

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميدأوشن

دور العلاقات العامة في ادارة الأزمات

إعداد الطالبة :

هند مبارك هلابي

الرقم الجامعي : 242001778

العام الجامعي

1447هـ / 2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

3	قائمة الجداول:
3	المستخلص:
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	المقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
6	تساؤلات الدراسة:
7	فروض الدراسة:
8	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
9	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	الدراسات السابقة:
15	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
17	الفصل الثالث: الإطار النظري
17	المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة
20	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات
23	المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات
29	المبحث الرابع: استراتيجيات ونماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات
33	
33	الفصل الرابع: دراسات حالة وتجارب عملية
38	الخاتمة
39	أبرز النتائج:
39	التوصيات:

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (1)	مراحل دورة حياة الأزمة ودور العلاقات العامة في كل مرحلة	33
جدول رقم (2)	استراتيجيات الاستجابة للأزمات وفق نظرية (SCCT)	41

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل الدور المحوري والاستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات بمختلف أنواعها. في ظل بيئة عالمية تتسم بالتعقيد والتغيرات المتسارعة، أصبحت الأزمات سمة شبه حتمية في حياة المؤسسات، مما يفرض عليها ضرورة امتلاك آليات فعالة للتعامل معها للحفاظ على سمعتها واستمراريتها.

يستعرض البحث الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم العلاقات العامة ووظائفها الأساسية، ومفهوم الأزمات وأنواعها ومراحلها المختلفة. ويركز بشكل أساسي على الدور التكاملي للعلاقات العامة عبر مراحل الأزمة الثلاث: مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)، ومرحلة أثناء الأزمة (الاستجابة والاحتواء)، ومرحلة ما بعد الأزمة (التعافي وإصلاح السمعة).

ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على "نظرية اتصالات الأزمة الموقفية" (Situational Crisis Communication Theory - SCCT) كإطار نظري رئيسي لتحليل وتفسير استراتيجيات الاتصال التي يجب على المنظمات تبنيها وفقاً لطبيعة الأزمة ومدى مسؤوليتها عنها. كما يقدم البحث تحليلاً لدراسات حالة عملية لمنظمات واجهت أزمات حقيقية، بهدف استخلاص الدروس المستفادة وتقديم توصيات عملية.

وقد توصل البحث إلى أن العلاقات العامة لم تعد مجرد وظيفة إعلامية، بل هي وظيفة إدارية استراتيجية تُعد ركيزة أساسية في منظومة إدارة الأزمات. فالاستعداد المسبق، والتواصل الشفاف والسريع، وتحمل المسؤولية، هي عوامل حاسمة تساهم من خلالها العلاقات العامة في تقليل الخسائر المادية والمعنوية، وحماية السمعة المؤسسية، بل وتحويل الأزمة في بعض الأحيان إلى فرصة لتعزيز ثقة الجمهور.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في عالم اليوم الذي يتسم بالديناميكية والترابط الشديد، تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مجموعة متزايدة من التحديات والمخاطر التي يمكن أن تتطور بسرعة لتصبح أزمات حقيقية تهدد سمعتها واستقرارها، بل وحتى بقاءها. لم تعد الأزمات أحداثًا استثنائية نادرة، بل أصبحت جزءًا من الواقع التشغيلي لأي منظمة، سواء كانت ناتجة عن أخطاء داخلية، أو هجمات خارجية، أو كوارث طبيعية، أو تحولات اقتصادية واجتماعية مفاجئة. (دقنة، 2021).

في هذا السياق، تبرز وظيفة العلاقات العامة كأحد أهم خطوط الدفاع الاستراتيجية للمنظمة. لقد تجاوز دور العلاقات العامة المفهوم التقليدي المقتصر على تحسين الصورة وإصدار البيانات الصحفية، ليصبح دورًا إداريًا متكاملًا ومحوريًا في قلب عملية إدارة الأزمات. فالعلاقات العامة هي الجسر الذي يربط المنظمة بجمهورها المتنوع من موظفين، وعملاء، ومستثمرين، ووسائل إعلام، وجهات حكومية، والمجتمع ككل. وتكمن فعاليتها في قدرتها على إدارة هذه العلاقات بأسلوب منهجي وعلمي، خاصة في الأوقات العصيبة (العساف، 2022).

إن إدارة الأزمة من منظور العلاقات العامة لا تبدأ عند وقوعها، بل تبدأ قبل ذلك بكثير من خلال التخطيط الاستباقي، ورصد البيئة المحيطة، وتحديد المخاطر المحتملة، وبناء مخزون من الثقة والمصداقية مع الجمهور. وعندما تقع الأزمة، تتولى العلاقات العامة مسؤولية إدارة تدفق المعلومات، وتصميم الرسائل الاتصالية، وتقديم استجابة سريعة وشفافة ومسؤولة تهدف إلى احتواء الموقف وتقليل الأضرار. وبعد انحسار الأزمة، يستمر دورها في مرحلة التعافي وتقييم الدروس المستفادة وإعادة بناء ما قد تهدم من ثقة وسمعة (قشوط، 2020).

لذلك، يسعى هذا البحث إلى تقديم تحليل شامل وعميق لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات الأساسية، وتحليل الاستراتيجيات والأدوات المتاحة، وتقديم رؤى عملية مستمدة من تجارب واقعية. يهدف البحث إلى إبراز كيف يمكن للممارسة الاحترافية للعلاقات العامة أن تكون العامل الفاصل بين منظمة تنهار تحت وطأة الأزمة، ومنظمة أخرى تخرج منها أكثر قوة وصلابة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية العلاقات العامة، إلا أن العديد من المنظمات في عالمنا العربي لا تزال تتعامل معها كوظيفة ثانوية أو كرد فعل للأحداث، بدلاً من كونها وظيفة إدارية استراتيجية. هذا القصور يظهر جلياً عند وقوع الأزمات؛ حيث تتسم استجابة الكثير من المنظمات بالارتباك، والتأخير في التواصل، ونقص الشفافية، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة بدلاً من احتوائها. غالباً ما يتم تجاهل مرحلة ما قبل الأزمة، والتي تشمل التخطيط والوقاية، ويتم التركيز فقط على التعامل مع التداعيات بعد وقوعها، مما ينتج عنه أضرار بالغة للسمعة المؤسسية وخسائر مادية ومعنوية فادحة (عبدالرحمن، 2022).

هناك فجوة بين الإدراك النظري لأهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وبين التطبيق العملي الممنهج لاستراتيجياتها وأدواتها في الواقع المؤسسي. الكثير من ممارسي العلاقات العامة قد يفتقرون إلى التدريب الكافي أو الصلاحيات اللازمة للمشاركة بفعالية في صنع القرار أثناء الأزمات.

بناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة هذا البحث في السعي للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الاستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة، بمراحلها واستراتيجياتها المختلفة، في الإدارة الفعالة للأزمات التي تواجه المنظمات؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب رئيسية، سواء على المستوى العلمي أو العملي:

1. الأهمية العلمية:

- تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية ببحث شامل يتناول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشكل متكامل، حيث يربط بين الإطار النظري (المفاهيم والنظريات) والتطبيق العملي (دراسات الحالة).
- تقدم الدراسة تحليلاً معمقاً لنماذج ونظريات حديثة في اتصالات الأزمة، مثل نظرية (SCCT)، وتوضح كيفية تطبيقها في سياقات مختلفة، مما يساعد الباحثين والدارسين في هذا المجال.
- تبني الدراسة على ما توصلت إليه الدراسات السابقة (المقدمة من الطالبة) التي ركزت على أزمات محددة (سياسية، طبية، إرهابية)، وتقدم إطاراً عاماً وشاملاً يمكن تطبيقه على مختلف أنواع الأزمات.

