



Proceeding of the 1<sup>st</sup> International Conference of the Faculty of Archaeology,  
Luxor University.

"Antiquities, Cultural, and Civilizational Heritage in the Arab World"

14 to 16 February 2023, Luxor, Egypt.

PRINT-ISSN: 3009-6081 / ONLINE-ISSN: 3009-7371

Website: <https://licfa23.conferences.ekb.edu/>



---

## Communication Strategy in Crisis Management

Ahmed Abdel Bar Gaber \*

Antiquities Inspector at the General Department of Crises and Disasters, Ministry of Tourism  
and Antiquities

### Abstract

There are many areas that a wide range of technological fields are faced by different groups of different walks of life. The beating heart works in his name and connects him to a connection that connects him to a connection that connects him to each other as an institution or administrative entity, and he works within the institution or administrative entity, which is operated and recruited in the various stages of the crisis in an open manner and a port of compilation and renewal .

It is worth noting that the science of crisis management is of interest to many researchers in the field of social sciences in general and communication in particular, in light of the information revolution that the world is experiencing now in the field of media and communications, which transmits events and crises and contributes greatly to the speed of their treatment and their occurrence anywhere in the world. This is in addition to the large number of crises that countries of the world suffer from, especially those resulting from natural disasters, and perhaps one of the most important branches of crisis management is related to how to manage them and the media. Therefore, effective and effective communication through the media and communication inevitably leads to positive and tangible results when managing any crisis.

It has become necessary to work on managing the crisis, and we remember that the first beginning of thinking about its management was with the Cuban missile crisis in 1962 , and after that challenges and crises rolled in front of the whole world, which constituted a source of threat and danger to strategic interests and goals, so countries and institutions deliberately plan in advance and prepare for such These situations and managing their crises during the three stages of the crisis in order to get out of the crisis with the least possible damage, thanks to the crisis communication, which is an important support element in the crisis management process that cannot be dispensed with in any institution or administrative entity.

### Keywords

crisis , crisis management , strategy , crisis communication , crisis management

\* Correspondence Author:

## استراتيجية الاتصال في إدارة الأزمة

د. أحمد عبد البر جبر أحمد

مفتش أثار - بالإدارة العامة للأزمات والكوارث، وزارة السياحة والآثار

### الملخص

تعيش المجتمعات المختلفة في ظل العولمة مجموعة من التحولات التكنولوجية التي جعلتها تواجه العديد من التحديات والازمات التي اكتسحت مختلف مجالات الحياة بدرجات مختلفة فبات من الضروري العمل على ادارة الازمة في ظل الظروف التي تواكب الازمة من المفاجأة وضيق الوقت والتهديد مع ندرة المعلومات وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعملية تسيير المؤسسة والذي يطلق عليه اتصال الازمة فهو نقطة التقاطع والاتصال بين ادارة الازمات والمؤسسة وهذا الاتصال يتم تكييفه اثناء الازمات , فهو بذلك مرتبط بالوضع العام داخل المؤسسة او الكيان الاداري والذي يتم تسخيره وتجنيد في مختلف مراحل الازمة بشكل معلوك ومنضبط فهو بذلك فرصة للتغيير والتجديد .

والجدير بالذكر ان علم ادارة الازمات يحظى باهتمام الكثير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام والاتصال بشكل خاص وذلك على ضوء الثورة المعلوماتية التي يعيشها العالم الان في مجال الاعلام والاتصالات , التي تنقل الاحداث والازمات وتساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها ووقوعها في اي مكان في العالم , هذا فضلاً عن كثرة الازمات التي تعاني منها دول العالم وخاصة الناتجة عن الكوارث الطبيعية , ولعل من اهم فروع ادارة الازمات ما يتعلق بكيفية ادارتها ووسائل الاعلام ولذا فان الاتصال المؤثر والفعال من خلال وسائل الاعلام والاتصال يؤدي حتماً الى نتائج ايجابية وملموسة عند ادارة اي ازمة .

ولقد بات من الضروري العمل على ادارة الازمة ونذكر ان اول بداية للتفكير في ادارتها كانت مع ازمة الصواريخ الكويتية عام ١٩٦٢م , ومن بعدها توالى التحديات والازمات امام العالم اجمع والتي شكلت مصدر تهديد وخطر في المصالح والاهداف الاستراتيجية , لذا تعدد الدول والمؤسسات على التخطيط المسبق والاستعداد لمثل هذه المواقف وادارة ازماتها خلال المراحل الثلاثة للازمة من أجل الخروج من الازمة بأقل الاضرار الممكنة , بفضل اتصال الازمة والذي هو عنصر دعم ومهم في عملية ادارة الازمة التي لا يمكن الاستغناء عنه في اي مؤسسة او كيان اداري .

### الكلمات الدالة

الأزمة ؛ إدارة الأزمة ؛ استراتيجية ؛ اتصال الأزمة ؛ الإدارة بالأزمة

مقدمة:

تعريف إدارة الأزمة واتصال الأزمة :

يُعد علم ادارة الأزمة أحد العلوم الانسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر , والذي شهد العديد من المتغيرات الشديدة الغريبة والتي تصل الى حد المعجزات , سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي فهو علم يهدف الى المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق الايرادات والمحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر .<sup>(١)</sup>

كما أن إدارة الأزمة تم تعريفها على أنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها حيث هو علم ادارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث اثارها ونتائجها في كافة المجالات وعلى جميع المستويات .<sup>(٢)</sup>

أو هي عملية ادارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة , وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور ومتطلبات الوضع الجديد .<sup>(٣)</sup>

وهي التعامل مع الازمات من اجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها , واجراءات التحضيرات اللازمة التي يمكن التنبؤ بحدوثها في اطار نظام يطبق في هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج والحد من اثارها التدميرية .<sup>(٤)</sup>

أهمية اتصالات الأزمة

يتفق معظم الباحثين على أن الاتصال يلعب دور بالغ الأهمية في المراحل المختلفة من الأزمات , ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملية باتصالات الأزمة , والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات , وفي هذا السياق تطورت الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة

١ . محمود جاد الله , إدارة الأزمات , دار أسامة للنشر والتوزيع , ٢٠١٠ , ص ٢٦ .

