

تأثير الاتصال على فعالية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المديرية المركزية للرقمنة و أنظمة المعلومات

The Impact of Communication on the Effectiveness of Crisis Management in Economic Institutions: A Case Study of the Central Directorate for Research and Development at Sonatrach

بن حمادة حفصة¹، بعلوج زينب²

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، مخبر الاستخدامات وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في

الجزائر، benhammada.hafsa@univ-alger3.dz

² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، baaloudjzineb@yahoo.com

تاريخ النشر: جوان/2025

تاريخ القبول: 2025/05/12

تاريخ الإرسال: 2025/01/20

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاتصال الداخلي والخارجي على فعالية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة بالمديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات بسوناطراك. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة قصدية بلغت (34) موظفًا، توصلت الدراسة إلى أهمية الاتصال الداخلي في تعزيز التنسيق بين الموظفين أثناء الأزمات، ودور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة وعلاقاتها الخارجية، إضافة إلى فعالية التكنولوجيا الرقمية في إدارة الأزمة. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات اتصال متكاملة، وتطوير الجوانب السلوكية في بحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي؛ الاتصال الخارجي؛ إدارة الأزمات؛ المؤسسات الاقتصادية؛ الرقمنة.

Abstract:

This study aims to identify the impact of internal and external communication on the effectiveness of crisis management within economic institutions, through a case study conducted at the Central Directorate for Digitization and Information Systems at Sonatrach. Using a descriptive analytical approach and an intentional sample of (34) employees, the study concluded the importance of internal communication in enhancing coordination among employees during crises, the role of external communication in improving the institution's image and external relations, as well as the effectiveness of digital technology in crisis management. The study recommends adopting integrated communication strategies within institutions, and developing behavioral aspects in future research.

Keywords : Internal communication ; External communication ; Crisis management ; Economic institutions ; Digitization.

مقدمة:

تعتبر الأزمات من الظواهر التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع والتي تتميز بتداعيات سلبية وتؤثر على جوانب عدة منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفي ظل هذه التداعيات أصبحت المؤسسات الاقتصادية خاصة في الآونة الأخيرة تعيش تغييرات في الاقتصاد العالمي وسرعة التكنولوجيا مما جعلها تعيش في بيئة تنافسية لضمان بقائها وتلبية احتياجاتها.

وباعتبار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي المحرك الأساسي للاقتصاد تؤثر وتتأثر بعدة تغيرات مما نتج بروز العديد من الأزمات الاقتصادية والتي تعد من أكبر التحديات التي تواجهها لهذا ظهر ما يسمى بإدارة الأزمات باعتباره وظيفة حيوية يتجلى دوره في حماية امن واستقرار المؤسسة وتطوير استراتيجيات فعالة وهادفة تعتمد على من اجل ضمان بقائها واستمرارها في بيئة اقتصادية.

إشكالية البحث:

تلعب إدارة الأزمات دورا حيويا في ضمان استقرار واستدامة المؤسسات الاقتصادية، خاصة في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، يعتبر الاتصال الداخلي والخارجي أحد العناصر الأساسية في فعالية إدارة الأزمات حيث يساهم في تحسين التنسيق وتعزيز الثقة، وتقليل الآثار السلبية للأزمات على المؤسسة في سياق مؤسسة سوناطراك وتتجلى أهمية الاتصال في كيفية تعامل المؤسسة مع الأزمات وتأثيره على سمعتها وعلاقتها مع الأطراف المعنية.

ما هو تأثير الاتصال (الداخلي والخارجي) على فعالية إدارة الأزمات واستدامة المؤسسة الاقتصادية خلال الأزمات؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تنسيق الجهود وتحسين أداء العاملين خلال فترة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية؟
2. ما دور الاتصال الخارجي في تعزيز صورة المؤسسة والحفاظ على علاقتها مع الأطراف الخارجية (العملاء، وسائل الإعلام، الشركاء) خلال الأزمات؟
3. كيف تساهم تكنولوجيا الاتصال و الرقمنة في تعزيز فعالية الاتصال المؤسسي لمواجهة وإدارة الأزمات؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: كلما كان الاتصال فعالاً على مستوى المؤسسة الاقتصادية، كلما ساهم في استقرارها خاصة أثناء الأزمات.

الفرضيات الفرعية:

1. تظهر قيمة وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية أثناء فترة الأزمات.
2. يساعد الاتصال الخارجي الفعال في تعزيز صورة المؤسسة الاقتصادية، والحفاظ على علاقات إيجابية مع الجهات الخارجية ذات العلاقة خلال فترة الأزمات.
3. يؤدي استخدام المؤسسة الاقتصادية لتكنولوجيا الاتصال و الرقمنة إلى رفع كفاءة وفعالية الاتصال المؤسسي في مواجهة وإدارة الأزمات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تركز على إدارة الأزمات في حل أزماتها اعتماداً على استراتيجيات حديثة.

منهج الدراسة:

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال استعراض الأزمات التي تحدث بالمؤسسة الاقتصادية وطريقة إدارتها ودعمنا دراستنا بفصل تطبيقي تمثل في دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك وقمنا بإجراء مقابلات شخصية مع العمال والموظفين وإعداد استبيان من أجل الوصول إلى نتائج وحلول.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** نتحدد بشرياً في إجمالي الموظفين المنتمين إلى المديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات بمؤسسة سوناطراك، والمقدر عددهم بـ (175) موظفاً، والموزعين وظيفياً على خمسة مديريات وعدة أقسام تابعة لها.
- **الحدود المكانية:** تقتصر حدود المكان لهذه الدراسة على المديرية العامة لشركة سوناطراك الكائنة بمقرها الرسمي في جنان الملك - حيدرة - الجزائر العاصمة.