2. الأهمية العملية:

- توفر الدراسة دليلاً إرشادياً وعملياً للمؤسسات والمنظمات حول كيفية بناء وتفعيل وظيفة العلاقات العامة لتكون قادرة على إدارة الأزمات بكفاءة.
- تساعد الدراسة ممارسي العلاقات العامة ومديري الاتصال على فهم دورهم الاستراتيجي وتزويدهم بالاستراتيجيات والأدوات اللازمة للتعامل مع مختلف مراحل الأزمة.
- تسلط الضوء على الأخطاء الشائعة في إدارة الأزمات وتقدم توصيات لتجنبها، مما يساهم في حماية سمعة المنظمات وتقليل الخسائر المحتملة.
- تؤكد على أهمية الاستثمار في التخطيط المسبق للأزمات وتدريب فرق العمل، مما يعزز من جاهزية المؤسسات وقدرتها على الصمود في وجه التحديات.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، وهي كالتالي:

1. التعرف على المفهوم العلمي للعلاقات العامة وإدارة الأزمات، وتحديد العلاقة التكاملية بينهما.
2. تحليل وتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة (ما قبل، وأثناء، وما بعد الأزمة).
3. استعراض أبرز استراتيجيات الاتصال التي يمكن لممارسي العلاقات العامة استخدامها للاستجابة للأزمات المختلفة، مع التركيز على نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT).
4. تقييم فعالية أدوات العلاقات العامة التقليدية والرقمية (مثل وسائل التواصل الاجتماعي) في التواصل مع الجمهور أثناء الأزمات.
5. تحليل دراسات حالة عملية لمنظمات نجحت أو أخفقت في إدارة أزماتها، بهدف استخلاص العوامل الحاسمة للنجاح والدروس المستفادة.
6. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز قدرة المنظمات على إدارة الأزمات بفعالية من خلال وظيفة العلاقات العامة.

تساؤلات الدراسة:

لتحقيق الأهداف المذكورة، تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. السؤال الرئيسي: ما هو الدور الاستراتيجي الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات بفعالية داخل المنظمات؟

2. الأسئلة الفرعية:

- ما طبيعة المهام الوقائية التي تقوم بها العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة؟
- كيف تدير العلاقات العامة عمليات الاتصال وتدفع المعلومات أثناء وقوع الأزمة؟
- ما هي أبرز استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة لحماية سمعة المنظمة وإعادة بناء الثقة بعد الأزمة؟
- إلى أي مدى تساهم وسائل الإعلام الرقمي في تعزيز أو إعاقة جهود العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟
- ما هي الدروس المستفادة من التجارب العالمية والمحلية في إدارة الأزمات والتي يمكن تطبيقها في بيئة العمل المؤسسي؟

فروض الدراسة:

تنطلق الدراسة من الفروض التالية التي سيتم التحقق من صحتها من خلال التحليل النظري ودراسات الحالة:

1. الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين وجود خطة استباقية لإدارة الأزمات تشرف عليها العلاقات العامة، وبين قدرة المنظمة على احتواء الأزمة وتقليل أضرارها.
2. الفرض الثاني: يساهم تبني استراتيجيات الاتصال الشفافة والسريعة من قبل العلاقات العامة أثناء الأزمة في الحفاظ على مستوى أعلى من ثقة الجمهور ووسائل الإعلام بالمنظمة.
3. الفرض الثالث: كلما زادت فعالية استخدام العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة، زادت قدرة المنظمة على التحكم في مسار المعلومات وتصحيح الشائعات.
4. الفرض الرابع: إن الدور الاستشاري الذي تلعبه العلاقات العامة للإدارة العليا أثناء الأزمة يؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة، وبالتالي على النتيجة النهائية لإدارة الأزمة.

لتحليل دور العلاقات العامة واستراتيجياتها الاتصالية في إدارة الأزمات بشكل علمي ومنهجي، سيعتمد هذا البحث بشكل أساسي على نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (Situational Crisis Communication Theory - SCCT) التي طورها الباحث تيموثي كومبس (Timothy Coombs).

تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات المعاصرة في مجال اتصالات الأزمات، وهي توفر إطارًا عمليًا للمنظمات لاختيار استراتيجية الاستجابة الأنسب للأزمة بناءً على تقييم الموقف. تقوم النظرية على فكرة أن كل أزمة لها خصائصها الفريدة، وأن على المنظمة أن تكيف استجابتها الاتصالية مع هذه الخصائص لحماية سمعتها بفعالية.

مكونات النظرية الرئيسية:

1. تحديد نوع الأزمة (Crisis Type): تقسم النظرية الأزمات إلى ثلاث مجموعات رئيسية بناءً على مستوى مسؤولية المنظمة عن الأزمة كما يدركها الجمهور:

- مجموعة الضحية (Victim Cluster): تكون فيها المنظمة ضحية للأزمة (مثل الكوارث الطبيعية، الشائعات، هجمات خارجية). هنا تكون مسؤولية المنظمة ضئيلة.
- مجموعة الحادث (Accidental Cluster): تكون الأزمة غير مقصودة ونتجت عن حادث (مثل الأعطال الفنية، التحديات الصناعية). هنا تكون مسؤولية المنظمة منخفضة.
- مجموعة الأزمة المتعمدة (Intentional Cluster): تكون الأزمة ناتجة عن سوء تصرف متعمد من قبل المنظمة (مثل الإهمال الإداري، الخداع). هنا تكون مسؤولية المنظمة مرتفعة جدًا.

2. تحديد استراتيجيات الاستجابة (Crisis Response Strategies): تقدم النظرية قائمة من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة استخدامها، وتصنفها في ثلاث فئات:

- استراتيجيات النفي (Deny Strategies): تهدف إلى نفي وجود الأزمة أو نفي مسؤولية المنظمة عنها (مثل الإنكار، الهجوم على المتهم).
- استراتيجيات التقليل من شأن الأزمة (Diminish Strategies): تهدف إلى تقليل إدراك الجمهور لخطورة الأزمة أو لمسؤولية المنظمة عنها (مثل تقديم الأعذار، التبرير).
- استراتيجيات إعادة بناء السمعة (Rebuild Strategies): تهدف إلى استعادة السمعة وبناء علاقات إيجابية (مثل تقديم التعويضات، الاعتذار الكامل).

■ استراتيجيات التعزيز (Bolster Strategies): تستخدم كإضافة للاستراتيجيات الأخرى لتعزيز صورة المنظمة (مثل تذكير الجمهور بأعمالها الجيدة، الإشادة بالأبطال).

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة حجر الزاوية في أي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المعرفي الذي ينطلق منه الباحث، ويساعد على تحديد الفجوات البحثية، وتجنب تكرار الجهود السابقة. في هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات" من زوايا مختلفة وسياقات متنوعة.

لقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من الباحثين، نظراً لأهميته العملية في الحفاظ على استقرار المؤسسات وسمعتها. تناولت الدراسات السابقة جوانب متعددة، منها ما ركز على أزمات في قطاعات معينة كالقطاع الصحي أو الحكومي أو الصناعي، ومنها ما تناول استراتيجيات اتصال محددة، ومنها ما حلل دور وسائل الإعلام التقليدية والرقمية في إدارة الأزمات.

سيقوم هذا الفصل بعرض ملخصات وافية للدراسات التي قدمتها الباحثة، مع التركيز على أهداف كل دراسة، ومنهجيتها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها. بعد ذلك، سيتم إجراء مقارنة تحليلية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف، وإبراز الإضافة العلمية التي تسعى هذه الدراسة لتقديمها في هذا الحقل المعرفي الهام.