٢ . السيد عليوة , ادارة الأزمات في المستشفيات , إيتراك للنشر والتوزيع , ٢٠٠١ , ص ١٧ .

٣ . سعد الدين عشموي , ادارة الازمة , الامارات , مجلة الفكر الشرطي , م ٥ , ع ٢ , ١٩٩٦ , ص ١٩٩ .

٤ . محمد عاصم الأعرجي , محمد مأمون دقابسة : " ادارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر ادارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في أمانة عمان الكبرى " , الرياض معهد الادارة العامة , م ٣٩ , ع ٤٤ , ٢٠٠٠ , ص ٧٧ .

الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الاعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المنظمة أو الكيان من الورطة وتهيئة الظروف لإعادة سمعة الكيان وصورته الى ما كانت عليه قبل الأزمة ونتائج المترتبة عليها .(١) فقد تنبه الباحثون الأوائل الى أهمية دور الاذاعة في نقل وسائل التحذير عن الأزمات والكوارث , كما ركزت البحوث على عملية التحذير وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التي تواجهها لكن أغلب هذه البحوث في الستينات من القرن الماضي التي لم تهتم بمجال عمليات الاتصال الجماهيري في مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة وحدوثها . (٢)

ولعل من أهم المجالات والمحاور التي تحدد أهمية اتصالات الأزمة أثناء وقوع الأزمة ما يلي

١. الانعكاسات النفسية والسيكولوجية للأزمة : إذ أن الأزمة تترك أثر نفسي يتطلب المعالجة والمواجهة من خلال اتصالات الأزمة , إذ أن هذه الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات ولعل أهم هذه الآثار هي الخوف والتوتر ونقص الشعور بالأمان ورواج الشائعات ..... الخ .

٢. تعدد وتنوع وسائل الاعلام في ظل ثورة الاتصالات : حيث تأتي أهمية اعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الاعلام على الصعيد المحلي والعالمي , فصارت وسائل الاعلام تتنافس على الاستثناء بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة , ومن هنا فإن وضع خطة اعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الادارة الفاعلة في الأزمة .(٣)

٣. الدور المتزايد لوسائل الاعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات : حيث أصبح الاعلام يلعب دورا متزايدا في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم , كما أن قيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الاعلام لهذه الأزمة , ويلاحظ أن عددا كبيرا من وسائل الاعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها , وصارت هذه الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عملية التشخيص التي تجريها , وتقترب الاستراتيجيات لمعالجة الموقف , كما أنها تقترح سبل التنفيذ بكفاءة عالية ودقة متناهية .(٤)

١ . محمد شومان : ادارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار , دراس تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية , بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث , القاهرة , جامعة عين شمس كلية التجارة , ١٩٩٩ , ص ١٦ .

٢ . محمد شومان , الاشكاليات في مسار تطور اعلام الأزمات والكوارث , المجلة المصرية لبحوث الرأي العام , العدد الثالث , المجلد الثاني , ٢٠٠١ , ص ١٥٢ .

٣ . يوسف أحمد أبو فادة , ادارة الازمات مدخل متكامل , ط١ , اثراء للنشر والتوزيع , الاردن , ٢٠٠٩ , ص ٢٤٦ .

٤ . فوزى عبد الغنى خلاف , اتجاهات جمهور الصعيد تجاه معالج وسائل الاعلام لحادثة الأقصر , دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي , مجلة كلية الآداب , جامعة حلوان , العدد ٦ , ١٩٩٩ , ص ٤٣٧ .

ويتم تحديد أسلوب الاتصال الأمثل للتعامل مع الأزمة لطبيعتها ونوعيتها وأبعادها. ٤. تسعى اتصالات الأزمة الى حماية صورة المؤسسة : حيث اصابها العطب من الانهيار وتعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات الصحيحة ضد ما يقال من شائعات حول المؤسسة وتصرفاتها وتعمل على تهيئة الظروف لإعادة الثقة في المؤسسة من جديد كما كانت عليه قبل حدوث الأزمة. (١)

### ثالثا : ادارة الأزمات والادارة بالأزمات

الأزمات هي فعل أو رد فعل إنساني يهدف الى توقف تو انقطاع نشاط من الأنشطة , أو زعزعة الاستقرار لوضع من الاوضاع , بهدف احداث تغيير في هذا النشاط او الوضع لصالح مديره وهو ما يعرف بالإدارة بالأزمات .

مثال : يسعى العاملين في مشروعه اقتصادي معين الى الاضراب عن العمل من اجل زيادة أجورهم او المشاركة في الارباح بنسبة معينة او تكوين نقابة لهم او الحصول على مزايا معينة... الخ. (٢)

وقد يلجأ رب العمل الى طرد بعض المحرضين على الاضراب بهدف تحقيق الانضباط وقد تفلح محاولة الطرد او على الجانب الاخر محاولة التحريض او الاضراب , وهنت نجد أن من خلق الأزمة والمتسبب فيها اما ان ينجح في الادارة بالأزمة التي افتعلها او يفشل ويكون في مأزق حقيقي , لكن في هذا الوضع يكون محاولاته للخروج من الأزمة قبل الخسائر الممكنة هي ادارة الازمة .