مجتمع البحث:

تحدّد مجتمع الدراسة بصورة دقيقة في مجموع العاملين ضمن المديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات التابعة لشركة سوناطراك، والبالغ عددهم (175) فرداً، يتوزعون هيكلياً على خمس مديريات وظيفية، فضلاً عن العديد من الأقسام الفرعية الأخرى. ومن هذا المجتمع، أُختيرت عينة قصدية مكونة من (34) موظفاً، بنسبة تمثيل بلغت حوالي (19.4%) من حجم المجتمع الإجمالي. ويعود تحديد هذا العدد إلى كون أداة جمع البيانات هي الاستبيان الإلكتروني، حيث تم إرسال الاستبيان إلكترونياً لجميع

موظفي المديرية (175 موظفًا)، لكن العدد (34) يمثل مجموع الاستجابات المكتملة التي تم الحصول عليها فعليًا من قبل الموظفين الذين تجاوبوا مع أداة الدراسة ضمن الفترة الزمنية المحددة.

مصطلحات الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المدخل شرح المفاهيم الأساسية التي سوف نطرحها في هذا المقال والتي جاءت كما يلي:

الأزمة: هي مشكلة صعبة تؤدي إلى حالة من الاستقرار وتفقّد متخذ القرار من اتخاذ القرار المناسب وتهدد الأهداف المرغوب تحقيقها.¹

الأزمة إجرائيًا: هي الوضعية الصعبة التي وصلت لها مؤسسة سوناطراك أصبحت تعيش حالة من الاستقرار في نظامها بسبب الأزمات التي حلت بها.

إدارة الأزمة: تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة مؤسسة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ، نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كان تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تأخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمؤسسة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها.²

إجرائيًا: هو محاولة التغلب على الأزمة في مؤسسة سوناطراك، باستخدام الأدوات والتحكم فيها وتقوم على التخطيط والرقابة والتنفيذ، وتسخر من أجل المؤسسة.

المؤسسة الاقتصادية: يعرفها M. TRUCKY تعتبر المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق بين العناصر المادية والبشرية للنشاط الاقتصادي.³

تتمثل إجرائيًا المؤسسة الاقتصادية في دراستنا في مؤسسة سوناطراك والتي تركز كل الطاقات المادية والبشرية التي تخضع لقوانين ونظام معين من أجل تحقيق هدفها الأساسي والذي يكمن في بقائها واستمرارها.

الاتصال الداخلي: هو منظومة من العمليات الاتصالية المنظمة التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية والعناصر البشرية داخل المؤسسة، بما يضمن التكامل الوظيفي والتنسيق الداخلي.

الاتصال الخارجي: مجموع العمليات التفاعلية التي تؤمن تدفق المعلومات وتعزيز العلاقات والتواصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، بما يشمل الأطراف ذات العلاقة كالجمهور، العملاء، وسائل الإعلام، والشركاء الاستراتيجيين.

1- ماهية الأزمة في سياق المؤسسة:

1.1- تعريف الأزمة:

لقد أصبح الوقت الحالي الذي نعيش فيه مليئاً بالأزمات، وقد كثرت المفاهيم في هذا المجال منه:

أنها حدث مفاجئ غير متوقع، يهدد قدرة الأفراد والمؤسسة على البقاء والاستمرار⁴، وتعرف أيضا الأزمة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على كل نظام المؤسسة ويهدد الكيان الذي يبنى عليه هذا النظام⁵.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات للأزمة نستنتج أنها تتميز ب:

- الأزمة فترة حرجية ومصيرية تؤثر على المؤسسة.
- تتميز بعنصر المفاجأة.
- تتميز بالسرعة والتي تحدث خلل على نظام وقرارات المؤسسة.
- تهديد سمة وكيان المؤسسة وانهيائه.

ويعتمد تعامل المؤسسة مع الأزمات على درجة معرفته بنوع هذه الأزمة وبناءا على هذا

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة كالتالي:⁶

1. أزمات بفعل الطبيعة: مثل الزلازل وحرائق الغابات والفيضانات.
 2. أزمات إدارية: وتكون نتيجة الإهمال وضعف الرقابة.
 3. أزمات تكنولوجية ويكون من خلال الاستعمال السلبي للتكنولوجيات الحديثة.
 4. أزمات ربحية: من خلال الرغبة في التوسع وفتح الأسواق على حساب الاهتمام بالجودة والإتقان.
 5. أزمات التنافس بين المؤسسات: ويبرز هذا النوع عند التنافس بين مؤسستين من نفس النوع.
 6. أزمات مالية واقتصادية: هذا النوع يغلب عليه الطابع المادي من خلال الإفلاس أو ضرب العملة وتدهورها وأيضا تكس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها.
- وبناء على هذا نجد أن الأزمات تتنوع وتتعدد في المؤسسة ومن أسباب حدوثها نجد:
- الشائعات.

• الإدارة العشوائية.

• تضارب في المصالح.

• السرعة في اتخاذ القرارات.

• عدم إشراك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات.

2-مدخل الى ادارة الازمات بالمؤسسة:

1.2-تعريف إدارة الأزمة ومراحلها:

تهدف إدارة الأزمات إلى التحضير لمواجهة الأزمات عن طريق التنبؤ بها حتى تستطيع الإدارة التحكم في المواقف واتخاذ القرار، ويمكن تعريفها ب: تقليديا بأنها، مجموعة من الاستعدادات والجهود التي تضعها الإدارة، وتبذل جهد من أجل المواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة عن الأزمة. أما

حديثا فتعرف :عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات ،التي تقع داخليا وخارجيا وتهدد من سمعة المنظمة وبقائها في السوق⁷ وتعرف أيضا بأنها الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة مع أي حدث كبير لا يمكن التنبؤ به ويهدد بإلحاق الأضرار بالمؤسسة أو أصحاب المصلحة.⁸

وبناء على ذلك فان: إدارة الأزمات تتمكن من السيطرة على تداعيات الأزمة وإدارتها بنجاح من خلال:

- منع وقوع الأزمة، ومواجهتها بنجاح.
- تقليل من الآثار المترتبة عن الأزمة.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في تعلم الدروس واستخلاص النتائج.

