

استراتيجيات إدارة الأزمات في العلاقات العامة:
دراسة حالة على شركة التأمين الطبي أسيج

إعداد الطالب/

إحسان فتحي موسى فوجو

2021205368

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥- الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

الحمد لله حيًّا وشكرًا وامتنانًا على البدء والختام

“وأخردعوهم أن الحمد لله رب العالمين”

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات، لكفي قطعتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه.

إلى من شرفني بحمل اسمه، من كل العرق جبينه، وعطني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار. إلى من علّمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة.

(والدي العزيز)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضنتني قلبًا قبل يديها، وسهرت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والنعمة التي كانت لي في الليالي المظلمة سرقوتي ونضالي

(والدتي الغالية)

إلى شريكي الأبدي، الذي ساندني بالقوة وأمن بي، ودعمني في كافة الأوقات لأصل إلى ما أنا عليه

(الأبدي زوجي)

إلى من ساندتني بكل حب عند ضعفي وأزاحت عن طريقي المتاعب ممهّدة لي الطريق بزرع الثقة والإصرار داخلي، سندي والكتف الذي أستاذ عليه دائمًا

(أخوتي وأخواتي)

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نعي، وأهديها لأمنيّاتي الطامحة، التي ما إن أتى اليوم أمنت أن الله حقق بفضله ما كنت أرجو

وأخيرًا من قال أنا لها “فأنا لها”، وأنا لها إن أثبت رغماً عنها أثبت بها، ما كنت لأصل لولا توفيق من الله، ما هو اليوم العظيم هذا اليوم الذي أجنيّت سنوات دراستي الشاقة حاملة بها حتى توالى بمنه وكرمه لفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما توقفت به خيرًا، وأغرقني سرورًا، وفرحًا ينسيني مشقّتي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تيسر الأمور، وتتحقق الغايات.

أقدم بخالص الشكروعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في دعمي وإثرائني هذا البحث، وفي مقدمتهم:

أساتذتي الأفاضل

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید

والدكتور/ فايز جراد

على ما قدماه من توجيه علمي وملاحظات قيّمة وإشراف كريم ساعدني على إنجاز هذه الدراسة.

جامعة ميدوشن- كلية العلوم الإنسانية

لما وفرته من بيئة تعليمية محفزة ومصادر معرفية متميزة.

عائلي الكريمة

على صبرهم ودعمهم وتشجيعهم المستمر طوال فترة إعداد البحث.

كما أخص بالشكر كل من أسهم بالرأي أو المشورة أو التشجيع، سائلةً الله عز وجل أن يكتب لهم الأجور والمثوبة، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومكملاً لبُناة المعرفة في ميدان العلاقات العامة.

والله ولي التوفيق

المستخلص :

في ظل تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، أصبحت إدارة الأزمات في العلاقات العامة ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، خصوصاً في القطاعات التي تتعامل مع الجمهور بشكل مباشر وحساس، كقطاع التأمين الطبي. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تجربة شركة "أسيج" للتأمين الطبي في التعامل مع الأزمات، وتحليل الاستراتيجيات التي تبنتها خلال مختلف المواقف الحرجة التي واجهتها.

بدأ البحث بتتبع المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة الأزمات وأدوار العلاقات العامة في الحد من تأثيراتها. ثم انتقل إلى دراسة الحالة بشكل تطبيقي، حيث تم جمع البيانات من مصادر متنوعة شملت مقابلات مع كوادر الشركة، تقارير إعلامية، وتحليل محتوى حملات التواصل أثناء الأزمات. وركزت الدراسة بشكل خاص على كيفية استجابة الشركة للأزمات المفاجئة، مثل الانتقادات الإعلامية أو ارتباك العملاء إثر تغييرات في السياسات.

ومن خلال التحليل، اتضح عدة نقاط جوهرية: أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً لبناء الثقة مع الجمهور، وتحرص على التواصل الفوري والواضح خلال الأزمات. وقد برزت استراتيجيات محددة مثل تشكيل فرق استجابة متخصصة، وتبني خطاب شفاف، واستخدام وسائل الإعلام التقليدية والرقمية بشكل تكاملي.

ولم يقتصر البحث على توصيف الحالة، بل سعى إلى استنباط دروس قابلة للتعميم على مؤسسات أخرى في القطاع. وفي نهاية المطاف، خلص إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الجاهزية المؤسسية، وتطوير خطط استجابة فعالة، مع التركيز على أهمية التدريب المستمر لكوادر العلاقات العامة لمواجهة الأزمات بكفاءة واتزان.

Abstract

In light of the increasing challenges faced by modern institutions, crisis management within public relations has become a strategic necessity—especially in sectors that involve direct and sensitive interaction with the public, such as medical insurance. This study seeks to explore the experience of *Aseeg Medical Insurance Company* in managing crises and to analyze the strategies it adopted during various critical situations.

The research began with a theoretical exploration of crisis management concepts and the role of public relations in mitigating the impact of crises. It then moved to a practical case study, drawing on interviews with company personnel, media reports, and a content analysis of communication campaigns implemented during crises. Particular focus was placed on how the company responded to sudden events, such as media criticism or confusion among clients caused by changes in operational policies.

The analysis revealed key insights: the company places strong emphasis on building public trust and ensures transparent, prompt communication during crises. Specific strategies stood out, including the formation of specialized crisis response teams, the use of a clear and empathetic tone, and the integration of both traditional and digital media tools.

