

دور العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة داخل مؤسسات التعليم العالي

-دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة سرت-

م.م. أحمد عبدالسلام السني(\*)

[binco232@gmail.com](mailto:binco232@gmail.com)

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور العلاقات العامة إدارة اتصالات الأزمة داخل مؤسسات التعليم العالي، والذي يوضح دورها ومدى تأثيرها على أداء موظفي جامعة سرت، فضلاً عن إلى توضيح أهميته العلاقات العامة في إدارة الازمات، وتم تحديد أفراد العينة ليكون (٥٥) مبحوثاً والذين تم اختيارهم من جميع إدارات الجامعة. إذ كشف البحث عن أهم وظائف العلاقات العامة والتي تم تقسيمها إلى ثلاث وظائف رئيسية والمتمثلة في الوظيفة الإعلامية ووظيفة التنسيق ووظيفة الإستعلام. كما بينا في هذا البحث أهم الخصائص التي تتميز بها العلاقات العامة. وأوضح البحث في الجزئية الأخيرة من الإطار النظري مفهوم إتصالات الأزمة والتي يقصد بها عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها، باستعمال وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وقوع الأحداث السلبية للأزمة. كما تمت الإشارة في هذا البحث إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات والتي تتنوع وتعدد إذ تم تسليط الضوء على أهمها والتي، منها سوء الفهم، والإدارة العشوائية، والرغبة في الإبتزاز والإشاعات.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، اتصالات الازمة، جامعة سرت.

(\*) قسم الإعلام / جامعة سرت.

**The Role of Public Relations in the Management of Crisis Communication  
within the Higher Education Institutions: a Field Study on a sample of the  
employees of Cirt University**

Asst. Inst. Ahmed Adbulsalam Al Sini

**Abstract**

This study aims to shed light on the role of public relations managing crisis communications within higher education institutions, which clarifies its role and the extent of its impact on the performance of Sirte University employees, as well as to clarify its importance of public relations in crisis management. They were chosen from all departments of the university. As the search revealed the most important public relations jobs, which were divided into three main functions, namely the media function, the coordination function, and the inquiry function. We also showed in this research the most important characteristics that characterize public relations.

**Key words: Public Relations – Crisis Communications – University of Sirte – Libya.**

مقدمة:

تؤدي العلاقات العامة بالمؤسسة المعاصرة دوراً مهماً في التنبؤ بالأزمات بوجه عام والتصدي الفعال لها، ويأتي هذا الدور مجسداً لنشاط العلاقات العامة الذي يستهدف التأثير في الرأي العام الداخلي والخارجي. وينظر إلى جهاز العلاقات العامة باعتباره جهاز استشعار يتم من خلاله التعرف على اتجاهات وآراء الجماهير الداخلية والخارجية نحو المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها وتوجهاتها العامة. علاوة على ذلك، فإن لجهاز العلاقات العامة دوراً فاعلاً في التنبؤ باحتمالات حدوث الأزمات ورصدها وملاحظتها وتقييمها بصفة مستمرة، ورفع التقارير للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب وقوع الأزمات ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها أو الحد من الآثار السلبية التي قد تتولد عند حدوثها. (١)

مشكلة البحث:

ومن خلال معايشة الباحث للأوضاع التي مرت بها جامعة سرت في السنوات الاخيرة والتي كانت السبب في العديد من المشكلات التي تعاني منها الي وقتنا الحاضر والمتمثلة في الغياب الملحوظ لدور جهاز العلاقات العامة داخل الجامعة. مما وضع المؤسسة "الجامعة" في موقف حرج عند تعرضها لا بسط الازمات، وعندما تعترضها المشكلات والخلافات وغيرها من المعوقات التي تؤثر على سير العمل فيها. لذلك جاءت الحاجة إلى دراسة: الدور الذي من الممكن ان تلعبه العلاقات العامة في مثل هذه المواقف للرقى بالمؤسسة والوصول إلى الاهداف المرسومة لها والتي وجدت من أجلها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من كونها مساهمة متواضعة في ميدان البحث العلمي بصفة عامة وبصفة خاصة في مجال العلاقات العامة وذلك لإثراء المكتبة العلمية. كما تكمن أهمية الدراسة في إمكانية استفادة الجامعة من أخطائها السابقة التي وقعت فيها عند معالجتها وإدارتها للأزمة حتى تتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى وعي الجمهور الداخلي بوظائف ومهام العلاقات العامة وطبيعة دورها المناط بها والذي لا بد ان تعمل على تحقيقها داخل المؤسسة. كما يهدف البحث إلى التعرف على جودة وأهمية إتصال الأزمة داخل المؤسسات التعليمية ومعرفة أهم الاستراتيجيات الاتصالية المستعملة من قبل المؤسسة أثناء مرورها بالأزمات التي تعرضت لها. كما يهدف إلى معرفة أهم المشكلات والصعوبات والعراقيل التي تتعارض مع العلاقات العامة عند شروعا في تأدية مهامها ووظائفها بكل سهولة ويسر.

تساؤلات الدراسة:

١. ما أهم الأهداف التي تسعى العلاقات العامة لتحقيقها.

٢. ما المقصود بالأزمة وماهي أنواعها؟

٣. هل تسهم الوظيفة البحثية للعلاقات العامة في الكشف المبكر عن إشارات الأزمة؟

٤. ما أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها العلاقات العامة في إدارة إتصالات الأزمة؟

٥. ما أبرز الأسباب الأساسية لوقوع الأزمة داخل المؤسسات حسب وجهة نظر أفراد العينة.