الدراسات السابقة:

دراسة (دقنة، 2021). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركة أرامكو السعودية: دراسة تحليلية للهجمات الإرهابية التي تعرضت لها الشركة في سبتمبر 2019 م.

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها شركة أرامكو السعودية لإدارة أزمة الهجمات الإرهابية التي تعرضت لها في سبتمبر 2019 م في ضوء نظرية اتصال الأزمة الظرفية (SCCT)، والنموذج الموقفى لاستراتيجيات الاتصال لرولر (SMCS). وكذلك التعرف على مدى انعكاس هذه الاستراتيجيات على تناول الصحف الأجنبية للأزمة. تم إجراء هذه الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تحليل محتوى المنصات الرقمية

لشركة أرامكو؛ تويتر والإنستغرام واليوتيوب وموقعها الرسمي على الإنترنت باستخدام النظرية المجذرة بهدف الكشف عن الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها أرامكو عبر منصاتها الرقمية لإدارة الأزمة ومن ثم حساب التكرارات للموضوعات والاستراتيجيات المستخدمة. في حين تناولت الدراسة في المرحلة الثانية تحليل محتوى منشورات الصحف الأجنبية عن الأزمة في الفترة من 2019/9/14 وحتى 2019/12/30. حيث أجريت الدراسة على (6) صحف بريطانية وهي صحيفة اندبندت، ذا قارديان، ذا صن، ذا ميرور، تلغراف، ديلي ميل و(٤) صحف أمريكية وهي صحيفة واشنطن بوست، نيويورك تايمز، وال ستريت جونزال، فوربس. وقد استخدمت هذه المرحلة المنهج المزيح حيث ابتدأت بتحليل نوعي للوصول للمحاور التي تناولتها الصحف الأجنبية في منشوراتها الخاصة بالأزمة. تلاها تحليل كمي للتعرف على السياقات الخبرية السلبية والإيجابية والمحايدة للأخبار المنشورة عن الأزمة. توصلت الدراسة إلى تركيز المنصات الرقمية للشركة على أربعة محاور هي: الكفاءة والجودة والمسؤولية الاجتماعية وتعزيز القيمة السوقية والأخبار الإعلامية الخاصة بالشركة، ارتكز محتوى المنصات الرقمية قبل الأزمة على المسؤولية الاجتماعية بنسبة 44% مقابل 26% عن الجودة والكفاءة و 20% عن تعزيز القيمة السوقية، في حين ارتفعت نسبة المحتوى عن الجودة والكفاءة أثناء الأزمة إلى 44% وانخفضت نسبة المحتوى عن المسؤولية الاجتماعية إلى 21%. كما أظهرت الدراسة أن أرامكو قد استخدمت ١١ استراتيجية اتصالية تتوافق مع استراتيجيات نظرية اتصال الأزمة الظرفية SCCT، بالإضافة إلى ثلاث استراتيجيات أخرى اتبعتها الشركة لم تذكر في النظرية. خلصت الدراسة في مرحلتها الثانية باستخراج (7) محاور تناولتها الصحف الأجنبية في منشوراتها عن الأزمة. كما توصلت إلى أن صحيفة (ديلي ميل البريطانية) قد احتلت المرتبة الأولى من بين أكثر الصحف التي تناولت موضوع الأزمة بطريقة إيجابية بنسبة (34.3%)، ومن أبرز الموضوعات التي تناولتها الصحيفة، هو الحديث عن أهمية وحجم أرامكو في الأسواق العالمية. تلاها صحيفة (ذا قارديان البريطانية). في حين احتلت صحيفة (فوربس الأمريكية) المرتبة الأولى من بين أكثر الصحف التي تناولت الموضوع بطريقة سلبية بنسبة (26.9%)، ومن أبرز الموضوعات التي تناولتها الصحيفة، هو تأثير الأزمة على اكتتاب الشركة. كما تبين أن صحيفة (ديلي ميل البريطانية) هي الأكثر تناولاً لموضوع الأزمة وذلك بعدد (55) خبراً. كما أظهرت الدراسة أن (6 من أصل ١٠ صحف) صنعت ارتباط بين الحديث عن أزمة أرامكو والانتقادات الموجهة للسعودية في سجل حقوق الإنسان. في حين أظهرت الدراسة أكثر الموضوعات التي تم تناولها بطريقة إيجابية هو زيارة الوفود الإعلامية الدولية إلى مقرات الشركة وذلك بنسبة (84.6%).

دراسة (صبيح، 2021). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الناتجة عن الأخطاء الطبية: مجمع فلسطين الطبي كحالة دراسية.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع عمل دائرة العلاقات العامة في مجمع فلسطين الطبي في مدينة رام الله، بغية التعرف على مدى وجود الاستراتيجيات المتبعة لدى الدائرة في التعامل مع الأزمات الناتجة عن الأخطاء الطبية

في المجمع. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي خلال الدراسة، حيث استخدمت أداتي المقابلات المفتوحة المعمقة وتحليل المحتوى لتحديد تحليل الإطار الإعلامي ومدى تطابق الإجراءات مع نموذج بيرسون ومتروف، والاستراتيجيات الأربع ضمن نموذج رولر (الأعلام، الأقناع، بناء الأجماع، الحوار). وقد أجريت الدراسة على مجتمع وزارة الصحة، وعينة مكونة من دوائر العلاقات العامة في وزارة الصحة والمجمع. وتوصلت الدراسة إلى أن دور دائرة العلاقات العامة في المجمع فيما يتعلق بمتابعة الأخطاء الطبية هو دور محدود جداً، إذ لا تأثير يذكر للدائرة في مجال إدارة الأزمات الناشئة عن الأخطاء الطبية، بقدر ما له علاقة بمعالجة الآثار المترتبة على الأزمة الناشئة عن حدوث خطأ طبي حال تواجد الأزمة على أرض المجمع، بحيث تقوم خلالها بالتنسيق مع الجهات المختصة (الشرطة و/أو المحافظة) لتطويق الإشكال. وتبين الدراسة أن الاستراتيجيات المتبعة من قبل العلاقات العامة في المجمع وفي الوزارة، مقتصرة على التدخل خلال الأزمات، أو التعامل مع الإعلام، أو أهالي الضحايا، وتقتصر على تطويق النزاع من خلال التنسيق والاتصال مع الجهات الرسمية منها محافظة رام الله والبيرة والأجهزة الأمنية. وتدعو الدراسة إلى ضرورة اعتماد سياسات واستراتيجيات واضحة من قبل وزارة الصحة والمجمع فيما يتعلق بالتواصل مع الجمهور وخاصة حول الأخطاء الطبية؛ وضرورة تفويض دوائر العلاقات العامة فيهما بالتخطيط للتواصل مع الجمهور وتنفيذ الخطط الموضوعية، ورصد هذه الدوائر بالكادر البشري المؤهل والاحتياجات المادية في سبيل القيام بمهامها.

دراسة (بوسعدة، 2018). دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المؤسسية: دراسة نظرية.

