



The role of soft negotiation skills in resolving conflicts through public-relations strategies

1- Dr. Ayad abbas hassan

Ayada.alganabee@uokuf.edu.iq
Media Department Arts College kufa university

2- Dr. Muthana Ibrahim Jaber
Altalqany

Muthanai.altalqany@uokufa.edu.iq
Orcid: 0009-0004-4590-7404
Media Department Arts College kufa university

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between soft negotiation skills and public relations strategies in managing organizational conflicts by developing a theoretical framework that demonstrates how the integration of both elements can lead to effective and peaceful resolutions. The significance of the study lies in both its theoretical and practical contributions: it seeks to bridge a knowledge gap in the Arab academic literature regarding this integration, and it offers guidance for public relations practitioners to enhance their negotiation capabilities. The study adopts a descriptive-analytical methodology based on an extensive review of relevant literature and previous studies, allowing for a critical analysis of multiple conceptual frameworks. Findings indicate that soft negotiation skills—such as persuasion, emotional intelligence, and active listening—effectively contribute to conflict mitigation, especially when combined with public relations strategies focused on institutional communication, transparency, and trust-building. The study recommends the development of comprehensive training programs that integrate soft skills with communication strategies, emphasizing practical simulations, the use of objective performance assessment tools, and stronger collaboration between academics and professionals to transfer these skills into real-world institutional settings. This, in turn, enhances organizational performance and reduces internal conflict intensity.

Keywords:

Soft negotiation skills, public relations, conflict management, emotional intelligence, persuasion, institutional communication, crisis resolution, peaceful settlements.

مهارات التفاوض الناعمة ودورها في حل النزاعات عبر استراتيجيات العلاقات العامة

د. إياد عباس الجنابي

Ayada.alganabee@uokuf.edu.iq

قسم الإعلام / كلية الآداب / جامعة الكوفة

م. مثنى إبراهيم جابر الطالقاني

Muthanai.altalqany@uokufa.edu.iq

قسم الإعلام / كلية الآداب / جامعة الكوفة

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مهارات التفاوض الناعمة واستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة النزاعات داخل المؤسسات، من خلال بناء إطار نظري يوضح كيف يمكن للتكامل بين الجانبين أن يساهم في الوصول إلى تسويات سلمية وفعالة. وتبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، حيث تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية بشأن هذا التكامل، كما تقدم توجيهات للعاملين في العلاقات العامة لتعزيز مهاراتهم التفاوضية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مما أتاح تحليل الأطر المفاهيمية المتعددة بشكل نقدي. وقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات التفاوض الناعمة - مثل الإقناع، والذكاء العاطفي، والاستماع النشط - تساهم بفاعلية في تخفيف النزاعات، خاصة عندما تُدمج مع استراتيجيات العلاقات العامة التي تركز على التواصل المؤسسي، والشفافية، وبناء جسور الثقة. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية شاملة تدمج المهارات الناعمة باستراتيجيات الاتصال، مع التركيز على التمارين الواقعية، واستخدام أدوات تقييم موضوعية، وتعزيز التعاون بين الأكاديميين والمهنيين لنقل هذه المهارات إلى بيئات العمل الفعلية، مما يعزز الأداء المؤسسي ويقلل من حدة النزاعات داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية:

مهارات التفاوض الناعمة، العلاقات العامة، إدارة النزاعات، الذكاء العاطفي، الإقناع، التواصل المؤسسي، حل الأزمات، التسويات السلمية.

أولاً: الإطار المنهجي:

المقدمة:

تعد مهارات التفاوض الناعمة أحد المرتكزات الجوهرية لنجاح الأفراد والمؤسسات في إدارة علاقاتهم مع الآخرين، حيث تعتمد على قدرات عقلية وسلوكية تتجاوز مجرد عرض المواقف أو المطالب، لتشمل بناء الثقة، والقدرة على التواصل الفعال، وتفهم احتياجات الأطراف الأخرى، والوصول إلى تسويات مقبولة بشكل سلمي ومرن. وتشمل هذه المهارات عناصر أساسية مثل الإقناع، والذكاء العاطفي، والقدرة على الاستماع النشط، وكلها ضرورية للتعامل مع النزاعات بطرق هادئة وبعيدة عن التصعيد.

من جهة أخرى، تلعب استراتيجيات العلاقات العامة دوراً حيوياً في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة وخارجها، إذ تمثل أداة اتصال رئيسية لبناء صورة ذهنية إيجابية وتعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة. كما تساهم هذه الاستراتيجيات في خلق بيئة حوارية تتيح تبادل الآراء وتقليل حدة الخلافات، وذلك من خلال خطط مدروسة تهدف إلى إدارة الأزمات وحل النزاعات بأسلوب احترافي ومنظم يراعي مصالح جميع الأطراف.

وعند الجمع بين مهارات التفاوض الناعمة واستراتيجيات العلاقات العامة، تتكامل القدرات الفردية مع الأدوات المؤسسية بما يؤدي إلى رفع كفاءة إدارة النزاعات وتحقيق نتائج أكثر فاعلية واستدامة. إذ يصبح التواصل الإيجابي والحلول التوافقية جزءاً من منظومة العلاقات العامة، مدعوماً بالمهارات الشخصية التي يمتلكها القائمون على الاتصال، مما يعزز فرص الوصول إلى تسويات ناجحة ويحد من تفاقم الأزمات داخل بيئة العمل أو في المحيط المجتمعي الأوسع، وتتناول الدراسة ظاهرة النزاعات داخل المؤسسات وأثرها على الأداء والانسجام المؤسسي، مع إبراز أهمية التفاوض كآلية للتعامل معها. ومع تطور العلاقات العامة، أصبحت مهارات التفاوض الناعمة عنصراً أساسياً لتحقيق التوافق وبناء الثقة بين الأطراف، بما يساهم في تسوية النزاعات بطرق أكثر سلمية وفعالية. وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين مهارات التفاوض الناعمة واستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة النزاعات، اعتماداً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في غياب تصور نظري واضح يربط بين مهارات التفاوض الناعمة وبين دور العلاقات العامة في حل النزاعات، حيث إن أغلب الدراسات ركزت على الجانب الإجرائي دون الربط الكافي بين مهارات الأفراد العاملين في العلاقات العامة وأثرها على نتائج إدارة النزاعات. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف تساهم مهارات التفاوض الناعمة في حل النزاعات من خلال استراتيجيات العلاقات العامة؟

وتتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية كالآتي:

1. ما المقصود بمهارات التفاوض الناعمة؟
 2. ما هي أهم استراتيجيات العلاقات العامة التي تسهم في حل النزاعات؟
 3. كيف تتكامل مهارات التفاوض الناعمة مع استراتيجيات العلاقات العامة لتحقيق إدارة فعالة للنزاعات؟
- ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية :

1. توضيح مفهوم مهارات التفاوض الناعمة ومكوناتها.
2. استعراض استراتيجيات العلاقات العامة ذات الصلة بحل النزاعات.
3. تحليل العلاقة النظرية بين مهارات التفاوض الناعمة وفاعلية العلاقات العامة في حل النزاعات.
4. بناء إطار نظري يمكن أن يستند إليه الباحثون في دراسات مستقبلية تطبيقية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية:

1. تسعى هذه الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقة بين مهارات التفاوض الناعمة واستراتيجيات العلاقات العامة في حل النزاعات، وهو مجال ما زال بحاجة إلى المزيد من البحث والتحليل، خاصة في السياق العربي.
2. تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية، من خلال الربط بين المهارات الفردية للأشخاص (مهارات التفاوض الناعمة) وبين الأساليب المؤسسية (استراتيجيات العلاقات العامة) لإدارة النزاعات.
3. توفر أساساً نظرياً يمكن للباحثين مستقبلاً تطويره وبناء نماذج وأطر تطبيقية جديدة عليه، بما يدعم مجال علوم الاتصال والعلاقات العامة.

2- الأهمية العملية:

1. تقدم الدراسة توجيهات عملية تساعد العاملين في العلاقات العامة على تطوير مهاراتهم التفاوضية، بما يعزز قدرتهم على التعامل مع النزاعات داخل المؤسسات.
2. تمثل الدراسة مرجعاً إرشادياً يمكن الاستفادة منه لتصميم برامج تدريبية تسهم في رفع كفاءة كوادر العلاقات العامة في إدارة النزاعات بطرق أكثر فاعلية.
3. تساعد المؤسسات على بناء بيئات عمل أكثر استقراراً واستدامة من خلال تعزيز التكامل بين مهارات التفاوض وخطط الاتصال المؤسسي.

خامساً: حدود الدراسة:

- الموضوعية: تركز فقط على مهارات التفاوض الناعمة وعلاقتها بالعلاقات العامة في حل النزاعات.
- المكانية والزمانية: لا تنطبق بشكل صارم على الدراسات النظرية، لكنها ترتبط بالإطار العربي أو العالمي بحسب الدراسات السابقة التي استعرضها.

سادساً: منهج الدراسة:

- نوع المنهج: المنهج الوصفي - التحليلي النظري (القائم على تحليل أدبيات ومفاهيم سابقة).
- أداة الدراسة: تحليل محتوى الدراسات السابقة والمصادر النظرية ذات العلاقة.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

- مهارات التفاوض الناعمة: القدرات الشخصية والسلوكية التي تمكن الفرد من إقناع الآخرين وبناء علاقة إيجابية معهم لتحقيق الأهداف التفاوضية بطرق سلمية.

- حل النزاعات: مجموعة الإجراءات الهادفة إلى معالجة الخلافات والتوصل لتسوية مقبولة من الأطراف.
- استراتيجيات العلاقات العامة: خطط وأنشطة تهدف لبناء صورة إيجابية للمؤسسة وإدارة علاقاتها مع جمهورها بما يسهم في استقرارها وحل النزاعات.

ثانياً: الدراسات السابقة :

1- دراسة(صفاء, 2018) هدفت الدراسة إلى بحث دور برامج إدارة العلاقات العامة في معالجة الأزمات ووضع الخطط والحلول المناسبة لها، مع رسم فلسفة واستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات المستقبلية. وأظهرت النتائج تأكيد معظم أفراد العينة على أهمية توفر كوادر متخصصة ذات خبرة عالية للتعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها لضمان استمرارية المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم متطلبات أجهزة العلاقات العامة، ورفع كفاءتها، وإقناع الإدارة العليا بأهمية هذا الدور الحيوي في نجاح المنظمة واستدامتها.

2- دراسة(عاشور, 2019) هدفت الدراسة إلى استعراض أهم تعريفات العلاقات العامة ووظائفها، والتعرف على استراتيجياتها وأنواعها، إضافة إلى توضيح مفهومي الأزمة وإدارة الأزمات، مع التركيز على استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات داخل المؤسسات الخدمية والتجارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن العلاقات العامة تجمع بين العلم والفن، وتمثل وظيفة إدارية وإعلامية متكاملة تتقاطع مع مهام الإدارة العليا للمؤسسات. وأوصت بضرورة إنشاء إدارة مستقلة للعلاقات العامة في جميع المؤسسات، أو تخصيص قسم لإدارة الأزمات ضمن هيكلها التنظيمي.

3- دراسة(حميد & الخشاب, 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد المهارات الناعمة لدى عينة من تدريسي جامعة الموصل. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على (350) تدريسيًا في عدد من الكليات الإنسانية. توصلت النتائج إلى امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى جيد من المهارات الناعمة، مع تفاوت هذه الأبعاد من حيث أهميتها النسبية. وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون مع المؤسسات الأكاديمية لتطوير هذه المهارات، ونشر الوعي بأهميتها، إضافة إلى تنظيم ورش وبرامج تدريبية، ووضع سياسات توظيف تأخذ المهارات الناعمة بعين الاعتبار.