نوع البحث: يقع هذا البحث من ضمن البحوث الوصفية التي تسعى الي وصف الظاهرة الإعلامية حالياً وفي الماضي، وحركتها وعناصرها وعلاقاتها. (٢)

عينة البحث: العينة التي اجريت على هذه الدراسة هي العينة القصدية إذ تم إجراء إستبيان الرأي على عينة قصدية من الموظفين العاملين في جامعة سرت وتم تحديد أفراد العينة ليكون (٥٥) مبحوثاً والذين تم اختيارهم من جميع إدارات الجامعة.

منهج البحث: لقد اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج المسحي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من تساؤلاتها.

الدراسات السابقة:

١. دراسة: توفيق العمري: <sup>٣</sup> (٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الاستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بمدرية الإحصاء الجوية بالقسطنطينية كنموذج، وقد استعملت الباحث في هذه الدراسة منهج المسح وقد قام بالاستعانة بالمقابلة الشخصية واستمارة الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات، واعتمد الباحث على العينة القصدية بإذ بلغت (٤٨) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمات.

• إن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على اطاراتها الممارسة للعلاقات العامة والإتصال أثناء الأزمة.

٢. دراسة: مراد كموش: <sup>٤</sup> (٢٠١١)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير أزمات المؤسسات الجزائرية، تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية بإذ استعمل فيها الباحث منهج المسح كما استعان بأداتي المقابلة الشخصية والإستبيان في جمع البيانات والمعلومات. وتم توزيع استمارة الإستبيان على عينة قصدية من الموظفين العاملين في المديرية العامة للمؤسسة ومختلف وكالاتها التجارية المنتشرة بالعاصمة والتي بلغ عددها (٤٦) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• احتلال العلاقات العامة مكان مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

• ان نماذج الاتصال المؤسسي هي الكثر ممارسة في المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهجية مناسبة وسليمة للدراسة وفق الأساليب العلمية المتبعة في ترتيب الجزئيات والموضوعات المختلفة عن الدراسة، وأيضاً تحديد الأسئلة الخاصة بإستمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة الميدانية.

المبحث الأول:

العلاقات العامة، مفهومها، أهدافها، خصائصها، وظائفها.

مدخل:

تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بممارسة وظيفة العلاقات العامة خلال السنوات الأخيرة. ولم يعد من الممكن إغفال هذه الوظيفة في الهيكل الإداري لأي مؤسسة رغم اختلاف درجة الإهتمام بها، وإدراك مفهومها الحقيقي بين مؤسسة وأخرى أو بين دولة وأخرى.<sup>(٥)</sup> لذى تعتبر العلاقات العامة إحدى مجالات الإدارة التي ظهرت وحقت قبولاً متزايداً خلال النصف قرن الأخير. ويرجع ذلك إلى تعاضد أهمية الرأي العام وكسب ثقة وتأييد الجمهور في نجاح أي منظمة بصرف النظر عن نوع نشاطها كما يرجع ذلك إلى نمو شعور الإدارة بمسئوليتها الاجتماعية وضرورة أخذ وجهة النظر العامة كمتغير رئيسي مؤثر عند إتخاذ قراراتها.<sup>(٦)</sup>

مفهوم العلاقات العامة:-

هناك الكثير من التعريفات للعلاقات العامة التي تطورت مع تطور خبرة الإدارة، وتعدد التعريفات التي تقدم حول مفهوم العلاقات العامة، ولا يوجد تعريف واحد جامع للعلاقات العامة وعليه نشير هنا الي بعض هذه التعريفات بغرض توضيح العلاقات العامة.

العلاقات العامة:- هي وظيفة ادارية مخططة ومستمرة من الوظائف الادارية العليا وهي وظيفة استشارية تنفيذية تقدم المشورة للإدارة محلياً لأخذ مصلحة الجماهير ذات العلاقة للمنظمة وتكييف سلوك المنظمة وتعديله بإذ يستجيب مع مصالح الجماهير ورغبتها تحقيقاً لفائدة الطرفين بالتساوي<sup>(٧)</sup>

ويرى علي عجوة العلاقات العامة: بأنها الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد والمؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة والافعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في اطار ما هو ممكن ومشروع<sup>(٨)</sup>.

## أهداف العلاقات العامة:

على كل مؤسسة أن تحدد أهدافها وأن تنظم مواردها لكي تحقق تلك الأهداف، وتعرف الأهداف بأنها النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وليس هناك شك في أن أهداف أي مؤسسة تشكل وتحدد أهداف كل الإدارات التي تنظمها.<sup>(٩)</sup>

١. تعكس الأهداف الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة.

٢. تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعي منتج دون الأهداف.

٣. تزود الأهداف المنظمة بالأساس الذي يقوم عليه التخطيط، وبدونها فإن العناصر داخل المنظمة قد تنحرف في الإتجاه الصحيح مما يترتب عليه تشتت الموارد .

٤. تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل، وذلك عن طريق ربط أهدافه بأهداف المنظمة التي يعمل بها.

٥. تسهل الأهداف من التنسيق بين جهودات الأفراد، فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها، فأنهم يعملون متعاونين في الوصول إليها.

٦. الأهداف مقياس للتقويم والرقابة طالما إنها تحدد المطلوب عمله، وتؤدي أيضاً الي عمليات تعديل استراتيجيات المنظمة.