2.2- عوامل نجاح إدارة الأزمات:

أصبحت المؤسسات الكبرى بحاجة ماسة إلى توظيف برامج إدارة الأزمات ضمن إستراتيجيتها، باعتبارها جزء مهم وضروري لأي مؤسسة لا بد أن تستعد لمواجهة الأزمات، وتوفير كل الإمكانيات اللازمة فنجاحها في إدارة الأزمات، يتطلب عدة عوامل منها:

- إنشاء وحدثة النظم الإدارية للمؤسسة، حتى تستطيع حل مشاكلها، بوجود كفاءات مهنية
- يجب اعتبار لتخطيط للآزمات محور أساسي وضروري من التخطيط الاستراتيجي
- حاجة المؤسسة البرامج التدريبية والتكوينية للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- الحاجة أيضا المتابعة والتقييم والمراجعة لخطط إدارة الأزمات بانتظام، ووضعها في اختبار ضمن ظروف مشابهة الأزمات، وبالتالي العمل تحت الضغط.والتركيز على أنظمة الإنذار المبكر الفعالة.⁹

3.2-مراحل ادارة الازمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وتتمثل فيما يلي:

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تتطلب هذه المرحلة توجيه الاهتمام للإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة نسبيا تنبئ عن قرب وقوع الأزمة، حيث يستقبل المديرين العديد من الإشارات بالمؤسسات المستهدفة للآزمات ويكونوا على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات. أي أن المؤسسة يكون لها نظام اندار مبكر يساعد في اعطاء اشارات باحتمال حدوث خلل او مشكل ويقلل من وقوع الازمة وتفاقمها.

الاستعداد والوقاية: تستهدف هذه المرحلة اكتشاف ورصد نقاط الضعف بالمؤسسة ولهذا يجب أن تتوافر لديها الأساليب والوسائل الوقائية لمواجهة هذه الأزمات والكوارث.¹⁰

اي ان الادارة تكون على استعداد لاي ازمة طارئة، من اجل اتخاذ اجراءات وقائية لمواجهتها.

احتواء الأضرار والحد منها: هذه المرحلة تتمثل في اعداد وسائل من اجل الحد من وقوع اضرار بالمؤسسة ومنعها من التفاقم¹¹. ويعني هذا ان الادارة تقوم بتنفيذ الخطط وهذا عن طريق الوسائل المتاحة في المؤسسة.

استعادة النشاط: وتتضمن عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، فالمديرين هم من يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية ويستطيعون انجاز هذه المرحلة بكفاءة لكن قد ترتكب المؤسسات خطأ في تركيزها على العمليات الداخلية وإهمال للجانب الخارجي¹²، هنا المؤسسة تتحكم في زمام الامور وتمارس نشاطها بصفة عادية.

التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر واسترجاع الأحداث ودراستها بعمق لاستخلاص الدروس والاستفادة منها لتحسين ما تم انجازه في الماضي حيث أن التعلم امرأ حيويًا غير انه مؤلم للغاية ويثر ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة¹³. هنا المؤسسة تستفيد من الازمة في أخذ العبرة والتعلم منها. ونستخلص مما سبق ان الازمة هي الاستقرار والتوازن داخل المؤسسات لأنها تؤثر بشكل سلبي على النسق الاداري والهيكل للمؤسسة وتخلق جو من القلق وعدم التركيز للرؤساء المؤسسة مما يحدث خلل في اتخاذ القرار.

4.2- الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة في إدارة الأزمة: من جانب اخر هناك مجموعة من

الاستراتيجيات والتي تتلاءم مع الازمة كبديل وتتمثل في:

- إستراتيجية التحفظ والكتمان: تقوم هذه الإستراتيجية على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية.
- إستراتيجية التريث وعدم التورط: وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة، وذلك دراسة مستصيفة من حيث أسباب الأزمة وأثارها ونتائجها والإجراءات التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها.
- إستراتيجية الاستجابة والدفاع: تقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية، يقوم المتحدث الرسمي بتقديمها بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة.
- إستراتيجية الدفاع الهجومي: وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمؤسسة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير، وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير، لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام، وتستخدم عندما تكون أزمة على مستوى الدولة او المجتمع ككل.
- إستراتيجية الهجوم المضاد: تتصرف فيها المؤسسة إعلاميا بشكل هجومي، وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المؤسسة للنقد والاثام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير.

➤ إستراتيجية المماثلة والتسويق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله، وذلك عندما تواجه المؤسسة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.

➤ إستراتيجية الاعتراف الجزئي: يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.¹⁴

➤ إستراتيجية ملتقى الطرق: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها.

➤ إستراتيجية المشاركة والمسؤولية: وتعني هنا المشاركة والمسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

➤ إستراتيجية الاختفاء المؤقت والغير مؤقت: ومثال ذلك الإعلان والتركيز على وسائل الاتصال الجماهيرية.

➤ الإستراتيجية القانونية: وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للآزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمؤسسة وتتمثل في ذكر اقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة لها وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

3. الإطار التطبيقي:

1.3. الإحصاء الوصفي:

2.3. توزيع العينة:

الجدول 1: توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	58.8%
أنثى	14	41.2%
المجموع	34	100%

المصدر: من اعداد الباحثة ، بناءا على مخرجات SPSS 27.