4- دراسة(لبنى & بوعطيط, 2022) هدفت الدراسة إلى توضيح دور العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأزمات، من خلال تعزيز ثقة الجمهور ونقل صورة واضحة عن أنشطة المنظمة، خاصة في ظل التغيرات المستمرة والظروف الطارئة التي قد تهدد استمرارية المؤسسات. وقد أظهرت النتائج أن نجاح المؤسسات في إدارة الأزمات يعتمد على مدى قدرتها على التحكم بمختلف أبعاد الأزمة باستخدام العلاقات العامة، بما يساهم في طمأنة الجمهور وحماية سمعة المنظمة من محاولات التشويه وضمان استقرارها وتطورها. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة باعتبارها حلقة وصل أساسية بين المؤسسة وجمهورها، مع تشجيع إجراء بحوث مستمرة لرصد المشكلات المحتملة وتطوير وسائل الاتصال وتسهيل استخدامها، وتقديم معلومات دقيقة بعيدة عن التهويل أو التضخيم، إلى جانب الاستفادة من وسائل الإعلام وبرامج ترفيهية مناسبة لتخفيف التوتر وتمكين المؤسسة من تجاوز الأزمات بنجاح.

5- دراسة(Rashid & Muslim, 2022) هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين استراتيجيات التفاوض، والعلاقات العامة الرقمية، وفعالية الاتصال؛ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والأعمال التجريبية السابقة لتطوير النموذج المقترح؛ وتوصلت إلى أن استراتيجيات التفاوض هي العمود الفقري للتواصل الفعال، وأن العلاقات العامة الرقمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين استراتيجيات التفاوض وفعالية الاتصال؛ وأوصت الدراسة الباحثين المستقبليين بضرورة إجراء جمع للبيانات الأولية وتطبيق النموذج المقترح بشكل تجريبي لاختبار الفرضيات.

6- دراسة(Apriliani, 2023) هدفت الدراسة إلى تحليل استراتيجية وإدارة الأزمات في علاقات الجمهور لشركة KAI في التعامل مع أزمة كارثة الانهيار الأرضي من خلال البيانات الصحفية المنشورة على إنستجرام، وتحديد كيف يمكن أن يكون دور البيانات الصحفية في العلاقات العامة وسيلة اتصال فعالة للمجتمع المتأثر، استخدمت الدراسة المنهج النوعي في جمع البيانات، حيث يقوم الباحث بدور الأداة الأساسية لجمع وتحليل البيانات وتفسيرها، أظهرت نتائج الدراسة أن شركة PT KAI (Kereta Api Indonesia) تتحمل مسؤولية عالية في إدارة الأزمة، لا سيما فيما يتعلق بسلامة وأمن الجمهور. تستخدم الشركة اتصالاً فعالاً وشفافاً لحد من حالة عدم اليقين وتوفير شعور بالأمان للمجتمع

المتضرر بالإضافة إلى ذلك، تلتزم PT KAI بتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات باستمرار وتقوية البنية التحتية لتقليل مخاطر تأثير الكوارث الطبيعية على عمليات خدمات السكك الحديدية.

7- دراسة (السقاف, 2023) هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، إدارة الأزمات وحل المشكلات، إدارة الوقت) على التميز المؤسسي في الإدارة المحلية بمحافظة عدن، حيث شملت الدراسة الموظفين الإداريين في المديرية الثمان وتم توزيع 56 استبانة واسترداد 54 استبانة صالحة للتحليل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS، وأظهرت النتائج توفر المهارات الناعمة بمستوى عالٍ بمتوسط حسابي 3.81 والتميز المؤسسي بمتوسط حسابي 3.88، مع وجود علاقة تأثير إيجابية قوية جداً بين المهارات الناعمة والتميز المؤسسي بمعامل ارتباط 0.94، وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية المهارات الناعمة، وتنظيم برامج تدريبية متخصصة، وتطوير نظم المكافآت وتعديل معايير الكفاءة لتحفيز الموظفين على اكتساب هذه المهارات

8- دراسة (الربيعان & عبدالرحمن, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة معلمات الدراسات الاجتماعية بمحافظة البكيرية في منطقة القصيم للمهارات الناعمة، ودور هذه المهارات في تحسين ممارساتهن التدريسية من وجهة نظرهن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (30) معلمة من معلمات الدراسات الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها أن مستوى ممارسة المعلمات للمهارات الناعمة كان مرتفعاً جداً، حيث جاءت مهارة إدارة الوقت في المرتبة الأولى، تليها مهارة الاتصال والتواصل في المرتبة الثانية، ثم العمل الجماعي في المرتبة الثالثة، واتخاذ القرار والتفكير الناقد في المرتبة الرابعة. كما أظهرت النتائج أن للمهارات الناعمة دوراً كبيراً في تحسين الممارسات التدريسية للمعلمات.

9- دراسة (Adeyemi, Eke, & Chimezie, 2024) هدفت الدراسة إلى تقييم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات خلال العمليات الانتخابية في نيجيريا، مستندة إلى نظرية الاتصال في الأزمات الموقفية. شملت العينة 20 مشاركاً من مختصين في العلاقات العامة والانتخابات والإعلام. أظهرت النتائج أن العلاقات العامة تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الشفافية، وإعادة بناء ثقة الجمهور، وتوفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات العلاقات العامة لدى الجهات الانتخابية والسياسية عبر تشكيل فرق مخصصة وأنظمة اتصال فعالة لإدارة الأزمات وبناء الثقة.

ثالثاً: الإطار النظري:

مهارات التفاوض الناعمة:

تُعد مهارات التفاوض الناعمة مجموعة من القدرات الشخصية والعاطفية والمعرفية التي تمكن الفرد من إدارة عملية التفاوض بفعالية وتحقيق توافق يرضي جميع الأطراف دون المساس بالعلاقات المستقبلية، وقد ركزت الدراسات الحديثة على أهمية هذه المهارات في التعامل مع الشؤون التجارية والدبلوماسية والصراعات اليومية (Mautner, Rainer, & Ross, 2017)، يعتبر التفاوض عملية تواصلية حيوية تتمحور حول بناء الثقة والاحترام المتبادل وكذلك إدارة العواطف، وهو ما يتطلب امتلاك مدى عالٍ من النزاهة الاجتماعي والعاطفي والقدرة على فهم الآخر والتأثير فيه بشكل إيجابي (Malutan, 2025). وفي ظل العولمة والبيئات متعددة الثقافات، أصبح من الضروري للمفاوضين امتلاك مهارات تفاوض ناعمة تساهم في تجاوز الحواجز الثقافية والتواصل عبر الفروق اللغوية والاجتماعية (Tsao, Samad, Aziz, & Nagaratnam, 2021).