## خصائص العلاقات العامة:

تتميز العلاقات العامة بمجموعة عديدة من الخصائص نذكر منها ما يلي:-<sup>(١٠)</sup>

١. أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية الأهمية، بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنشآت فهي ضرورية يفرضها المجتمع الحديث.

٢. القصدية في العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين مختار.

٣. العلاقات العامة هي همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة، يرتكب كثير من المديرين خطأ كبيراً عندما يتصورون أن الجمهور لا يهتم بما تفعله المنظمة. وكثيرون منهم يعتبرون إعلام الجمهور انما هو مسار للافتخار والزهو بالنفس.

٤. تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير أي أنها تدار بمهارة الاسلوب التأثيري الصاعد والهابط من اجل احداث التوافق والتكيف والتعاون.

٥. تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسن مشكلاتها. ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق إلى المستويات الادارية العليا. لهذا فهي لا تعتم على الارتجال او الصدفة.

٦. العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة وذلك تحتاج هذه الوظيفة إلى متخصصين لممارسة أنشطتها المختلفة.

٧. تتصف العلاقات العامة بالشمولية، فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون اخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية الاجتماعية.. إلخ وكافة المؤسسات بأشكالها و أنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

وظائف العلاقات العامة:

يمكن تحديد وظائف العلاقات العامة ضمن مجموعة من المحاور الاساسية الوظيفية الثلاثة للعلاقات العامة وذلك على النحو التالي:-<sup>(١١)</sup>

أ- الوظيفة الإعلامية:-

١. توعية جمهور المؤسسة لمخرجاتها (سلعاً وخدمات) وكيفية الاندفاع منها والاسهام في تطويرها.

٢. تطوير تقنية الانشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الايجابي مع جمهور المنظمة .

٣. رفع كفاءة استعمال وسائل الاتصال المتاحة بما يحسن من علاقات مع الجمهور ويدفعها باتجاهات ايجابية.

ب. وظيفة الاستعلام:-

١. اجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة او للرأي العام وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها من المنظمة.

٢. تحليل مواقف الجمهور والرأي العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الايجابية منها.

٣. تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور (حاجته ورغبته) وكيفية التحكم به.

ج- وظيفة التنسيق:-

١. ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الادارات الاخرى في إطار الخطة الشاملة للمنظمة.
٢. تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وينسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة في الهيكل.

#### المبحث الثاني:

الأزمة: مفهومها، أسباب نشأتها... مفهوم ودوافع وأهمية و أهداف واستراتيجية ووظائف إدارة

#### اتصالات الأزمة.

مدخل:

تمثل الأزمات تحديات حقيقية قد تترك آثار سلبية على مسيرة المنظمة، وقد تعطلها أو تمنعها من تحقيق أهدافها. وتلعب أجهزة العلاقات العامة الفعالة أدوار حقيقية في التنبؤ بهذه الأزمات، واحتوائها، أو التقليل من أثارها السلبية، وهذا يعتمد على قدرة جهاز العلاقات العامة على تخطيط جهوده وتنظيمها، وأحكام الرقابة على المتغيرات التي يمكن التحكم بها على أقل تقدير.<sup>(١٢)</sup>

مفهوم الأزمة: عرفت بأنها- خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة، تترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الاطراف المعنية، وغالباً ما تكون بفعل الإنسان<sup>(١٣)</sup>.

الأزمة:- ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويتمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ينتج عنه تغير كبير<sup>(١٤)</sup>.

أسباب نشأة الأزمات:

تتنوع أسباب نشأة الأزمة بتنوع الأزمة نفسها هناك مسببات داخلية، وأخرى خارجية ذاتية، وموضوعية شخصية، وعمامة تخطيطية وتنفيذية، رغم تنوع هذه الأسباب وتعددتها فإنه من الممكن تسليط الضوء على أهمها:-<sup>(١٥)</sup>.

١. سوء الفهم:- وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

أ. المعلومات المبتورة.

ب. التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

٢. الإدارة العشوائية:- ويطلق عليها مجازاً إدارة لكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الالهواء والامزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية وتتصف بالصفات الآتية:

عدم الاعتراف بالتخطيط وضرورته للنشاط، ، عدم الاحترام للهيكل التنظيمي، ، عدم التوافق مع روح العصر، ، سيطرة النظرة الأحادية السوداوية، ، قصور التوجيه للأوامر، عدم وجود متابعة ورقابة علمية وقائية وعلاجية.

٣. الرغبة في الابتزاز:- تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستعمال مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، واسلوبها في ذلك هو صنع الازمات المتتالية للكيان الإداري، واخضاعه لي سلسلة متوالية من الازمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لها.

٤. الإشاعات:- من أهم مصادر الازمات، بل أن الكثير من الازمات عادةً ما يكون مصدرها الوحيد هو اشاعة اخلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين وبالتالي فإن احاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، واعلانها في توقيت معين وفي اطار بيئة ومناخ محددين ومن خلال حدث معين يؤدي إلى ان تنفجر الازمة.

٥. استعراض القوة:- وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة او القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة واستغلال اوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة او حصول ضعف لدى الطرف الاخر أو الاثنين معاً، ويبدأ بعملية استعراضية خاضعة للتأثير على سرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب تما تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الازمة.

