

تأثير العلاقات العامة فى مؤسسات القطاع

الخاص على إدارة الأزمات

دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية

د. صفاء محمد صلاح الدين

مدرس الإدارة بأكاديمية المستقبل العالى للدراسات التكنولوجية المتخصصة



## ملخص البحث :

يعتبر نشاط العلاقات العامة نشاطاً "جوهرياً" في حياة المنظمات وعاملاً رئيسياً من عوامل كفاءتها وفعاليتها خاصة وقد فرض الإتساع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نمواً كبيراً وتتنوعاً في منظماتها وزيادة حاجة بعضها البعض الآخر، وضرورة التنسيق فيما بينها سواء، فيما يتعلق أو يتصل بحصولها على مستلزماتها أو في ترويج منتجاتها.

وكما يهتم علم الإدارة بدراسة إدارة الأزمات ، حيث يعرف الأزمة ، سواء كانت سياسية ، أو إقتصادية ، أو بيئية، أو صحية ، ويوضح كيفية نشأتها والمراحل التي تمر بها ، والتي قد تنتهي بفتورها وتلاشيها ، أو قد تتطور لتتصاعد ، وتصبح ذات أبعاد خطيرة ، قد تؤدي إلى إغراق البلاد في مشاكل لا حصر لها ، ما لم تعالج . ولذلك فإن هذا العلم يقترح على الدول إستحداث مؤسسات وطنية ، تضم مختلف الجهات ذات العلاقة ، لتكون متخصصة بمعالجة الأزمات ، وتضم أشخاصا مدربين ومهيئين للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها البلدان في أي وقت .

ولقد كان ذلك يعد من أجدديات العمل الإداري للدول المتحضرة التي لا تود أن تلجأ للإجتهادات وقت الشدائد ، وتفضل العمل الاحترافي فإن ما لا يستساغ ... أن الفكر الإنساني قد شطح بخياله بعيدا عن معالجة الأزمة ، حيث إخترع لنا خبراء الإدارة مفهوم " الإدارة بالأزمات " والتي راجت ، وذاع صيتها ، خاصة بعد انحسار النظام الدولي وعدم قدرته على ضبط سلوك الفاعلين الرئيسيين فيه ، وأعني بهم الدول والمنظمات الدولية ، وتحكم قوة أحادية في قيادة النظام العالمي ، وفرضه على المجتمع الدولي ، الذي بات يعيش في فوضى عارمة ، بدليل عدم قدرته على حسم الكثير من القضايا الدولية والإنسانية ، التي أثرت على مصير شعوب عديدة .

لقد أدى هذا التوسع في استخدام مفهوم العلاقات العامة إلى تنوع معانيه وتعدده وفق الغرض من استخدامه . إذ يقصد بالعلاقات العامة بأبسط معانيها إقامة

الصلات الطيبة بين المنظمة وعمالها وإدامة هذه الصلات بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما .

كما يعتبر أسلوب إدارة الأزمات من الأساليب الحديثة والتي لم تعرف إلا في منتصف الستينيات من القرن العشرين . وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الأزمات تنبثق من أصول الإدارة العامة ، وذلك لما تقوم به من دور في مواجهة الكوارث العامة والطارئة والمفاجئة والحرائق والفيضانات والزلازل والحروب التي تقابل المجتمع وتتصدى لها الدولة بكل ما تقدر عليه في حدود إمكانياتها المادية والبشرية تأتي أهمية إدارة الأزمات في فهم وفحص المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والاستعداد لها، وإدارتها بشكل ايجابي وسريع وبأسلوب مناسب وبأقل خسائر ممكنه .

#### المشكلة البحثية :

تُعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة ، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة التردد ومن 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 ؛ إذ تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري .

وبعد أن حظيت إدارة العلاقات العامة في الوقت الحاضر بدرجة كبيرة من الأهمية لدى منظمات الأعمال حيث أنها تعتبر عامل أساسي من عوامل نجاح المنظمات واستمرار بقائها.

ولكن تبقى مشكلة رئيسية تراها الباحثة وأيضاً تواجهها منظمات الأعمال اليوم من تكوين منظومة متكاملة في مختلف أنشطتها بحيث تجعل من إدارة العلاقات العامة واجهة حقيقية تقوم على إظهار الصورة الحسنة للمنظمة أمام الجميع وتبرز دور وأهمية إدارة العلاقات العامة في التصدي للأزمات بأنواعها وعلاجها .

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية الكبرى لإدارة العلاقات العامة ودورها الهام في منظمات الأعمال التي تتعامل مع الأفراد والجماعات وبصفة خاصة تلك المنظمات التي تمارس نشاطاً أو صفة لها ارتباط مباشر بالزبائن ولا تقتصر العلاقات العامة على المنظمات والمتعاملين معها بل وتمتد إلى أولئك الذين ليس لهم صلة أو تعامل مباشر ولكن من المحتمل أن تصبح لهم صلة إما عاجلاً أو آجلاً.

حيث تلعب العلاقات العامة دوراً بارزاً وملموساً في توطيد العلاقات بين كل هذه الأطراف وترتبط بينهما على أساس من التقدير والاحترام والرغبة في استمرار التعامل. ومتى كانت إدارة العلاقات العامة تلعب هذا الدور بإتقان وكفاءة فهي تحقق للمنظمة العديد من المزايا والمكاسب التي تنعكس بشكل أو بآخر على نمو المبيعات وزيادة شراء السلع والخدمات من قبل الزبائن .

## أهداف الدراسة :

هنالك عدة أهداف تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها ومن بين أهم هذه

الأهداف ما يلي :

- كيفية معالجة الأزمات ووضع الخطط والحلول المناسبة لها عن طريق برامج عمل إدارة العلاقات العامة .
- رسم فلسفة وإستراتيجية إدارة العلاقات العامة أمام الأزمات المستقبلية .

## **The impact of public relations management in private sector organizations on crisis management**

### **Introduction :**

Public relations activity is an essential activity in the life of organizations and a key factor in its efficiency and effectiveness. The expansion of the activities and activities of the societies has led to a large and diversified growth in their organizations, increasing the need of each other and the need to coordinate with each other, Or in promoting their products.

As the science of management is concerned with the study of crisis management, where the crisis is known, whether political, economic, environmental, or health, and how it develops and the stages it goes through, which may end up in its riddles and evaporate, Leading to the dumping of the country into innumerable problems, unless addressed. Therefore, this science proposes to countries to develop national institutions, including various relevant bodies, to be specialized in dealing with crises, and includes persons trained and ready to deal with the various types of crises that may be exposed to countries at any time.

This has been one of the ABCs of the administrative work of civilized countries that do not wish to resort to judgment in time of adversity, preferring professional work, which is not desirable ... Human thought has come out of its imagination away from tackling the crisis. Management experts invented the concept of "crisis management" Which has become popular, especially after the decline of the international system and its inability to control the behavior of its main actors, namely States and international organizations, and control a single force in the leadership of the world order, and imposed on the international community, which is living in chaos, evidence of his inability to Resolve a lot of international issues Of humanity, which have affected the fate of many peoples.

This expansion of the use of the concept of public relations has led to a diversity of meanings and multiplicity according to the purpose of its use. Public relations are intended in the simplest sense to establish and maintain good relations between the Organization and its clients, so as to ensure mutual satisfaction, understanding and trust.

Crisis management is a modern method that was only known in the mid-1960s. Crisis management stems from the assets of public administration, for what it does

From the role in the face of public disasters, emergency and sudden, fires, floods, earthquakes and wars that meet the society and address the state with all that is estimated within the limits of material and human potential comes the importance of crisis management to understand and examine sudden and unexpected positions and readiness, and management in a positive and rapid manner and the least possible losses .

### **Research problem:**

The crisis is a critical and critical moment for the fate of the administrative entity, and a problem that represents a severe difficulty for the decision-maker makes it very puzzled. Any decision made within the circle of uncertainty, lack of knowledge, confusion of causes and consequences, What may result from the crisis.

The crisis also reflects the position and situation faced by the decision-maker in the administrative entity of the organization in which the events are inextricably linked with the reasons for the results, and the decision maker loses its ability to control them or their future trends. The crisis is a challenge and a conflict between the decision maker and the crisis-making powers. Or pressure forces and threaten the security of the administrative entity.

At present, the Department of Public Relations has received a great deal of importance in business organizations as it is a key factor in the success and survival of organizations.

But remains a major problem that the researcher sees and also faces business organizations today from the formation of an integrated system in various activities to make the management of public relations a real interface based on showing the good image of the organization to all and highlight the role and importance of public relations management in dealing with crises and types of treatment.

### **The importance of studying :**

The importance of this study stems from the great importance of the management of public relations and its important role in business organizations that deal with individuals and groups, especially those that are active or have a direct relationship with customers. Public relations are not limited to organizations and clients but extend to those who have no connection or They are dealt with directly but are likely to become related either sooner or later.

Where public relations play a prominent and tangible role in the consolidation of relations between all these parties and are linked on the basis of appreciation and respect and the desire to continue dealing. Once the Public Relations Department plays this role, it achieves many advantages and rewards that are reflected in one way or another in sales growth and increased purchase of goods and services by customers.

**Objectives of the study :**

There are several objectives that this study seeks to achieve. Among the most important of these objectives are the following:

- How to deal with crises and develop appropriate plans and solutions through the work programs of the Department of Public Relations.
- Drawing up the philosophy and strategy of managing public relations for future crises.

## المقدمة :

يعتبر نشاط العلاقات العامة نشاطاً جوهرياً في حياة المنظمات وعاملاً رئيسياً من عوامل كفاءتها وفعاليتها خاصة وقد فرض الإتساع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نمواً كبيراً وتنوعاً في منظماتها وزيادة حاجة بعضها البعض الآخر، وضرورة التنسيق فيما بينها ، فيما يتعلق أو يتصل بحصولها على مستلزماتها أو في ترويج منتجاتها.