1- مفهوم مهارات التفاوض الناعمة:

يُعرف مفهوم مهارات التفاوض الناعمة بأنه مجموعة من السلوكيات والقيم والمبادئ التي تمكن المفاوض من إدارة الحوار والتواصل بفعالية والتركيز على بناء علاقة طويلة الأمد مع الطرف الآخر بدلاً من مجرد تحقيق مكاسب قصيرة المدى (Oliveira, 2016)، وتستند هذه المهارات إلى القدرة على قراءة حالتهم النفسية والعاطفية وإدارتها، بالإضافة إلى استخدام أساليب التواصل اللفظي وغير اللفظي التي تعكس احترام الآخرين وتقدير احتياجاتهم، كما أن التفاوض الناعم يركز على المبادئ التي تشجع على التعاون والتكامل بين الأطراف بدلاً من التنافس الحاد، الأمر الذي يساهم في خلق بيئة تفاوضية قائمة على الثقة والشفافية، ومن منظور نظري، يُمكن النظر إلى التفاوض الناعم باعتباره نتاجاً لمجموعة من العوامل العقلية والاجتماعية التي تتفاعل مع الخبرات الشخصية والثقافية للمفاوض، حيث يؤثر ما يُعرف بـ "النماذج الذهنية" للتفاوض المستمدة من الخبرة والثقافة على كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات ولهذا السبب، فإن القدرة على إدارة الانفعالات والتواصل

بشكل متزن يُعد من العناصر الجوهرية في تطوير هذه المهارات، وبذلك يصبح التفاوض وسيلة لتحقيق أهداف مشتركة دون الإضرار بالعلاقات الشخصية أو المهنية (Oliveira, 2016)، كما تُعرّف مهارات التفاوض الناعمة بأنها القدرات الشخصية والاجتماعية التي تُمكن الفرد من الدخول في حوارات ومناقشات بناءة تهدف إلى الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف، وذلك دون اللجوء إلى المواجهة أو الصراع المباشر، وتشمل هذه المهارات جوانب عدة مثل القدرة على تقديم تنازلات استراتيجية، واختيار العبارات المؤثرة التي تجذب انتباه الآخرين، والحفاظ على الهدوء والثبات النفسي أثناء التفاوض، والاعتماد على الإشارات الجسدية الغنية التي تعبر عن الثقة (رقبان et al., 2024)، وفي هذا السياق، يتم التأكيد على أن التفاوض الناعم يتطلب وعياً ذاتياً عميقاً وفهماً استثنائياً للمواقف الاجتماعية، مما يساهم في خلق بيئة تفاوضية قائمة على الثقة والتعاون بين الأطراف المختلفة (ثابت, 2023).

2- أهمية مهارات التفاوض الناعمة:

تحتل مهارات التفاوض اللينة مكانة بارزة في عالم الأعمال والمفاوضات، حيث تمثل أداة فعالة لتعزيز التعاون وبناء علاقات طويلة الأمد. تتميز هذه المهارات بالقدرة على استخدام التعاطف والتواصل الفعال لإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في تقليل النزاعات وزيادة مستوى التعاون، ووفقاً لما تم ذكره في الأدبيات السابقة، فإن مهارات التفاوض اللينة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز التكيف مع الشروط المتغيرة وإدارة الأزمات بشكل فعال، مما يعكس أهمية استيعاب الآثار الاجتماعية والاقتصادية ضمن استراتيجيات التفاوض، كما إن التعامل مع المواقف المعقدة يتطلب استخدام هذه المهارات لإدارة العلاقات الإنسانية وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل يحقق الاستدامة بالتالي، يمثل تطوير مهارات التفاوض اللينة عنصراً أساسياً في النجاح الشخصي والمهني في مجالات متعددة (Guo, Saab, Post, & Admiraal, 2020).

وتكمن أهمية مهارات التفاوض الناعمة في أنها تُساهم في تحسين نتائج التفاوض عن طريق إرساء أسس الثقة المتبادلة وتقليل فرص التصعيد النزاعي، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج عملية مستدامة يعود نفعها على جميع الأطراف (Tsao et al., 2021)، كما أن هذه المهارات تُعتبر استثماراً طويل الأجل في العلاقات التجارية والشخصية، إذ إنها تضمن تواصلًا فعالاً وبناءً يساهم في تعزيز صورة الفرد والمؤسسة لدى الأطراف الأخرى وأثبتت الدراسات أن التركيز على بناء العلاقة أكثر فعالية من التركيز البحت على المطالب الفردية، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة توافق بين مصالح جميع الأطراف وتقلل من فرص النزاعات اللاحقة (Malutan, 2025).

وتساهم مهارات التفاوض الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي والإداري، حيث تُظهر التجارب أن المفوضين الذين يتمتعون بقدرات تعاطفية وتواصلية عالية قادرون على تجاوز الصعوبات التي قد تنشأ من اختلاف الأساليب الثقافية أو عدم التوافق في أهداف الأطراف ومن ناحية أخرى، فإن هذه المهارات تمكن الأفراد من تحقيق الانتصارات التوافقية التي تبني أساساً قوياً للتعامل في المستقبل، وهو ما يُعتبر ذا أهمية خاصة في بيئات العمل التي تتسم بتقلبها وتعقيداتها (Helmold, Dathe, & Hummel, 2022).

3- إستراتيجيات مهارات التفاوض الناعمة:

تتبلور استراتيجيات التفاوض الناعمة في مجموعة من الأساليب والخطوات العملية التي تركز على تحقيق نتائج رابحة لجميع الأطراف، ومن أهم هذه الاستراتيجيات استخدام نهج "الفوز-الفوز" الذي يُعنى بالتركيز على المصالح الحقيقية بدلاً من التمسك بالمواقف الثابتة (Mautner et al., 2017)، ويُعد التحضير الجيد قبل بدء التفاوض عاملاً محورياً في تعزيز فرص النجاح، إذ يشمل ذلك جمع المعلومات اللازمة عن الطرف الآخر وتحديد نقاط القوة والضعف لدى كلا الجانبين، كما تُبرز الاستراتيجيات الناعمة أهمية استخدام تقنيات الإقناع القائمة على الحجج المنطقية والأدلة الموضوعية، إلى جانب إشراك الطابع العاطفي في العملية التفاوضية لتحقيق تفاعل إيجابي وبناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام (Malutan, 2025).