يتبين أن من الجدول 1، غالبية المشاركين في الاستبيان من الذكور بنسبة 58.8%، بينما تمثل الإناث نسبة 41.2%. يشير هذا التوزيع إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة، مما يعكس تكوين القوة العاملة في مؤسسة "سوناطراك".

الجدول 2: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	8.8%
30-40 سنة	16	47.1%

32.4%	11	41-50 سنة
11.8%	4	أكثر من 50 سنة
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على مخرجات SPSS 27.

أظهرت النتائج من الجدول 2، أن أغلبية المشاركين (47.1%) تقع أعمارهم بين 30 و 40 سنة، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 32.4%. أما الفئة الأصغر من 30 سنة فتشكل نسبة صغيرة (8.8%)، مما يعكس أن غالبية العاملين في المؤسسة من ذوي الخبرة والنضج العمري. الجدول رقم 3: توزيع العينة حسب التكوين المتحصل عليه

التكوين المتحصل عليه	التكرار	النسبة المئوية(%)
تقني	7	20.6%
جامعي	27	79.4%

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على مخرجات SPSS 27.

تشير البيانات من الجدول 3 إلى أن غالبية المشاركين حاصلون على تكوين جامعي بنسبة 79.4%، بينما تمثل الفئة الحاصلة على تكوين تقني نسبة 20.6%. يعكس ذلك توجهاً نحو الاعتماد على المؤهلات الجامعية في المناصب المختلفة داخل المؤسسة.

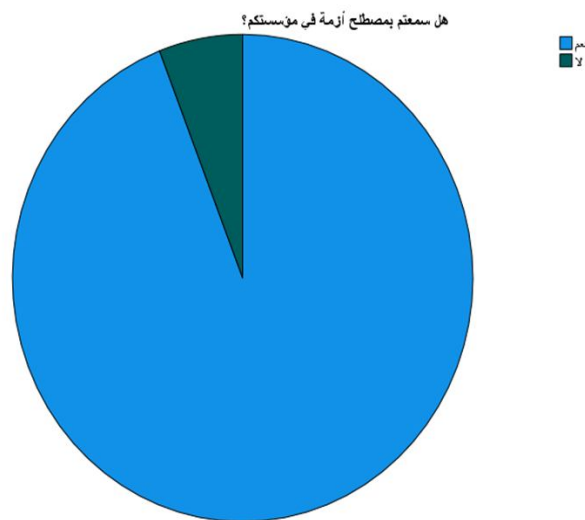
الجدول رقم 4: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	16	47.1%
من 5 إلى 10 سنوات	14	41.2%
من 11 إلى 20 سنة	4	11.8%
المجموع	34	100

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على مخرجات SPSS 27.

تبين النتائج أن حوالي نصف المشاركين (47.1%) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما تمتلك نسبة 41.2% خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات. الفئة ذات الخبرة الطويلة (11 إلى 20 سنة) تشكل نسبة أقل (11.8%).

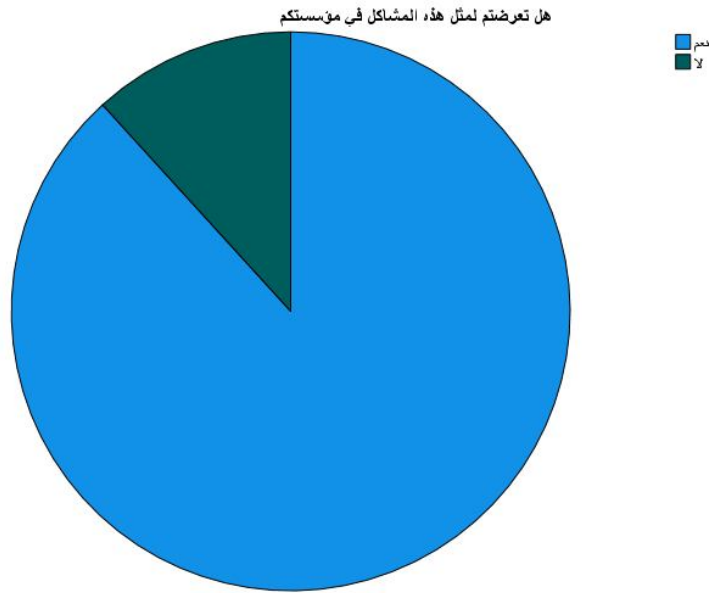
الشكل 1: مدى معرفة الموظفين بمفهوم الأزمة في المؤسسة



المصدر: مخرجات SPSS 27.

يوضح الشكل 1 أن نسبة كبيرة جداً من المشاركين (94.1%) أشاروا إلى معرفتهم بمصطلح "الأزمة" في مؤسستهم، بينما كانت نسبة صغيرة (5.9%) لم تسمع به. يُظهر هذا الوعي الكبير بين المشاركين أهمية مفهوم "الأزمة" ومدى انتشاره داخل المؤسسة.

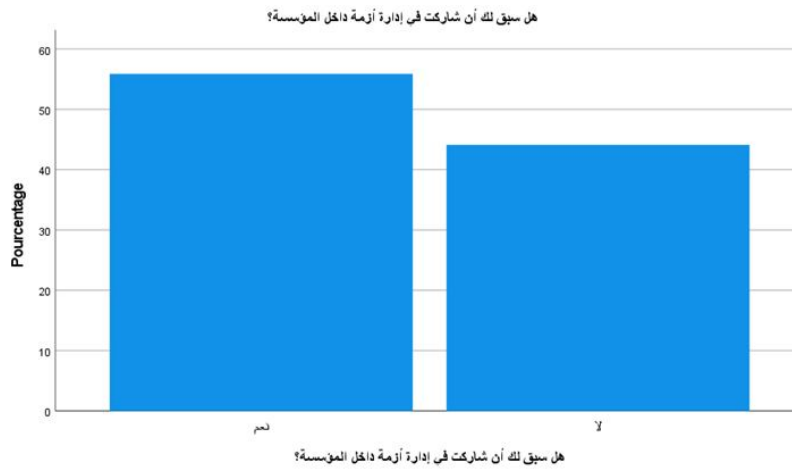
الشكل رقم 2: نسبة تعرض الموظفين للأزمات داخل المؤسسة



المصدر: مخرجات SPSS 27.