٦. الاخطاء البشرية:- تعد الاخطاء البشرية من أهم اسباب نشوء الازمات سواء في الماضي او الحاضر او المستقبل، وتتمثل تلك الاخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، واهمال الرؤساء، واغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك اهمال التدريب.

٧. تعارض المصالح:- يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الازمات إذ يعمل كل طرف من اصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الازمة.

٨. تعارض الاهداف:- عندما تتعارض الاهداف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الاطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك وكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته التي قد لا تتوافق مع الطرف الاخر.

مفهوم اتصالات الأزمة: يقصد بمفهوم اتصالات الأزمة:- هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها، باستعمال وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة.<sup>(١٦)</sup>

دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة:

- يمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة في الدوافع الآتية: <sup>(١٧)</sup>
- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والمؤسسات المختلفة في المجتمع في السنوات الأخيرة.
  - تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأزمات والأخطار الصناعية والبيئية والسياسية المحدقة بالجماهير، واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تقصى الحقائق.
  - التأثير العميق للأزمات على المجتمع ومؤسساته وهيئاته.
  - تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة من قبل وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام وتلبى حاجة الناس إلى المعرفة.
  - تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة.
  - تأثير الأزمة لا يقف مردوده السلبي عند حد منظمة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير في قطاعات كاملة في المجتمع.

أهداف إتصال الأزمة:-

- يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة والتي لخصها العديد من الباحثين منهم "محمود يوسف" في كتابه المعنون بـ"دراسات في العلاقات العامة المعاصرة" في النقاط الستة الأولى:<sup>(١٨)</sup>
١. يجب تجنب وقوع الأزمة من المؤسسة ما أمكن ذلك.
  ٢. التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
  ٣. توزيع الأدوار والمهام على الأجهزة المختلفة للمؤسسة.

٤. زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الإقليمية أو الدولية.
  ٥. تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.
  ٦. الاستفادة من مدخلات "معطيات" الأزمة ومخرجاتها "النتائج" لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.
- كذلك من أهداف الاتصال في الأزمات ما يلي: (١٩)
١. وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أما متخذي القرار في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة مناسبة.
  ٢. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المؤسسة ووضع خططها وإتخاذ قراراتها.
  ٣. تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلمات عند الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
  ٤. تحقيق إنسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل المؤسسة.
- استراتيجية إتصال الأزمة:
- من أهم الاستراتيجيات الإتصالية التي تستعملها العلاقات العامة داخل المؤسسة أو التي يختارها خبير العلاقات العامة لتحقيق الهدف هي: (٢٠)
- أ- استراتيجية التوقيت: وتعتمد على الوقت المناسب في توجيه الرسائل الإعلامية لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من التأثير، ولتلبية حاجات الجمهور في الوقت المناسب.
  - ب- استراتيجية التركيز: وتستخدم هذه الإستراتيجية في أوقات الأزمات والحروب والمواقف الطارئة التي تقتضي التحرك سريعاً من القائم بالاتصال بالعلاقات العامة لتوصيا الرسالة الإعلامية إلى كل أفراد الجمهور في أسرع وقت ممكن.
  - ت- استراتيجية الصبر: تلجأ العلاقات العامة إلى هذه الاستراتيجية عندما تتعرض المؤسسة لهجوم من قبل الإعلام أو مؤسسة أخرى، وينبغي أن لا يكون الرد سريعاً في مواجهة الهجوم.
- كما يُحدد إتصال الأزمة عدة استراتيجيات اتصالية خلال الأزمات للتصدي للشائعات وهي على النحو التالي: (٢١)
- أ. استراتيجية بناء المعاني: تفترض هذه الإستراتيجية أن التأثير الإعلامي أو الإقناع يحدث عندما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان وإكتسابها معاني جديدة.

ب. الإستراتيجية القانونية: وتقوم المعالجة الإعلامية فيها بالاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين للمؤسسة. وتتمثل في ذكر أقل المعلومات، وإنكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة لتحويل المسؤولية لجهة أخرى.

ت. استراتيجية الاستجابة والدفاع: وتقوم باختصار هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم بها المتحدث الرسمي للمؤسسة وذلك بالاستعانة بآراء وخبراء كافة المستشارين المعنويين بالأزمة.

ث. استراتيجية الإتصال الوقائي: تتميز الإستراتيجيات السابقة بأن لها طابع (دفاعي) من هذا برز التفكير في أهمية وضع استراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الإعلام من أجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها.