من ضمن الاستراتيجيات الفعالة أيضاً الاهتمام بمهارات الاتصال وإدارة الحوار بشكل نشط، حيث يتعين على المفوض تقديم ومناقشة الأفكار بطريقة تتسم بالمرونة والوضوح مع الحفاظ على الاستماع للنشاط للطرف الآخر لفهم احتياجاته ومصالحه، كما أن القدرة على ضبط العواطف والتحكم في الانفعالات أثناء التفاوض تعتبر من الاستراتيجيات الحيوية لتحقيق نتائج إيجابية، وذلك من خلال تبني نهج موضوعي والتقليل من التصعيد العاطفي الذي قد يؤدي إلى تعطيل سير العملية التفاوضية (Malutan, 2025).

إضافة إلى ذلك، تركز استراتيجيات التفاوض الناعمة على تبني نهج تفاعلي يقوم على الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة، واستخدام أساليب التعلم المستمر من خلال المحاكاة التمثيلية وتمارين لعب الأدوار، ما يساعد المفاوضين على تحسين أدائهم وتجاوز التحديات المحتملة (Gentile, 2021).

إستراتيجيات العلاقات العامة:

1- مفهوم العلاقات العامة:

يُعرف مفهوم العلاقات العامة بأنه عملية إدارة الاتصال المخطط والمستمر بين المنظمة وجمهورها المتنوعة؛ حيث تهدف إلى خلق رابط قوي ومتمين يقوم على تبادل المعلومات والآراء بهدف تحقيق تفاهم مشترك يدعم مصالح الطرفين (اللقماني & شيماء, 2018). وتشمل هذه العملية استخدام الوسائل الإعلامية المختلفة مثل الصحف والتلفزيون ووسائل التواصل الاجتماعي لإيصال الرسائل بشكل مدروس ودقيق، ومن الناحية النظرية، تُعتبر العلاقات العامة جسراً يربط بين مكونات المنظمة المختلفة وبينها وبين البيئة الخارجية، حيث يقوم العاملون بها بدراسة سلوك الجمهور وتحليل الاتجاهات واتخاذ القرارات التي تُسهم في توجيه الرأي العام، كما تُظهر الدراسات أن هذه العملية ليست مجرد نشاط اتصالي تقليدي، بل هي فلسفة إدارية شاملة تسعى إلى تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة بطريقة علمية ومنهجية (بعارة, 2023).

2- أهمية العلاقات العامة :

تبرز أهمية العلاقات العامة في تعزيز صورة المنظمة وبناء الثقة مع الجمهور، فهي تُساعد في خلق انطباع إيجابي عن المؤسسة وتعمل كأداة أساسية للتعامل مع الأزمات والمواقف الحرجة (Othman & Dawood, 2020)، وفي ظل المنافسة المتزايدة وسرعة انتقال المعلومات في العصر الرقمي، يلزم على المؤسسات تبني استراتيجيات علاقات عامة متطورة تضمن الوصول السريع والدقيق للمعلومات، الأمر الذي يُساهم في تحسين صورة العلامة التجارية والحفاظ على سمعة المنشأة (عوض, 2022). وقد أكدت الدراسات على أن استخدام الإعلام الإلكتروني والتقنيات الحديثة في إدارة العلاقات العامة يُعتبر عاملاً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. علاوة على ذلك، تسهم العلاقات العامة في دعم التواصل الداخلي بين موظفي المؤسسة وتحفيزهم على الأداء المتميز، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية العمل واستقرار المنظمة (اسماء, احمد, زينب, & منصور, 2021).

كما أن العلاقات العامة تُعتبر أداة استراتيجية للتأثير على الرأي العام، إذ يُمكن من خلالها تشكيل الأفكار وتوجيه الانطباعات حول سياسات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وهذا التأثير الإيجابي يكون ذا أهمية قصوى أثناء الأزمات أو الأزمات المحتملة، حيث تساعد العلاقات العامة في تقليل الأضرار وتحويل النقد إلى دعم وتأييد، كما إن قيمة العلاقات العامة لا تقتصر فقط على تعزيز الصورة الإيجابية، بل تتعداها إلى تحقيق الاستقرار الإداري والنمو المستدام عبر تحسين جودة الاتصال والتنسيق مع كافة الجمهور والمنظمات الشريكة (بعارة, 2023).

3- أهداف العلاقات العامة :

تركز أهداف العلاقات العامة على إنشاء وتطوير علاقة تواصلية فعالة بين المؤسسة وجمهورها، بحيث تساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية وتؤمن التفاعل المستمر الذي يدعم أهداف المنشأة ومن أبرز هذه الأهداف (اللقماني & شيماء, 2018):

- تحسين سمعة المنظمة: يُعد بناء سمعة مؤسسية قوية من أهم أهداف العلاقات العامة، إذ يساهم ذلك في كسب ثقة العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام. ويتم ذلك من خلال نشر رسائل إعلامية دقيقة وشفافة تُظهر إنجازات المنظمة وتوضح استراتيجياتها المستقبلية.
- إدارة الأزمات والتعامل مع الطوارئ: تلعب العلاقات العامة دوراً مركزياً في إدارة الأزمات، إذ تُعد خطط الاتصال الطارئة جزءاً أساسياً من استراتيجياتها. تهدف هذه الخطط إلى تقديم المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، والتخفيف من تأثيرات الأزمات على سمعة المنظمة.
- تعزيز التواصل الداخلي: من الأهداف الأساسية للعلاقات العامة أيضاً تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة، مما يساعد على تعزيز روح الفريق وتحفيز الموظفين. ويُسهم ذلك في إزالة الصراعات الداخلية وتحقيق التناغم بين إدارات المنظمة المختلفة.
- دعم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المجتمعية: تساهم العلاقات العامة في تعزيز دور المنظمة داخل المجتمع من خلال تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية التي تضمن تقديم خدمات مجتمعية مرموقة، وتنمية الفهم والدعم المجتمعي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

هـ. وضع السياسات الاتصالية المتكاملة: يهدف قسم العلاقات العامة أيضاً إلى إعداد استراتيجيات اتصالية تُنسّق بين مختلف وسائل الإعلام والجهات الشريكة، مما يُمكن المنظمة من إدارة تدفق المعلومات وتوجيه الرسائل بما يتناسب مع الأهداف المرسومة.