Beyond describing the case, the study aims to extract lessons applicable to other organizations in the sector. Ultimately, it concludes with several recommendations designed to enhance institutional preparedness, develop effective response plans, and underscore the importance of continuous training for public relations teams to handle crises with efficiency and poise.

جدول المحتويات

٢	الإهداء
٣	شكر وتقدير
٤	المستخلص :
٨	مقدمة:
١٠	مشكلة الدراسة:
١٠	الفجوات النظرية:
١٢	أهداف الدراسة:
١٢	أهمية الدراسة:
١٢	الأهمية النظرية :
١٣	الأهمية العلمية:
١٤	تساؤلات الدراسة:
١٥	فرضيات البحث
١٥	نموذج البحث
١٦	أدوات الدراسة:
١٧	حدود الدراسة:
١٨	الفصل الثاني
١٨	الإطار النظري والدراسات السابقة
١٩	الدراسات السابقة:
٢٦	المراجع :

الفصل الأول :

الإطار العام الدراسة

مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من الواقع المؤسسي مما جعل إدارة الأزمات عنصراً حيوياً في نجاح المنظمات واستمراريتها. وتعد العلاقات العامة من أهم الأدوات التي تستند إليها المؤسسات في مواجهة الأزمات والحد من أثارها، من خلال بناء جسور الثقة مع الجمهور وتقديم رسائل استراتيجية تعزز من صورة المؤسسة وتضمن شفافية التواصل.

تسلط هذه الدراسة الضوء على استراتيجيات إدارة الأزمات في العلاقات العامة من خلال تحليل الحالة التطبيقية لشركة أسيج للتأمين الطبي، التي واجهت - كغيرها من مؤسسات القطاع الصحي - تحديات متعددة تتعلق بثقة العملاء وتوقعاتهم العالية فيما يخص جودة الخدمة والاستجابة الفورية. يهدف البحث إلى تحليل كيفية تعامل الشركة مع الأزمات التي واجهتها ومدى فاعلية استراتيجيات العلاقات العامة التي اعتمدتها سواء على مستوى الاستجابة الإعلامية أو آليات الاتصال الداخلي والخارجي.

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال إدارة الأزمات، وتقديم توصيات يمكن أن تُفيد شركات التأمين والمؤسسات العاملة في القطاعات الحساسة الأخرى في بناء استراتيجيات علاقات عامة أكثر صلابة وفعالية عند مواجهة التحديات المستقبلية.

في عالم تسوده التغيرات المتسارعة والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية، باتت المؤسسات في مختلف القطاعات، ولا سيما قطاع التأمين الطبي، أكثر عرضة للأزمات المتنوعة التي قد تهدد استقرارها وسمعتها. وتأتي إدارة الأزمات بوصفها أحد أهم التخصصات الحيوية في مجال العلاقات العامة، حيث تُمكن المؤسسات من الاستعداد المسبق والتعامل الذكي مع المواقف الطارئة بما يضمن استمرارية العمل وحماية الصورة الذهنية أمام الجمهور.

وقد أشار (2007) "Coombs" إلى أن:

"الاستجابة الفعالة للأزمة تبدأ بفهم طبيعتها وسرعة اتخاذ القرارات الاتصالية المناسبة"،

في إشارة إلى أهمية جاهزية المؤسسات لأداء دور استراتيجي في وجه الأزمات عبر وحدات العلاقات العامة.

وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة الأزمات في شركة أسيج للتأمين الطبي، من خلال دراسة حالة واقعية تمكّن من الوقوف على مدى فاعلية الاستجابات الاتصالية ومدى توافقها مع المعايير المهنية في إدارة الأزمات. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تعزز من كفاءة الأداء الاتصالي في حالات الطوارئ.

في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتقلبات المستمرة، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها عرضة لأزمات متكررة قد تؤثر على مسارها الاستراتيجي وتهدد استقرارها التنظيمي لا سيما في القطاعات الخدمية الحساسة مثل التأمين الصحي، حيث يرتبط الأداء المؤسسي مباشرةً برضا العملاء وثقتهم. ومع تصاعد التوقعات المجتمعية وتزايد دور الإعلام المفتوح ووسائل التواصل الاجتماعي في صناعة الرأي العام، باتت إدارة الأزمات مهارة محورية وضرورية وجودية لا يمكن تجاهلها في أي مؤسسة تطمح إلى الاستدامة والتميز.

وفي خضم هذه التحديات، برزت العلاقات العامة كأحد الأعمدة الأساسية في إدارة الأزمات، لما لها من دور استراتيجي في تنظيم الرسائل تهدئة المخاوف، بناء الثقة والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها أمام جمهور داخلي وخارجي متنوع. إذ لم تعد العلاقات العامة مجرد أداة ترويجية أو إعلامية بل أصبحت وظيفة قيادية تُشارك في اتخاذ القرار وتوجيه مسار التعامل مع الأزمة منذ لحظاتها الأولى وحتى مرحلة التعافي والتقييم.

وقد شدد العديد من الباحثين على مركزية الدور الاتصالي في لحظات الطوارئ، ومنهم (2007) "Coombs" الذي أشار إلى أن:

"الاستجابة الفعّالة للأزمة تبدأ بفهم طبيعتها وسرعة اتخاذ القرارات الاتصالية المناسبة" في تأكيد على ضرورة امتلاك المؤسسات خططاً اتصالية استباقية وفرقاً مدربة قادرة على التأقلم السريع والتواصل الفعّال في أوقات الأزمات.