تسعى هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات التي تعترى أنشطة المؤسسات في المجتمع وإبراز أساليب وآليات استغلالها واستخدامها لتجاوز هذه الأزمات بأقل الخسائر الممكنة، باعتبار أن المعلومة بكل خصائصها وأنواعها المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الإدارية، التسويقية، الأمنية، الإعلامية، الاجتماعية، الثقافية، الدينية وغيرها...) قد أصبحت في عصرنا الراهن حجر الزاوية في التسيير والإدارة والتنظيم في جميع أجهزة العلاقات العامة بمختلف المؤسسات العالمية بتعدد أشكالها ووظائفها لما لها من أهمية بالغة في صناعة ودعم القرار السليم والفعال في أداء عمليات ومهام المؤسسات وخاصة أثناء حدوث الأزمات التي تتعرض لها، مما جعلها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الدول المتقدمة حالياً في بناء منظوماتها المعلوماتية في جميع منشآتها، كما صارت إدارتها من قبل أجهزة العلاقات العامة لها قواعد ووضوابطها المنهجية والتطبيقية الخاصة مما جعلها وسيلة مهمة وضرورية لمواجهة الأزمات المؤسسية ومواقفها المفاجئة. وقد توصلت الدراسة في نهايتها إلى نتائج عديدة من بينها: 1. تشكل القدرة على إنتاج المعلومات خلال الأزمات والتحكم في إدارتها بصفة علمية ملائمة قوة ناعمة تمتلكها أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات والدول نظراً لدورها المحوري في أخذ زمام المبادرة في التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور الداخلي والخارجي وتوجيه حركة الأنشطة والتغيير في الأسواق المرتبطة

بمختلف المجالات الحيوية في العالم. 2. تشكل عملية إدارة المعلومات جانبًا مهمًا وأساسيًا في مواجهة الأزمات من خلال استغلالها في بناء قواعد البيانات وتوظيفها وفق أساليب علمية دقيقة في صناعة القرار داخل المؤسسات وفي تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي من شأنها مواجهة الأزمات والوقاية من حدوثها مستقبلاً. 3. أن المعلومات لها دور بارز في مواجهة الأزمات المؤسسية من خلال إتاحتها لمتخذي القرار في المؤسسات المختلفة من خلال نظم هذه المعلومات الاتصالية من تحديد أسباب الأزمة والحصول على الحلول والبدائل لمواجهتها بالأسلوب الناجع الذي يمكن من التدخل في الوقت المناسب وبالشكل السهل والسريع، أو تقدم التحذيرات والإنذارات المبكرة للوقاية من حدوث الأزمات عبر تحليل البيانات من خلال المعادلات الرياضية والطرق الإحصائية وتفاذي عواقبها المحتملة. 4. تعتبر قاعدة البيانات الرقمية (Digital Data) أداة مهمة لتخزين كميات هائلة من المعلومات التي قد تحتاجها المؤسسة لمواجهة الأزمة أو الوقاية منها وتساعد على توفيرها وإتاحتها باستمرار وتحديثها لمتخذي القرار في المؤسسة، كما تسمح أيضاً بدعم عمليات المؤسسة واكتشاف المشاكل والمخاطر الناتجة عن الأزمات التي تواجهها وأسبابها وتحديد الحلول والبدائل التي من شأنها تخفيف هذه المخاطر.

دراسة (عيواج، 2021). دور العلاقات العامة في إدارة أزمات المؤسسة الجامعية الجزائرية.

تعتبر إدارة الأزمات إحدى أهم الوظائف الرئيسية المناطة لإدارات العلاقات العامة في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها، والتي من بينها المؤسسة الجامعية، وفي هذه الدراسة سنحاول البحث عن دور النيابة البديلة لجهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي واجهت مختلف جامعات الشرق الجزائري، المقدر عددها بأثنين وعشرين جامعة، وسنبحث في هذا الدور قبل الأزمة وأثناءها وحتى بعدها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب، الذي يتيح لنا تحويل المعطيات إلى الصيغة الكمية القابلة للقياس، كما استخدمت الدراسة لجمع البيانات: استمارة الاستبيان التي وزعت على جميع المنتسبين لنيابة مديرية العلاقات الخارجية، والمقابلة كأداة ثانية والتي أجريت مع تسعة عشر مديراً من جامعات الشرق الجزائري من أصل اثنان وعشرون مدير جامعة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو عدم فاعلية دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي واجهت المؤسسة الجامعية: حيث لم تكن هذه الوظيفة ضمن الأولويات والصلاحيات.

دراسة (العساف، 2022). دور أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية السعودية: أزمة التدخل الإيراني في اليمن نموذجاً.

تعد إدارة العلاقات العامة في المنظمات على اختلاف هياكلها وأهدافها، وظيفة إبداعية، ترتبط بالتخطيط والاستعداد للمواقف المختلفة؛ التي قد تواجه الدول والمؤسسات، ونظراً لتعدد الأزمات السياسية التي مرت بها العلاقات السعودية الإيرانية -عاصفة الحزم نموذجاً- كان من الأهمية بمكان التوقف بالتحليل عند طبيعة الجهود

التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة المعنية بالمملكة العربية السعودية للتعامل مع هذه الأزمة، سعياً لتقديم رؤية مستقبلية بشأن أفضل السبل التي يمكن من خلالها وضع خطط استراتيجية فعالة للتعامل مستقبلاً مع أية أزمات مماثلة، وذلك عبر أسلوبين أساسيين هما تحليل محتوى أبرز القصص الإعلامية والتعليقات التي تعرضت لأزمة التدخل الإيراني في اليمن عبر الحساب الرسمي لصفحة التحالف الإسلامي عبر موقع التواصل الاجتماعي تويتر، فضلاً عن إجراء مجموعة من المقابلات المتعمقة مع عينة من العاملين في إدارات العلاقات العامة بالمؤسسات السعودية ذات الصلة: وزارة الإعلام، التحالف العربي. وانطلاقاً من الخلفية السابقة، تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في السعي للتعرف على واقع ممارسة أنشطة العلاقات العامة واتصالاتها المختلفة في إدارة أزمة العلاقات السعودية- الإيرانية في الآونة الأخيرة المتمثلة في "أزمة التدخل الإيراني في اليمن" عبر كل من الدراسة التحليلية والميدانية الواردة تفاصيلهما لاحقاً.

دراسة (قشوط، 2020). دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به مكاتب العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات التي تتعرض لها الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي. وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان. وقسمت الدراسة إلى عدة محاور، أولها ماهية العلاقات العامة وثانها ماهية إدارة الأزمة وثالثها دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الأزمات ورابعها الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية. وأوضحت نتائج الدراسة أن عوامل النجاح التي أرفقت مكاتب العلاقات العامة عند حدوث الأزمات تمثلت في الفقرة (2) والتي تنص على إطلاق روح المبادرة الفردية المبدعة في العمل الاقتصادي والتجاري والاجتماعي والثقافي، في حين أن عوامل الإخفاق التي أرفقت مكاتب العلاقات العامة تمثلت في الفقرة (7) وأن للبيئة المحلية الداخلية دور إيجابي من خلال تفاعلها مع مكاتب العلاقات العامة. وأوصى البحث بضرورة تجسيد قسم خاص للعلاقات العامة بالهيكل التنظيمي والذي يشمل جل وظائف العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتى مراحلها.

دراسة (سناني، 2022). العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات.

تعتبر العلاقات العامة جهازاً يربط المؤسسة بجمهورها وقد ازدادت فاعلية هذا الجهاز كنتيجة للتقدم التكنولوجي ونظراً للتغيير المستمر في العالم، حيث تقوم العلاقات العامة بنقل صورة للأنشطة والخدمات التي تعرضها المنظمة والتي تشبع حاجة الجمهور من خلال حصولها على المعلومات الضرورية، ومن زاوية أخرى تعتبر الأزمات مواقف تحدث نتيجة تغيرات على عدة مستويات والتي تتعلق بمصير المؤسسات المختلفة وتهدد بقائها، وقد هدف مقالنا إلى

تحديد الدور الذي تلعبه العلاقات العامة باعتبارها من بين الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة الأزمات، حيث توصلنا إلى أن نجاح أي مؤسسة في إدارة الأزمة مرهون بمدى تحكمها بها من كافة الجوانب بالاعتماد على العلاقات العامة كاستراتيجية فعالة يمكن من خلالها طمأنة الجمهور وكسب ثقته مع الحفاظ على كيان المنظمة، وحماية سمعتها من التشويه من قبل الأطراف الأخرى بفرض قوانين صارمة، إضافة إلى المساهمة في تحقيق نجاحها وتطورها.