4- استراتيجيات العلاقات العامة :

تستند استراتيجيات العلاقات العامة إلى منهجيات علمية تُراعي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الجمهور المستهدف بدقة. ومن الاستراتيجيات الأساسية في هذا المجال ما يلي:

أ. التخطيط الاستراتيجي والبرمجي: يعتبر التخطيط المسبق للأنشطة الاتصالية من الركائز الأساسية في إدارة العلاقات العامة، حيث يتم إعداد خطط مدروسة تحدد الأهداف والوسائل والإجراءات اللازمة للوصول إلى الجمهور بالشكل الأمثل (العساف & عبدالمحسن، 2022). يشمل ذلك تحديد الرسائل الرئيسية، وجدولة الحملات الإعلامية، وتحليل ردود فعل الجمهور لتعديل السياسات حسب الحاجة (جمّاع، 2022).

ب. استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الإلكتروني: أدت التطورات التكنولوجية إلى تغيير كبير في أساليب العلاقات العامة، إذ أصبح استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الاتصال المؤسسي. تُستخدم هذه الوسائل لنشر الرسائل بسرعة وفعالية، ولتوفير تفاعل مباشر مع الجمهور، مما يُعزز الشفافية ويقلل من الفجوة بين المنظمة والمستفيدين.

ج. إدارة الأزمات والاتصال أثناء الطوارئ: تشكل الاستجابة السريعة والمنهجية للأزمات جزءاً مهماً من استراتيجية العلاقات العامة؛ إذ تُعدّ خطط الاتصال الاستباقية والتدخل العاجل من أهم العناصر لتخفيف الضرر الناجم عن الأزمات، وتحديد المسؤوليات والآليات الاتصالية المناسبة وتعتمد هذه الاستراتيجية على بناء فرق متخصصة للتعامل مع الأزمات وتنفيذ سيناريوهات محكمة للتواصل مع الجمهور (العساف & عبدالمحسن، 2022).

د. تنمية المهارات والتدريب المستمر: تُعدّ كفاءة العاملين في مجال العلاقات العامة عاملاً أساسياً في نجاح الاستراتيجيات المتبعة؛ لذلك فإن الاستثمار في التدريب وورش العمل المتخصصة يُساهم في تطوير المهارات الاتصالية والتحليلية، مما يدعم قدرة المؤسسة على مقابلة تحديات السوق والتغيرات البيئية بنجاح.

هـ. التنسيق والتكامل بين الإدارات: تتطلب الاستراتيجيات الناجحة للعلاقات العامة تنسيقاً وثيقاً بين مختلف إدارات المنظمة، بما يشمل إدارة التسويق والموارد البشرية والإعلام. ويُعدّ هذا التنسيق ضرورة لتحقيق التجانس في الرسائل الاتصالية وبالتالي ضمان وصولها بشكل صحيح إلى الجمهور المستهدف (المعاينة، 2023).

و. قياس الأداء والتقييم المستمر: تُبرز الأدبيات أهمية اعتماد مؤشرات قياس دقيقة لمراقبة فعالية الأنشطة الاتصالية والعلاقات العامة. فمن خلال تحليل نسب التفاعل وقياس مستوى رضا الجمهور يمكن للمنظمة تعديل استراتيجياتها وتطويرها بما يتماشى مع متغيرات السوق والبيئة المجتمعية، ويعتمد هذا التقييم على دراسات حالة وبحوث تحليلية تُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الاتصالي.

ز. تطبيق استراتيجيات الاتصال الوقائية والعلاجية: تشمل أساليب العلاقات العامة وضع خطط وقائية لمنع حدوث الأزمات بالإضافة إلى خطط علاجية للتعامل معها حال وقوعها. فالأهداف الوقائية تُركز على بناء صورة إيجابية مستدامة للمنظمة عبر الرسائل المتناسقة والشفافة، فيما تهدف الخطط العلاجية إلى تقليل تأثير الأزمات وتداركها بأسرع وقت ممكن.

دور مهارات التفاوض الناعمة في حل النزاعات :

تعمل مهارات التفاوض الناعمة على تقليل حدة النزاعات من خلال التركيز على الحوار البناء والبحث عن حلول وسط ترضي جميع الأطراف، بدلاً من استخدام القوة أو الإكراه الذي قد يؤدي إلى تفاقم التوترات (أحمد & مها، 2018)، فالنهج التفاوضي الناعم يقوم على الاستماع بعمق لمطالب الأطراف وتقديم تنازلات متبادلة بطريقة مدروسة، مما يساهم في تخفيف الشعور بالاحتقار أو العدوانية؛ وبالتالي يزيد من فرص الوصول إلى تسوية مستدامة تحقق أرباحاً مشتركة (درار، إيمان، الرحيم، & عواطف، 2016).

النكامل مع استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في حل النزاعات :

يُعتبر دمج مهارات التفاوض الناعمة مع استراتيجيات العلاقات العامة خطوة هامة لتعزيز البيئة التنظيمية والإدارية عبر بناء جسور التواصل بين الأطراف المختلفة. فالعلاقات العامة تُعنى بإدارة الصورة المؤسسية وتحقيق الشفافية والاحترام المتبادل، وهي عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً

بالنهج التفاوضي الناعم الذي يعتمد على الحوار المفتوح والتفاهم (أحمد & مها، 2018) وعلى سبيل المثال، تؤكد الدراسات أن استخدام طرق الوساطة والتفاوض الناعم في المؤسسات التعليمية والإدارية يؤدي إلى تقليل الضغوط وتحسين الأداء العام، ما يعكس فاعلية تبني استراتيجيات علاقات عامة قائمة على الحوار والتعاون (نوفل et al., 2024).