لكن الحياة العلمية لا تفترض الربط بين الاسلوبين من قبل جانب واحد كما في المثال السابق الذي يجمع بين الادارة بالأزمات وادارة الازمات ولكن المثال الأكثر شيوعا هو قيام احد اطراف الأزمة باستخدام الادارة بالأزمات يقابله لجوء الطرف الأخر المدير للأزمة ضده الى اسلوب ادارة الازمة. (٣)

ولكن على الرغم من أن النتيجة الحتمية نظريا لتقاطع هذين الاسلوبين او التعامل القائم بينهما هو تحقيق احدهما قدرا من المكاسب يعادل ما تكبده الطرف الاخر من خسائر أو ما يعرف بالمباراة ذات الحصيلة صفر , الا ان الواقع العملي لا يحتمل دائما مكب كلى مقابل خسارة تامة , وانما يحقق كل من الطرفين قدرا من المكاسب والخسائر المزدوجة .

وفي المثال السابق ذكره فإن نجاح رب العمل في فصل العاملين المضربين قد يؤدي الى نقص الانتاج , او الى تكرار الاضرابات من جانب باقي العمال تعاطفا مع زملائهم المفصولين , مما يهدد بتوقف نشاط

١ . عثمان محمد العربي , اتصالات الأزمة , مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها , المجلة المصرية لبحوث الاعلام , العدد ٥ , ١٩٩٩ , ص ١٢٠ .

٢ . عباس رشدي العماري .ادارة الأزمات في عالم متغير , القاهرة , مركز الأهرام للترجمة والنشر , ط ١ , ١٩٩٣ , ص ١٩ .

٣ . عباس رشدي العماري , مرجع سابق , ص ٢٠ .

المشروع الاقتصادي ككل , كما ان نجاح العمال المضربين في الحصول على هدفهم من الاضراب قد يدفع صاحب العمل الى التكييل ببعض متزعمي الاضراب او تشديد الجزاءات الموقعة على من يخطئ منهم سواء خطأ مبير او صغير .

وهناك بعض الازمات التي قد تسفر عن فائدة مشتركة للطرفين , وفي المثال السابق تكون الفائدة المشتركة هي نجاح العمال في الحصول على زيادة في أجورهم وفي المقابل يقوم صاحب العمل بربط هذه الزيادة بعمل ساعات اضافية مما يعمل على زيادة انتاجية المشروع .<sup>(١)</sup>

يقوم مفهوم الادارة بالازمات على افتعال الأزمة وايجادها من عدم كوسيلة للتغطي أو التمويه على المشاكل الموجودة فعلا باعتبار ان نسيان مشكلة اكبر تغطي في تأثيرها على المشكلة الأصلية .

وقد تهدف عملية اصطناع الازمة واختلاقها الى تحقيق فائدة غير مشروعة مثل قيام تجار سلعة ما بخلق أزمة وهمية بتخزين كميات كبيرة منها وعدم عرضها بالسوق وادعاء عدم توافرها مما يؤدي الى زيادة الطلب وقلة المعروض وهو ما يترتب عليه ارتفاع الأسعار لصالحهم وهو ما يعرف بصناعة الأزمة, وعليه يطلق البعض على الادارة بالازمات علم صناعة الازمة للتحكم والسيطرة على الاخرين.<sup>(٢)</sup>

أما على المستوى السياسي فقد تقوم دولة ما بخلق مشكلة على الحدود مع أحد جاراتها , وذلك لإحداث أزمة تهدف من ادارتها الى اعادة ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة .<sup>(٣)</sup>

مواصفات الأزمة المخلفة أو المصطنعة

حيث أن الأزمة المصنوعة او المخلفة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية , وحتى تتمكن من جني ثمارها ومن هذه المواصفات :

- ١ . تهيئة المسرح الأزموي لتقبل هذا النوع من الازمات .
- ٢ . الاعداد المبكر وتوزيع الأدوار على قوي صنع الأزمة .
- ٣ . اختيار الوقت المناسب لتفجير الازمة وتصدها للمشهد .

١ . عباس رشدى العمارى , مرجع سابق , ص ٢١ .

٢ . محمد محمد الشافعى , استراتيجية ادارة الازمات والكوارث , ط ١ , القاهرة , مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر , ٢٠٠٠ , ص ٢٣ .

٣ . فهد أحمد شعلان , ادارة الازمات الأسس والمراحل والليات , ط ١ , الرياض , مكتبة الملك فهد الوطنية , ١٩٩٩ , ص ١٩ .

٤ . العمل على إيجاد المبرر والذريعة لتفجير الأزمة في هذا الوقت بالتحديد .(١)

مراحل خلق الأزمة وافتعالها

وهنا يجدر بنا الحديث عن مراحل خلق الأزمة حيث أنها لا تأتي بمحض الصدفة أو هباءً إذ لابد من مراحل معينة لخلقها ولعل أهم هذه المراحل هي :

١ . مرحلة الاعداد : وهذا يكون عن طريق تهيئة المسرح والجو العام لخلق الأزمة وافتعالها بل وتقبلها أيضا .

٢ . مرحلة تجسيد الأزمة : وهى المرحلة التي يتم فيها التعبئة الفاعلة للأحداث من أجل الضغط بالأزمة وهذا من خلال الآتي :

أ . امتداد رأسي : من خلال زيادة فاعلية أحداث الأزمة .

ب . امتداد أفقي : من خلال كسب المزيد من الحلفاء لعناصر صنع الأزمة .

ج . التحرك الدائري : وذلك باستخدام كافة الوسائل والأدوات لتفعيل الأزمة ثم التخفيف في المرحلي التالية ثم التصعيد مرة أخرى وهكذا .