وكما يهتم علم الإدارة بدراسة إدارة الأزمات ، حيث يعرف الأزمة ، سواء كانت سياسية ، أو إقتصادية ، أو بيئية، أو صحية ، ويوضح كيفية نشأتها والمراحل التي تمر بها ، والتي قد تنتهي بفتورها وتلاشيها ، أو قد تتطور لتتصاعد ، وتصبح ذات أبعاد خطيرة ، قد تؤدي إلى إغراق البلاد في مشاكل لا حصر لها ، ما لم تعالج . ولذلك فإن هذا العلم يقترح على الدول إستحداث مؤسسات وطنية ، تضم مختلف الجهات ذات العلاقة ، لتكون متخصصة بمعالجة الأزمات ، وتضم أشخاصا مدربين ومهيئين للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها البلدان في أي وقت .

ولقد كان ذلك يعد من أبجديات العمل الإداري للدول المتحضرة التي لا تود أن تلجأ للإجتهادات وقت الشدائد ، وتفضل العمل الاحترافي فإن ما لا يمكن قبوله ... أن الفكر الإنساني إنحرف بعيدا عن معالجة الأزمة ، حيث إخترع لنا خبراء الإدارة مفهوم " الإدارة بالأزمات " والتي راجت ، وذاع صيتها ، خاصة بعد انحسار النظام الدولي وعدم قدرته على ضبط سلوك الفاعلين الرئيسيين فيه ، وأعني بهم الدول والمنظمات الدولية ، وتحكم قوة أحادية في قيادة النظام العالمي ، وفرضه على المجتمع الدولي ، الذي بات يعيش في فوضى عارمة ، بدليل عدم قدرته على حسم الكثير من القضايا الدولية والإنسانية ، التي أثرت على مصير شعوب عديدة .

أدى التوسع في استخدام مفهوم العلاقات العامة إلى تنوع معانيه وتعدده وفق الغرض من استخدامه . إذ يقصد بالعلاقات العامة بأبسط معانيها إقامة الصلات

الطيبة بين المنظمة وعمالها وإدامة هذه الصلات بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما .

كما يعتبر أسلوب إدارة الأزمات من الأساليب الحديثة والتي لم تعرف إلا في منتصف الستينيات من القرن العشرين . وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الأزمات تنبثق من أصول الإدارة العامة ، وذلك لما تقوم به من دور في مواجهة الكوارث العامة والطارئة والمفاجئة والحرائق والفيضانات والزلازل والحروب التي تقابل المجتمع وتتصدى لها الدولة بكل ما تقدر عليه في حدود إمكانياتها المادية والبشرية تأتي أهمية إدارة الأزمات في فهم وفحص المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والاستعداد لها، وإدارتها بشكل ايجابي وسريع وبأسلوب مناسب وبأقل خسائر ممكنه .

وأخيراً قد تم عرض النتائج المتعلقة بدور العلاقات وقدرتها على مواجهة الأزمات

- ١- أظهرت النتائج بأن العلاقات العامة نشاطاً غير مبهم وأن العلاقات العامة تساهم بشكل إيجابي بتعريف الزبائن بالأنشطة على الاستجابة السلوكية لرجل العلاقات العامة تجاه الغير .
- ٢- أكدت النتائج أن نشاط العلاقات العامة يمس الزبائن أو الجمهور بالدرجة الأولى كما يمس المنظمة نفسها بمعنى أوضح يمس الزبون الداخلي والخارجي .
- ٣- أظهرت النتائج أن العلاقات العامة تعتبر ضمير المنظمات باختلاف الزمان والمكان فهي تعمل على نشر الحقائق الصادقة والمقتنعة للرأي العام .
- ٤- أظهرت النتائج أن دور العلاقات العامة تساعد المنظمة على خدمة الفرد وهناك تفاهم وسهولة في التعامل مع الفرد والمجتمع ومساعدته وتقديم خدمات كثيرة تجاهه .

٥- أظهرت النتائج أن دور العلاقات العامة الفاعل يساهم بدرجة كبيرة في القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية وأن دور العلاقات العامة ملموس في كل الأحوال ومن كل الجوانب .

### المشكلة البحثية :

أما مشكلة البحث - تتبلور في أننا نعيش حالياً في عصر الأزمات ، وهي مشكلة ظهرت في المجتمع حيث تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة ، وحيث أنه هناك فجوة في الدراسات فقد أصبح أي قرار يتم إتخاذه يدخلنا في دائرة من التردد وعدم التأكد ، وقصور المعرفة ، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في ظل 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 ؛ إذ تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري .

وقد حظيت إدارة العلاقات العامة في الوقت الحاضر بدرجة كبيرة من الأهمية لدى منظمات الأعمال حيث أنها تعتبر عامل أساسي من عوامل نجاح المنظمات واستمرار بقائها.

ولكن تبقى مشكلة رئيسية تواجهها المؤسسات اليوم من تكوين منظومة متكاملة في مختلف أنشطتها بحيث تجعل من إدارة العلاقات العامة واجهة حقيقية تقوم على إظهار الصورة الحسنة للمنظمة أمام الجميع وتوضح دور وأهمية إدارة العلاقات العامة في التصدي للأزمات بأنواعها وعلاجها .

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من تعدد الأزمات وبالتالي لا بد من تحديد الإدارة المثلى لها وهذا يوضح الأهمية الكبرى لإدارة العلاقات العامة ودورها الهام في المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد والجماعات وبصفة خاصة تلك المنظمات التي تمارس نشاطاً أو صفة لها ارتباط مباشر بالزبائن ولا تقتصر العلاقات العامة على المنظمات والمتعاملين معها بل وتمتد إلى أولئك الذين ليس لهم صلة أو تعامل مباشر ولكن من المحتمل أن تصبح لهم صلة إما عاجلاً أو آجلاً.

حيث تلعب العلاقات العامة دوراً بارزاً وملموساً في توطيد العلاقات بين كل هذه الأطراف وترتبط بينهما على أساس من التقدير والاحترام والرغبة في استمرار التعامل. ومتى كانت إدارة العلاقات العامة تلعب هذا الدور بإتقان وكفاءة فهي تحقق للمنظمة العديد من المزايا والمكاسب التي تنعكس بشكل أو بآخر على نمو المبيعات وزيادة شراء السلع والخدمات من قبل الزبائن .

## أهداف الدراسة :

إن إدارة العلاقات العامة تتمثل في مدى قدرة الجهاز على التنبؤ بالأزمات والتخطيط لمواجهتها أو حتى منعها ومن ثم الاستفادة منها بأكبر حجم ممكن والتصدي للعوامل التي تسبب الأزمات، فتمثل الأهداف من هذا البحث في

١- تجميع المعلومات والبيانات عن عمل دائرة العلاقات العامة ودورها في المؤسسات .

٢- معرفة الأسباب التي أدت لوقوع الأزمات التي تعمل العلاقات العامة في المؤسسة على حلها.

٣- نحلل ونقارن بين المتغيرات التي تقف وراء أسباب الأزمات من اجل العمل على تفاديها.

- ٤- من اجل التنبؤ أيضا بالأزمات التي ستحدث بالمستقبل.
- ٥- من اجل التحكم في العوامل التي أدت إلى وقوع الأزمة .(عبد السلام أبوقحف . ٢٠٠٢).

### تساؤلات الدراسة :

لتحديد أهداف الدراسة تم إعداد عدد من التساؤلات ، التي يمكن بالإجابة عليها الوصول إلى حقيقة العلاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات وتحديد دورها الفعلي والتساؤلات هي :

- ١- هل تعتبر إدارة الأزمات من مسؤوليات و وظائف العلاقات العامة؟
- ٢- ما هو الدور الرئيسي الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به بعد التعامل مع الأزمات ؟
- ٣- ما هي المعوقات و العقبات التي تواجه العلاقات العامة للقيام بواجباتها تجاه التعامل مع الأزمات؟
- ٤- ما مدى التنسيق بين العلاقات العامة و إدارة المؤسسة لمواجهة الأزمات؟

### منهجية البحث :

١-دراسة د. أحمد إسماعيل محمد ألحاشدي البواب (( العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات في المصارف أو المنشآت )) : والتي تناولت مفهوم العلاقات العامة ودورها الاستشاري والإداري المتمثل في تقديم النصح والمشورة للإدارة، وتناولت أيضا أنواع البحوث وأهميتها في العلاقات العامة، وأيضا التخطيط الحديث الذي يساعد العلاقات العامة في تنفيذ مهامها ، وتطرق إلى موضوع الاتصال وأنواعه والهدف منه في دوائر العلاقات العامة ، فالعلاقات العامة تمارس الدور الإداري من خلال الدراسات التي تقوم بأجرائها دائرة البحوث في العلاقات العامة، ومن خلال تلك الدراسات تقدم النصح والإرشاد للإدارة العامة في الشركة،

وعلى أساسها تقوم الإدارة باتخاذ القرارات الصائبة المبنية على معلومات علمية مأخوذة من بحوث علمية تمت من خلال أدوات علمية صحيحة، أما أنواع البحوث ، هي المتمثلة في البحوث الاستطلاعية وبحوث الدوافع والبحوث الشخصية والوظيفية والأساليب والخطوات المتبعة عند إعداد البحث العلمي ومصادره والإشكاليات التي تواجه الباحث من صعوبة الوصول للمعلومات ، ومن الإمكانيات المادية والعديد من الإشكاليات، أما الهدف من الاتصال في الأزمات هو إعلام الجمهور بكل المجريات التي تحصل بالمؤسسة عقب حدوث الأزمة والتي تساعد في إعادة ثقة الجمهور بالمؤسسة من خلال المصادقية والإعلام المستمر لما يحدث ، وأنهى الباحث دراسته بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات وتعريفها وذكر أنواع الأزمات التي ممكن أن تتعرض لها أي شركة أو مؤسسة ، وأضاف أمثلة على أشهر الأزمات السياسية والاقتصادية والصناعية ، العالمية والمحلية.

## ٢-دراسة د. نزار ميهوب ((إدارة العلاقات العامة للاتصال في الأزمات)) :

تناولت هذه الدراسة الأهمية الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة التي لا تتضح تماما إلا عندما تواجه المؤسسات (الخاصة - العامة - الحكومية وغير الحكومية ) أزمة، والتي تهدد وضعها وقدرتها على العمل والمنافسة، والتي تهدد خسارة ثقة الجمهور بها ، وبينت الدراسة مدى خطورة الأزمة على المؤسسة نظرا لأنها عرضة لمراقبة الإعلام ، حيث تقوم وسائل الإعلام الجمهور حقا بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة ، حيث تصبح كل حركاتها وتصرفاتها وأعمال المؤسسة

موضع مراقبة وانتقاد من الجمهور، وتطرق أيضا إلى موضوع الاتصال في العلاقات العامة أثناء

الأزمة ، والى أهم الثوابت في العلاقات العامة.