تُظهر النتائج الشكل 2، أن غالبية العينة (88.2%) تعرضت لأزمات أو مشاكل في مؤسستهم، بينما كانت نسبة صغيرة (11.8%) لم تتعرض لمثل هذه الأزمات. يشير ذلك إلى وجود تحديات منتظمة تواجه المؤسسة، مما يعزز الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات.

الشكل رقم 3: مشاركة الموظفين في إدارة الأزمات داخل المؤسسة



المصدر: مخرجات SPSS 27.

يوضح الشكل 3، أن 55.9% من المشاركين سبق لهم المشاركة في إدارة أزمة داخل المؤسسة، بينما 44.1% لم يشاركوا في ذلك. يُظهر هذا التفاوت أن أكثر من نصف المشاركين لديهم خبرة عملية في إدارة الأزمات، وهو مؤشر على التفاعل المباشر للموظفين مع الأزمات.

3.3. الإحصاءات الوصفية لأسئلة الاستبيان:

تم بناء الاستبيان على أساس سلم ليكرت الخماسي، حيث تم تخصيص درجات للإجابات على النحو التالي 1: لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة. يُظهر التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان تنوعاً واضحاً في مستويات الوعي والاستعداد لإدارة الأزمات داخل المؤسسة. في البعد الأول، الذي يركز على فهم مفهوم الأزمة، جاءت النتائج إيجابية عمومًا بمتوسطات تتراوح بين 3.18 و 4.00، حيث برز إدراك العاملين للأسباب الرئيسية للأزمات، بينما أظهر نظام الإنذار المبكر ضعفاً يستدعي تحسينه.

في البعد الثاني، المتعلق بتأثير الأزمات، لوحظ أن الأزمات المالية والتكنولوجية والإدارية تمثل أبرز التحديات بمتوسطات عالية تصل إلى 4.29، مما يعكس تأثيراً كبيراً لهذه الأزمات على استدامة المؤسسة أما في البعد الثالث الخاص باستراتيجيات إدارة الأزمات، فقد أظهرت النتائج متوسطات جيدة (3.85 إلى 4.18)، مع نقاط قوة مثل التعاون بين العاملين والاستفادة من التجارب السابقة، لكن الحاجة إلى تحديث طرق الإدارة تظل ملحة. وفي البعد الرابع حول دور الاتصال، جاءت النتائج إيجابية للغاية بمتوسطات بين 4.21 و 4.68، مما يعكس إدراكاً قوياً لأهمية الاتصال الداخلي والخارجي في تحسين إدارة الأزمات، مع وجود مجال لتحسين الاتصال الداخلي بين الإدارات.

أخيراً، في البعد الخامس المتعلق بالتحسينات المطلوبة، حصلت الأسئلة على أعلى التقييمات (4.71 إلى 4.94)، مما يعكس وعياً كبيراً بأهمية تطوير خطط اتصال استراتيجية وتعزيز التدريب على مهارات الاتصال واستخدام التكنولوجيا في إدارة الأزمات. تُظهر النتائج بشكل عام نقاط قوة ملحوظة في إدراك أهمية الاتصال والتخطيط، مقابل نقاط ضعف تتعلق بنظام الإنذار المبكر وتحديث الاستراتيجيات الإدارية.

4.3. اختبار ثبات وصدق الاستبيان:

1.4.3 اختبار ثبات الاستبيان:

الجدول رقم 06: جدول تحليل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

رقم البعد	اسم البعد	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
1	فهم مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات	5	0.884
2	تأثير الأزمة على المؤسسة وأنواعها	6	0.936
3	استراتيجيات إدارة الأزمات	7	0.969
4	دور الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات	8	0.906
5	التحسينات المطلوبة في الاتصال	4	0.784
	إجمالي معامل ألفا كرونباخ		0.907

المصدر: من اعداد الباحثة ، بناء على مخرجات SPSS 27.

يشير جدول 6، تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى درجة عالية من الثبات لجميع أبعاد الاستبيان، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المقبول (0.7)، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين الأسئلة. أظهر البعد الأول، المتعلق بفهم مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات، ثباتاً مرتفعاً بقيمة 0.884، مما يشير إلى تجانس جيد بين الأسئلة. وحقق البعد الثاني، الذي يركز على تأثير الأزمة على المؤسسة وأنواعها، معامل ثبات عالٍ جداً بقيمة 0.936، مما يعكس وضوحاً في الأسئلة وإدراكاً متقارباً من قبل المشاركين. أما البعد الثالث، الخاص باستراتيجيات إدارة الأزمات، فقد سجل أعلى قيمة (0.969)، مما يدل على تجانس كبير بين الأسئلة ووعي عالٍ بأهمية هذا الجانب. في حين أظهر البعد الرابع، دور الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات، ثباتاً قوياً بقيمة 0.906، مما يؤكد إدراك المشاركين لأهمية الاتصال في إدارة الأزمات. وأخيراً، سجل البعد الخامس، المتعلق بالتحسينات المطلوبة في الاتصال، معامل ثبات مقبول بقيمة 0.784، مما يشير إلى درجة جيدة من الترابط بين الأسئلة، مع وجود بعض التنوع في وجهات النظر حول هذا البعد. إجمالاً، بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للاستبيان 0.907، مما يعكس درجة عالية جداً من الموثوقية والاتساق الداخلي للأسئلة، ويؤكد جودة تصميم الاستبيان وصلاحيته لاستخدامه في تحليل الظاهرة المدروسة.