تتناول هذه الدراسة تحليل استراتيجيات إدارة الأزمات في العلاقات العامة من خلال دراسة حالة على شركة *أسيج للتأمين الطبي* في المملكة العربية السعودية، وهي شركة تنشط في قطاع حيوي واجه خلال السنوات الماضية تحديات متزايدة تتعلق بثقة المستفيدين وجودة الخدمة وسرعة الاستجابة. وتهدف الدراسة إلى تحليل كيفية استجابة الشركة للأزمات التي مرت بها وأسلوب تعاملها الاتصالي مع مختلف أصحاب المصلحة، وذلك عبر تفكيك ممارسات العلاقات العامة الداخلية والخارجية ومدى التزامها بمفاهيم الإدارة الحديثة والمبادئ المهنية.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسد فجوة في الأدبيات الأكاديمية والبحثية التي غالباً ما تركز على النماذج الغربية في إدارة الأزمات مع محدودية واضحة في الدراسات الميدانية المحلية التي تُعنى بتوثيق الممارسات الواقعية في قطاع التأمين الصحي السعودي. ولهذا، فإن هذه الدراسة لا تكتفي فقط بالجانب التحليلي بل تسعى أيضاً إلى تقديم رؤية تطبيقية قائمة على الدروس المستفادة وتوفير توصيات علمية قابلة للتنفيذ قد تساهم في رفع كفاءة الأداء الاتصالي في المؤسسات المشابهة.

وبذلك، تمثل الدراسة محاولة علمية جادة لفهم العلاقة بين الأداء الاتصالي وفعالية إدارة الأزمات مع التطلع إلى تطوير نموذج عملي يستند إلى التجربة السعودية في مجال التأمين الصحي يمكن الاستفادة منه على نطاق أوسع في مؤسسات خدمية أخرى تواجه تحديات مماثلة.

مشكلة الدراسة:

ي ظل التغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجه قطاع التأمين الطبي في المملكة العربية السعودية، تجد الشركات نفسها مضطرة إلى تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة الأزمات خصوصًا في مجال العلاقات العامة الذي يلعب دورًا محوريًا في الحفاظ على سمعة المؤسسة وثقة الجمهور شركة أسيج للتأمين الطبي، بصفتها إحدى الشركات الرائدة في هذا القطاع، قد تعرضت في فترات مختلفة لأزمات اتصالية وتنظيمية كان لها تأثير واضح على صورتها الذهنية.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة من التساؤل الجوهرى التالي:

"ما مدى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الأزمات التي تعتمدها شركة أسيج في قسم العلاقات العامة؟ وكيف انعكست تلك الاستراتيجيات على تعامل الشركة مع الأزمات وتخفيف آثارها على سمعتها وثقة العملاء؟"

تكمّن أهمية هذه المشكلة في الحاجة لفهم ما إذا كانت آليات إدارة الأزمات المتبعة تتماشى مع المعايير المهنية الحديثة، وما إذا كانت تعكس استجابة سريعة ومهنية تعزز من ولاء الجمهور وتحافظ على استقرار المؤسسة أثناء الظروف الطارئة.

الفجوات النظرية:

رغم تعدد الدراسات في مجال إدارة الأزمات والعلاقات العامة إلا أن المراجعة النظرية تكشف عن عدد من الفجوات التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، ومنها:

- ندرة الدراسات التطبيقية في السياق المحلي خصوصًا في المملكة العربية السعودية والتي تستعرض كيفية تعاطي المؤسسات التأمينية مع الأزمات إعلاميًا واتصاليًا.
- الافتقار إلى دراسات حالة تفصيلية تتناول تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة أثناء الأزمات في شركات التأمين الطبي وهو ما يجعل دراسة حالة "أسيج" إسهامًا نوعيًا.
- التركيز المفرط في بعض الأدبيات على الجوانب النظرية دون دمج كافٍ بين الأطر النظرية والتطبيقات الفعلية، ما يحد من فاعلية النتائج في بناء نماذج واقعية يمكن الاستفادة منها في السوق.
- ضعف تناول تأثير الاستجابات الاتصالية على الثقة والسمعة المؤسسية أثناء الأزمات بالرغم من أن هذا العامل يُعدّ جوهرًا في فعالية إدارة الأزمة.
- غياب التقييم النقدي لاستراتيجيات العلاقات العامة التقليدية مقارنة بالاستراتيجيات الحديثة القائمة على الشفافية والتفاعل مع الجمهور عبر الوسائل الرقمية.

من هنا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال تبني إطار منهجي يجمع بين التحليل الأكاديمي والتطبيق العملي بما يعزز من فهم وتطوير ممارسات إدارة الأزمات في العلاقات العامة داخل قطاع التأمين الطبي السعودي.

رغم توفر نماذج ومفاهيم نظرية عديدة لإدارة الأزمات في العلاقات العامة، إلا أن الممارسة العملية على مستوى المؤسسات، خاصة في قطاع التأمين الطبي ما زالت تعاني من عدد من الفجوات التطبيقية ومن أبرزها:

- ضعف التفعيل العملي لاستراتيجيات إدارة الأزمات داخل بعض الشركات حيث لا تُترجم السياسات المكتوبة إلى ممارسات فعالة عند وقوع الأزمة.
- قصور في الاستعداد المسبق والتخطيط للأزمات مما يؤدي إلى استجابات عشوائية أو متأخرة تُفاقم من آثار الأزمة.
- غياب فرق متخصصة مدربة في العلاقات العامة داخل المؤسسات للتعامل مع الأزمات بشكل احترافي خاصة في المؤسسات غير الكبرى.
- الاعتماد الزائد على الردود التقليدية والتصريحات الرسمية دون استثمار قنوات الاتصال الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الموقف بشكل تفاعلي وسريع.
- نقص التقييم اللاحق للأزمات وعدم الاستفادة منها كتجارب تعليمية لتحسين الأداء المستقبلي في الأزمات المماثلة.
- غياب مقاييس دقيقة لقياس أثر استراتيجيات الاتصال أثناء وبعد الأزمة على سمعة المؤسسة وثقة جمهورها.