### الفصل الثالث

#### نتائج الدراسة الميدانية:

البيانات الشخصية لأفراد العينة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي جامعة سرت والتي بلغ مجموعها (٥٥) فرد منهم (٣٠) من الذكور وبنسبة (٥٤,٥%) من مجموع المبحوثين، و(٢٥) من الإناث بنسبة (٤٥,٥%) من أفراد العينة. كما تم تقسيم العينة من إذ المستوي التعليمي إلى أربع مجموعات الأولى المستوي الإعدادي والذي لم يشتمل على أي نسبة تذكر بإعتبار أن الجامعة لم توظف بشهادة الإعدادية إلى غاية الآن، والثانية المستوي الثانوي وشملت (٦) مبحوثين بنسبة (١٠,٩%)، والمستوي الثالث المستوي الجامعي والذي احتل أعلى نسبة والذي شمل على (٤٠) مبحوثاً بنسبة (٧٢,٧%). والرابع ما فوق الجامعي بحث إشتهل على (٩) مبحوثين وبنسبة بلغي (١٦,٤%) من أفراد العينة. كما تقسيم العينة من إذ سنوات الخدمة إلى خمس مجموعات المجموعة الأولى من عام إلى خمس سنوات بإذ شملت على (١١) مبحوث وبنسبة (٢٠%) من أفراد العينة. أما المجموعة الثالثة فقد إشتهلت على (٢٩) مبحوثاً وبنسبة بلغت (٥٢,٧%) من أفراد العينة. بينما جاءت في المجموعة الثالثة كلاً من عدد سنوات الخدمة من (١١) عام إلى ١٥ عام و من ١٦ عام إلى ٢٠ عام وأكثر من ٢٠ عام (متساوية بإذ اشتهلت على (٥) مبحوثين بنسبة (٩,١%) من أفراد العينة.

جدول (١) يوضح إجابات أفراد العينة فيما إذا كانت الوظيفة البحثية للعلاقات العامة تساعد في الكشف المبكر عن إشارات الأزمة أم لا.

النسبة	التكرار	العينة
٩٤,٥%	٥٢	نعم تُساعد
٥,٥%	٣	لا تُساعد
١٠٠%	٥٥	المجموع

يتضح من بيانات الجدول السابق إرتفاع نسبة من يرون أن الوظيفة البحثية في العلاقات العامة تساهم في الكشف المبكر عن إشارات الأزمة، بإذ بلغت نسبتهم (٩٤,٥%) من أفراد العينة. ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى وعي أفراد العينة بأهميتها في إتخاذ القرارات قبل وقوع الأزمة الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى الأداء لدي المؤسسة والذي بدوره يساعد في تحقيق التوافق والتكامل بين المؤسسة وبينتها الداخلية والخارجية. بينما من قالوا بأنها لا تساهم جاءت نسبتهم منخفضة وبلغت (٥,٥%) من أفراد العينة.

الجدول (٢) يوضح إجابات أفراد العينة فيما إذا كان للإتصال فعالية في إدارة الأزمة داخل الجامعة أثناء تعرضها للأزمات أم لا.

النسبة	التكرار	العينة
٥١%	٢٨	كانت لها فعالية كبيرة
٢٥,٤%	١٤	كانت لها فعالية متوسطة
٢٣,٦%	١٣	لم تكن لها فعالية
١٠٠%	٥٥	المجموع

توضح بيانات الجدول السابق فيما إذا كان للإتصال فعالية في إدارة الأزمة داخل الجامعة أثناء تعرضها للأزمات أم لا. بإذ أشار (٥٠%) من أفراد العينة بأن للإتصال فعالية متوسطة في إدارة الأزمة. بينما من قالوا بأن للإتصال فعالية كبيرة جاءت نسبتهم (٢٥,٤%) من أفراد العينة. ومن قالوا بأن الإتصال لم يكن له فعالية داخل المؤسسة كانت نسبتهم (٢٣,٦%) من أفراد العينة.

الجدول (٣) يوضح أبرز الأسباب الأساسية لوقوع الأزمة داخل المؤسسات حسب وجهة نظر أفراد العينة.

النسبة	التكرار	العينة
١٨,٢%	١٠	سوء الفهم
١٨,٢%	١٠	الإشاعات

الإدارة العشوائية	٢٢	%٤٠
استعراض القوة	٥	%٩,١
الأخطاء البشرية	١	١
تعارض المصالح	٦	%١٠,٩
تعارض الأهداف	٢	%٣,٦
المجموع	٥٥	%١٠٠

توضح بيانات الجدول السابق أبرز الأسباب الرئيسية لوقوع الأزمة داخل المؤسسات بحسب وجهة نظر أفراد العينة والتي جاءت علي النحو التالي: في المرتبة الأولى جاء سبب الإدارة العشوائية وبنسبة بلغت (٤٠%) من أفراد العينة. وربما يرجع ذلك إلى عدم الإستقرار الإداري الذي مرت به الجامعة في السنوات الأخيرة والذي طال جميع الإدارات داخل الجامعة بما فيها إدارة الجامعة في حد ذاتها والتي تناوب عليها ثلاث رؤساء للجامعة وهذا بدوره يضعف أداء المؤسسة ويؤثر على الأداء الوظيفي فيها لذلك نجدها جاءت في المرتبة الأولى. بينما حل في المرتبة الثانية وبنسب متساوية كلاً من سوء الفهم والإشاعات والتي بلغت نسبتها (١٨,٢%) من أفراد العينة. أما في المرتبة الثالثة جاءت تعارض المصالح بإذ بلغت نسبتها (١٠,٩%) من أفراد العينة. وتلتها في المرتبة الرابعة إستعراض القوة والتي كانت نسبتها (٩,١%) من أفراد العينة. أما في المرتبة الخامسة جاءت بسبب تعارض الأهداف وكانت نسبتها منخفضة مقارنة بالخيارات الأخرى بإذ بلغت نسبتها (٣,٦%) من أفراد العينة. أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الأخطاء البشرية وبون أي نسبة تذكر. ويمكن أن يرجع السبب في عدم حصولها على أي نسبة تذكر هو أن كل ما سبق ذكره يعد من الأخطاء البشرية التي يقع فيها الإنسان في حياته اليومية.

الجدول (٤) يوضح أهم الإستراتيجيات التي تبنتها إدارة العلاقات العامة في إدارتها للأزمة والتي مرت بها

بحسب وجهة نظر أفراد العينة.