وتُعتبر استراتيجيات العلاقات العامة من أهم المجالات التي تستفيد من تطبيق مبادئ التفاوض الناعم، إذ تُستخدم هذه الاستراتيجيات ليس فقط لنقل الرسائل أو إدارة الأزمات بل أيضاً لبناء علاقات مستدامة مع مختلف أصحاب المصلحة عبر تعزيز الحوار والتفاعل البناء (Silverman & Smith, 2024)، ففي حالات الأزمات والمواقف الحساسة، تُعدّ مهارات التفاوض الناعمة وسيلة ضرورية للتخفيف من حدة النزاعات داخلياً وخارجياً، حيث تُساهم في إعادة صياغة الحوار وتحويل المواقف المتوترة إلى فرص للتعاون من خلال استخدام أساليب الحوار والتواصل المباشر (Zohar, 2015)، كما تساعد هذه المهارات في تجاوز العقبات الناجمة عن اختلاف الخبرات والمصالح بين الأطراف المتنوعة، مما يتيح للجهات والمؤسسات التعاون مع الأطراف الخارجية عن الإطار التقليدي مثل المنظمات غير الحكومية والجهات الدولية، وبالتالي تعزيز شرعية الحلول المتفق عليها (Aakhus & Bzdak, 2015).

وتُبرز استراتيجيات العلاقات العامة الحديثة أهمية دمج مهارات التفاوض الناعمة في تصميم الخطط الاتصالية التي تعتمد على أسلوب الحوار الثنائي والشفافية في نقل المعلومات، إذ تعمل على تقليل التشويش الإعلامي وتوجيه الرسائل بطريقة تضمن وضوح الأهداف وتحقيق التوافق بين المنظمات والجمهور (White, 2015)، كما يتم استخدام هذه الاستراتيجيات في إدارة الأزمات من خلال تبني نهج حوار يَشجع على التغذية الراجعة والتفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة لتصحيح المسارات والتعامل مع أي سوء فهم أو حالة من عدم الثقة (Strömbäck & Esser, 2017)، ويُعتبر التواصل الفعال أساساً في هذه العملية، حيث يتيح للجهات المانحة والمستفيدة من الخدمة تبادل المعلومات بأمان وشفافية مما يعزز من فرص التوصل إلى حلول مشتركة ومستدامة (Vukovic, 2016).

الإستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الإستنتاجات :

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أبرزها:

- 1- تسهم مهارات التفاوض الناعمة في تقليل حدة النزاعات من خلال الحوار البناء والتفاهم، وتُعدّ بديلاً فعّالاً عن الأساليب القسرية.
- 2- النهج الناعم يعزز من احتمالية الوصول إلى تسويات مستدامة تحقق مكاسب متبادلة وتحدّ من المشاعر السلبية بين الأطراف.
- 3- دمج مهارات التفاوض الناعمة مع استراتيجيات العلاقات العامة يؤدي إلى بيئة تنظيمية أكثر تعاوناً وشفافية.
- 4- استخدام هذا الدمج يقلل الضغوط داخل المؤسسات، خاصة التعليمية والإدارية، ويحسن الأداء العام.
- 5- تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة النزاعات والأزمات من خلال بناء جسور حوار وتفاعل دائم.
- 6- تعتمد العلاقات العامة الحديثة على الشفافية، التفاعل الثنائي، وإدارة التغذية الراجعة، ما يجعلها حليفاً طبيعياً للتفاوض الناعم.
- 7- تُسهّل مهارات التفاوض الناعمة التعاون مع منظمات غير حكومية وجهات دولية، مما يعزز من شرعية الحلول.
- 8- التواصل الفعّال عنصر محوري في تقليل سوء الفهم وزيادة الثقة بين الأطراف المختلفة.

ثانياً: التوصيات :

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- 1- ضرورة تطوير برامج تدريبية شاملة تدمج مهارات التفاوض الناعمة مع استراتيجيات العلاقات العامة.
- 2- ينبغي أن تشمل هذه البرامج تمارين عملية ومحاكاة واقعية لتعزيز الاستماع النشط، الذكاء العاطفي، وإدارة الصراع.
- 3- توصي الدراسة باستخدام أدوات تقييم موضوعية ومستدامة لرصد أداء المهارات وتحديد نقاط القوة والضعف بهدف التطوير المستمر.
- 4- يُنصح بإنشاء شراكات بين الممارسين الأكاديميين والمهنيين لتبادل الخبرات والتجارب في مجال التفاوض الناعم.
- 5- استغلال منصات التواصل الرقمي كوسائل تعليمية وتدريبية تفاعلية لنقل مهارات التفاوض الناعمة وتوسيع نطاق تطبيقها.
- 6- التركيز على بناء بيئة عمل تدعم الابتكار والتعلم المستمر، وتشجع الأساليب التوافقية في حل النزاعات بدلاً من المواجهة.

7- يُستحسن أن تكون مهارات التفاوض الناعم جزءًا من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بما يخدم أهداف العلاقات العامة ويعزز الأداء المؤسسي المستدام.