٣ . مرحلة السيطرة على الموقف : ويكون هذا بحسمه من جانب العناصر الصانعة للأزمة بهدف تحقيق مصالحها .

٤ . مرحلة تهدئة الأوضاع : حيث يتم في هذه المرحلة تخفيف ضغط الأزمة وإعادة الأوضاع الى طبيعتها والاستجابة لبعض المطالب الهامشية للطرف الآخر .

٥ . مرحلة جنى المكاسب : وهى تعتبر اخر المراحل حيث جنى المكاسب المترتبة على خلق الأزمة وصناعتها من البداية .(٢)

**شروط نجاح الادارة بالأزمة :**

من أجل نجاح الأزمة المفتعلة وتحقيق أهدافها وجنى ثمارها لابد من شروط لابد من مراعاتها من أجل تحقيق الهدف المنشود منها وأهم هذه الاشتراطات هي :

١ . تفاوت ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة : وهذا ما يضطر المستهدف الى التسليم بمطالبه تجنباً للصراع المحسوم نتيجته في النهاية .

١ . محسن أحمد الخضيرى , ادارة الأزمات , منهج اقتصادى ادارى لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية , القاهرة , مكتبة مدبولى , ط٢ , ٢٠٠٣ , ص ١١ .

٢ . محمد محمد الشافعى , مرجع سابق , ص ٢٤ .

٢ . قيام مدير الأزمة بتكبيد الطرف الآخر الكثير من الخسائر : وهذا يكون في حالة عدم وجود فارق جوهري بينهما .

٣ . الجدية في التهديد : حيث أنه اذا اكتشف الطرف الآخر عدم الجدية في التهديد أو أنه ليس لدى فاعل الأزمة القوة الكافية لتنفيذ هذا التهديد حينئذ يقع مدير الازمة ضحية وفريسة لها .

٤ . عدم تصعيد الازمة الى الحد الذى يحولها الى صراع : حيث أنه في هذه الحالة على مدير الأزمة التضحية بمصلحة جوهريه من مصالحه .

٥ . قدرة مدير الأزمة على السيطرة عليها : حيث أنه اذا تطورت الأزمة وتقدمت الى الخروج عن السيطرة قد تعمل ضد صالح مديرها . (١)

#### رابعاً : انموذج العام لإدارة الأزمات

يعتبر هذا النموذج هو دليل ادارة الأزمة في مختلف مراحلها وينقسم الى :

##### ١ . مرحلة ادارة الأزمة قبل الأزمة

هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة , وهى غالبا ما تكون المرحلة التي تتبلور فيها المشكلة وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة , وهنا تركز هذه المرحلة على أمرين رئيسين وهما كالتالي :

##### أ . تحليل النقاط الحرجة

حيث أن الكثير من المنظمات والكيانات تخفق في التعامل مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية , ويعود ذلك في الأساس الى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات والكيانات لا تنجح في تشخيص احتمالية حدوث الأزمة , ومن هنا فإن هذه الخطوة بتحليل النقاط الحرجة وهذا التحليل على كشف الأسباب المحتملة للأزمات يكون له بالغ الأثر والأهمية في ادارة الأزمة .

##### ب نظم التحذير المبكر

حيث أن الادارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والانذار المبكر , وهذه النظم قد تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الاداري والمالي والتنظيمي على مستوى الصناعة , ويجري قياس هذه الانواع من الاداء على ضوء المقارنة المرجعية مع الماضي مع منظمات وصناعات أخرى , وقد تزود هذه النظم المنظمة بمؤشرات وتحذيرات مبكرة عن احتمال وقوع الأزمة , فإن هذه التحذيرات تساعد المنظمة على

<sup>١١١</sup> . اسماعيل عبد الفتاح , ادارة الصراع والازمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربى الاسرائيلى , القاهرة , العربى للنشر والتوزيع , ٢٠٠١ , ص ٢٥ .



تقدير الموقف بصورة جيدة مع تقدير حجم التهديدات والمخاطر والفرص المرتبطة بوقوع الأزمة , وهو ما ينعكس بصورة ايجابية على قيمة المنظمة وكيانها .

وقد تعمل المنظمة اذا لزم الأمر على تغيير نظم ومداخل الادارة المتعددة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها , كما يتم اعداد خطط وسيناريوهات للتعامل مع الأزمات المتوقعة , وهو ما يمكنها من النجاح في التعامل مع الأزمات حال وقوعها مع اتخاذ قرارات عقلانية في اثناء الأزمة وتقليص مدة الأزمة الى أقل وقت ممكن وهو ما يعتبر نجاح لهذه الخطوة .<sup>(١)</sup>

#### الاجراءات الأساسية لفريق ادارة الأزمة :

١ . وهو فريق الاستجابة للأزمات والكوارث والطوارئ , حيث ان تطوير وبناء فريق ادارة الازمات داخل المنظمة , يعد خطوة فاعلة لضمان ادارة الازمات في المنظمات ويتقاسم هذا الفريق المهام والمسئوليات بحيث يكون العمل أكثر فاعلية وكفاءة وفي أقل وقت .

٢ . يجب تضمين واشراك عناصر من الادارة وعناصر من العاملين ضمن فريق ادارة الأزمات في المنظمة.

٣ . تحديد واجبات ومهام محددة لكل عضو من أعضاء فريق الأزمات من حاجات واحتياجات المنظمة وقدرة المنظمة على الصمود في مواجهة الأزمات المحتملة .

٤ . تحديد الازمات الأكثر احتمالاً للحدوث والاضرار بالمنظمة .