العينة	التكرار	النسبة
استراتيجية الصمت	١٨	%٣٢,٧
استراتيجية الإنكار	٢	%٣,٧
التملص من المسؤولية	١٧	%٣٠,٨
التبرير والإعتذار	١٠	%١٨,٢
الدفاع الهجومي	٢	%٣,٧
الهجوم المضاد	/	/

الأفعال الصحيحة	٦	١٠,٩%
المجموع	٥٥	١٠٠%

توضح بيانات الجدول السابق أهم الإستراتيجيات التي تبنتها إدارة العلاقات العامة في إدارتها للأزمة والتي مرت بها والتي جاءت على النحو التالي:

في المرتبة الأولى جاءت إستراتيجية الصمت والتي بلغت نسبتها (٣٢,٨%) من أفراد العينة. ويمكن أن يرجع السبب في إحتلالها المرتبة الأولى من بين الخيارات المطروحة هو نجاحها لانها تُعد من أنجح الإستراتيجيات الإتصالية وخاصةً في الظروف التي مرت بها الجامعة في تلك الفترة. بينما جاءت في المرتبة الثانية إستراتيجية التملص من المسؤولية والتي بلغت نسبتها (٣٠,٩%) من أفراد العينة. وبنسبة بلغت (١٨,٢%) جاءت إستراتيجية التبرير والإعتذار والتي إحتلت المرتبة الثالثة. بينما جاءت في المرتبة الرابعة إستراتيجية الأفعال الصحيحة وبنسبة بلغت (١٠,٩%) من أفراد العينة. وبنسب متساوية جاءت وفي المرتبة الخامسة كلاً من إستراتيجية الإبتكار والدفاع الهجومي والتي بلغت نسبتها (٣,٦%) من أفراد العينة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت إستراتيجية الهجوم المضاد وبدون أي نسبة تذكر.

الجدول (٥) يوضح أهم الوسائل الإتصالية التي وظفتها الجامعة أثناء إدارتها لإدارتها للأزمة حسب وجهة نظر أفراد العينة.

العينة	التكرار	النسبة
الصحافة المكتوبة	/	/
الصحافة الإلكترونية	١٠	١٨,٢%
الراديو	/	/
التلفزيون	/	/
الملصقات	/	/
التقرير والنشرات	٢	٣,٦%
الموقع الخاص بالمؤسسة على الإنترنت	٤٣	٧٨,٢%
المجموع	٥٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن أهم الوسائل الإتصالية التي وظفتها الجامعة أثناء إدارتها للأزمة هو الموقع الخاص بالجامعة على الإنترنت وذلك بحسب ما أفاد به أفراد العينة والتي بلغت نسبتها (٧٨,٢%) من أفراد العينة. وربما يعود ذلك إلى عدم توافر بقية وسائل الإتصال الأخرى داخل المدينة والتي تُعد من

وسائل الإتصال الأساسية لذا نجد أن الجامعة أولت أهمية كبيرة للموقع الخاص لها لنشر أهدافها ومناشطها لتصل إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور. بينما أشار (١٨,٢%) من أفراد العينة. إلى أن أهم الوسائل الإتصالية التي وظفتها الجامعة أثناء إدارتها للأزمة هي الصحافة الإلكترونية بإعتبارها من أحد الوسائل المتوفرة شأنها شأن الموقع الخاص بالجامعة على الإنترنت والذي جاء في المرتبة الأولى وبفارق كبير عن بقية الوسائل الاتصالية الأخرى. تلتها في المرتبة الثالثة النشرات والتقارير وينسبة بلغت (٧,٣%) من أفراد العينة. بينما جاء كل من التلفزيون والصحافة المكتوبة " الصحف والمجلات" والراديو في المرتبة الأخيرة وبدون أي نسبة تذكر. ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود هذه الوسائل الإتصالية داخل المدينة وبالتالي تكون غير متوفرة للجامعة للإمكانية الإستفادة منها.

الجدول (٦) يوضح إجابات أفراد العينة حول تقييمهم لدور العلاقات العامة في إدارة إتصالات الأزمة وذلك في إطار تغطية وسائل الإعلام لها.

العينة	التكرار	النسبة
كان لها دور فعال	١٧	٣٠,٩%
لم يكن لها دور فعال	٣٨	٦٩,١%
المجموع	٥٥	١٠٠%

يتضح من بيانات الجدول السابق إجابات أفراد العينة حول تقييمهم لدور العلاقات العامة في إدارة إتصالات الأزمة وذلك في إطار تغطية وسائل الإعلام لها. بإذ أفاد (٦٩,١%) من أفراد العينة بأنها لم يكن لها دور فعال. ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى ضعف أداء وسائل الإعلام في تلك الفترة وإنعدام بعضها داخل المدينة، وكذلك لقلّة المراسلين المعتمدين لدي وسائل الإعلام بمختلف أنواعها وخاصةً القنوات الفضائية والصحافة المكتوبة داخل المدينة. بينما أشار (٣٠,٩%) من أفراد العينة بأن لها دور فعال في إدارة إتصالات الأزمة وذلك في إطار تغطية وسائل الإعلام لها.

الجدول (٧) يوضح إجابات أفراد العينة فيما إذا كانت الجامعة أولت إهتماماً بالعاملين في مجال العلاقات العامة وذلك بإعطائهم دورات تدريبية قبل وأثناء مواجهتهم للأزمات أم لا.