قائمة المراجع والمصادر:

- Aakhus, M., & Bzdak, M. (2015). Stakeholder engagement as communication design practice. -1
Journal of Public Affairs, 15(2), 188-200.
- Adeyemi, M. O. P., Eke, C. P., & Chimezie, U. (2024). crisis management in nigeria's electoral -2
processes: the role of public relations in building trust and stability.
- Apriliani, M. P. (2023). Analisis Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT. KAI Dalam -3
Menerbitkan Siaran Press di Postingan Instagram.
- Gentile, A. J. (2021). negotiation & persuasion: An experimental study to evaluate the -4
effectiveness of applied methodologies on personal development.
- Guo, P., Saab, N., Post, L. S., & Admiraal, W. (2020). A review of project-based learning in higher -5
education: Student outcomes and measures. *International journal of educational research, 102*,
101586.
- Helmold, M., Dathe, T., & Hummel, F. (2022). Six Steps to Negotiation Success: The A-6 Model for -6
Negotiations. In *Successful Negotiations: Best-in-Class Recommendations for Breakthrough
Negotiations* (pp. 61-112): Springer.
- Malutan, D. (2025). Manipulation in Negotiations: The Hidden Costs of the "Easy" Victory. *Journal -7
of Research & Innovation for Sustainable Society (JRIS), 7*(1).
- Mautner, G., Rainer, F., & Ross, C. (2017). *Handbook of Business Communication*: Walter de -8
Gruyter Inc.
- Oliveira, H. M. d. A. (2016). Negotiation capability: a conceptual model and reference practices. -9
- على Othman, N. A. A., & Dawood, A. M (2020). دور العلاقات العامة في الرعاية الاجتماعية: بالتطبيق على -10
Al-Adab Journal(132), 371-394. مؤسسات الطفولة في دولة الإمارات.
- Rashid, Y., & Muslim, N. (2022). Are Negotiation Strategies Worthwhile for Digital Public -11
Relations and Effectiveness of Communication? A Conceptual Paradigm. *Journal of Hunan
University Natural Sciences, 49*(7).
- Silverman, D. A., & Smith, R. D. (2024). *Strategic planning for public relations*: Routledge. -12
- Strömbäck, J., & Esser, F. (2017). Political public relations and mediatization: The -13
strategies of news management. *How political actors use the media: A functional analysis of the
media's role in politics, 63-83*.
- Tsao, K. E., Samad, Z. A., Aziz, N. M., & Nagaratnam, B. (2021). Negotiation for managing -14
conflict in construction industry with multicultural context: a systematic review of literature.
Journal of Design and Built Environment, 21(3), 95-115.
- Vukovic, S. (2016). *International multiparty mediation and conflict management*: -15
Challenges of cooperation and coordination.
- White, C. (2015). Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy. -16
Public Relations Inquiry, 4 (3), 305-321. In.
- Zohar, I. (2015). "The art of negotiation" leadership skills required for negotiation in time -17
of crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 209*, 540-548.
- أحمد, م. ع., & مها. (2018). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات. مجلة -18
كلية التربية (أسبوط), 34. (11.2), 236-321.

- 19- أسماء, احمد, ط, زينب, & منصورى. (2021). دور العلاقات العامة في تفعيل أداء المؤسسة الخدمائية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغرداية. جامعة غرداية,
- 20- الربيعان, & عبدالرحمن, د. ه. ب. م. ب. (2023). دور المهارات الناعمة في تحسين الممارسات التدريسية لدى معلمات الدراسات الاجتماعية. العلوم التربوية, 31, 181-219. (3)
- 21- السقاف, د. ن. ع. م. ج. (2023). أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي بالإدارة المحلية اليمينية دراسة ميدانية لموظفي مكاتب المديرية م/عدن د. نبيلة عبيد محمد جعفر السقاف. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية, 11, (86)
- 22- العساف, & عبدالمحسن, ع. ب. (2022). دور أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية السعودية. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام, 21, 507-544. (3)
- 23- اللقمانى, ح. و شيماء. (2018). أساليب استخدام إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام الإلكترونية وقت الأزمات. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان, 2018, 589-617. (16)
- 24- المعايطه, ب. ي. ع. (2023). دور إدارة العلاقات العامة في تعزيز عناصر التواصل بين البلدية والمجتمع المحلي 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4, 805-817. (2)
- 25- الوائلي, م. م. ر. ع. ا. (2021). استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة الصحية: دراسة تحليلية لخطابات خلية ازمة كورونا في واسط. لارك, 13, 944-923. (2)
- 26- بعاة, ش. م. أ. (2023). أهمية العلاقات العامة في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية في تعزيز سمعة البلدية: دراسة حالة بلدية كفرنجة الجديدة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4, 475-484. (3)
- 27- ثابت, د. ن. ف. ق. ي. د. ز. أ. ع. (2023). درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم د. ندى فيصل قاسم يحيى* د. زهراء أحمد عوض ثابت. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية, 11, (106)
- 28- جماع, ع. ع. أ. م. د. ج. ا. أ. (2022). فاعلية البرامج الاتصالية للعلاقات العامة في تعزيز الوعي السياحي لدى المواطن اليمني. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 3, 412-440. (12)
- 29- حميد, ر. خ. ا. و الخشاب, ح. ث. ج. م. (2021). وصف وتشخيص أبعاد المهارات الناعمة في جامعة الموصل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين العاملين في الكليات الإنسانية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 17, (56) 364-379.
- 30- دراز, ا. م. و, إيمان, الرحيم, م. ع. ع. و عواطف. (2016). أساليب التفاوض في الأسر حديثة التكوين من وجهة نظر الزوجات وعلاقتها بالكدر الزوجي. مجلة بحوث التربية النوعية, 2016, 217-259. (41)
- 31- رقبان, نعمة, دوام, فاطمة, السيبي, جهاد, . . . سارة. (2024). إدارة التفاوض المهني وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كمدخل لتحسين القدرة المؤسسية مع مقترح لبرنامج ارشادي. مجلة الاقتصاد المنزلي. جامعة المنوفية, 34, 487-532. (2)
- 32- صفاء, م. ص. ا. (2018). تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية. مجلة بحوث الشرق الأوسط, doi:10.21608/mercj.2018.379626, 647-700. (45)
- 33- عاشور, ع. س. (2019). إستراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية. (27), 447-469.
- 34- عوض, د. ش. ا. س. أ. ح. د. ه. ط. ع. (2022). العلاقات العامة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية بشركة اسمنت عطبرة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 3, 434-454. (3)

- 35 لبنى, س., & بوعطيط, ج. ا. (2022). العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات. مجلة سوسولوجيا, (2), 43-58. 6
- 36 نوفل, ربيع, حسان, اميرة, أبوسليم, آية, & أمنية. (2024). استراتيجيات التعامل مع النزاعات الزوجية وعلاقتها بالأمن الأسري كما تدركها الزوجات. مجلة الاقتصاد المنزلي. جامعة المنوفية, 34, 443-486. (2),