٥ . تطوير واعداد الاجراءات الطارئة لجميع الأزمات المتوقعة .

٦ . اعداد قائمة بأسماء وعناوين جميع الأفراد الذين يمكن أن يكون لهم صلة بالأزمة سواء في حدوثها أو امكانية حلها .

٧ . اطلاع العاملين بصورة كاملة على جميع المشكلات في وحداتهم وأقسامهم والاجراءات اللازمة التي وضعت , وأن يكونوا في صورة الوضع , حتى لا تكون الأزمة مفاجأة لهم عند حدوثها .

٨ . تطوير نظام اتصالات رسمي فاعل بين قائمة الموقع ووسائل الاعلام والاتصالات الخارجية.

٩ . اعداد خطة اعلامية متكاملة ومتراصة لتحقيق اتصالات خارجية وداخلية ملائمة في ظل الأزمة .

١٠ . وضع اجراءات محددة يتم اعتمادها عند حدوث الأزمة .<sup>(٢)</sup>

١ . أحمد جلال عز الدين , ادارة الأزمات في الحدث الارهابي , الرياض , أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية , ١٩٩٠ , ص ١٩ .

٢ . يوسف أحمد ابوفادة , مرجع سابق , ص ٢٣٤ .

## ٢ . مرحلة ادارة الأزمة في أثناء الأزمة

تعد هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم ادارة الأزمات , حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة وتطبيق الخطط الموضوعة .(١)

وهنا لابد من تحديد المتطلبات الواجب توافرها للتعامل مع الأزمة بنجاح خلال هذه المرحلة :

١ . تحديد الموارد المتاحة في المنظمة والتي يمكن استخدامها ويكون هذا التحديد من خلال الكم والنوع ويتم تحديد شروط لتوفير الموارد من خلال الآتي :

. قدرة المنظمة على التخطيط وتنفيذ القرارات التي تكفل الموارد وتوفرها في الوقت والمكان المناسبين .

. القدرة على تحقيق الالتفاف حول شعار المنظمة في وجه الأزمة .

. تحديد ما لدى المنظمة من موارد متاحة .

. وضع نظام متكامل للتقويم والرقابة والمتابعة .

. الحصر الشامل لجميع موارد المنظمة التي يمكن توجيهها لمواجهة الأزمة .

. العمل على تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد .

٢ . تحديد نوعية وأعداد الأفراد اللازمين للتعامل مع الأزمة مع تحديد الخبرات ومستويات تدريب ومهارات الأفراد .

٣ . تحديد الأهداف المرحلية التي تتيح امكانية توزيع المهام والأنشطة اللازمة للتعامل مع الأزمة.

٤ . توخي السرعة المدروسة في التعامل مع الأزمة في حال تصاعدها مع امكانية فرض السيطرة على قوى الأزمة , وتتم هذه السرعة من خلال الآتي :

. سرعة فهم موقف الأزمة واستيعابه وادراك أبعاده المتكاملة مع تحديد جميع القوى المرتبطة بالأزمة ايجابا وسلبا .(٢)

. سرعة التفكير في الأزمة وصناعة القرارات المناسبة .

. سرعة توفير كل الموارد والمتطلبات اللازمة لمواجهة الأزمة بنجاح .

. سرعة تحرك فريق ادارة الأزمة للتعامل مع الأزمة في الوقت المناسب دون تأخير .

١ . أحمد جلال عز الدين , مرجع سابق , ص ٢٩ .

٢ . يوسف احمد ابوفادة , مرجع سابق , ص ٢٣٨ .

- ٥ . سرعة اعداد كافة التجهيزات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمة وإيقاف نموها .
  - ٥ . سرعة التأمين من المخاطر والتهديدات المحتملة .
  - سرعة التغلب على جميع المعوقات التي تعطل التصدي للأزمة .
  - ٥ . توخي الدقة في التعامل مع الأزمة
- حيث ندرة الوقت ومحدوديته ويتطلب الكثير من التركيز على تحقيق الدقة في رصد قوى الأزمة وتحليلها ودراستها وهذا من خلال :
- ٥ . رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمة .
  - ٥ . تحديد موقف كل طرف في المنظمة من الأزمة .
  - ٥ . تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأطراف المختلفة .
  - ٥ . قياس ورصد نتائج الأزمة وردود أفعالها .
  - ٥ . تحليل الواقع الناتج عن وقوع الأزمة .
  - ٥ . المعرفة السابقة والمتراكمة عن الأزمات وجوانبها المعرفية والنظرية .
  - ٦ . العمل على احتواء الأزمة وعدم السماح بتداخل وتضارب الأزمة .
  - ٧ . توجيه كل الجهود لتقليل الأثار السلبية مع استخدام وسائل الاتصال والاعلام لتحقيق هذا الغرض .
  - ٨ . القدرة على استخدام قوة المنظمة وتسخير طاقتها لتحمل الأزمات وأثارها ونتائجها وتعزيز تماسكها وبناء مهارات وقدرات طاقم المديرين في ادارة الأزمات حتى يسهل التعامل معها .<sup>(١)</sup>

### ٣ . مرحلة ادارة الأزمة بعد الأزمة

- وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الأثار الناتجة عن الأزمة وعلاج هذه الأثار , حيث أن انتهاء الأزمة لا يعنى انتهائها كليا حيث أن الأزمة هي مجرد مرحلة تتبعها مراحل أخرى متعاقبة وراء بعضها البعض , وقد أظهر فكر ادارة الأزمة أن معالجة مواجهة ما وراء الأزمة يتحقق من خلال ثلاث مداخل وهي :
- ٥ . المدخل الأول : اعتماد مبدأ الحيطة والحذر ويكون هذا من خلال وضع كل ما شأنه أن يقود الى عدم تكرار مثل هذه الأحداث مسبقا .