٣- دراسة محمد كمال القاضي ((دور العلاقات العامة في مواجهة الكوارث والأزمات الأمنية )):

والتي تناولت الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمة ، وبينت خصائص الأزمات وكيفية التعامل معها، وعرضت الأسلوب الذي من خلاله تعالج الأزمة للأجهزة الأمنية ، وعرضت خطة لدائرة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث.

٤- دراسة محمد كامل مصطفى الكردي ((إدارة الإعلام والعلاقات العامة في الأزمات)):

ركزت هذه الدراسة على الإعلام ووسائله والعلاقات العامة في الأزمات، وعرضت أسباب الأزمة والعوامل التي تؤثر بها ، والمخاطر التي قد تنتج عن تلك الأزمات، وعرضت الأهداف الاستراتيجية للإعلام والعلاقات العامة في مواجهة الأزمة والمتمثلة بتقليل المخاطر والمشاكل الناجمة عن الأزمات إلى أقصى حد ممكن، واستغلال كل ما فيها من أجل التحسن والتقدم، والعمل على إعادة ثقة الجمهور بالمؤسسة.

٥- دراسة عوض البشري محمد ((وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات)).

هدفت الدراسة إلى التعرف على نشاط العلاقات العامة في مراحل (قبل\_أثناء\_بعد) الأزمة ، وبيان

العمل الذي قام به الرسول صلى الله عليه وسلم في معالجة الأزمات في الدولة الإسلامية.

**أولاً : الإطار النظري للدراسة****مصطلحات الدراسة :****الأزمة .....**

**الأزمة في اللغة :** أزمة الشدة والقحط. ويقال أصابتنا أزمة ، أي شدة ويقال أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها (مختار الصحاح ) الأزمة في اللغة : تعني الضيق والشدة . نقول أزمة اقتصادية ، وأزمة سياسية ، وأزمة قومية ..... إلخ.

**الأزمة في الاصطلاح :** هي حالة وصول الحل لمشكلة ما إلى طريق مسدود يعيق التقدم تجاه حلها. (فتحي ٢٠٠١)

**إدارة العلاقات العامة**

تعتبر إدارة العلاقات العامه في أي مؤسسة او شركة من أهم الدوائر التي ينعكس نتائج عملها سلباً أو إيجاباً على سمعة الشركه ويتعداه بالتالي الى مدى الثقة والمصداقية التي سيوليها لها الزبائن.

**مفهوم العلاقات العامة :**

**أولاً** تعتبر العلاقات العامة حلقة وصل بين المنظمة والمجتمع الذي يحيط بها، فكل منظمة في المجتمع تقوم بتقديم خدمة معينة أو إنتاج معين لأفراد المجتمع، ولا بد من تقوية العلاقات العامة خاصةً مع أولئك الأفراد الذين نهدف إلى إعلامهم وإقناعهم بالخدمة ونستمع لآرائهم في تقييم الخدمة وتأييدهم ودعمهم لها ونحترم تلك الآراء ونهتدي بها ، حيث أن المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها تسعى للحصول على رضا الزبائن عنها ، وذلك ناتج من أهمية الفرد في المجتمع.

وهناك اختلافات كثيرة في المفاهيم التي أعطيت لمفهوم العلاقات العامة. وذلك بسبب الخلفيات والفلسفات التي ينطلق منها المفكرون وهم يعرفون هذه الظاهرة

ولعل من أبرز الأسباب التي تم الاتفاق على مفهوم موحد لها حيث أنها لا تزال ظاهرة جديدة لم تبدأ في التبلور إلا في مطلع هذا القرن. (الجوهري ١٩٩١) فتعريفها المهني Vocational Definition يمكن تجسيده بالآتي :

العلاقات العامة (هي وظيفة الإدارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور وربط سياسات وأعمال فرد أو منظمة مع الصالح العام ، حيث تقوم بتنفيذ برنامج لكسب تأييد الجمهور وتفهمه) (١) . (العلاقات العامة (هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها والحفاظ على إستمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال :

قياس إتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل والمخطط). (٢)

وتراها الباحثة بأنها (عبارة عن إقامة علاقات حسنة بين المنظمة وعملائها الداخليين والخارجيين مبنية على التفاهم والثقة المتبادلة ، والعمل على تكييف المنظمة حسب الظروف البيئية المحيطة بها). ويتضح لنا من المفاهيم السابقة للعلاقات العامة أن خيطاً يربط بينها جميعاً في تحديد ماهية العلاقات العامة ونستطيع أن نلخص ذلك في الآتي :

- **عملية مخططة** : هي أن العلاقات العامة نشاط مخطط ومنظم وهادف لتحقيق أغراض محددة ونشاط إجتماعي وإتصالي.
- **المسؤولية الاجتماعية** : إن العلاقات العامة ليست نشاطاً أنانياً يخدم مصالح المنظمة فحسب ولكنه بنفس القدر يوازن بين مصالحها ومصالح زبائنها والمجتمع والبيئة المحيطة .

- **إتصال ذو إتجاهين** : ويتضمن بث برامج العلاقات العامة وتقبل وجهات النظر من الرأي العام في نفس الوقت .
- **الصدق** : حيث تبنى العلاقات العامة على الصدق وتبتعد عن الغش والتزوير .
- **الأداء الجيد** : ينبغي للمنظمة أن تسعى لكسب ثقة زبائنها وقبولهم من خلال سياساتها الجيدة وترجمة تلك السياسات بالأداء الجيد إلى أعمال مفيدة تنال قبول الزبائن والمجتمع .

وتود هنا أن تشير الباحثة إلى أن وجود تعريف محدد ومقبول للعلاقات العامة سوف يكون ذا أهمية في الآتي :

- **المساهمة في الحد من تداخل الإختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى .**
  - **إمكانية تحديد أهداف ومسؤوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي لها .**
  - **إمكانية وضع الخطط والبرامج التي يسير عليها نشاط المنظمة .**
- ويرجع الغموض وعدم التحديد المقترن بوظيفة العلاقات العامة إلى عدم التحديد لمضمون الألفاظ ، فتعتبر العلاقات العامة **Public Relation** تستخدم للإشارة إلى ثلاث معاني مختلفة كما يستخدم كبديل لها ، وهذه المعاني هي الإعلام **Information** والاتصالات **Communication** والشؤون العامة **Public Affairs** .

### ثانياً وظائف العلاقات العامة ومرتكزاتها :

أن وظيفة العلاقات العامة بهيئتها الجديدة لابد من أن تركز في ثلاث مهمات رئيسة هي :

١- الإستعلام الكفاء : هو الإستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة

وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن رغبات الزبائن وموافقة إنتاجات المنظمة من السلع والخدمات.

٢- التنسيق الجيد مع إدارة المنظمة : والمشاركة في رسم سياساتها الإدارية (خاصة الإنتاجية والتسويقية) وصولاً إلى الأعلى والممكن في إشباع حاجات المجتمع والبيئة.

٣- الإعلام الكفاء : والصادق عن سياسات المنظمة وإنتاجاتها بما يساعد على تعريف البيئة بإسهاماتها ونوعية زبائنها بأفضل صيغ الإنتفاع الجيد من ما تنتجه المنظمة ويمكن أن تصاغ هذه المحاور في معادلة منطقية هي :

العلاقات العامة = الاستعلام السليم + التنسيق الجيد + الإعلام الصادق  
فالحصول على المعلومات من العملاء يتم لغرضين :

- أولهما : الإستفادة منه في رسم السياسات وكيفية أداء أعمال المنظمة .
- وثانيها: الإستفادة في مخاطبة الزبائن عن طريق البرامج الإعلامية بطريقة تحقق نسبة ممكنة من الاقتناع والتعاون .

ومن الجدير بالذكر ، أن العلاقات العامة لم تعد ذلك النشاط المبهم الذي تتردد الإدارة في تبنيه بل أصبحت ضرورة لأي شخص أو هيئة أو أي منظمة تمارس عملاً يمس فئات من الجمهور بضرورة مباشرة أو غير مباشرة.

والعلاقات العامة هي إحدى النتائج للتوسع في الإعلام الذي يسود العالم اليوم ، ويرجع ذلك التوسع إلى الاختراعات والتقدم التكنولوجي في هذا الميدان كالتلغراف - التلفاز - التليفون - الراديو - وأخيراً الأقمار الصناعية التي ربطت جميع أنحاء العالم إعلامياً .

غير أنه من الواضح أن تلك الاختراعات وتطويرها لم تتم إلا لمواجهة حاجة ملحة لها وهي الحاجة إلى المزيد من الإعلام السريع وتبادل المعلومات في المجتمع الحديث هذا المجتمع الذي يتميز بصفات عديدة في مقدمتها زيادة التخصص وتوسع نطاق العلوم المحور الإداري والمعارف ونمو حجم المنظمات وزيادة تعاملها مع أعداد هائلة من الزبائن وزيادة الوعي لدى الفرد والاهتمام برفاهيته. فالعلاقات العامة تساعد المنظمات على خدمة الفرد بأفضل صورة فالمساهمة في خدمة الفرد ورفاهيته هي السبيل الوحيد لبقاء أي منظمة مهما كان نوعها وهدفها ولا تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك إلا إذا علمت ما هي رغبات الفرد وتعرفت على حاجاته ، لذلك فالإعلام في العلاقات العامة لا يعني نشر المعلومات إلى الزبائن فقط بل تبادل المعلومات مع الزبائن أي إعلام ذو اتجاهين. (حسين ١٩٩٦) .