المؤسسة مباشرة بثقة العملاء وصورتها الذهنية. وتزداد الحاجة لهذه الدراسة في ظل تصاعد وتيرة الأزمات الناتجة عن التغيرات التنظيمية، والتحديات الإعلامية، والمنافسة في السوق المحلي.

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية في المجال عبر تحليل تجربة واقعية لشركة "أسيج" للتأمين الطبي، وتقييم مدى تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الأزمات في قسم العلاقات العامة، خاصة في الشركات التي تعمل في قطاع حساس مثل التأمين الطبي، حيث يرتبط نجاح كفاءة استراتيجياتها الاتصالية أثناء الأزمات كما تسهم في:

- تعزيز الوعي بأهمية التخطيط المسبق للأزمات وتوظيف أدوات الاتصال الفعالة.
- دعم صناع القرار في القطاع التأميني بآليات قابلة للتطبيق لإدارة الأزمات.
- إثراء الأدبيات العلمية في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات بدراسة حالة محلية.

وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد في تحسين أداء أقسام العلاقات العامة وتطوير استراتيجيات مرنة قادرة على حماية سمعة المؤسسات في وجه التحديات

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل معمق للاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها شركة أسيج للتأمين الطبي في إدارة الأزمات عبر قسم العلاقات العامة من خلال تتبع الأساليب والخطط التي تتبعها الشركة في التعامل مع المواقف الحرجة والأزمات التي قد تحدث تأثيرًا مباشرًا أو غير مباشر على سمعتها المؤسسية. ويندرج ذلك ضمن محاولة لفهم آلية عمل الفريق الاتصالي داخل الشركة ومدى تنسيقه مع بقية الإدارات في أوقات الطوارئ بالإضافة إلى تقييم درجة الجاهزية التنظيمية لمواجهة الأحداث المفاجئة.

كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى ملاءمة تلك الاستراتيجيات للمعايير العالمية والنظريات المعاصرة في إدارة الأزمات مثل النظرية الموقفية للاتصال أثناء الأزمات (SCCT) ونموذج الاتصال التبادلي الذي يشدد على أهمية الحوار والتفاعل مع الجمهور وتركز كذلك على معرفة مدى استثمار الشركة لقنوات الاتصال الحديثة مثل وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة بفعالية مقارنة بالوسائل التقليدية.

وتتمثل غاية أخرى لهذه الدراسة في اكتشاف نقاط القوة والتحديات التي تعترض ممارسات العلاقات العامة في الشركة أثناء الأزمات مع تتبع أثر تلك الممارسات على إدراك الجمهور وثقته ومحاولة قياس درجة استعادة الشركة لسمعتها بعد الأزمات المتكررة.

وأخيرًا تهدف الدراسة إلى اقتراح آليات تطويرية وتوصيات تنفيذية يمكن أن تسهم في تحسين أداء العلاقات العامة الاتصالي وتعزيز الاستجابة الاحترافية لأي أزمة مستقبلية، ليس فقط في شركة أسيج وإنما كنموذج يمكن تطبيقه في باقي مؤسسات قطاع التأمين الطبي بالمملكة.

أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الجانب المعرفي والأكاديمي في مجال إدارة الأزمات والعلاقات العامة عبر تسليط الضوء على تطبيقات حقيقية داخل بيئة مؤسسية عربية تعمل في قطاع حساس كالتأمين الطبي فرغم وفرة النماذج والنظريات الغربية التي تناولت إدارة الأزمات ما زالت الحاجة قائمة لتكييف تلك الإسهامات بما يتناسب مع السياق الثقافي والاقتصادي المحلي.

الأهمية النظرية :

وتتمثل الأهمية النظرية في عدة محاور، منها:

- الربط بين النظرية والتطبيق من خلال توظيف نماذج علمية مثل النظرية الموقفية للاتصال أثناء الأزمات (SCCT) والنموذج التفاعلي للعلاقات العامة وتحليل مدى انطباقها على واقع شركة أسيج.
- التوسع في المفهوم العلمي للعلاقات العامة باعتبارها وظيفة إستراتيجية تتجاوز الترويج الإعلامي إلى كونها أداة لإدارة المخاطر وبناء الثقة المؤسسية.

- تقديم قراءة نقدية للمعايير المعتمدة في استجابات الشركات للأزمات من حيث مدى مواكبتها للتوجهات الحديثة في الاتصال المؤسسي.
- دعم الباحثين والمهتمين في حقل الاتصال والعلاقات العامة بمنظور جديد يفكك العلاقة بين الأداء الاتصالي وفعالية إدارة الأزمات ضمن المؤسسات الخدمية.
- إعادة تأطير النظريات الاتصالية التقليدية ضمن واقع عربي-سعودي بما يساعد على تطوير إطار نظري محلي يمكن البناء عليه مستقبلاً.