2.4.3. اختبار صدق الاستبيان باستخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation):

يمكن قياس صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. يُقارن هذا الاختبار بين إجابات المشاركين على أسئلة كل محور وبين المتوسط الإجمالي لأسئلة المحور نفسه، لمعرفة مدى ارتباط الأسئلة بالمحور.

جدول رقم 07: معاملات الارتباط لكل بُعد

رقم البعد	اسم البعد	
1	فهم مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات	0.834
2	تأثير الأزمة على المؤسسة وأنواعها	0.876
3	استراتيجيات إدارة الأزمات	0.902
4	دور الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات	0.768
5	التحسينات المطلوبة في الاتصال	0.666

المصدر: من إعداد الباحثة، بناءً على مخرجات SPSS 27.

يُظهر الجدول متوسط معاملات الارتباط لكل بُعد من أبعاد الاستبيان، مما يعكس درجة الترابط بين أسئلة كل بُعد ومتوسط محاوره. حقق البعد الثالث، الخاص بـ"استراتيجيات إدارة الأزمات"، أعلى متوسط ارتباط بلغ 0.902، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي بين الأسئلة، وهو ما يعكس وعي المشاركين

بأهمية هذا الجانب يلي ذلك البُعد الثاني، "تأثير الأزمة على المؤسسة وأنواعها"، بمتوسط ارتباط مرتفع بلغ 0.876، مما يدل على فهم متعمق للأزمات وتأثيرها.

أما البُعد الأول، "فهم مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات"، فقد سجل متوسط ارتباط قدره 0.834، مما يعكس إدراكاً جيداً من قبل المشاركين لمفهوم الأزمة بالمقابل، أظهر البُعد الرابع، "دور الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات"، متوسط ارتباط معتدل بلغ 0.768، مما يشير إلى وجود ترابط مقبول ولكنه أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. أخيراً، سجل البُعد الخامس، "التحسينات المطلوبة في الاتصال"، أقل متوسط ارتباط بلغ 0.666 مما قد يستدعي مراجعة الأسئلة المرتبطة بهذا البُعد لتحسين اتساقها. بشكل عام، تُظهر النتائج جودة تصميم الاستبيان، مع وجود مجالات لتحسين الأسئلة في بعض الأبعاد لتحقيق انسجام أكبر.

اختبار الفرضيات:

الجدول رقم 08: نتائج الاختبارات التوزيع الطبيعي حسب المحاور

المحور	Kolmogorov-Smirnov (Sig.)	Shapiro-Wilk (Sig.)	توزيع البيانات
متوسط المحور 1	0.000	0.000	غير طبيعي
متوسط المحور 2	0.000	0.000	غير طبيعي
متوسط المحور 3	0.000	0.000	غير طبيعي
متوسط المحور 4	0.011	0.005	غير طبيعي
متوسط المحور 5	0.000	0.000	غير طبيعي

المصدر: من اعداد الباحثة، بناءً على مخرجات SPSS 27.

يشير الجدول إلى نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي باستخدام اختباري Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov لجميع محاور الدراسة. تُظهر جميع المحاور قيماً إحصائية (Sig.) أقل من 0.05 في كلا الاختبارين، مما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي في أي من المحاور. وبالتحديد، جاءت النتائج متسقة عبر الاختبارين، حيث أظهرت المحاور الخمسة جميعها توزيعاً غير طبيعي. هذه النتائج تستدعي استخدام اختبارات اللامعلمية عند اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة، نظراً لعدم انطباق افتراض التوزيع الطبيعي على البيانات. يشير هذا إلى ضرورة التركيز على اختبارات مثل سبيرمان وكروسكال واليس لتحليل العلاقات والاختلافات ذات الصلة بالاتصال الداخلي والخارجي واستراتيجيات تحسين الاتصال في إدارة الأزمات.

3.4.3. اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: الاتصال الفعّال يسهم في تحسين فعالية إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك، مما يؤدي إلى تقليل الآثار السلبية للأزمات وتعزيز استقرار واستدامة المؤسسة.

بما أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، سنستخدم اختبارات اللامعلمية المناسبة لاختبار الفرضية الرئيسية. نظراً لعدم التوزيع الطبيعي، يمكن استخدام الارتباط الكانوني (Canonical Correlation) الارتباط الكانوني هو اختبار إحصائي متعدد المتغيرات يُستخدم لتحليل العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات (مجموعة المتغيرات المستقلة ومجموعة المتغيرات التابعة). الهدف هو تحديد مدى الارتباط بين المتغيرات داخل كل مجموعة والعلاقة المشتركة بين المجموعتين. وايضا لان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبارات التوزيع (جدول رقم 08).

الجدول رقم 09: نتائج الارتباطات الكانونية

Sig.	درجات الحرية (مقامية)	درجات الحرية (عددية)	F	Wilks Lambda	القيمة الذاتية	معامل الارتباط الكانوني	المتغير الكانوني
0.001	58	6	4.350	0.476	1.065	0.718	1
-	-	-	-	0.982	0.018	0.134	2

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على مخرجات SPSS 27.