دراسة (عبدالرحمن، 2022). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات.

يتناول هذا البحث الدور الحيوي الذي تؤديه إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المنظمات المعاصرة. ينطلق الباحث من فرضية مفادها أن الأزمات باتت جزءاً من الحياة التنظيمية اليومية، ولا يمكن تصور منظمة عصرية لا تواجه تحديات طارئة. ولذلك، يركز البحث على أهمية العلاقات العامة في جمع وتحليل المعلومات، وتوصيلها للإدارة العليا، وإعداد البرامج الاتصالية التي تُسهم في احتواء الأزمات وتخفيف آثارها. بالاعتماد على مراجعة الأدبيات العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة التي تناولت خصائص الأزمات وأنواعها ودوراتها، إضافة إلى استراتيجيات الاتصال والأدوات المستخدمة في مواجهتها. كما يرصد نماذج متعددة لتدخل العلاقات العامة في مراحل الأزمة المختلفة: قبل وقوعها، أثناء حدوثها، وبعد انتهائها، من خلال جهود التقييم والتقويم. توصل البحث إلى أن العلاقات العامة تُعد ركيزة أساسية في إدارة الأزمات، لما تملكه من إمكانيات في التنبؤ المبكر، وتحقيق التوازن الاتصالي، وحماية سمعة المؤسسة، وتمكين الجمهور من التفاعل الإيجابي. كما أكد البحث على ضرورة تطوير استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة، وتدريب العاملين على المهارات الخاصة بالتعامل مع المواقف الحرجة، وتحليل أدوار الإعلام في دعم جهود المواجهة.

دراسة (عبادي، 2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة.

تعد العلاقات العامة وظيفة متخصصة تعتمد على المؤسسات بكافة أشكالها في تحقيق أهدافها، وتتميز العلاقات العامة بكونها نشاطاً اتصالياً متعدد الأهداف والغايات، حيث تربط بين المؤسسات وبين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وبين المؤسسة والمحيط المتواجدة فيه. وفي مقولة لبول جاريت Paul Garret حول العلاقات العامة أكد أن هذه الأخيرة تتمثل في الجهود المستمرة التي تبذلها الإدارة لكسب ثقة الجماهير و تكوين صورة طيبة في أذهانهم، ويظهر من هنا أن العلاقات العامة تهدف إلى توثيق الصلة بالمجتمع بإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة كمؤسسة تخدم المجتمع و تعمل على صيانة مصالحه. إذا كانت العلاقات العامة تمثل مكوناً حيوياً في حياة أي مؤسسة في ظروف العمل العادية، فإنها تصبح أكثر أهمية خلال الأزمات التي قد تعترضها باعتبار أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة والتغيير، حيث تعد جزءاً أساسياً لإدارة الأزمة، فالعلاقات العامة القائمة على علاقات وطيدة مع

جماهير المؤسسة) وسائل الإعلام، الرأي العام، الجماهير المعنية بالمؤسسة) هي بالتأكيد المدخل الصحيح لحماية سمعة المؤسسة وصورتها أثناء الأزمات.

دراسة (المعصم، 2019). العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات.

استهدفت هذه الدراسة توصيف ودراسة العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات، ومعرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، استناداً إلى الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن، وهي دراسة وصفية، وقد استخدمت المنهج المسحي (الوثائقي)؛ ومن ثم خلصت الدراسة إلى: - للعلاقات العامة دور جوهري في حياة المؤسسات، ولا سيما عند مواجهتها للأزمات. - الأزمات ظاهرة شائعة، ومن الممكن أن تؤثر أيضاً حتى في المنظمات الناجحة. - وسائل الإعلام التقليدية والجديدة مهمة وضرورية جداً في إدارة الأزمات.

دراسة (خميس، 2022). دور العلاقات العامة ومواجهة الأزمات داخل مؤسسات التعليم العالي العراقية.

استهدفت هذه الدراسة توصيف ودراسة العلاقات العامة وممارسة دورها في أثناء حدوث الأزمات وكيفية إدارتها في المؤسسات، ومعرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، استناداً إلى الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن، وهي دراسة وصفية، وقد استخدمت المنهج المسحي (الوثائقي) خلصت الدراسة إلى: - للعلاقات العامة دور أساسي وجوهري في حياة المؤسسات، ولا سيما عند مواجهتها للأزمات. - الأزمات ظاهرة شائعة في كل دول العالم المتقدمة والنامية، ومن الممكن أن تؤثر في المؤسسات الناجحة. - وسائل الإعلام المستخدمة التقليدية والجديدة مهمة وضرورية جداً في إدارة الأزمات.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد مجموعة من نقاط الالتقاء والافتراق بينها وبين هذه الدراسة، مما يبرز الإسهام المعرفي الذي يهدف هذا البحث إلى تقديمه.

أولاً: أوجه الشبه:

1. الموضوع العام: تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للموضوع المحوري وهو "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات". جميعها تؤكد على أن العلاقات العامة وظيفة حيوية وجوهرية للمؤسسات عند تعرضها لمواقف طارئة.
2. التأكيد على أهمية الاتصال: تشترك معظم الدراسات في التأكيد على أن الاتصال الفعال هو جوهر عملية إدارة الأزمات. سواء كان ذلك من خلال إدارة المعلومات (بوسعدة، 2018)، أو استخدام المنصات الرقمية (دقنة، 2021)، أو التواصل مع الإعلام والجمهور (صبيح، 2021).
3. المنهجية: استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي (صبيح، 2021؛ عيواج، 2021)، وتحليل المحتوى (دقنة، 2021؛ العساف، 2022)، وهي مناهج تتشابه مع التوجه العام للدراسة الحالية التي تعتمد على التحليل النظري ودراسة الحالة.
4. الهدف النهائي: تتفق الدراسات في هدفها العام وهو حماية سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية أثناء الأزمات، وكسب ثقة الجمهور.

ثانياً: أوجه الاختلاف (وما يميز الدراسة الحالية):

1. نطاق التناول (العمومية مقابل التخصص): معظم الدراسات السابقة كانت متخصصة وركزت على نوع معين من الأزمات أو قطاع محدد. على سبيل المثال، تناولت دراسة (دقنة، 2021) أزمة إرهابية في قطاع الطاقة، وركزت دراسة (صبيح، 2021) على الأخطاء الطبية، بينما تناولت دراسة (العساف، 2022) أزمة سياسية. أما الدراسة الحالية، فتتميز بشموليتها وعموميتها؛ حيث تهدف إلى وضع إطار عمل استراتيجي عام لدور العلاقات العامة يمكن تطبيقه على مختلف أنواع الأزمات وفي مختلف القطاعات، مما يجعلها أكثر شمولاً وفائدة لمجموعة أوسع من المنظمات.
2. الإطار النظري المتكامل: بينما أشارت بعض الدراسات إلى نظريات محددة مثل (SCCT) (دقنة، 2021)، فإن الدراسة الحالية تتبنى نظرية (SCCT) كعمود فقري للبحث بأكمله، وتقوم بتوظيفها بشكل منهجي لتحليل جميع مراحل الأزمة واستراتيجياتها، وربطها بدراسات الحالة بشكل مباشر، مما يعطي البحث عمقاً نظرياً وتحليلياً أكبر.
3. التركيز على دورة حياة الأزمة الكاملة: العديد من الدراسات ركزت بشكل كبير على مرحلة "أثناء" الأزمة. الدراسة الحالية تعطي اهتماماً متساوياً ومفصلاً لجميع مراحل الأزمة الثلاث (ما قبل، وأثناء، وما بعد الأزمة)، مؤكدة على أن الوقاية والتخطيط المسبق، والتعافي والتعلم بعد الأزمة، لا يقلان أهمية عن الاستجابة الفورية.