الأهمية العلمية:

تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية في مجال العلاقات العامة، من خلال تقديم إطار تحليلي يجمع بين المفاهيم النظرية الحديثة والتطبيق الواقعي في بيئة مؤسساتية سعودية وتكتسب هذه الدراسة طابعاً علمياً مميزاً للأسباب التالية:

- تُعد من الدراسات القليلة التي تُوظف نظرية الاتصال الموقفي (SCCT) ضمن بيئة شركات التأمين الطبي في المملكة ما يمنحها قيمة مضافة على صعيد تطوير النظريات وتطبيقها في سياقات جديدة.
- تفتح المجال لإجراء مقارنات علمية بين المنهجيات الغربية في إدارة الأزمات وما هو معمول به فعلياً في السوق السعودية مما يسمح بخلق أدبيات علمية محلية ذات صلة.
- تسهم في تحديد فجوة بحثية واضحة من خلال تسليط الضوء على قصور البحوث السابقة في تناول العلاقات العامة كشريك استراتيجي في إدارة الأزمات وليس مجرد وسيط إعلامي.
- توفر قاعدة بيانات أولية يُمكن للباحثين الاستفادة منها في بناء دراسات مستقبلية سواء في قطاعات تأمينية أخرى أو في مجالات خدماتية مشابهة.
- تعزّز التراكم المعرفي في تخصص العلاقات العامة وإدارة الأزمات، خاصة في ظل التحولات الرقمية وتحديات الصورة الذهنية في عصر الإعلام المفتوح.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة:

"ما مدى فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات المعتمدة في قسم العلاقات العامة بشركة أسيج للتأمين الطبي في الحد من تأثير الأزمات على سمعة الشركة وصورتها الذهنية أمام الجمهور؟"

السؤال الفرعي ١: ما طبيعة الأزمات التي تعرضت لها شركة أسيج للتأمين الطبي خلال السنوات الأخيرة وما السياقات التي نشأت فيها؟

السؤال الفرعي ٢: - ما الاستراتيجيات الاتصالية التي اعتمدتها العلاقات العامة في الشركة للتعامل مع تلك الأزمات؟

السؤال الفرعي ٣: ما مدى تأثير تلك الاستراتيجيات على استعادة الثقة لدى الجمهور والحفاظ على الصورة الذهنية للشركة؟

فرضيات البحث

المتغير المستقل : إستراتيجيات إدارة الأزمات

المتغير التابع : فعالية العلاقات العامة في إدارة الأزمات

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات و فعالية إدارة العلاقات العامة

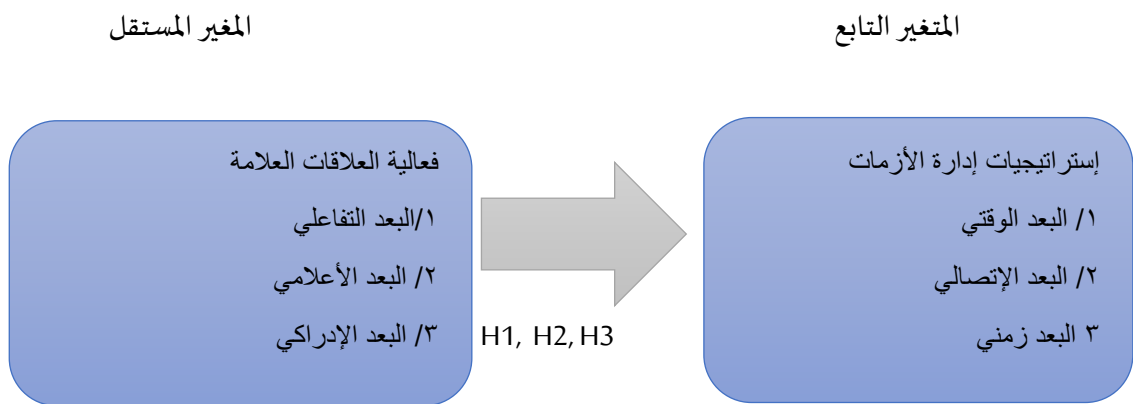
الفرضية الفرعية الأولى H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد الوقائي في استراتيجيات إدارة الأزمات وفعالية إدارة العلاقات العامة.

الفرضية الفرعية الثانية H2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد الاتصالي في استراتيجيات إدارة الأزمات وفعالية إدارة العلاقات العامة.

الفرضية الفرعية الثالثة H3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد الزمني (سرعة الاستجابة) في إدارة الأزمات وفعالية العلاقات العامة.

نموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



أدوات الدراسة:

تواجه المؤسسات في قطاع التأمين الطبي تحديات متزايدة في التعامل مع الأزمات التي قد تؤثر على سمعتها وثقة العملاء. وتُعد شركة "أسيج" نموذجاً مهماً لدراسة كيفية توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات. تنبع مشكلة البحث من الحاجة إلى فهم مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في احتواء الأزمات وتحسين الصورة الذهنية للشركة لدى الجمهور.

دوات الدراسة المقترحة

1. المنهج العلمي

- المنهج الوصفي التحليلي: لتحليل استراتيجيات العلاقات العامة المستخدمة.
- منهج دراسة الحالة: لتطبيق الأدوات على شركة "أسيج" تحديداً.

2. أدوات جمع البيانات

- مقابلات شبه منظمة: مع مسؤولي العلاقات العامة في "أسيج".
- استبيانات: موجهة إلى العملاء والمستفيدين من خدمات الشركة.
- تحليل محتوى إعلامي: دراسة البيانات الصحفية، الحملات الإعلامية ومنشورات الشركة على وسائل التواصل.

3. أدوات تحليل البيانات

- التحليل النوعي: باستخدام برامج مثل NVivo لتحليل المقابلات والنصوص.
- التحليل الكمي: باستخدام Excel أو SPSS لتحليل نتائج الاستبيانات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل الاستراتيجيات المستخدمة في العلاقات العامة لإدارة الأزمات داخل شركة "أسيج"، دون التطرق إلى الجوانب المالية أو الإدارية الأخرى في الشركة أو مقارنة مفصلة مع شركات تأمين أخرى.