<sup>١</sup> . يوسف احمد ابوفادة , مرجع سابق , ص ٢٤٠ .

. المدخل الثاني : اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر للمنظمة بعد الأزمة أفضل مما كانت عليه أوضاعها وأحوالها قبل الأزمة .

. المدخل الثالث : اعتماد مبدأ التفوق والحدثة وما بعد الحدثة , وهذا المبدأ يركز على ضرورة التوجه نحو صناعة وصياغة وضع جديد والعمل على ايجاد واقع جديد مختلف ومتفوق .

ويتطلب الواقع القائم ما بعد الأزمة على وجود نظرة متكاملة وشاملة نحو البيئة الداخلية والخارجية نحو جميع المواقف والقضايا ذات العلاقة والارتباط الوثيق بالأزمة وأحداثها وتبعاتها .<sup>(١)</sup>

كما أن علم ادارة الأزمات قد قام بتحديد اربع مراحل لما بعد الأزمة وهى مقسمة كالتالي :

### ١ . مرحلة العلاج والاصلاح

وتقوم هذه المرحلة بالتركيز على معالجة وإزالة الآثار السلبية التي خلفتها الأزمة والتعويض عن الأضرار التي لحقت بأفراد المنظمة بمستوياتها المختلفة والتركيز على طي صفحة الماضي وفتح صفحة جديدة والاتجاه الى تنفيذ خطط المعالجة والاصلاح , مع عدم الالتفات الى الاشاعات التي تثيرها قوى صنع الأزمة وكذا الانتقادات غير المنطقية , بناء قدرات المنظمة من أجل الاستمرار في التغلب والتفوق على قوى الأزمة , وكذلك من أجل ضمان توافر القدرات الكفيلة بجعل المنظمة قادرة على مواجهة أي أزمة مستقبلية .<sup>(٢)</sup>

### ٢ . مرحلة التجديد

يتم في هذه المرحلة التركيز على أهمية اعتماد واستخدام الأساليب الحديثة في التفكير , وكذا أهمية التجديد من أجل تحقيق البقاء مع أحداث تعديلات وتغييرات بسيطة أو جوهرية في فلسفة المنظمة وثقافتها , مع افرز وتنقيح مجموعة من الأفكار التي تدعم عملية التجديد والتحديث , وكذلك تعمل على دعم هذه الأفكار بكل الوسائل والأساليب المتاحة والمتوفرة لضمان تجاوز الماضي وسلبياته .

والجدير بالذكر أن تواجد التباؤات المختلفة في مجتمع الأزمة وصياغتها ضمن تيار واحد قادر على الاستمرار وهذا التيار هو تيار الحدثة الكفيل بمواجهة قوى الأزمة خصوصا اذا كانت هذه القوى قد استغلت التيار القديم في وضع الأزمة واثارة تأجيج أحداثها .<sup>(٣)</sup>

١ . احمد جلال عز الدين , مرجع سابق , ص ٢٦ .

٢ . يوسف أحمد ابو فادة , مرجع سابق , ص ٢٤٧ .

٣ . يوسف أحمد ابو فادة , مرجع سابق , ص ٢٤٨ .

### ٣ . مرحلة التطوير

من المعروف أنه بعد الأزمة يسود شعور سلبي تجاه النظم السائدة قبل الأزمة . وهذا الشعور يكون بسبب عدم قدرة هذه النظم على منع حدوث الأزمة أو التصدي لها , زمن هنا تنشأ الحاجة الى تطور هذه النظم واستبدالها بنظم جديدة اكثر فاعلية وكفاءة مع ادارة الازمة .

وهنا تقوم المنظمة بالتركيز على بناء نظم ونماذج جديدة تكون أكثر قدرة وفاعلية في تطوير وتحسين الأداء وكذا توفير بيئة عمل ذات جودة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة .

### ٤ . مرحلة الارتقاء والنمو السريع

تجسد هذه المرحلة خلاصة المراحل السابقة , ويتم فيها حصاد ثمار ما تم زرعه في سابق المراحل حيث تركيز المنظمة على رسم وتحقيق الرؤى الاستراتيجية وتحقيق فلسفة المنظمة ورسالتها بكل أبعادها وعناصرها وجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والعمالية.....وغيرها .

وفي هذه المرحلة يتم البحث عن السبل والأساليب والمداخل التي ترتقى بأداء المنظمة في كل الجوانب , كما يجري البحث عن الاستراتيجيات التي تحقق نمو سريع لأعمال المنظمة .

وتحصل المنظمة على الأفكار الابتكارية للارتقاء والنمو السريع من مصدرين أساسيين وهما :

أ . المصدر الداخلي : اذ يتم تزويد المنظمة بهذه الأفكار الابتكارية والابداعية من أفراد المنظمة في المستويات الادارية المختلفة .

ب . المصدر الخارجي : اذ تحصل المنظمة على أفكارها الابداعية والابتكارية من خلال البيئة الخارجية سواء من العملاء أو الموردين أو أى طرف آخر من أصحاب المصالح مع هذه المنظمة .<sup>(١)</sup>

### خامسا : استراتيجية الاتصال في ادارة الأزمة

تشير بعض الدراسات الى أن الاستراتيجية الجيدة لأى اتصال فعال وناجح لابد من اجابتها على التساؤلات الهامة للأزمة ومنها ما هو الغرض من الاتصال ؟ ما هي أهدافه ؟ من الجمهور المستهدف من الاتصال ؟ كيف يتم الوصول الى هذا الجمهور المستهدف ؟ ما هي حقيقة الأزمة ؟<sup>(٢)</sup>

وما هي الاستجابة المرغوب فيها ؟ ما هو المطلوب من الجمهور المستهدف وماذا تريد أن يفكر به ؟

١ . احمد جلال عز الدين , مرجع سابق , ص ٣٠ .