### ثالثاً أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة :

هناك عدة عوامل جعلت العلاقات العامة علماً راسخاً الأصول والممارسات وأهم هذه الأسباب:

- ١- إزدیاد تشابك العلاقات العامة في المجتمع الحديث .
- ٢- نمو العلوم الاجتماعية التي تتناول الإنسان وحلول الثواب والإستقطاب والترغيب والمتابعة محل العقاب والقسوة والتهديد حيث أصبح الفرد قوة لا يستهان بها .
- ٣- نشر الثقافة والتعليم بحيث أصبح لأجهزة الإتصال سريعة الأداء التأثير بدرجة أقوى مما كان عليه الحال .
- ٤- التقدم التكنولوجي وسرعة الإنتقال والإتصال ، التي أدت إلى توسع نطاق سوق الأفكار وسوق العمل ، بمعنى أنه يتناول النواحي الفكرية والروحية إلى جانب النواحي المادية في المجتمع .
- ٥- الإتجاه نحو المساواة في الحقوق والواجبات من ناحية ، والمساواة في الحصول على المنفعة وتبادلها من جهة أخرى ، وهنا تؤدي العلاقات العامة دوراً إيجابياً

فهي تسلك طريقاً ذو اتجاهين ، وبذلك فهي تختلف عن النشر الذي يقتصر على طريق ذو اتجاه واحد ، ولهذه الأسباب ازدهرت العلاقات العامة وانتشرت .

رابعاً : عوامل النجاح لدور العلاقات العامة :

**تحقيق التكيف الإنساني :**

نجد أن العلاقات تسعى إلى تحقيق التكيف الإنساني بين الأجهزة والمنظمات وبين الزبائن ، وهذا التكيف أصبح من ضروريات مجتمعنا الحديث والمعقد وبدونه لا يمكن أن تصل إلى أهدافها ، وكذلك نجد أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق خدمات إنسانية متنوعة لجمهور الهيئات الداخلي بما يعود عليهم بالنفع ربما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية . وتعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير وهذا يعاون المجتمع والمنظمات للتغلب على العقبات ومن هنا تتضح العوامل التي تؤدي إلى نجاح العلاقات العامة في تحقيق أهدافها (الخضر ١٩٩٨) والتي نسوقها فيما يلي :

١- العلاقات العامة تبدأ من داخل المنظمة : فالتفاهم المشترك والمتبادل يقوم عليه نجاح العلاقات العامة وذلك التفاهم الذي يقوم بين المنظمة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها. ثم ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المنظمة وزبائنها الخارجين .

٢- مراعاة الصدق وإتباع الأسلوب العلمي : يجب أن تتسم أعمال المنشئة بالصدق والأمانة وأن تتقيد بالعدالة والإخلاص في جميع تصرفها لأن الحقيقة خير إعلام عن المنظمة وإتباع الأسلوب العلمي .

٣- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق : لأن الأساس في العلاقات العامة هو الإفشاء وليس الإخفاء .

٤- **المساهمة في رفاهية المجتمع** : أي أن تكون عضواً نافعاً في المجتمع يعمل على تقدم المجتمع ورفاهيته فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد على تأييد العملاء لداخل المنظمة وخارجها .

٥- **نشر الوعي بين العملاء** : أصبح على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها ودور المنظمة وتوجيه الرأي العام إلى أحسن السبل .

٦- **كسب ثقة العملاء** : إن هدف العلاقات الأساسي هو كسب ثقة الزبائن أي أن نجاح الأنشطة مرتبط برضا الزبائن .

٧- **تعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى** : لا يمكن لأي منظمة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها فالتعاون أحد أسس النجاح وهنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الإتصال بين المنظمات .

### ركائز العلاقات العامة:

- هناك عدة ركائز التي تقوم عليها العلاقات العامة والتي تساعد على نجاحها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها (الخصرى ٢٠٠٣) ويمكن الإشارة إليها في الآتي :
- ١- الدينامكية والحيوية مقومة التفاعل بين القائمتين بالعلاقات العامة في المنظمات (المؤثرة) وبين الزبائن (المتأثرة) فالمنظمات يجب أن تتصف بالفاعلية الإيجابية .
  - ٢- العلاقات العامة يتسع نشاطها حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات ولا تقتصر على أنواع معينة فقط فهي توجد في مجال الصناعة - التجارة - الإدارة - التعليم - الصحة... الخ . وتشمل القطاعين العام والخاص وحتى المختلطة.
  - ٣- تركز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية تقوم على أساس من الثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين ويجب أن تبتعد العلاقات العامة في برامجها عن الغش والتضليل والدعاية المزيفة والخداع .

٤- تتميز العلاقات العامة على التركيز في الجانب الإنساني فيها ومن المظاهر التي تؤيد ذلك :

أ- تساعد العلاقات العامة على زيادة فرص النجاح للمنظمة وهذا يؤدي إلى تحسين العلاقات الاجتماعية وتحسين ظروف العمل .

ب- إتباع الأسلوب العلمي في العلاقات العامة .

ت- يستلزم برنامج العلاقات العامة ضرورة تحقيق العدالة المطلقة وتهيئة أسباب الحياة الكريمة .

ترتكز العلاقات العامة على دعائم اجتماعية فتدرب عملاء المنظمة على تحمل المسؤولية الاجتماعية بعد تبصيرهم بإمكانيات المنظمات وجهودها والعقوبات التي تواجهها وما هو المنتظر من العملاء من تأييد وتحمل مسؤولية لمعاونة المنظمات في تأدية رسالتها ويتحقق بذلك عنصر التضامن والتماسك بين الطرفين .

٥- تقوم العلاقات العامة على مبدأ هام وهو ضرورة تناسب البرامج مع الظروف لمقابلة حاجات المجتمع ومهمة أخصائي العلاقات العامة هي دراسة أنسب الأساليب الذي يكون لها فعل مناسب .

٦- تقوم العلاقات العامة على فلسفة واضحة هي إحترام رأي العملاء فالإيمان بقوة العملاء وأهميته تعتبر الدعامه الأساسية لكافة برامج العلاقات العامة .

## إدارة الأزمة أهدافها وخصائصها

## مفهوم إدارة الأزمة:

أولاً تتعدد مفاهيم الأزمات وإدارة الأزمات وتختلف وجهات النظر حول مفهومها وهناك اختلاف وتباين من شخص إلى آخر. فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء ، حيث أن هذا الموضوع يمثل أحد الإهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين ومن الطبيعي أن تختلف وجهات النظر ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع. وحيث أن الإسهام النظري العلمي من أجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات ما زال محدوداً حتى اليوم ، وهو أمر يلقي عبء كبير على كل باحث في هذا المجال إضافة لأفكار جديدة تضاف إلى صرح بنيان هذه النظرية حتى تتكامل وتصبح معبرة فعلاً عن هذا العلم ، فالأزمة أهم تعريف لها (الخضري ٢٠٠٣) تعني :

(فترة انتقالية ونقطة تحول في مسار الفرد أو الجماعة أو المنظمة) أو هي (أنها مجموعة من المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية تحدث لشخص أو للجماعة أو للمنظمة وتعتبر موقفاً صعباً للغاية غير مألوف وغير معتاد وغير متوقع (الذهبي ٢٠٠٢) .

كما عرفها الباحثون بعدة تعريفات منها أن الأزمة هي "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء" . أو هي "كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على تهديد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية . "وتعني إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها . كما يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على

الأزمة". أو "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة ، وربحياتها أو بقاؤها في السوق". (الذهبي ٢٠٠٢).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول : أن لإدارة الأزمة خصائص من أهمها :

- ١- أن إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة ، وغرف عمليات ، وبرنامج الاتصال الجماهيري داخلياً وخارجياً ، ونمط قيادة سريعة التصرف .
- ٢- ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة .
- ٣- تحضير المنظمة داخلياً للتعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة .
- ٤- أن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات وقواعد أو جهود عقلية ، بل هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة وحجمها الحقيقي.

### ثانياً : أهداف إدارة الأزمات ومكوناتها :

- إن ما تهدف إليه إدارة الأزمات هو تحقيق درجة إستجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على الموقف لإتخاذ القرارات المناسبة لتقليل الأضرار وإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية ، ويمكن القول بصفة عامة أن (الذهبي ٢٠٠٢) إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي :
- ١- توفير القدرة العملية على إستقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة .
  - ٢- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها ، وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ .

٣- توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة ممكنة .

### ثالثاً : أهم أسباب الأزمة :

كما أن لكل شيء سبباً فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة ؛ فهي لا تنشأ مجزأة ، وليست وليدة اللحظة ، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة ، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة ومن الصعب معرفة الأسباب الحقيقية لنشأة الأزمة (رمضان ١٩٩٨) لإختلاف الزمان والمكان والظروف ولذلك يمكن أن نحدد أربعة أسباب رئيسية وهي :

١- أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها ، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها .

٢- أسباب بفعل الإنسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات وإحتجاز الرهائن والاضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية .

٣- 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 .

٤- إتخاذ قرار مصير غير مقنع للمجتمع أو للعاملين في المنظمة كإرتفاع الأسعار أو خفض الرواتب .

### رابعاً خصائص الأزمة :

لا يخلو شيء من صفات وخصائص تميزه عن غيره ولعل من أهم خصائص الأزمة الأساسية هي :

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها ، وإستقطابها للإهتمام 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 الأحداث المجهولة 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 المجهول المستقبلية التي يصعب حسابها بدقة .

ولذلك تحدث الأزمة بفعل المفاجأة وضيق الوقت والشعور بالخطر الدايم والتوتر المرافق لإتخاذ القرار يكون تعريف قرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف إستثنائية ، تؤثر سلباً عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية لإختيار البديل الأفضل منها حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادة وإتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات الاتصال (رمضان ١٩٩٨) ومهارات التفكير الإبداعي .

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها كثيراً كي نعيها وندركها هي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات ، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة ، لقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وفق إمكانياته المتاحة للحد من أثارها .. ورغم قدم هذه الأزمات عبر الحضارات المتعاقبة ؛ إلا أن الإهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية ، وارتفاع الأصوات التي ما زالت تتنادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من أثارها. وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً ، وإن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو إهمال . كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة ، كما وأن بعض الأزمات

تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحياناً سرية كإستراتيجيه أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما مخطط له . إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة.

فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري ، فضلاً عن غياب هذا الحل أصلاً ، بل تهدد بتدمير سمعة المنظمة أو غيرها في غمضة عين ، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضرراً.

#### خامساً متطلبات إدارة الأزمات:

أن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق العمل معالجة الأزمة مجالاً واسعاً للتحرك بدون أية قيود أو معوقات ، وفيما يلي أهم متطلبات (١٧) إدارة الأزمات أثناء معالجة الأزمة فإن المنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشاكل ، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق .

تمثل الخطة الإطار العام الذي يقوم تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم ، وتجاه التعامل مع الأزمات ، فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الإرتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات. لا بد من وجود إنسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمات ، وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم . حيث أن معالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود الصراع بين أعضاء الفريق الواحد يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق وربما إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة ، ومن الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة ، فالتواجد المستمر يؤدي إلى إكتمال الصورة لدى الفريق عن الأزمة ، وقد يستدعي الأمر بعض الأحيان تدخلهم الفوري والمباشر .

إن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات ، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة إتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون إنتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه. إن تفويض السلطة يعني نقل حق إتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وإعطاء هذه السلطة اللازمة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري ، وخاصة إذا كانت الأزمة قد حدثت في عدة أماكن متفرقة ومتباعدة .

### سادساً نموذج إدارة الأزمة :

- تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمنظمة (السيد رجب ٢٠٠٠) إلى المراحل التالية حيث ترتكز جهود الإدارة في هذه المرحلة على أداء المهام التالية :
- مسح البيئة وإستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل .
  - جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات ، وتقييم درجة خطورتها.
  - إتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع نشوء الأزمة.
  - التعلم من خبرات الآخرين .
- ١- إن مهام إدارة الأزمات في هذه المرحلة تركز على الوقاية من الأزمة.
- ٢- تتفاهم الأزمة من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة. إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها. حيث تتميز هذه البيئات الإدارية بعدد من السمات التالية :
- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات والموقع .
  - بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية .
  - ضعف روح الإلتناء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة (والأنانية) ويمكن أن يطلق عليها مرحلة "احتواء الأزمة" ، وهي تشمل المهام الآتية - :

- الاعتراف بالأزمة والاستعداد التام لمواجهتها .
- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.
- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.
- إدارة سمعة المنظمة.
- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية (المعلومات) الراجعة من الأزمة الأخيرة ، بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات ، ولإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل .

### دور العلاقات العامة في مواجهة إدارة الأزمات

#### إدارة الازمة :-

إن مفهوم ادارة الازمة يعني طريقة التغلب عليها ، والتحكم في ضغطها ومسارها ، واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها ، والافادة من ايجابياتها ، وتحقيق اقصى المكاسب في اقصر زمن والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن .

وإدارة الازمة هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعاون مع الحالات التي لايمكن إجراء التحضيرات اللازمة لها . كما انها تعني (الوسائل والاساليب الادارية والعملية التي تمكن المنظمة من التغلب على الازمة والتحكم بضغطها وحصر اتجاهاتها والنقليل من اثارها وانعكاساتها إلى الحد الادنى) (العزازى . (١٩٩٨

ووصفت ادارة الازمة بانها القدرة على التكيف مع حالات الطوارئ التي قد تنشأ بطريقة تمكن المنظمة من تجنب اقصى قدر ممكن من الضرر الذي يمكن ان يحدث ايا كانت الظروف (العبودي ١٩٨٥).

وتتطلب ادارة الازمات التعرف على الازمة ودراستها ، ووضع الوسائل والاساليب التي تمكن المؤسسة من تجنبها او التعامل معها بأسلوب فعال في حالة حدوثها وهكذا فان احد برامج العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث ازمات والتغلب عليها في حالة حدوثها .

### دور العلاقات العامة في التعامل مع الازمات :-

تحرص كل مؤسسة على ان تقوم اجهزتها ووحداتها المختلفة كافة بأداء المهام الموكلة لها بكفاءة واقتدار ، وان يتم ذلك على الرغم من الظروف والمواقف كلها في اطار الامكانيات المتاحة ومن ثم لا تدع ثغرة ينفذ منها القصور ، وتحتاج المؤسسات كافة إلى تخطيط ادائها وتنظيم هيكلها وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الانجاز المتحقق ومتابعة الانجاز بشكل سليم للوقوف على اوجه القصور وعلاجها .

ولما كانت الازمات جزءاً من الطابع العام للحياة المعاصرة فان على كل قائد إداري ناجح ان يعمل على وضع ورسم برنامج علمي مدروس بعمق للتعامل مع الازمات يحرص على ان يكون هذا البرنامج مبنياً على وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات والخطوات وكذلك على توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمعدات اللازمة للتعامل مع الازمة الحالية والمتوقعة والقدرة على اختيار الوقت المناسب للتدخل في الازمة والمرونة في التنفيذ والقدرة على التطوير السريع للتوافق والتكيف مع احداث ومتغيرات الازمة ومتطلبات التعامل معها . (الجوهري ١٩٩١).

وتكمن أهمية الإتصالات الفعالة قبل وقوع الازمة ، فحال وقوع الازمات لا يتوافر الكثير من الوقت للتفكير ويقول السكرتير الصحفي السابق للبيت الابيض مارلين فيتزووتر ... تعتمد الاتصالات الجيدة للازمات على نظام موجود بالفعل ، واذا

حدثت أزمة ، فما عليك الا إن تسيطر عليها وتحسنها ، وإذا كنت تعقد مؤتمراً صحفياً يومياً بصورة منتظمة يمكنك التحكم فيه وعقده ثلاث مرات في اليوم ، وليس وقت الازمات وقتاً ملائماً لتصميم نظام جديد.

وفيما يلي توضيح لدور العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل ادارة الازمة .:

### المرحلة الاولى .:

تحديد الازمة يكون الهدف الاساس في هذه المرحلة هو فهم اسباب الازمة وانعكاساتها على الجمهور ، وتكون التحديات الجوهرية التي تواجه العلاقات العامة هنا هي بناء وتطوير نظام معلومات حساس للازمة يمكن الادارة من التنبؤ بالازمات قبل حدوثها ، وتتطلب هذه المهمة جهداً وتفكيراً استراتيجياً من قبل ادارة العلاقات العامة ، وفي هذا الاطار يمكن لادارة العلاقات العامة الاستعانة بعدد من الاساليب والادوات البحثية في بناء هذا النظام المعلوماتي ، ويمكن ايضاً استخدام البحوث الدقيقة والمركزة والتي تعتمد على جلسات الاستماع وفيها يتم تحديد التهديدات المحتملة ومراجعتها دورياً ، ويمكن القيام بهذا البحث كيفياً عن طريق عقد لقاءات لمناقشة الافكار الجديدة والمبدعة او كميّاً عن طريق اجراء المسح ، وهذه الانواع من البحوث تحقق لمدير العلاقات العامة فوائد كثيرة وتجعله اكثر حساسية للبيئة المحيطة وتدعيم مهارات التفكير النقدي .

### المرحلة الثانية :-

مواجهة الازمة يركز مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة على تطوير خطط طوارئ او حلول بديلة مصممة خصيصاً لمواقف محددة اذ إن هذه المرحلة يتم فيها تقويم الاستراتيجيات المتاحة ، فان الهدف يكون تقليل المخاطر المتوقعة لادنى مدى ممكن فيما يتعلق بالمؤسسة او جماهيرها الاساسية وهنا يكون التحدي الذي يواجه ادارة العلاقات العامة هو الالتزام بممارسة الوظيفة وفق الاسس الاستراتيجية حيث يتم تجزئة الجماهير ويقوم مدير العلاقات العامة بتصميم خطة طوارئ لكل

قطاع من هذه القطاعات حسب أهميته ، ويقع على عاتق ادارة العلاقات العامة مهمة تنفيذ البرنامج الاتصالي لهذه الاستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي .

#### المرحلة الثالثة :-

إعادة ترتيب الاوضاع يكون الهدف في هذه المرحلة هو حل الازمة اذ يتم تنفيذ الاستراتيجية التي تم اعتمادها لحل الازمة ومراقبة عملية التنفيذ بدقة ، وعلى الرغم من إن مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة يكون تركيزه على تنفيذ الاستراتيجية فانه لايجب إن يغفل الفرص التي يمكن الاستفادة منها والدروس التي يمكن تعلمها في عملية اعادة ترتيب الاوضاع والتحدي الذي يواجه ادارة العلاقات العامة في هذه المرحلة هو تسويق الاستراتيجية التي تم اعتمادها وكيفية ترجمتها إلى عمل حقيقي (العزازي ١٩٩٨ ) .وبعد انتهاء الازمة ينبغي استثمار النتائج التي اسفرت عنها والاستفادة منها لمنع حدوث أزمات اخرى او لمعالجة أزمات لم يكن بالإمكان منع حدوثها .

وهناك عدد من الأسس التي ينبغي مراعاتها عند التعامل مع الأزمات هي:.

١- وضع خطة علاقات عامة للطوارئ والأزمات توضح الاستجابات والتصرفات والإجراءات التي تتخذ في هذه المواقف ، والشخص الذي له سلطة إدارة عمليات الطوارئ ، ومن له سلطة التحدث إلى وسائل الإعلام المختلفة بالنيابة عن المؤسسة في حالة الطوارئ والأزمات .

٢- تحذير الجمهور المعني او المستهدف فور حدوث أي طارئ او أزمة منعاً لتفاقم المشكلة .

٣- ضرورة التصرف بسرعة قبل إن يقوى ويتصلب الرأي العام بمرور الوقت .

٤- إن الطريقة السليمة لمواجهة الازمة تتمثل في معرفة متى الاستجابة لها ، مع الاخذ بالاعتبار إن الاستجابة الخاطئة او التي لا تتم في الوقت المناسب قد تحدث ضرراً اكبر من عدم الاستجابة.

٥- في حالة الشك او عدم توافر الحقائق والمعلومات الكاملة عن الموقف ، يفضل عدم الاستجابة مباشرة والتريث لمدة قصيرة حتى تتضح الامور.

أن معالجة وإدارة الأزمات هما من مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، لكن إدارة العلاقات العامة يبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات .

ويبدو أن العديد من الشركات بدأت تستعين بخدمات شركات العلاقات العامة على نطاق أوسع وفي مجالات أكثر تعديداً عن مجرد إعطاء الانطباع الجيد عن الشركة ، حيث أخذت تستخدمها لمعالجة الأزمات. فعندما تتعرض شركة ما إلى أزمة معينة فإن أساليب مواجهة ذلك قد تتخذ أحد اتجاهين هما :

**الاتجاه الأول** هو الصحافة والشركات الاستشارية في العلاقات العامة ، ففي الاتجاه الأول تقوم الشركات الكبرى ببذل قصارى جهدها للتمكن من حل القضايا التي تحظى باهتمام الصحفيين وتعمل في الوقت ذاته على كسب ذوي النفوذ منهم إلى جانبها وهي لذلك تجري الدراسات وعمليات الاستطلاع للتعرف على اتجاه تفكير الكتاب المتخصصين، كما يقضي مديروها الساعات الطوال في التدريب على إدارة الأزمات بعقد الندوات الصحفية والتلفزيونية الوهمية ، حتى إذا ما وقعت أزمة ما ، عرفوا (١٩) كيف يعالجونها وكيف يقومون بالإجابة على الأسئلة التي توجه إليهم دون أدنى إرتباك .

**وفي الاتجاه الثاني** يلجأ الكثير من الشركات إلى نموذج C٣ هو إختصار لـ :

**Choices , Chances , Changes** ، التغييرات ، الفرص ، الإختيارات

You must make a choice to take a chance or your life will not make change.

أى لابد أن نضع الإختيار الصحيح لناخذ الفرصة والا لن يحدث لنا التغيير المطلوب .

فقد أخذت معظم الشركات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية في أعقاب حادثة تسرب بعض الغازات السامة من مصنع شركة يونيون كارباید (Carbide Union) في بهويان في الهند لصنع مبيدات الحشرات وراح الآلاف من الهنود في كانون أول (ديسمبر) عام ١٩٨٤م ، فقد أخذت هذه الشركات تتساءل بينها وبين نفسها عن مدى قدرتها على مواجهة الدعاية السيئة التي يمكن أن تحدث نتيجة لوقوع أزمة مشابهة لأزمة (يونون كاربيد) وراحت تتخذ جميع الإجراءات المناسبة التي تجنبهم وقوع حوادث مشابهة وحتى لا تؤخذ هذه الشركات على حين غرة .

ويفيد خبراء العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أنهم أخذوا يلاحظون إرتفاعاً في إقبال الشركات على طلب مساعدتهم في تنظيم برامج (إدارة الأزمات) الخاص بهم ، ويعلق نائب الرئيس الأول لشركة (هيل أند بولوتون) بأنه على الرغم من أن شركة (يونون كاربيد) تواجه الآن دعاوى تبلغ قيمتها مئات الملايين من الدولارات أقامها عليها ضحايا الحادث فإنها قد تمكنت بأسلوبها المتميز في التعامل مع وسائل الإعلام من التخفيف من (ألن بابير ١٩٨٥) حدة ذلك على مكانتها وصورتها . وقد يشمل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضع خطط للطوارئ ، يتم إعدادها سلفاً من قبل الإدارة لتنفيذها عند حدوث الأزمة ، وهذه الخطط يجري وضعها للأزمات عندما يكون هناك متسع من الوقت لإعدادها حتى إذا ما حدثت أي أزمة من الأزمات فإن الخطة تكن جاهزة للتنفيذ في الوقت الذي تكون بحاجة فيه إلى كل دقيقة وكل مجهود .

ففي حدوث أي أزمة أو أي طارئ ، هناك خطة للطوارئ يجب إتباع تعليماتها ، وهذه الخطة قد تضمن معلومات عن أسماء وعناوين وأرقام هواتف أشخاص والدوائر المفترض إجراء الاتصالات معهم حين حدوث الأزمة ، بالإضافة

إلى تفصيل للإجراءات (حنان النجار ١٩٩٢) الواجب إتباعها عند حدوث الأزمة والتي يمكن توضيحها بالآتي :

- ١- عند وقوع أي أزمة أو حادث فإن على الموظفين المعنيين إتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاصلته ومعالجته أولاً وقبل كل شيء .
- ٢- الاتصال بمدير المنظمة ومدير العلاقات العامة وإبلاغهما بما حدث وبالتفاصيل الكاملة عن عدد الوفيات أو الإصابات وعن حجم الحادث ومسبباته .
- ٣- عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الأزمة أو الأزمات وإقرار الحقائق المفروض التصريح بها .
- ٤- قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بأهالي المتضررين أو المصابين لإبلاغهم بالحادث .
- ٥- قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الإعلام لإبلاغهم بتفاصيل الحادث مع مراعاة عدم تحريف الحقائق أو المبالغة فيها أو الإقلال من شأنها .

### تشكيل فريق لمعالجة الأزمة :

حيث تلجأ بعض المنظمات الكبيرة إلى تكوين فريق دائم للتعامل مع الأزمات حال نشوبها ، إلا أن أغلبية الشركات لا تقوم بتكوين هذا الفريق إلى عند وقوع الأزمة. ومهما كانت الطريقة التي تتبعها هذه المنظمات في تكوين الفريق ، إلا أن هذا الفريق يجب أن يشمل في عضويته بعض المدراء من الإدارة العليا للشركة ، وذلك لإضفاء الأهمية على أعمال الفريق وفي هذا يقول Michael bland بأن فريق الأزمة أو الأزمات الذي يتفرغ في النهاية لإدارة الأزمات أثناء وقوعها ليس بالضرورة أن يكون من مستوى الإدارة العليا إلا أنه يمكن تسمية بعض المدراء التنفيذيين كأعضاء غير متفرغين للعمل في الفريق (٢٢) . وقد يتم تكوين الفريق كما يلي - :

أ- رئيس الفريق والذي يتم إختياره في الغالب من قبل الإدارة العليا .

ب- الناطق الرسمي بإسم المنظمة ويتم إختياره من الموظفين ذوي الخبرة الجدية في دائرة العلاقات العامة .

ت- ممثل عن إدارة الإحتياجات .

ث- مسؤول عن تنسيق المعلومات .

ج- ممثل عن إدارة التسويق .

ح- ممثل عن إدارة الأمن والسلامة .

خ- ممثل عن الإدارة القانونية .

وقد يضاف إلى هذا الفريق ممثلون عن دوائر أخرى بالمنظمة حسب الحاجة ووفقاً لطبيعة وحجم الأزمة.

وتود الباحثة الإشارة هنا ، إلى أن هذا الفريق يبدأ بممارسة مهامه فور وقوع الأزمة بحيث يؤدي كل عضو في الفريق الأدوار التي يكلف بها ضمن إختصاصه وبالتنسيق مع الآخرين بهدف منع التضارب والإزدواجية بين أعضاء الفريق.

هذا ويجب التأكيد على ضرورة عدم إخفاء الحقائق عن رجال الصحافة ووسائل الإعلام وال جماهير لأن الحقائق في النهاية سوف تتكشف لهم من خلال مصادر المعلومات الأخرى مثل المستشفيات ومراكز الأمن والشرطة والدفاع المدني وشهود العيان أو الإقرار أو تسرب المعلومات بطريقة أو بأخرى.

وأن القيام بأعباء هذه المراحل يقع أساساً على عاتق العلاقات العامة التي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة وإعادة الثقة في منتجاتها فتقوم بعقد الندوات والمؤتمرات الصحفية وشرح الأسباب الحقيقية وراء الحادث وتطمين المجتمع على أن المنظمة قد أخذت واتخذت الإجراءات والاحتياطات والأساليب اللازمة والمناسبة لمنع تكرار هذا الحادث مستقبلاً .

## عرض وتحليل الاستبيان ومناقشة النتائج

نستعرض في هذا المبحث نتائج إجابات عينات البحث عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات فيما يتعلق بالأنشطة ومهام ودور العلاقات العامة وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية في تحليل نتائج الاستبيان بعدة طرائق ومنها ما يلي :

**الأساليب الإحصائية المستخدمة** لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة.

٢- **طريقة المتوسط الحسابي**: وهو عبارة عن مجموعة القيم مقسوماً على عددها وهو أبسط المتوسطات جمعاً وأكثرها تداولاً ، ويعرف بأنه ( القيمة التي إذا أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع هذه القيم الجيدة هو نفس مجموع القيم الأصلية) .

وقد ركز البحث على مجالات وخيارات متعددة لمعرفة مدى دور العلاقات العامة وإدارة الأزمة وسوف يتم التحليل كما يلي:

**أولاً: عرض النتائج المتعلقة بجهاز العلاقات العامة :**

تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والوسائل للتعبير عن مدى كفاءة إدارة جهاز العلاقات العامة وقيامها بالأنشطة والواجبات والمهام المناطة بها كما هو موضح في الجدول (١) ومنه يظهر التوزيع التكراري حيث يتم تحديد مدى كفاءة الجهاز والقيام بالأنشطة اللازمة والمهام والوظائف المناطة به كما يلي :

١- **نشاط العلاقات العامة نشاط غير مبهم :**

يتضح من الجدول أن النسبة ٢١ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٢٨ % أجابت بالموافقة حين أن ٤٧ % أجابت بعدم الموافقة ونسبة ٢% أجابت بالرفض بشدة وبلغ المتوسط ٢,٦ وهو أكبر من المتوسط الافتراضي. وهذا يدل أن العلاقات العامة نشاط فعلا غير مبهم .

٢- **نشاط العلاقات العامة تمس الزبائن والهيئات والمنظمات :**

يتضح من الجدول أن النسبة ٣٨ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٣٣ % أجابت بالموافقة حين أن ١٦ % أجابت بعدم الموافقة بينما ١٢ % أجابت بالرفض بشدة، وبلغ المتوسط ٢,٩ وهو أكبر من المتوسط الافتراضي. وهذا مؤشر على أن العلاقات العامة نشاط يمس الزبائن والمنظمات.

### ٣- تعتبر العلاقات ضمير المنظمات والمؤسسات :

يتضح من الجدول أن النسبة ٣٣ % من حجم العينة كانت موافقة بشدة في حين أن نسبة ٤٥ % أجابت بالموافقة في حين أن ١٢ % من حجم العينة لم توافق بينما نسبة ٩,٥ % أجابت بالرفض بشدة وبلغ المتوسط ٢,٨ وهو أكبر من المتوسط الافتراضي وهذا يدل بأن العلاقات العامة ضمير المنظمات.

### ٤- تساعد العلاقات العامة المنظمات على خدمة الفرد :

يتضح من الجدول أن النسبة ٣٣ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٤٨ % أجابت بالموافقة حين أن ٩,٥ % أجابت بعدم الموافقة ونسبة ٩,٥ % أجابت بالرفض بشدة وبلغ المتوسط الحسابي ٣,٠٤ وهو أكبر من المتوسط الافتراضي وهذا مؤشر يدل على أن العلاقات العامة تساعد المنظمات في خدمة الفرد.