الحدود المكانية:

تُركز الدراسة على شركة "أسيج" في المملكة العربية السعودية وتحديدًا على فروعها أو إداراتها المعنية بالعلاقات العامة.

الحدود الزمنية:

تشمل الدراسة الأزمات التي واجهتها الشركة في الفترة من عام (حدد الفترة الزمنية، مثل ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٤) بما يتيح تحليل الإجراءات وتقييم فعاليتها بعد التطبيق.

الحدود البشرية:

تتضمن الدراسة موظفي العلاقات العامة في الشركة وعينة من العملاء الذين تعرضوا لتجربة أزمة أو تأثروا بها دون توسيع العينة لتشمل فئات غير معنية مباشرة بالأزمة أو بإدارتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

- تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في العلاقات العامة ما بين دراسات نظرية وأخرى تطبيقية على مؤسسات مختلفة وفيما يلي أبرز ما توصلت إليه بعض هذه الدراسات:
- دراسة Coombs (٢٠٠٧): طوّر إطار "النظرية الموقفية لإدارة الأزمات" (SCCT) التي توضح أن اختيار الاستراتيجية الاتصالية يجب أن يتناسب مع نوع الأزمة ومدى مسؤولية المؤسسة عنها مع التأكيد على أهمية السرعة والشفافية.
 - دراسة الخطيب (٢٠١٦): بعنوان دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية في السعودية وأظهرت أن كثيرًا من المؤسسات تفتقر إلى خطة استجابة واضحة وأن الأداء الاتصالي غالبًا ما يكون ارتجاليًا.
 - دراسة الشناوي (٢٠٢٠): تناولت أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، وأوصت بضرورة دمج العلاقات العامة الرقمية في الاستراتيجية المؤسسية.
 - دراسة العمري (٢٠١٩): بعنوان تحليل استراتيجيات الاتصال وقت الأزمات في شركات التأمين، وكشفت عن غياب التنسيق بين الإدارات مما يضعف الرسائل الاتصالية في لحظة الأزمة.
 - دراسة محمد وآخرون (٢٠٢١): أكدت أهمية بناء الثقة المسبقة مع الجمهور لتسهيل إدارة الأزمات وأوصت بتدريب مستمر للعاملين في العلاقات العامة.
- مفهوم العلاقات العامة:
- العلاقات العامة: هي وظيفة إدارية واتصالية تُعنى بإنشاء وتعزيز العلاقات الإيجابية بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، من خلال التواصل الفعال وإدارة الصورة الذهنية، وبناء الثقة والتفاهم المتبادل.
- ويُعرفها البعض بأنها:
- "الفن والعلم الذي يبني الثقة بين المؤسسة وجمهورها ويعزز التفاهم المستمر من خلال التخطيط المستمر للاتصال الموجّه والمدرّس".
- أهم مكونات مفهوم العلاقات العامة:
- الاتصال المتبادل: ليست مجرد بث للمعلومات بل تعتمد على التغذية الراجعة والاستماع للجمهور.
 - التخطيط الاستراتيجي: تُبنى على أهداف واضحة ترتبط بالهوية المؤسسية والرؤية المستقبلية.
 - إدارة السمعة: تسعى للحفاظ على الانطباع الإيجابي وتحسينه لدى الجماهير.
 - بناء علاقات طويلة المدى: لا تقتصر على التواصل اللحظي، بل تركز على الاستمرارية والثقة.

- الاستجابة للأزمات: تلعب دورًا محوريًا في إدارة المواقف الحرجة وحماية المؤسسة من الانهيار الاتصالي.

أنواع الجمهور في العلاقات العامة:

| الفئة | الوصف |

| الجمهور الداخلي | يشمل الموظفين الإدارة، الشركاء داخل المؤسسة |

| الجمهور الخارجي | يشمل العملاء ، المستثمرين، وسائل الإعلام، المجتمع المحلي والعام |

تطور العلاقات العامة عبر الزمن :

بالطبع! تطوّرت العلاقات العامة على مدى العقود لتنتقل من كونها مجرد أداة دعائية إلى علم استراتيجي متكامل يُسهم في صنع القرار المؤسسي. إليك نظرة تاريخية مبسطة على مراحل تطوّر العلاقات العامة عبر الزمن:

1. مرحلة النشأة التقليدية (قبل القرن العشرين)

- كان الاتصال بين المؤسسة والمجتمع يتم غالبًا بأسلوب بدائي، عبر الرسائل المباشرة أو المنشورات.
- لم تكن العلاقات العامة مهنة مستقلة بعد، بل كانت تمارس عبر بعض الجهود الإعلامية أو الدينية أو السياسية بشكل ارتجالي.

2. مرحلة النشأة الحديثة (1900–1920)

- ظهرت العلاقات العامة كمهنة لأول مرة في الولايات المتحدة.
- يُعتبر Ivy Lee أحد مؤسسي العلاقات العامة الحديثة، وركّز على الصدق والشفافية.
- تم لأول مرة إصدار "البيان الصحفي" (Press Release) "كأداة للتواصل مع وسائل الإعلام.

3. مرحلة الدعاية والإقناع (1920–1945)

- ساهم *Edward Bernays* (ابن شقيق فرويد) في تأطير العلاقات العامة كعلم اجتماعي يعتمد على سيكولوجية الجماهير.