العينة	التكرار	النسبة
نعم أولت لهم اهتمام	١١	٢٠%
لم تولي لهم اهتمام	٤٤	٨٠%
المجموع	٥٥	١٠٠%

يتضح من بيانات الجدول السابق فيما إذا كانت الجامعة أولت إهتماماً بالعاملين في مجال العلاقات العامة وذلك بإعطائهم دورات تدريبية قبل وأثناء مواجهتهم للأزمات أم لا. بإذ أشار (٨٠%) من أفراد العينة بأنها لم تولي إهتماماً لهم. ويمكن أن يرجع السبب في ذلك للأوضاع المالية التي تمر بها الجامعة والمتمثلة في قلة المخصصات المالية لها. بينما أشار (٢٠%) من أفراد العينة بأنها أولت إهتماماً بهم وهي نسبة منخفضة مقارنةً بمن رأوا أنها لم تولي إهتماماً بهم.

الجدول (٨) يوضح أهم الأهداف التي لا بد أن تهتم بها إدارة العلاقات العامة عند قيامها بإجراء إتصالات الأزمات وذلك بحسب وجهة نظر أفراد العينة.

العينة	التكرار	النسبة
منع وقوع الأزمات ما أمكن ذلك	٢٧	٤٩,١%
التصدي للأزمات حال وقوعها	٩	١٦,٤%
زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام	١٢	٢١,٨%
تحسين صورة وسمعة المؤسسة عند جمهورها	٧	١٢,٨%
تقليل خسائر المؤسسة إلى أدنى حد ممكن	/	/
المجموع	٥٥	١٠٠%

يتضح من بيانات الجدول السابق أهم الأهداف التي لا بد أن تهتم بها إدارة العلاقات العامة عند قيامها بإجراء إتصالات الأزمات وذلك بحسب وجهة نظر أفراد العينة. بإذ جاءت على النحو التالي: في المرتبة الأولى جاء من أهم الأهداف هو منع وقوع الأزمات ما أمكن ذلك وبنسبة بلغت (٤٩,١%) من أفراد العينة. وفي المرتبة الثانية جاءت زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام وبنسبة بلغت (٢١,٨%) من أفراد العينة. وفي المرتبة الثالثة جاء التصدي للأزمات حال وقوعها وبنسبة بلغت (١٦,٤%) من أفراد العينة. بينما تحسين صورة وسمعة المؤسسة عند جمهورها جاء في المرتبة الرابعة وبنسبة بلغت (١٢,٧%) من أفراد العينة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت تقليل خسائر المؤسسة إلى أدنى حد ممكن وبدون أي نسبة تذكر.

١. تشير النتائج إلى ارتفاع نسبة من يرون بأن للوظيفة البحثية دور في الكشف المبكر عن إتصالات الأزمة وبنسبة بلغت (٩٤,٥%) من أفراد العينة. بينما أفاد (٥,٥%) من أفراد العينة بأن ليس لها دور في الكشف المبكر عن إشارات الأزمة.
٢. تشير النتائج إلى أن (٥٠%) من أفراد العينة يرون بأن للإتصال فعالية متوسطة في إدارة الأزمة داخل الجامعة. (٢٥,٤%) من أفراد العينة بأن لها دور كبير في إدارة الأزمة. ومن يرون بأن ليس لها دور كبير كانت نسبتهم (٢٣,٦%) من أفراد العينة.
٣. إحتلت الإدارة العشوائية الترتيب الأول حسب وجهة نظر عينة الدراسة في كونها أبرز أسباب وقوع الأزمات داخل الجامعة وبنسبة بلغت (٤٠%) من أفراد العينة. تلتها في المرتبة الثانية وبنفس النتيجة سبب سوء الفهم والإشاعات والتي بلغت نسبتها (١٢,٢%) من أفراد العينة. أما في الترتيب الثالث جاء بسبب تعارض المصالح وبنسبة بلغت (١٠,٩%) من أفراد العينة. وفي المرتبة الرابعة جاءت إستعراض القوة بنسبة (٩,١%) من أفراد العينة. وأخيراً جاء سبب تعارض الأهداف وبنسبة بلغت (٣,٦%) من أفراد العينة.
٤. تشير النتائج إلى أن (٣٢,٨%) من أفراد العينة يرون بأن من أهم الإستراتيجيات التي تبنتها إدارة العلاقات العامة بالجامعة في إدارتها لأزمة التي مرت بها هي إستراتيجية الصمت، تلتها في المرتبة الثانية إستراتيجية التملص من المسؤولية وبنسبة بلغت (٣٠,٩%) من أفراد العينة. أما في المرتبة الثالثة فجاءت إستراتيجية التبرير والإعتذار وبنسبة بلغت (١٨,٢%) من أفراد العينة. وفي المرتبة الرابعة جاءت إستراتيجية الأفعال الصحيحة وبنسبة بلغت (١٠,٩%) من أفراد العينة. وبنفس الترتيب جاءت إستراتيجية الدفاع الهجومي وإستراتيجية الإنكار والتي إحتلت المرتبة الخامسة وبنسبة بلغت (٣,٦%) من أفراد العينة.
٥. تشير النتائج إلى أن (٨٧,٢%) من أفراد العينة يرون أن أهم الوسائل الإتصالية التي تم توظيفها من قبل الجامعة أثناء إدارة الأزمة هو الموقع الخاص بالجامعة على الإنترنت.
٦. أشارت النتائج إلى أن (٦٩,١%) من أفراد العينة يرون بأن العلاقات العامة لم يكن لها دور فعال في إدارة إتصالات الأزمة وذلك في إطار تغطية وسائل الإعلام لها. بينما أفاد (٣٠,٩%) من أفراد العينة بعكس ذلك.