٢ . Michael Bland ,communicating out of acrisis , first published K London macmillan press L .

T D ,1993 ,p65 .

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الاستراتيجيات الاتصالية الألية من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الازمات وهى كالتالي :

### ١ . استراتيجية التحفظ والكتمان

وتقوم هذه الاستراتيجية على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات , وهى استراتيجية لا ينصح باستخدامها الا في الازمات المتعلقة بالأمور الشخصية أو الاخلاقية المعروضة أمام المحاكم (١).

### ٢ . استراتيجية التريث وعدم التورط

وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك من خلال دراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وأثارها ونتائجها والاجراءات التي اتخذت والمتابعة الاعلامية لها . (٢)

### ٣ . استراتيجية الاستجابة والدفاع

وتقوم هذه الاستراتيجية على اعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية , ويعتبر أكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتغلق تبريراتها له , واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها البعض نظرية الاعتذار والتبرير . (٣)

### ٤ . استراتيجية الدفاع الهجومي

وهذه الاستراتيجية تعتمد على استغلال الأزمة كفرصة لخلق رأى عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير , كما أن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال وصور وسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الاعلانية ايضا , كما يتم الاستفادة بقيادة الرأى وجماعات الضغط للدفاع عن الكيان الادارى , لذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الصالح العام . (٤)

وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوي الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأى عام ايجابي يساندها في موقفها وطريقة ادارتها للأزمة , وقد تم تطبيق هذه الاستراتيجية

١ . ميشيل اى , هاينز سللى و ليندا ماكجيبنت : الاتصال والاتصال الادارى , ترجمة سامر جعلوط , دمشق , دار الرضا للنشر , ٢٠٠٠ , ص ٣٤ .

٢ . كريمان فريد , تقييم كفاءات الاتصال في ادارة الأزمة , دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الالكترونية , المجلة المصرية لبحوث الاعلام , كلية الاعلام , جامعة القاهرة , العدد ٦ , ١٩٩٩ , ص ١٤ .

٣ . قدي عبد المجيد , اتصالات الأزمة وادارة الازمات , دار الجامعة الجديدة , ٢٠٠٨ , ص ٢٠٨ .

٤ . نيفين على الحبشى , الاسلوب العلمى لادار الازمات , دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة , رسالة دكتوراة , كلية التجارة , جامعة القاهرة , ١٩٩٨ , ص ٣٥ .

في اطار التعامل الرسمي مع حادث الأقصر الارهابى في مصر حيث استطاعت الدولة خلق اجماع شعبى عام حول الازمة والآثار المترتبة عليها .<sup>(١)</sup>

#### ٥ . استراتيجية الهجوم المضاد

وفيها يتم التصرف من جانب المنظمة اعلاميا بشكل هجومى وقد تستخدم حقها في اللجوء الى القضاء , وتستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد او الاتهام بشكل يرقى الى مستوى التشهير من جانب وسائل الاعلام دون الاستناد الى حقائق أو أدلة فعلية تثبت هذه الادعاءات .<sup>(٢)</sup>

#### ٦ . استراتيجية المماثلة والتسويق

وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في انتاج السلع والخدمات , وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائل الاعلام , وهذا عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها , ووفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير .<sup>(٣)</sup>

#### ٧ . استراتيجية الاعتراف الجنائي

ويتم في هذه الاستراتيجية الاعتراف بالأزمة , كاعتراف اجرائي مجرد دون الكشف او الاعتراف بالأسباب التي أدت الى وقوعها وحدوثها , حيث التكتم على هذه الاسباب .<sup>(٤)</sup>

#### ٨ . استراتيجية ملتقى الطرق

يتم هنا التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الاقناع المناسبة لها , على سبيل المثال تستضيف رجال دين تتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاة الضحايا , وكذا رئيس المؤسسة والعديد من المتخصصين او المهتمين بالأزمة .<sup>(٥)</sup>

١ . Norman Phelps "setting Up Acrisis Recovery plan " journal of Business strategy , vol , 6 , No 4 , 1986 , p 231 .

٢ . Danny Moss: public relation in practice , a case Book , first published , London ,and New York , rout ledge ,1990 , p 187 .

٣ . محمد كامل مصطفى الكردى : ادارة الاعلام والعلاقات العامة في الازمات , بحث مقدم الى المؤتمر السنوى الثانى لادارة الازمات والكوارث , القاهرة , جامعة عين شمس , كلية التجارة , ١٩٩٧ , ص ٨ .

٤ . محمد كامل مصطفى , مرجع سابق , ص ٩

٥ . قدرى عبد المجيد , مرجع سابق , ص ٢١٠ .

## ٩ . استراتيجية المشاركة والمسئولية

وهنا في هذه الاستراتيجية يتم المشاركة والمسئولية في وضع الخطة المناسبة لادارة الأزمة , حيث يتم اجماع الآراء على هذه الخطة المناسبة لادارة الأزمة ومن م اعتمادها وتنفيذها على أرض الواقع .(١)

## ١٠ . الاستراتيجية القانونية

وهنا تعتمد المعالجة الاعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشئون القانونية بالمنظمة , والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات مع انكار الاتهامات الموجهة للمنظمة , وتحويل المسئولية الى جهة أخرى (٢).