- تم ربط العلاقات العامة بعلم النفس والإقناع، وبدأ استخدامها بفعالية في الحملات السياسية والتجارية.

4. مرحلة التنظيم المهني (1945–1970)

- بعد الحرب العالمية الثانية، بدأ النظر إلى العلاقات العامة كمجال احترافي.
- تأسست العديد من الجمعيات المهنية مثل معهد العلاقات العامة وجمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA).
- بدأت المؤسسات بإنشاء أقسام مستقلة للعلاقات العامة.

5. مرحلة الاتصال المتكامل (1970–2000)

- ظهر مفهوم الاتصال المتكامل (IMC)، حيث أصبحت العلاقات العامة تعمل بالتنسيق مع التسويق والإعلان.
- زاد الوعي بأهمية إدارة الأزمات، وظهرت نظريات مثل نظرية الاتصال الموقفي (SCCT).
- بدأت العلاقات العامة تكتسب بُعدًا استراتيجيًا في الإدارة العليا للمؤسسات.

6. مرحلة العلاقات الرقمية والإدارة الذكية (٢٠٠٠–الآن)

- تطور العلاقات العامة بفعل التكنولوجيا الرقمية والإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.
- أصبح للجمهور قوة أكبر في التأثير، ما تطلب من المؤسسات أن تكون تفاعلية، شفافة، وسريعة.
- توسّعت أدوات العلاقات العامة لتشمل التسويق بالمحتوى، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، وإدارة السمعة عبر الإنترنت.

الاتجاهات المستقبلية:

- التحول من السيطرة إلى المشاركة: لم يعد الهدف هو التحكم في الرسائل، بل التفاعل المستمر مع الجمهور.

- التخصص الدقيق: مثل "علاقات عامة للأزمات" و"العلاقات المؤسسية الرقمية".
- الاعتماد على التحليل والذكاء الاصطناعي لفهم الجماهير وتخصيص الرسائل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

"استراتيجيات إدارة الأزمات في العلاقات العامة: دراسة حالة على شركة التأمين الطبي أسيج":

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأسس والمفاهيم النظرية التي تُشكّل الإطار الفكري لفهم وتحليل استراتيجيات إدارة الأزمات في العلاقات العامة. ومن أبرز هذه المنطلقات ما يلي:

١. نظرية إدارة الأزمات Crisis Management Theory

- تشير هذه النظرية إلى أن الأزمات هي مواقف غير متوقعة تتطلب تدخلاً سريعاً لتقليل الأضرار المحتملة على المؤسسة.

- تركز على ثلاث مراحل رئيسية: ما قبل الأزمة (الاستعداد) أثناء الأزمة (الاستجابة) ما بعد الأزمة (التعافي).

- تنطلق الدراسة من هذه النظرية لتفحص مدى جاهزية شركة أسيج للتعامل مع المراحل الثلاث بفعالية.

٢. نظرية العلاقات العامة التفاعلية (Grunig J) Two-Way Symmetrical Model

- تؤكد هذه النظرية أن العلاقة الفعالة مع الجمهور تقوم على التفاعل المتبادل والشفافية وليس فقط على الإرسال الأحادي للمعلومات.

- تسعى الدراسة إلى قياس مدى تطبيق شركة أسيج لهذا النموذج خلال الأزمات كوسيلة لبناء الثقة والاحتواء السريع للمشكلة.

٣. النظرية الموقفية لإدارة الأزمات SCCT – Situational Crisis Communication Theory (Coombs J)

- تنص على أن استراتيجية الاتصال يجب أن تتوافق مع نوع الأزمة ومستوى مسؤولية المؤسسة عنها.

- تُستخدم هذه النظرية لتفسير خيارات شركة أسيج في مواجهة الأزمات وتحديد مدى ملاءمتها للسياق.

٤. مدخل إدارة السمعة Reputation Management Approach

- تعتبر السمعة أحد الأصول غير الملموسة الأكثر تأثيراً على استمرارية المؤسسة.

- تركز الدراسة على كيفية حماية السمعة المؤسسية خلال الأزمة من خلال الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة.

٥. مدخل الاتصال الاستراتيجي Strategic Communication Approach

- يفترض أن التواصل أثناء الأزمات يجب أن يكون جزءًا من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وليس إجراءً طارئًا.

- يُبرز هذا المنطلق أهمية إدماج العلاقات العامة في صنع القرار المؤسسي لمواجهة الأزمات بفعالية.

أهمية هذه المنطلقات: تكمن أهمية هذه الأطر النظرية في أنها:

- تُساعد في تحليل الظاهرة المدروسة بطريقة علمية.

- تُوفّر أدوات تفسيرية لفهم السلوك المؤسسي.

- تُساهم في بناء إطار مفاهيمي يمكن تعميمه على مؤسسات أخرى في قطاع التأمين.

هل ترغب أن أساعدك في صياغة الإطار النظري الكامل وربطه بالدراسات السابقة؟ أو ننتقل إلى فصل المنهجية؟ كل خطوة نقدر نبنها سوياً .

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأسباب عدة:

- لأنه يتيح رصد وتحليل الواقع الفعلي لاستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركة.

- يساعد في جمع بيانات تفصيلية حول الممارسات الاتصالية أثناء الأزمات.

- يمكن من تفسير الأنماط والسلوكيات التنظيمية من خلال وصفها وربطها بنماذج نظرية.

كما يتم توظيف دراسة الحالة كأداة مركزة تسمح بالغوص في تفاصيل حالة شركة أسيج كمثال واقعي، مما يعزز الفهم العميق للمشكلة.