### ٥ - العلاقات العامة تساهم في القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية :

يتضح من الجدول أن النسبة ٢٨ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٣٨ % أجابت بالموافقة حين أن ٢٤ % أجابت بعدم الموافقة ونسبة ٩,٥ % أجابت بالرفض بشدة وظهر المتوسط الحسابي ٢,٨ وهو أكبر من المتوسط الافتراضي وهذا يدل أيضاً على أهمية العلاقات العامة التي تساهم في القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية .

قد أتضح في الإجابات السابقة أن جهاز العلاقات العامة يعتبر ضمير المنظمات ويؤدي مهامه بشكل يساعد على خدمة الفرد والمجتمع وهذا يدعم فرضية البحث الثانية.

## جدول رقم (١)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات العينة حول الفقرات المتعلقة

بجهاز العلاقات العامة

ث	الاسئلة	اتفق تماماً		اتفق		لا اتفق تماماً		المتوسط الحسابي
		النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	
١	نشاط العلاقات العامة نشاط سبهم	٢١%	٩	٢٨%	١٢	٤٧%	٢٠	٢,٦
٢	العلاقات العامة نشاطها يمس الزيائن والهيئات والمنظمات	٣٨%	١٦	٣٣%	١٤	١٦%	٧	٢,٩
٣	تعتبر العلاقات العامة ضمير المنظمات والمؤسسات	٣٣%	١٤	٤٥%	١٦	١٢%	٥	٢,٨
٤	العلاقات العامة تساعد المنظمات على خدمة الافراد	٣٣%	١٤	٤٨%	٢٠	٩,٥%	٤	٣,٠٤
٥	العلاقات العامة تساهم في القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية	٢٨%	١٢	٣٨%	١٦	٢٤%	١٠	٢,٨

## ثانياً - عرض النتائج المتعلقة بدور العلاقات وقدرتها على مواجهة الأزمات وإدارتها :

لقد تم الاعتماد على الوسائل والمؤشرات والمقاييس العلمية والأساليب الإحصائية لمعرفة مدى تطور ونجاح إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات قبل حدوثها والاعتماد على الكوادر المتخصصة واستخدام الوسائل المتاحة والحديثة. وكما هو موضح من عينة بحثنا بالرجوع إلى الجدول رقم (٢) .

### جدول ( رقم ٢ )

التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات العينة حول دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات

ث	الاسئلة	اتفق تماماً		اتفق		لا اتفق تماماً	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
١	التنبؤ بوقوع الأزمات قبل وقوعها	١٦	%٣٨	١٤	%٣٣	٨	%١٩
٢	وجود الكوادر المتخصصة لمعالجة الأزمات	٢٠	%٤٧	١٤	%٣٣	٣	%٧
٣	معرفة اسباب وقوع الزمات	١٨	%٤٣	١٩	%٤٥	٤	%٩
٤	تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات	١٦	%٣٨	١٧	%٤٠	٥	%١٢
٥	اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة	١٢	%٢٨	٢١	%٥٠	٣	%٧

ومنه يظهر التوزيع التكراري وتم تحديد الدور الرئاسي الذي تمارسه العلاقات العامة في مواجهة وإدارة الأزمات حتى تتمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المطلوبة لتضمن البقاء والديمومة وهذه الأدوات كما يلي :

#### ١- التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها :

يتضح من الجدول رقم (٢) أن النسبة ٣٨ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٣٣ % أجابت بالموافقة حين أن ١٩ % أجابت بعدم الموافقة ونسبة ٩% أجابت بالرفض بشدة وبلغ المتوسط ٣ وهو أكبر من المتوسط الافتراضي وهذا يدل على أن العلاقات العامة لها دور في التنبؤ بوقوع الأزمات واتخاذ الاحتياطات اللازمة لذلك.

#### ٢- وجود الكوادر المتخصصة لمعالجة الأزمات :

يتضح من الجدول رقم (٢) أن النسبة ٤٧ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٣٣ % أجابت بالموافقة في حين بلغ نسبة عدم الموافقة ٣ % ونسبة ١٢ % أجابت بالرفض بشدة وبلغ المتوسط ١٦,٣ وهو أكبر من المتوسط الافتراضي وهذا مؤشر ودليل على ضرورة وجود كوادر متخصصة بالمعادلة ولديها الخبرة السابقة في ذلك.

#### ٣- معرفة أسباب وقوع الأزمات :

يتضح من الجدول رقم (٢) أن النسبة ٤٣ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٤٥ % أجابت بالموافقة حين أن ٩ % أجابت بعدم الموافقة ونسبة ٢% أجابت بالرفض بشدة وبلغ المتوسط ٢٨,٣ وهو أكبر من الوسط الافتراضي وهذا يدل على أن للعلاقات العامة دورًا بارزًا في معرفة أسباب الأزمات قبل حدوثها.

#### ٤ - تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات :

يتضح من الجدول رقم (٢) أن النسبة ٣٨ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٤٠ % أجابت بالموافقة حين أن ١٢ % أجابت بعدم الموافقة ونسبة ٩ % أجابت بالرفض بشدة وبلغ الوسط الحسابي ٠,٣٧ وهو أكبر من الوسط الافتراضي وهذا مؤشر على أن للعلاقات العامة دور في تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات في الحاضر والمستقبل .

#### ٥ - اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة :

يتضح من الجدول رقم (٢) أن النسبة ٢٨ % من حجم العينة أجابت بالموافقة بشدة في حين أن نسبة ٥٠ % أجابت بالموافقة في حين أن ٧ % أجابت بعدم الموافقة ونسبة ١٤ % أجابت بالرفض بشدة وبلغ الوسط الحسابي ٢,٩ وهو أكبر من الوسط الافتراضي بشيء قليل وهذا يدل على أن للعلاقات العامة دور لا ننكر أهميته في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

ويتضح من خلال الإجابات السابقة أن للعلاقات العامة دورًا هامًا وبارزًا في مواجهة الأزمات ومعالجتها من خلال التنبؤ بها إذا أمكن وأخذ الإحتياطات اللازمة لذلك والاعتماد على الكوادر المؤهلة والمتخصصة وتحديد واختيار البديل المناسب لذلك وهذا ما يدعم فرضية الدراسة الثالثة.

#### ثالثاً - اختبار نموذج الدراسة وفرضياته :

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المنظمة قيد الدراسة تم تخصيص هذه الفقرة للتحقق من مدى سريان النموذج الافتراضي للدراسة واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنه .

ومن أجل إعطاء قرار دقيق تم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وقد استخدمت الباحثة لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط من أجل اختبار صحة

الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها والتي مفادها ( وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات ) .

### الجدول ( ٣ )

نتائج علاقة الارتباط بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات

التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات العينة حول دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات :-

قيمة ( t ) الجدولية		قيمة ( t ) المحسوبة	إدارة الأزمات	المتغير التابع / المتغير المستقل	م
١%	٥%	١٥.٤٧٨	٠.٩١٣"	العلاقات العامة	١
٣.٣٠٧	٢.٧٠٤				
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند المستوى ١%		النتيجة ( القرار )	٢
٩٩%	٩٥%				

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الكمبيوتر

(\*) تغيرات معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية ( ٥% ) .

(\*\*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية ( ١% ) .

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات معًا بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ المحسوبة (٥,٤٧٨) وهي أكبر من قيمتها (t) الارتباط بينهما (٠,٩١٣).

مما تقدم يظهر اهتمام المنظمة مجتمع الدراسة بالعلاقات العامة يساهم في معالجة ومواجهة الأزمات التي تحدث في المنظمة وهذا ما يدعم فرضية الأولى للدراسة.

## الإستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الإستنتاجات :

## أ - الإستنتاجات المتعلقة بجهاز العلاقات العامة:

- من خلال التحليل الإحصائي والإجابات التي أدلى بها أفراد العينة على استمارة الاستبيان فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي كما يلي :-
- 1- أظهرت النتائج أن الأغلبية من حجم العينة أكدت ضرورة معرفة فريق معالجة الأزمة أسباب حدوث الأزمة وما هو الذي جعل ذلك يؤدي إلى ظهور أو تفجر الأزمة .
  - 2- أكدت النتائج أن الأغلبية من حجم العينة أكدت على ضرورة تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات قبل التعرض إلى خسارة فادحة سواء بالجانب المادي أو المعنوي وتحديد البدائل يساعد في التغلب على الأزمات.
  - 3- أظهرت النتائج أن الأغلبية من حجم العينة أكدت على ضرورة اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة للتصدي للأزمة والوصول إلى الهدف الذي تسعى المنظمة إليه عند ظهور الأزمة .
  - 4- دعت النتائج الفرضية المتعلقة بقدرة العلاقات العامة على مواجهة الأزمات.
  - 5- إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد. وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصاب مرة أخرى، وينبغي على ذلك أن تقلل حجم الخسائر وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيس الذي تسعى إليه إدارة الأزمة .
  - 6- إن عنصر الوقت عنصر فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

7- أظهرت النتائج بأن العلاقات العامة نشاطاً غير مبهم وأن العلاقات العامة تساهم بشكل إيجابي بتعريف الزبائن بالأنشطة على الاستجابة السلوكية لرجل العلاقات العامة تجاه الغير .

8- أكدت النتائج أن نشاط العلاقات العامة يمس الزبائن أو الجمهور بالدرجة الأولى كما يمس المنظمة نفسها بمعنى أوضح يمس الزبون الداخلي والخارجي .

9- أظهرت النتائج أن العلاقات العامة تعتبر ضمير المنظمات باختلاف الزمان والمكان فهي تعمل على نشر الحقائق الصادقة والمقتنعة للرأي العام .

10- أظهرت النتائج أن دور العلاقات العامة تساعد المنظمة على خدمة الفرد وهناك تفاهم وسهولة في التعامل مع الفرد والمجتمع ومساعدته وتقديم خدمات كثيرة تجاهه .

11- أظهرت النتائج أن دور العلاقات العامة الفاعل يساهم بدرجة كبيرة في القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية وأن دور العلاقات العامة ملموس في كل الأحوال ومن كل الجوانب .