## الخاتمة ونتائج البحث

وختاماً وبعد ما سردناه في هذا البحث وما تم التطرق اليه من تعريف ادارة الأزمة والاتصال الآزموي , وكذا أهمية اتصال الأزمة , كما تم التفريق بين ادارة الازمة والادارة بالأزمة , كما تم التطرق الى النموذج العام لإدارة الأزمة , ثم ختاماً التطرق الى استراتيجية الاتصال في ادارة الازمة ,وعليه فقد توصل الي البحث الى عدد من النتائج ومنها :

١. للاتصال دور بالغ الأهمية في مراحل الازمة المختلفة ( قبل الأزمة . أثناء الأزمة . بعد الأزمة ) .
٢. هناك الكثير من المحاور التي تحدد أهمية اتصال الأزمة اثناء وقوع الأزمة .
٣. يطلق البعض على الادارة بالازمة علم صناعة الازمة للتحكم والسيطرة على الاخرين .
٤. عملية الادارة بالازمة لها عدة مراحل من أجل خلق الأزمة وافتعالها لابد أن تتم كل مرحلة بعناية فائقة حتى لا تخرج الأمور عن السيطرة .
٥. هناك العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال بالازمة , حيث تختلف الاستراتيجية حسب بعض العوامل المرتبطة بالازمة ؛ ومنها الاسباب التي ادت الى حدوث الازمة وابعاد هذه الازمة ....الخ.

١ . Frand M . corrado , Media of managers New Jersey : printice hall inc ,1984 ,p 97

٢ . Julie Guillebeau : crisis of management , A case study in the killing of on employee , public relation quarterly ,no 3 , 1989 , p 156 .



**قائمة المراجع**

- (١) أحمد جلال عز الدين ، ادارة الأزمات فى الحدث الارهابى ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٩٩٠
- (٢) اسماعيل عبد الفتاح ، ادارة الصراع والازمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربى الاسرائيلى ، القاهرة ، العربى للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١
- (٣) السيد عليوة ، ادارة الأزمات فى المستشفيات ، إيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١
- (٤) سعد الدين عثماوى ، ادارة الازمة ، الامارات ، مجلة الفكر الشرطى ، م ٥ ، ع ٢ ، ١٩٩٦
- (٥) عباس رشدى العماري .ادارة الأزمات فى عالم متغير ، القاهرة ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ط ١ ، ١٩٩٣
- (٦) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة ، مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها ، المجلة المصرية لبحوث الاعلام ، العدد ٥ ، ١٩٩٩
- (٧) فهد أحمد شعلان ، ادارة الازمات الأسس والمراحل والاليات ، ط ١ ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٩٩٩
- (٨) فوزى عبد الغنى خلاف ، اتجاهات جمهور الصعيد تجاه معالج وسائل الاعلام لحادثة الأقصر ، دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي ، مجلة كلية الآداب ، جامعة حلوان ، العدد ٦ ، ١٩٩٩
- (٩) قديري عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وادارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٨
- (١٠) كريمان فريد، تقييم كفاءات الاتصال في ادارة الأزمة ، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الالكترونية ، المجلة المصرية لبحوث الاعلام ، كلية الاعلام ، جامعة القاهرة ، العدد ٦ ، ١٩٩٩
- (١١) محسن أحمد الخضيرى ، ادارة الأزمات ، منهج اقتصادى ادارى لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية ، القاهرة ، مكتبة مدبولى ، ط ٢ ، ٢٠٠٣
- (١٢) محمد شومان : ادارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، دراس تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوى الرابع لادارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارة ، ١٩٩٩
- (١٣) محمد شومان ، الاشكاليات فى مسار تطور اعلام الأزمات والكوارث ، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام ، العدد الثالث ، المجلد الثانى ، ٢٠٠١

- (١٤) محمد عاصم الاعرجى , محمد مأمون دقابة : " ادارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر ادارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فى الوظائف الاشرافية فى أمانة عمان الكبرى " , الرياض معهد الادارة العامة , م٣٩ , ع٤ , ٢٠٠٠
- (١٥) محمد كامل مصطفى الكردي : ادارة الاعلام والعلاقات العامة فى الازمات , بحث مقدم الى المؤتمر السنوى الثانى لادارة الازمات والكوارث , القاهرة , جامعة عين شمس , كلية التجارة , ١٩٩٧ , ص ٨ .
- (١٦) محمد محمد الشافعى , استراتيجية ادارة الازمات والكوارث , ط ١ , القاهرة , مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر , ٢٠٠٠
- (١٧) ميشيل اى , هاينز سللى و ليندا ماكجينت : الاتصال والاتصال الادارى , ترجمة سامر جعلوط , دمشق , دار الرضا للنشر , ٢٠٠٠
- (١٨) نيفين على الحبشى , الاسلوب العلمى لادار الازمات , دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة , رسالة دكتوراة , كلية التجارة , جامعة القاهرة , ١٩٩٨ , ص ٣٥ .
- (١٩) محمود جاد الله , إدارة الأزمات , دار أسامة للنشر والتوزيع , ٢٠١٠
- (٢٠) يوسف أحمد أبو فادة , ادارة الازمات مدخل متكامل , ط ١ , اثراء للنشر والتوزيع , الاردن , ٢٠٠٩ ,

#### المراجع الأجنبية :

- 1) Michael Bland ,communicating out of acrisis , first published K London Macmillan press L T D ,1993
- 2) Norman Phelps "setting Up Acrisis Recovery plan " journal of Business strategy ,vol , 6 , No 4 , 1986.
- 3) Danny Moss: public relation in practice , a case Book , first published , London ,and New York , rout ledge ,1990
- 4) Frand M . corrado , Media of managers New Jersey : printice hall inc ,1984
- 5) Julie Guillebeau : crisis of management , A case study in the killing of on employee , public relation quarterly ,no 3 , 1989