ثانيًا: أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

- الاستبانة (Questionnaire):

- وُجّهت إلى موظفي قسم العلاقات العامة و/أو إدارات أخرى مشاركة في إدارة الأزمات.

- تحتوي على محاور مثل:

- مدى وجود خطة مسبقة لإدارة الأزمات.

- أدوات الاتصال المستخدمة أثناء الأزمة.

- مستوى التنسيق الداخلي.
- تقييم الأثر على سمعة الشركة.
- تتم صياغة الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من: موافق بشدة ← لا أوافق بشدة).
- المقابلات شبه الموجهة (Semi-structured Interviews):
 - أُجريت مع مسؤولين في الشركة أو خبراء في العلاقات العامة.
 - تهدف للحصول على رؤى تفسيرية نوعية تدعم نتائج الاستبانة.
 - تساعد في فهم الخلفيات الإدارية والمعوقات الفعلية في التعاطي مع الأزمات.
- تحليل الوثائق (Document Analysis):
 - تحليل بيانات وتقارير صدرت عن الشركة أثناء الأزمات.
 - تشمل البيانات الإعلامية أو التصريحات أو محتوى حملات التواصل.
- ثالثاً: عينة الدراسة
 - نوع العينة: عينة قصدية (غير عشوائية) يتم اختيارها من موظفي الشركة المعنيين بإدارة الأزمات.
 - حجم العينة المتوقع: يُحدد بناءً على عدد العاملين في أقسام العلاقات العامة والإدارة العليا ذات الصلة.
 - يُراعى في الاختيار تنوع الوظائف والمسؤوليات لضمان تمثيل مناسب.
- رابعاً: أساليب تحليل البيانات
 - البيانات الكمية (من الاستبانات): يتم تحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS لاستخراج:
 - المتوسطات والانحراف المعياري.
 - اختبار T أو تحليل التباين (ANOVA) إن لزم.
 - معاملات الارتباط أو الانحدار لدراسة العلاقات بين المتغيرات.
 - البيانات النوعية (من المقابلات والوثائق):
 - تحليل مضمون Qualitative Content Analysis.
 - ترميز الإجابات وتحديد الأنماط والاستجابات المشتركة.

الخاتمة

وفي ختام هذا البحث، أحمّد الله تعالى الذي وفقني وأعانني على إتمامه، وأسأل الله أن أكون قد وفّقت في طرح الموضوع ومعالجة جوانبه بطريقة علمية منهجية، مع الالتزام بالدقة والموضوعية.

لقد تناولت في هذا البحث موضوع (اكتب هنا عنوان أو موضوع البحث)، وسعيت إلى توضيح المفاهيم المرتبطة به، وتحليل أبعاده، والوقوف على أبرز نتائجه وتوصياته.

ورغم ما بذلته من جهد وحرص، فإن الكمال لله وحده، وقد يكون هناك جوانب تحتاج إلى مزيد من التوسع أو البحث، لذا أترك الباب مفتوحًا للباحثين والمهتمين لتكملة ما بدأته وتطويره.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن يُسهم في خدمة العلم والمعرفة، وينال رضا الأساتذة والمختصين.

المراجع :

مراجع العربية:

- الخطيب، أ. (٢٠١٦). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية في السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ٣٢(١)، ٧٥-٩٨.
- الشناوي، ح. (٢٠٢٠). أثر وسائل التواصل الاجتماعي على فعالية إدارة الأزمات. مجلة الاتصال والعلاقات العامة، ١٢(٣)، ١١٣-١٣٠.
- العمري، ف. (٢٠١٩). تحليل استراتيجيات الاتصال وقت الأزمات في شركات التأمين. مجلة الدراسات الإدارية، ١٨(٢)، ٦٥-٩٢.
- محمد، ن.، وآخرون. (٢٠٢١). أهمية بناء الثقة المؤسسية لإدارة الأزمات. أعمال المؤتمر الخليجي للعلاقات العامة، جامعة الخليج، الرياض.

المراجع الأجنبية:

To support the theoretical framework of the study on crisis management strategies in public relations, several key international references were consulted. Among the most influential is the work of **W. Timothy Coombs (2007)**, who developed the *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*. His study, published in the *Corporate Reputation Review*, emphasizes the importance of tailoring communication strategies to match the nature and responsibility level of a crisis. Coombs advocates for transparency and swift response as pillars of effective crisis management.

Equally foundational is the book *Managing Public Relations* by **Grunig and Hunt (1984)**. This seminal work defines public relations as a strategic, two-way communication process—not just information dissemination—and lays the groundwork for understanding PR's role in building trust and managing reputational risk.

To provide practical insights, the research draws on **Kathleen Fearn-Banks' (2016) *Crisis Communications: A Casebook Approach***, which presents real-world case studies of how institutions responded to crises through structured communication plans. Her emphasis on preparedness and media strategy reinforces the importance of proactive PR practices.

The study also references *The Handbook of Crisis Communication*, edited by **Robert L. Heath (2013)** and in a newer edition by **Coombs & Holladay (2012)**, both offering comprehensive perspectives on modern crisis dynamics and the evolving role of public relations in digital contexts.

Further strategic depth is offered by **Anne Gregory (2010)** in *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, a guidebook that explores how organizations can craft cohesive and goal-driven communication efforts before, during, and after a crisis.

Lastly, the classic textbook *Effective Public Relations* by **Cutlip, Center & Broom (2006)** is included for its practical orientation. It provides tools and frameworks essential for

evaluating the performance of PR functions within institutions, especially during reputational threat