٧. تشير النتائج إلى إرتفاع نسبة من يرون بأن الجامعة لم تولي إهتماماً بالعاملين في مجال العلاقات العامة ونسبة بلغت (٨٠%) من أفراد العينة. ومن قالوا بأنها أولت لهم إهتمام كانت نسبتهم (٢٠%) من أفراد العينة.

٨. أشارت النتائج إلى أن (٤٩,١%) من أفراد العينة يرون بأن من أهم الأهداف التي لا بد أن تهتم بها إدارة العلاقات العامة عند قيامها بإجراء إتصالات الأزمة هي منع وقوع الأزمة ما أمكن ذلك.

مقترحات البحث:

١. العمل على تمكين العاملين في مجال العلاقات العامة من مهارات إدارة التعامل مع الأزمات وذلك بإعطائهم دورات تدريبية متقدمة كل حسب مجال تخصصه.

٢. ضرورة فتح قنوات إتصال مع جميع وسائل الإعلام المختلفة والمتواجدة بالمدينة وذلك لتحسين صورة الجامعة عند جمهورها الداخلي والخارجي.

٣. ضرورة الإستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمات- إن لم يكن في الجامعة - ذلك لإرشاد العاملين بكيفية التعامل مع الأزمة.

في إطار ما هدف إليه البحث فقد تبين من خلال العرض السابق أن العلاقات العامة يقصد بها الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد والمؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع. كما كشف البحث عن أهم وظائف العلاقات العامة والتي تم تقسيمها إلى ثلاث وظائف رئيسية والمتمثلة في الوظيفة الإعلامية ووظيفة التنسيق ووظيفة الإستعلام. كما بينا في هذا البحث أهم الخصائص التي تتميز بها العلاقات العامة. وأوضح البحث في الجزئية الأخيرة من الإطار النظري مفهوم إتصالات الأزمة والتي يقصد بها عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها، باستعمال وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وقوع الأحداث السلبية للأزمة. كما تمت الإشارة في هذا البحث إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات والتي تتنوع وتتعدد بإذ تم تسليط الضوء على أهمها والتي منها سوء الفهم والإدارة العشوائية، والرغبة في الإبتزاز والإشاعات وغيرها من الأسباب التي تم توضيحها في المبحث الثاني في هذا الفصل. كما تطرقنا في هذا البحث إلى أهم المواضيع التي لها علاقة بإتصالات الأزمة من إذ دوافع الإهتمام بإتصالات الأزمة، وأهداف إتصالات الأزمة وأهم الاستراتيجيات الإتصالية التي تستعملها العلاقات العامة داخل المؤسسة.

واختتم البحث بدراسة ميدانية تم إجرائها على عينة من موظفي جامعة سرت والتي تبين من خلالها ضعف الدور الذي من المفترض أن تؤديه إدارة العلاقات العامة داخل الجامعة، والمتمثل في تحسين صورة الجامعة عند جمهورها الداخلي والخارجي

١. أسامة كمال، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية للنشر والتوزيع، البحرين، ط ١، ٢٠٠٦م، ص ٢٥-٢٦.
٢. بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٩م، ص ٥٧.
٣. توفيق العمري، الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠١٢.
٤. سليم بطرس جلة، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ٢٢. ٢٤.
٥. عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، (مدخل نظري - تطبيقي) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ٣٠. ٣٢.
٦. علي الحمري، إدارة الأزمات الأمنية في ضوء المتغيرات المعاصرة، منشورات جامعة صنعاء، ط ١، ٢٠٠٥م، ص ١٢.
٧. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتاب، القاهرة، ط ٤، ٢٠٠٠م، ص ٢٤.
٨. علي عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، ط ١، ٢٠٠١م، ص ١٥.
٩. علي عجوة، محمد يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، عالم الكتاب، القاهرة، ط ١، ٢٠٠٥م، ص ٩.
١٠. محمد الجوهري، العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات المعاصرة\_ رؤية معاصرة، دار القرن للنشر والتوزيع، الإمارات، ط ١، ٢٠٠٩م، ص ٣١.
١١. محمد شومان، "الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية"، الطبعة الثانية، القاهرة دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٦٧-٨٩.
١٢. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات العليا، ط ٢ عالم الكتاب- القاهرة، ٢٠٠٤ ص ١٥٣.
١٣. محمد عبدالنبي، حسن هلال، مهارات إدارة الأزمات، الأزمات بين الوقاية منها والسيطرة عليها، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٢٥.
١٤. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط ١، ٢٠٠٣م، ص ١٣.
١٥. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، مرجع سابق، ص ٣٤.

١٦. محمد منير حجاب، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الإتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط٤، ٢٠٠٦م، ص٧٨.
١٧. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص٨٩\_٣٩.
١٨. محمود يوسف، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص١٠٨.
١٩. مدحت أبوالنصر، مهارات الإتصال الفعال، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص٢٠.
٢٠. مراد كموش، دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير أزمات في المؤسسات الجزائرية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠١١.
٢١. المرجع نفسه، ص٣٤.