الجدول 10: تفسير الارتباطات الكانونية حسب المجموعات:

الشحن المتقاطع	الشحن القانوني	الوزن غير المعياري	الوزن المعياري	المتغير	المجموعة
-0.708	-0.986	-2.568	-1.063	متوسط المحور 4	المجموعة 1
-0.189	-0.264	0.630	0.182	متوسط المحور 5	
-0.424	-0.590	0.293	0.203	متوسط المحور 1	المجموعة 2
-0.655	-0.912	-1.193	-0.647	متوسط المحور 2	
-0.623	-0.868	-0.783	-0.611	متوسط المحور 3	

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على مخرجات SPSS 27.

الجدول رقم 11: النسب المفسرة للتباين

المتغير الكانوني	نسبة التباين المفسر في المجموعة 1	نسبة التباين المفسر في المجموعة 2
1	52.1%	64.5%
2	47.9%	20.1%

المصدر: من اعداد الباحثة، بناءاً على مخرجات SPSS 27.

الخلاصة:

- النتائج تدعم الفرضية الرئيسية بأن الاتصال الفعال (داخلي وخارجي) يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية إدارة الأزمات وتقليل الآثار السلبية.
- أهمية تحسين دور الاتصال الداخلي والخارجي ظهرت بوضوح، مع الحاجة إلى تعزيز المحور 5 (التحسينات المطلوبة في الاتصال) لتحقيق تأثير أكبر.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 1: الاتصال الداخلي الفعال يسهم في تحسين تنسيق الجهود بين مختلف الإدارات والموظفين خلال الأزمات في مؤسسة سوناطراك.

جدول رقم 12: النتائج من اختبار سبيرمان (Spearman Correlation)

المتغيرات	معامل الارتباط (Spearman Rho)	Sig. (p-value)	دلالة إحصائية
متوسط المحور 4 - متوسط المحور 1	0.261	0.136	غير دال إحصائياً
متوسط المحور 4 - متوسط المحور 2	0.455	0.007	دال إحصائياً
متوسط المحور 4 - متوسط المحور 3	0.627	0.000	دال إحصائياً جداً

المصدر: من اعداد الباحثة، بناءاً على مخرجات SPSS 27.

من خلال الجدول 12، المحور 1 (فهم مفهوم الأزمة): العلاقة ضعيفة وغير دالة إحصائياً (Rho = 0.261, Sig. = 0.136).
الموظفين لمفهوم الأزمة. المحور 2 (تأثير الأزمة على المؤسسة): العلاقة متوسطة ودالة إحصائياً (Rho = 0.455, Sig. = 0.007)، مما يدل على أن الاتصال الداخلي يسهم في تحسين استيعاب تأثير الأزمات على المؤسسة. المحور 3 (استراتيجيات إدارة الأزمات): العلاقة قوية جداً ودالة إحصائياً بشكل

كبير. ($Rho = 0.627$, $Sig. = 0.000$) يشير ذلك إلى أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات. العلاقة بين متوسط المحور 4 ومتوسط المحور 3 لديها فترة ثقة ضيقة (من 0.357 إلى 0.800)، مما يعزز الثقة في قوة العلاقة الإحصائية.

• تدعم النتائج جزئياً الفرضية الأولى:

- o دور الاتصال الداخلي مرتبط بشكل كبير وقوي بتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات (المحور 3).
 - o كما يرتبط بشكل متوسط بتأثير الأزمات على المؤسسة (المحور 2).
 - o العلاقة مع فهم مفهوم الأزمة (المحور 1) غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى تلعب دوراً أكبر في هذا الجانب.
 - استنتاج الاتصال الداخلي الفعّال يُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات وتنسيق الجهود بين الإدارات، مع تأثير أقل على الفهم العام لمفهوم الأزمة.
- الفرضية الفرعية 2: الاتصال الخارجي الإيجابي يعزز سمعة المؤسسة ويساهم في تقليل الآثار السلبية للأزمات.**

جدول رقم 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 2

النتيجة	(p-value) القيمة الاحتمالية	الإحصائية (Statistic)	الاختبار
فرق دال إحصائيًا بين مستويات الاتصال الخارجي	0.006	795.0	(Mann - Whitney U) مان ويتني
فرق دال إحصائيًا بين تأثير الاتصال الخارجي	0.007	7.30	(Kruskal - Wallis) كروسكال واليس

المصدر: من اعداد الباحثة، بناءً على مخرجات SPSS 27.

أظهرت نتائج اختبار مان ويتني (Mann - Whitney U) أن الإحصائية بلغت 795.0 مع قيمة احتمالية ($p\text{-value} = 0.007$)، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا بين مستويات الاتصال الخارجي وتأثيره على سمعة المؤسسة. كما دعم اختبار كروسكال واليس (Kruskal - Wallis) هذه النتيجة، حيث بلغت الإحصائية 7.30 مع نفس القيمة الاحتمالية. نظرًا لأن $p\text{-value}$ أقل من 0.05 في كلا الاختبارين، يمكننا الاستنتاج أن الاتصال الخارجي الإيجابي له تأثير واضح ودال إحصائيًا في تعزيز سمعة المؤسسة وتقليل الآثار السلبية للأزمات.

الفرضية الفرعية 3: تحسين استراتيجيات الاتصال يزيد من قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بفعالية أكبر.

جدول رقم 14: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 3

النتيجة	القيمة الاحتمالية (p-value)	معامل الارتباط (Spearman Rho)	الاختبار
علاقة متوسطة إيجابية دالة إحصائياً	0.007	0.455	سبيرمان (Spearman Correlation)

المصدر: من اعداد الباحثة، بناءً على مخرجات SPSS 27.