#### ب- الاستنتاجات المتعلقة بقدرة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات :

فيما يتعلق بالجزء الثاني من تحليل النتائج فقد تم التوصل إلى : أظهرت النتائج أن الأغلبية من حجم العينة تؤكد على ضرورة التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها لأنه يوفر لها الكثير من الفوائد ويدفع عنها الكثير من الأضرار كما يلي :

1- أظهرت النتائج أن الأغلبية من حجم العينة أكدت على ضرورة توفر الكوادر المتخصصة التي لها الخبرة الواسعة في مجال المعالجة عن حدوث الأزمة أو قبل حدوثها أو بعد حدوثها لكي تستمر المنظمة في عملها وتحافظ على بقائها وديمومتها .

٢- أظهرت النتائج أن الأغلبية من حجم العينة أكدت ضرورة معرفة فريق معالجة الأزمة أسباب حدوث الأزمة وما هو الذي جعل ذلك يؤدي إلى ظهور أو تفجر الأزمة .

٣- أكدت النتائج أن الأغلبية من حجم العينة أكدت على ضرورة تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات قبل التعرض إلى خسارة فادحة سواءً بالجانب المادي أو المعنوي وتحديد البدائل يساعد في التغلب على الأزمات .

٤- أظهرت النتائج أن الأغلبية من حجم العينة أكدت على ضرورة اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة للتصدي للأزمة والوصول إلى الهدف الذي تسعى المنظمة إليه عند ظهور الأزمة .

٥- دعمت النتائج الفرضية المتعلقة بقدرة العلاقات العامة على مواجهة الأزمات .

٦- إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد. وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصاب مرة أخرى، وينبغي على ذلك أن تقلل حجم الخسائر وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيس الذي تسعى إليه إدارة الأزمة .

٧- إن عنصر الوقت عنصر فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

## التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وظهرها توصي الباحثة بما يتعلق بدور العلاقات العامة في مواجهة التحديات المعاصرة التي منها إدارة الأزمات :
- ١- تعزيز المتطلبات الضرورية والخاصة بأجهزة العلاقات العامة ما يؤدي إلى رفع كفاءة الجهاز والوصول إلى الهدف المنشود .
  - ٢- ضرورة إقناع الإدارة العليا في المنظمة ودور العلاقات العامة بأهمية دور العلاقات العامة فيها وأنها سر نجاحها وسر بقائها في جميع المجالات .
  - ٣- ضرورة الإعتماد على المعلومات الداخلية والخارجية ومعرفة وتحليل إتجاهات الرأي العام والسلوك الزبائني من أجل إتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة وصولاً للهدف .
  - ٤- توصيل المعلومات والحقائق بصدق وأمانة إلى الزبائن كما يجب التعرف على اتجاهاتهم عن سمعة المنظمة والصورة الطيبة التي انعكست إيجابياً على المنظمة .
  - ٥- تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات في جهاز العلاقات العامة وجدولة أعمالها والابتعاد عن الضغوط اليومية .
  - ٦- ضرورة التخطيط المسبق لجهاز العلاقات العامة والتنسيق بين المستويات الإدارية .
  - ٧- إقامة العلاقات الودية داخل المنظمة وبين الأفراد العاملين لكي تعكس سمعة طيبة للخارج .
  - ٨- ينبغي أن تكون المسؤولية شاملة لكل العاملين في كل المستويات الإدارية باختلاف تخصصاتهم في دور العلاقات العامة إلا بمشاركة كل العاملين .
  - ٩- اتخاذ إستراتيجيات مناسبة للوصول إلى الأهداف ومشاركة العاملين في القرارات الإدارية بمختلف مستوياتهم .

- ١٠- توصيل المعلومات والحقائق بصدق وأمانة إلى الزبائن كما يجب التعرف على اتجاهاتهم عن سمعة المنظمة والصورة الطيبة التي انعكست إيجابياً على المنظمة .
- ١١- تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات في جهاز العلاقات العامة وجدولة أعمالها والابتعاد عن الضغوط اليومية .
- ١٢- ضرورة التخطيط المسبق لجهاز العلاقات العامة والتنسيق بين المستويات الإدارية .
- ١٣- إقامة العلاقات الودية داخل المنظمة وبين الأفراد العاملين لكي تعكس سمعة طيبة للخارج
- ١٤- ينبغي أن تكون المسؤولية شاملة لكل العاملين في كل المستويات الإدارية باختلاف تخصصاتهم في دور العلاقات العامة إلا بمشاركة كل العاملين.
- ١٥- اتخاذ إستراتيجيات مناسبة للوصول إلى الأهداف ومشاركة العاملين في القرارات الإدارية بمختلف مستوياتهم.

## المراجع

## أولاً : المراجع العربية :

- ١- أبو النيل، محمود السيد، "التقرير الإداري : كيفية معالجة إدارة أثار الأزمات"، علم الإدارة،
- ٢- أبو قحف، عبد السلام، دليل المدير في التفويض، "إدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص: ٤٥ .
- ٣- جودة، محفوظ أحمد، "العلاقات العامة" الطبعة الأولى، دار الميسرة، لبنان، بيروت، ١٩٩٨م، ص : ١٣ .
- ٤- الجوهري، محمود، "الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة"، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧١م، ص: ٨ .
- ٥- حسين، سمير محمد، "العلاقات العامة"، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مصر، الطبعة الثانية، ١٩٩٦م، ص: ٣٤ .
- ٦- الخضر، جميل أحمد، "العلاقات العامة"، الطبعة الأولى، دار الميسرة، لبنان، بيروت، ١٦-١٣: ص، ١٩٩٨ .
- ٧- الخضر، جميل أحمد، الطبعة الأولى، مصدر سابق، ص: ٧٤ .
- ٨- الخضري، محسن أحمد، "إدارة الأزمات - منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات"، القاهرة، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص: ٥٣ .
- ٩- الخضري، محسن أحمد، "إدارة الأزمات - منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات"، القاهرة،
- ١٠- الخضري، محسن أحمد، "إدارة الأزمات"، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣م :ص: ٢٨
- ١١- الخضري، محسن أحمد، "إدارة الأزمات"، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣م: ص. ٢٣
- ١٢- رمضان، زياد، "العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع) الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٨م، ص: ٨٥ .
- ١٣- السيد، رجب عبد الحميد، "دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان، القاهرة ٢٠٠٠م، ص ٢٣ .
- ١٤- الشعلان، فهد أحمد، "إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)" الطبعة الأولى، ١٩٩٩م، المملكة العربية السعودية : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية صفحة ٢٢ .

الطبعة الأولى، ١٩٨٨م، ص: ٢

- ١٥- العزازي، محمد، أبو إدريس، أحمد، "العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة"، جامعة الزقازيق، الطبعة الأولى، ١٩٩٨م، ص: ٨٤ .
- ١٦- الن، بابير، "العلاقات العامة كسلاح إستراتيجي تستخدمه الشركات الرائدة"، عالم الإدارة تحدي، مطبوعات ماجروهل عدد ١٠، مجلد ١٠، تموز (يوليو) ١٩٨٥م، ص: ٢٤ .
- ١٧- النجار، حنان، "العلاقات العامة في الأردن بين العلم والتطبيق، مجلة الإدارة، المجلد الرابع

- والعشرون، العدد الثالث، القاهرة: اتحاد جمعية التنمية الأردنية يناير/ ١٩٩٢م ، ص: ٦٨ .
- ١٨- هلال، فاروق محمود، "الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارئ"، مجلة النيل، مركز النيل للإعلام الداخلي، الهيئة العامة للاستعلامات، أكتوبر ١٩٩٢م، ص ١١ .
- ١٩- الوكيل، بسيوني، "إدارة الأزمات .. ومواجهة المشكلات"، المجلة الإدارية، ٢٨/٠٢/٢٠٠٥ .
- ٢٠- عوض البشري محمد ( 2012 ) وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات .
- ٢١- محمد ، كمال القاضي (2010): دور العلاقات العامة في مواجهة الكوارث والأزمات الأمنية.

- ٢٢- د. نزار ، ميهوب (2008): إدارة العلاقات العامة للاتصال في الأزمات.
- ٢٣- د.أحمد إسماعيل ، محمد أَلحاشدي البواب (2004): العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات في المصارف أو المنشآت.
- ٢٤- فتحي ، محمد (2001) : فن إدارة الأزمات ، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- ٢٥- الشافعي ، محمد (2001) : إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، مركز المحروسه للبحوث والتدريب والنشر ،
- ٢٦- القاهرة ماهر ، أحمد علي الحاج (2000) : إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية
- ٢٧- تقرير المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث : جامعة عين شمس 1991.
- ٢٨- مصطفى فهمي محمد، دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث: جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات .
- ٢٩- علي عجوه ، الاسس العلمية للعلاقات العامة ((القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٧ (ص٩٩) .

- ٣٠- معوض عياد ، ادارة العلاقات العامة (المدخل الاستراتيجي) ، ((القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٥ (ص٢٨.٣٠))
- ٣١- محسن احمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ((القاهرة : مكتبةمدبولي ، ١٩٩٧ (ص٥٣).
- 32- (N. Augustine, Managing the crisis you tried to prevent, Harvard business Review November – December,1995.
- 33- 13- Falkheimer , Jesper & Heide , Mats (2006)."Multicultural Crisis Communication : To wards a Social Constructionist Perspective " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol. (14),No.(4):180-189..
- 34- 14/ Gundel , Stephan (2005) . " Towards A New Typology of Crisis " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol .(13) , No .(3): 106-115 .
- 35- 15- Lalonde , Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2):76-87.
- 36- 16- Lukaszewski , James E . (1999) . "Seven Dimensions of Crisis Communication Management : A strategic Analysis And Planning Model". Ragan's Communications Journal, Jan. /Feb.
- 37- 17- Szpirglas, Mathias , Acquier, Aurelien &Gand , Sebastien ( 2005) . "Understanding Organizational Crisis Management Process : An Analytical Framework Drawn From A case Study In A Public Company".
- 38- Communication At Euram , Munich , Germany .
- 39- 18- Tritz ,Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America :A case Study " . Department Of Communication Studies:83-94.