4. التوسع في دراسات الحالة: على عكس الدراسات التي ركزت على حالة واحدة، تقدم هذه الدراسة تحليلاً مقارناً لدراسات حالة متنوعة (كلاسيكية وحديثة، وناجحة وغير ناجحة)، مما يسمح باستخلاص دروس مستفادة أكثر عمقاً وتنوعاً، وتوضيح تطبيق النظريات بشكل عملي في سياقات مختلفة.

الفصل الثالث : الإطار النظري

يقدم هذا الفصل الأساس النظري والمفاهيمي الذي يركز عليه البحث، حيث يتم من خلاله تفكيك وتحليل المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بكل من "العلاقات العامة" و "إدارة الأزمات". يهدف هذا الإطار إلى بناء فهم عميق ومنهجي لطبيعة كل مفهوم على حدة، ومن ثم توضيح العلاقة التكاملية والديناميكية التي تربطهما.

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة وأهميتها

تعريف العلاقات العامة:

العلاقات العامة هي مفهوم واسع ومتعدد الأوجه، ولكن يمكن تعريفه بشكل شامل على أنه "وظيفة إدارية استراتيجية تهدف إلى بناء والحفاظ على علاقات منفعة متبادلة بين المنظمة و جماهيرها المختلفة التي يعتمد عليها نجاحها أو فشلها". هذا التعريف يركز على عدة جوانب أساسية:

- وظيفة إدارية: العلاقات العامة ليست مجرد نشاط إعلامي، بل هي جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار في الإدارة العليا للمنظمة.
- استراتيجية: تعتمد على التخطيط والبحث والتحليل والتقييم، وليست مجرد ردود أفعال عشوائية.
- علاقات منفعة متبادلة: تسعى لتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح جماهيرها، مما يؤدي إلى بناء الثقة والمصداقية.
- جماهيرها المختلفة: لا تتعامل مع "جمهور عام" واحد، بل مع جماهير متعددة ومحددة (موظفين، عملاء، مستثمرين، إعلام، حكومة، مجتمع محلي).

أهمية العلاقات العامة:

تكمن أهمية العلاقات العامة في كونها "ضمير" المنظمة وصوتها. فهي الأداة التي من خلالها تستمع المنظمة إلى بيئتها وتفهم توقعات جماهيرها، وفي نفس الوقت هي القناة التي من خلالها تشرح المنظمة سياساتها وأهدافها وتبرر قراراتها. وتتجلى أهميتها بشكل خاص في:

1. بناء السمعة والصورة الذهنية: تعمل على بناء سمعة إيجابية ومستدامة للمنظمة، وهو ما يعتبر أهم أصولها غير الملموسة.
2. إدارة القضايا ومنع الأزمات: من خلال رصد البيئة وتحليلها، يمكن للعلاقات العامة التنبؤ بالقضايا المحتملة والتعامل معها قبل أن تتطور إلى أزمات.
3. تحقيق التفاهم المتبادل: تسعى إلى تقليل سوء الفهم والصراعات بين المنظمة وجماهيرها من خلال التواصل المفتوح والصادق.
4. دعم الأهداف التسويقية والتجارية: تساهم في تهيئة بيئة إيجابية تساعد على قبول منتجات المنظمة وخدماتها.
5. تعزيز العلاقات الداخلية: تلعب دوراً هاماً في التواصل مع الموظفين ورفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمنظمة.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف العلاقات العامة

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة في النقاط التالية:

1. البحث والتحليل: جمع المعلومات حول آراء واتجاهات الجمهور وتحليلها، وتقديمها للإدارة العليا للمساعدة في اتخاذ القرارات.
2. التخطيط: وضع برامج وخطط اتصال استراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة.
3. الاتصال والتنفيذ: تنفيذ برامج الاتصال من خلال مختلف الأدوات والوسائل (بيانات صحفية، فعاليات، وسائل تواصل اجتماعي، تقارير سنوية).
4. العلاقات الإعلامية: بناء علاقات مهنية قوية مع وسائل الإعلام لضمان تغطية إعلامية عادلة ودقيقة لأنشطة المنظمة.
5. العلاقات المجتمعية: التفاعل مع المجتمع المحلي والمشاركة في أنشطته ودعم قضاياه، مما يعزز من صورة المنظمة كمواطن صالح.

6. العلاقات الحكومية: التواصل مع الجهات الحكومية وصناع القرار للتأثير في السياسات والتشريعات التي قد تؤثر على عمل المنظمة.

7. إدارة الأزمات: وهي الوظيفة المحورية التي يركز عليها هذا البحث، وتشمل الاستعداد للأزمات والاستجابة لها والتعافي منها.

أما أهداف العلاقات العامة، فهي تنبثق من هذه الوظائف ويمكن إجمالها في:

- تحقيق السمعة الطيبة: بناء والحفاظ على سمعة إيجابية للمنظمة.
- كسب ثقة الجمهور: جعل المنظمة مصدراً موثقاً للمعلومات.
- توعية الجمهور: إعلام الجمهور بسياسات المنظمة وأنشطتها وأهدافها.
- تعديل السلوك والاتجاهات: التأثير في آراء الجمهور وسلوكياته بما يخدم مصالح المنظمة والمجتمع.
- منع نشوب الصراعات: حل سوء الفهم والنزاعات المحتملة قبل تفاقمها.

المطلب الثالث: العلاقات العامة وبناء السمعة المؤسسية

السمعة المؤسسية (Organizational Reputation) هي الانطباع الكلي أو الصورة الذهنية التي تتكون لدى الجمهور عن المنظمة على مر الزمن، وهي نتاج تجاربهم المباشرة وغير المباشرة معها. السمعة ليست مجرد "صورة" يمكن رسمها بالحملات الإعلامية، بل هي نتاج "أفعال" المنظمة وسلوكياتها.

تلعب العلاقات العامة دوراً مركزياً وحيوياً في بناء وإدارة هذه السمعة من خلال:

1. المواءمة بين الأقوال والأفعال: تعمل العلاقات العامة على ضمان أن تكون رسائل المنظمة متوافقة مع أفعالها على أرض الواقع. فلا قيمة لرسائل تتحدث عن المسؤولية الاجتماعية بينما تتسبب المنظمة في أضرار للمجتمع.
2. إدارة علاقات أصحاب المصلحة: السمعة الجيدة هي مجموع تصورات إيجابية لدى جميع أصحاب المصلحة (Stakeholders). تقوم العلاقات العامة بإدارة التواصل مع كل فئة من هؤلاء بما يتناسب مع اهتماماتها.
3. التواصل الاستراتيجي: تقوم بنقل قصص نجاح المنظمة وإنجازاتها وقيمها بشكل استراتيجي ومستمر عبر قنوات متعددة لبناء صورة إيجابية متماسكة.
4. إدارة الأزمات بفعالية: تعتبر الأزمات هي الاختبار الحقيقي لسمعة المنظمة. فالطريقة التي تدير بها المنظمة أزمته يمكن أن تدمر سمعتها التي بنتها في سنوات، أو على العكس، يمكن أن تعززها إذا تمت إدارتها بشفافية ومسؤولية. وهذا هو جوهر العلاقة بين إدارة الأزمات والسمعة المؤسسية.

إن السمعة الجيدة تمنح المنظمة "رصيداً من الثقة" يمكن أن تستخدمه في أوقات الأزمات، حيث يكون الجمهور أكثر تسامحاً واستعداداً للاستماع إلى وجهة نظر المنظمة التي يثق بها.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وخصائصها

تعريف الأزمة:

الأزمة ليست مجرد مشكلة أو حدث سلبي، بل هي وضع أكثر تعقيداً وخطورة. يمكن تعريف الأزمة بأنها "حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد بشكل كبير أهداف المنظمة العليا وسمعتها، ويتسم بضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار، وحالة من عدم اليقين، ويتطلب استجابة فورية وغير تقليدية".