أظهرت نتائج اختبار سبيرمان (Spearman Correlation) أن هناك علاقة متوسطة إيجابية بين تحسين استراتيجيات الاتصال وقدرة المؤسسة على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط 0.455 والقيمة الاحتمالية 0.007 نظراً لأن $p\text{-value} < 0.05$ ، فإن العلاقة دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن تحسين استراتيجيات الاتصال يسهم بشكل واضح في تعزيز فعالية إدارة الأزمات داخل المؤسسة. هذه النتائج تدعم الفرضية الفرعية الثالثة وتبرز أهمية تطوير خطط الاتصال لتحسين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات.

أهم النتائج

أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية دعماً قوياً للفرضيات الفرعية والرئيسية المتعلقة بدور الاتصال الفعّال في تحسين إدارة الأزمات داخل مؤسسة سوناطراك. حيث بين اختبار سبيرمان وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تحسين استراتيجيات الاتصال وفعالية إدارة الأزمات. كذلك، أكدت اختبارات مان ويتي وكروسكال واليس أن الاتصال الخارجي الإيجابي يعزز سمعة المؤسسة بشكل دال إحصائياً. كما أظهر تحليل الفرضية الأولى وجود علاقة قوية بين الاتصال الداخلي واستراتيجيات إدارة الأزمات. هذه النتائج مجتمعة تسلط الضوء على أهمية تطوير أدوات الاتصال الداخلي والخارجي كوسيلة لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسة خلال الأزمات، مما يؤكد الفرضية الرئيسية بأن الاتصال الفعّال يعد ركيزة أساسية لنجاح إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير الاتصال الداخلي والخارجي على فعالية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مستندة إلى دراسة حالة المديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات بشركة سوناطراك. وقد أسفر البحث عن نتائج تدل على الدور الحيوي للاتصال كأداة استراتيجية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات وتحقيق استقرارها واستدامتها.

أظهرت الدراسة أن الاتصال الداخلي يعزز من تنسيق الجهود بين مختلف الإدارات والأقسام، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين واستجابتهم في حالات الطوارئ. كما برزت أهمية الاتصال الخارجي في صقل صورة المؤسسة والحفاظ على علاقاتها مع الجهات الخارجية، مما يساهم في الحفاظ على السمعة

المؤسسية أثناء الأزمات. إضافة إلى ذلك، لعبت تكنولوجيا الاتصال و الرقمنة دوراً داعماً في تحسين عملية نقل المعلومات وإدارة الأزمة بشكل فوري وفعال. فيما يخص التفريق بين الأزمات المتعلقة بالمؤسسة ككيان تنظيمي والأزمات المتعلقة بالأفراد من الناحية السلوكية، فإن الدراسة الحالية قد ركزت تحديداً على الأزمات ذات البعد التنظيمي المرتبطة بجوانب الاتصال المؤسسي (داخلياً وخارجياً)، مع الاعتراف بأن الجوانب السلوكية تُشكّل مكوناً هاماً من مكونات إدارة الأزمات. غير أن التركيز الأساسي على البعد التنظيمي والاتصالي جاء تماشياً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، والتي تستهدف أساساً فهم أثر الاتصال على فعالية المؤسسة في مواجهة الأزمات كمنظمة، وليس على مستوى ردود الأفعال الفردية للموظفين.

لهذا، توصي الدراسة بضرورة تبني مؤسسات القطاع الاقتصادي لاستراتيجيات اتصالية متكاملة وشاملة، تجمع بين الأبعاد الداخلية والخارجية للاتصال، مما يعزز من تماسك الجهود المؤسسية في مواجهة الأزمات. ويعد هذا النهج الاتصالي ضرورياً لتطوير آليات تواصل داخلية فعّالة تسهم في تنسيق الأنشطة وتحسين أداء الفرق والإدارات، إلى جانب تعزيز الاتصال الخارجي الذي يلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على صورة المؤسسة وبناء الثقة مع الأطراف الخارجية كالعملاء ووسائل الإعلام والشركاء الاستراتيجيين. كما تؤكد الدراسة على أهمية دمج التقنيات الرقمية الحديثة ضمن إطار إدارة الأزمات، حيث يُمكن للتكنولوجيا أن توفر حلولاً مبتكرة لتسريع عملية نقل المعلومات واتخاذ القرارات، مما يساهم في الاستجابة السريعة والفعّالة للتحديات الناجمة عن بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. وبالتالي، فإن تزويد المؤسسات بالأدوات الرقمية المتقدمة وتبني أنظمة اتصالية متطورة يُعد من الخطوات الأساسية لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق المرونة في مواجهة الأزمات المستقبلية.

على الرغم من تركيز الدراسة الحالية على البعد التنظيمي لإدارة الأزمات من خلال مكونات الاتصال المؤسسي، فإن الأبعاد السلوكية الفردية تشكل عنصراً ذا أهمية بالغة يستحق الدراسة المستفيضة، إذ يُوصى بأن تُدمج البحوث المستقبلية بين المنظورين التنظيمي والسلوكي، مما يتيح تقديم رؤية متكاملة وشاملة لديناميات الأزمات وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

الهوامش :

- 1 - فاطمة مصطفى أحمد الزهري. "إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا"، *المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي*، 2020، المجلد 36، العدد 2، ص. 193.
- 2- MARGARET ROUSE. "Crisis Management Plan", U.S.A., 2013, p. 3.
- 3- عبيد إسماعيل، بن كعبيش ياسين. "واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لبريد الجزائر مستغانم." *مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، تخصص صحافة مكتوبة واتصال، ص. 14.*
- 4- محمد مصطفى كمال، «العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة - عولمة - اتخاذ القرارات.» بيروت: دار المنهل اللبناني، ط 1، 2001، ص. 72.
- 5- ماجد عبد الهادي المساعدة، «إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات.» عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2012، ص. 22.
- 6- ايمان عبادي، «دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة.» *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، 2018، ص. 143-144.