من هذا التعريف، يمكن استخلاص الخصائص الرئيسية للأزمة:

1. المفاجأة: غالباً ما تحدث الأزمة بشكل غير متوقع، أو على الأقل يكون توقيت حدوثها مفاجئاً، مما يسبب صدمة وارتباكاً أولياً.
2. التهديد الكبير: تشكل الأزمة تهديداً جوهرياً للمصالح الحيوية للمنظمة، مثل بقائها المالي، أو سمعتها، أو سلامة موظفيها ومنتجاتها.
3. ضيق الوقت: تتطلب الأزمة قرارات سريعة وحاسمة في وقت محدود جداً، مما يزيد من الضغط على صنع القرار.
4. نقص المعلومات (عدم اليقين): في بداية الأزمة، تكون المعلومات شحيحة ومتضاربة، وتنتشر الشائعات بسرعة، مما يجعل من الصعب تقييم الموقف بدقة.
5. تصاعد الأحداث: إذا لم يتم احتواء الأزمة بسرعة، فإنها تميل إلى التصاعد والتوسع لتشمل أطرافاً أخرى وتسبب أضراراً إضافية.
6. الحاجة إلى تغيير: الأزمات تجبر المنظمات على الخروج من روتينها المعتاد وتتطلب حلولاً وإجراءات استثنائية.

من المهم التمييز بين الأزمة (Crisis) و المشكلة (Problem) و الحادث (Incident). الحادث هو حدث معزول يمكن التعامل معه بالإجراءات الروتينية. والمشكلة قد تكون وضعاً سلبياً مستمراً ولكنه لا يهدد الكيان ككل. أما الأزمة، فهي نقطة تحول حاسمة تهدد بقاء المنظمة ذاتها.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات وتصنيفاتها

يمكن تصنيف الأزمات بناءً على معايير متعددة، وفهم هذه الأنواع يساعد المنظمات على الاستعداد بشكل أفضل. من أبرز التصنيفات:

1. التصنيف حسب المصدر:

- أزمات داخلية: تنشأ من داخل المنظمة نفسها، مثل:
 - الأزمات التشغيلية: أعطال فنية كبيرة، حوادث صناعية، عيوب في المنتجات.
 - الأزمات الإدارية/الأخلاقية: فساد إداري، سوء سلوك للمديرين، قرارات خاطئة.
 - أزمات الموارد البشرية: إضرابات عمالية واسعة، تسريح جماعي للموظفين.
- أزمات خارجية: تنشأ من بيئة المنظمة الخارجية، مثل:
 - الكوارث الطبيعية: زلازل، فيضانات، أعاصير، أوبئة (مثل جائحة كوفيد-19).
 - الأزمات التكنولوجية: هجمات سيبرانية، انقطاع واسع للإنترنت.
 - أزمات المواجهة: مقاطعة من المستهلكين، حملات تشويه من المنافسين، ضغوط من جماعات المصالح.
 - أزمات الشائعات والأخبار الكاذبة: انتشار معلومات مغلوطة تضر بسمعة المنظمة.

2. التصنيف حسب سرعة الظهور:

- الأزمات المفاجئة (Sudden Crises): تحدث فجأة دون سابق إنذار، مثل انفجار أو حادث تحطم طائرة.
- الأزمات المتراكمة (Smoldering Crises): تتطور ببطء مع مرور الوقت، وتظهر لها علامات إنذار مبكرة يتم تجاهلها غالباً، مثل تزايد شكاوى العملاء أو تدهور بيئة العمل. تشير الدراسات إلى أن معظم الأزمات هي من هذا النوع، وكان من الممكن منعها لو تم التعامل مع إشاراتها المبكرة.

3. التصنيف حسب التأثير:

- أزمات تؤثر على الأفراد: مثل حوادث العمل أو التسمم الغذائي.
- أزمات تؤثر على الممتلكات: مثل الحرائق أو تسرب المواد الكيميائية.
- أزمات تؤثر على السمعة: مثل الفضائح الأخلاقية أو حملات التشهير.

إن القدرة على تحديد نوع الأزمة بدقة هي الخطوة الأولى نحو اختيار استراتيجية الاستجابة الصحيحة، وهذا ما تؤكد عليه نظرية (SCCT).

المطلب الثالث: مراحل دورة حياة الأزمة

تمر الأزمة عادة بدورة حياة يمكن تقسيمها إلى مراحل متميزة. فهم هذه المراحل يساعد ممارسي العلاقات العامة على معرفة ما يجب القيام به في كل مرحلة. على الرغم من وجود تقسيمات متعددة (خماسية أو سباعية)، إلا أن التقسيم الثلاثي هو الأكثر شيوعاً ووضوحاً:

1. مرحلة ما قبل الأزمة (Pre-Crisis Stage):

- الوصف: هذه هي مرحلة الوقاية والاستعداد. هي الفترة التي تسبق وقوع الأزمة الفعلية، ولكن قد تظهر فيها "إشارات إنذار" أو "علامات مبكرة" تدل على وجود خطر محتمل.
- المهام الرئيسية:
 - رصد البيئة وتحديد المخاطر: البحث بشكل استباقي عن المخاطر المحتملة التي قد تتحول إلى أزمات.
 - وضع خطة إدارة الأزمات (CMP): إعداد خطة مفصلة تحدد الإجراءات، والمسؤوليات، وفريق الأزمة، والرسائل الرئيسية.
 - تشكيل وتدريب فريق الأزمة: تحديد أعضاء الفريق وتدريبهم من خلال محاكاة أزمات وهمية.
 - بناء علاقات إيجابية: بناء رصيد من الثقة مع أصحاب المصلحة ووسائل الإعلام في الأوقات العادية.

2. مرحلة أثناء الأزمة (Crisis Stage):

- الوصف: هذه هي مرحلة الاستجابة والاحتواء. تبدأ هذه المرحلة مع "الحدث الم déclencheur" للأزمة وتستمر حتى يتم السيطرة على الأضرار الرئيسية.
- المهام الرئيسية:
 - الاستجابة الأولية السريعة: الاعتراف بوجود الأزمة وتقديم المعلومات الأولية المتاحة بسرعة.
 - تفعيل خطة إدارة الأزمات: تطبيق الخطة التي تم إعدادها مسبقاً.

- إدارة الاتصال: أن تكون المنظمة هي المصدر الأول والأكثر موثوقية للمعلومات. التواصل بانتظام وشفافية مع جميع أصحاب المصلحة.
- السيطرة على الموقف: اتخاذ الإجراءات العملية لاحتواء الأزمة وتقليل الأضرار.

3. مرحلة ما بعد الأزمة (Post-Crisis Stage):

- الوصف: هذه هي مرحلة التعافي والتعلم. تبدأ عندما تنتهي الأزمة فعلياً، ولكن آثارها لا تزال قائمة.
 - المهام الرئيسية:
 - متابعة الوعود: التأكد من تنفيذ جميع الوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها خلال الأزمة (مثل تقديم التعويضات).
 - تقييم الاستجابة: تحليل أداء فريق الأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة.
 - إصلاح السمعة: إطلاق حملات وبرامج لإعادة بناء الثقة وتحسين الصورة الذهنية.
 - التعلم وتحديث الخطط: استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة وتحديث خطط إدارة الأزمات لمنع تكرارها في المستقبل.
- إن تجاهل أي من هذه المراحل، وخاصة مرحلة ما قبل الأزمة، يعرض المنظمة لخطر كبير ويجعل استجابتها أقل فعالية.

المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

تلعب العلاقات العامة دوراً استراتيجياً متكاملاً يمتد عبر جميع مراحل دورة حياة الأزمة. فهي ليست مجرد "متحدث رسمي" أثناء الأزمة، بل هي "مهندس" عملية الاتصال بأكملها. يوضح الجدول التالي أبرز مهام العلاقات العامة في كل مرحلة:

جدول رقم (1): مراحل دورة حياة الأزمة ودور العلاقات العامة في كل مرحلة

المرحلة	الدور الرئيسي للعلاقات العامة	الأنشطة والمهام التفصيلية
1. ما قبل الأزمة	الوقاية والاستعداد	- إدارة القضايا: رصد البيئة الإعلامية والاجتماعية لتحديد القضايا الناشئة التي قد تتحول لأزمات.

المرحلة	الدور الرئيسي للعلاقات العامة	الأنشطة والمهام التفصيلية
	(Proactive)	- تخطيط السيناريوهات: المشاركة في تطوير خطط استجابة لسيناريوهات الأزمات المحتملة. - تحديد المتحدثين الرسميين: اختيار وتدريب المتحدثين الرسميين باسم المنظمة. - إعداد المواد الإعلامية مسبقاً: تجهيز قوالب للبيانات الصحفية والرسائل الرئيسية. - بناء علاقات: بناء علاقات قوية مع الإعلاميين والمؤثرين والجهات الحكومية.
2. أثناء الأزمة	الاستجابة والسيطرة (Reactive & Responsive)	- مركز المعلومات: أن تكون إدارة العلاقات العامة هي المركز الرئيسي لجمع وتوزيع المعلومات الدقيقة. - تنفيذ خطة الاتصال: تفعيل خطة الاتصال بالأزمات وتوجيه الرسائل لجميع الجماهير (الداخلية والخارجية). - العلاقات الإعلامية المكثفة: عقد مؤتمرات صحفية، الرد على استفسارات الإعلام، وتصحيح المعلومات المغلوطة. - المراقبة الرقمية: مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مكثف للرد على الشائعات وقياس الرأي العام. - تقديم المشورة للإدارة العليا: تقديم النصح والمشورة للإدارة حول كيفية التواصل وتأثير القرارات على السمعة.
3. ما بعد الأزمة	التعافي والتقييم (Recovery &)	- تقييم الأداء الاتصالي: تحليل وتقييم فعالية استراتيجيات ووسائل الاتصال التي تم استخدامها. - إصلاح السمعة: إطلاق مبادرات وحملات اتصال لإعادة بناء الثقة

المرحلة	الدور الرئيسي للعلاقات العامة	الأنشطة والمهام التفصيلية
	(Evaluation)	وتحسين الصورة الذهنية. - التواصل مع المتضررين: متابعة التواصل مع ضحايا الأزمة أو المتضررين منها. - توثيق التجربة: إعداد تقرير مفصل عن الأزمة والدروس المستفادة منها. - تحديث الخطط: استخدام الدروس المستفادة في تحديث وتطوير خطط إدارة الأزمات المستقبلية.

المطلب الأول: دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)

تعتبر هذه المرحلة هي الأهم على الإطلاق، لأن "أفضل طريقة لإدارة أزمة هي منعها من الحدوث". دور العلاقات العامة هنا هو دور استباقي واستشرافي، ويتضمن:

1. إدارة القضايا (Issues Management):

- وهي عملية منهجية لرصد البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) لتحديد القضايا والاتجاهات التي قد تؤثر على المنظمة.
- يقوم ممارسو العلاقات العامة بتحليل هذه القضايا وتحديد أولوياتها، ثم وضع استراتيجيات للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات. على سبيل المثال، رصد تزايد القلق العام حول قضية بيئية معينة يدفع العلاقات العامة إلى التوصية بتغيير سياسات الشركة والتواصل حول هذه التغييرات بشكل استباقي.

2. التخطيط لإدارة الأزمات (Crisis Management Planning):

- تلعب العلاقات العامة دورًا محوريًا في إعداد "خطة إدارة الأزمات" (CMP). هذا الدور لا يقتصر على كتابة "خطة الاتصال" فقط، بل يشمل المساهمة في الخطة الشاملة.

■ خطة الاتصال بالأزمات (CCP): هي جزء من الـ(CMP) وتتضمن تفاصيل دقيقة مثل:

- فريق اتصال الأزمات: تحديد أعضاء الفريق وأدوارهم (مندق إعلامي، مدير محتوى رقمي، مندق اتصال داخلي).
- قائمة أصحاب المصلحة: إعداد قائمة بكافة أصحاب المصلحة وكيفية التواصل معهم.
- تحديد المتحدثين الرسميين: اختيار وتدريب الأفراد الذين سيتحدثون باسم المنظمة، مع تزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع الإعلام تحت الضغط.
- إعداد رسائل احتياطية (Holding Statements): تجهيز رسائل أولية عامة يمكن استخدامها فور وقوع أي أزمة لكسب الوقت حتى تتوفر معلومات دقيقة. هذه الرسائل تعترف بالموقف وتظهر التعاطف وتؤكد أن المنظمة تعمل على جمع الحقائق.

3. بناء السمعة (Reputation Building):

- كما ذكر سابقاً، بناء رصيد من الثقة والمصداقية في الأوقات العادية هو استثمار حيوي لمرحلة الأزمة. المنظمات ذات السمعة الجيدة تحصل على ما يسمى بـ "درع السمعة" (Reputation Shield) أو "هالة التأثير" (Halo Effect)، حيث يميل الجمهور إلى منحها فرصة للدفاع عن نفسها وتصديق روايتها.
- إن الاستثمار في هذه المرحلة يقلل من احتمالية وقوع الأزمات، وإن وقعت، فإنه يضمن أن تكون المنظمة مستعدة وقادرة على التعامل معها بفعالية وثقة.

المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في مرحلة أثناء الأزمة (الاستجابة والاحتواء)

عندما تقع الأزمة، ينتقل دور العلاقات العامة من التخطيط إلى التنفيذ الفوري. هذه المرحلة هي الاختبار الحقيقي لمدى استعداد المنظمة. الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة في هذه المرحلة هي: السيطرة على تدفق المعلومات، حماية السمعة، وطمأنة الجمهور. ويتم ذلك من خلال:

1. الاستجابة السريعة (Quick Response):

- "القاعدة الذهبية" في اتصالات الأزمة هي السرعة. في عصر الإعلام الرقمي، يمكن للشائعات أن تنتشر حول العالم في دقائق. الصمت أو التأخر في الرد يُفسر على أنه محاولة لإخفاء الحقائق أو عدم اكتراث.

■ يجب على العلاقات العامة إصدار بيان أولي (Holding Statement) خلال الساعة الأولى من وقوع الأزمة. هذا البيان يجب أن:

- يؤكد وقوع الحادث.
- يعبر عن التعاطف مع المتضررين.
- يوضح ما تقوم به المنظمة حالياً (جمع المعلومات، تأمين الموقع).
- يحدد متى وأين سيتم تقديم المزيد من المعلومات.

2. التواصل الشفاف والصادق (Transparency and Honesty):

- محاولة إخفاء المعلومات أو الكذب ستؤدي حتماً إلى نتائج عكسية وتدمر المصداقية بشكل كامل.
- يجب على العلاقات العامة أن تتبنى مبدأ "أخبر كل شيء، وأخبره بسرعة، وأخبره بنفسك".
- الشفافية تعني الاعتراف بالحقائق المعروفة، والاعتراف بما هو غير معروف بعد، والالتزام بتقديم التحديثات فور توفرها.

3. التحدث بصوت واحد (One Voice):

- يجب أن تكون جميع المعلومات الصادرة عن المنظمة متسقة ومتناغمة. تعدد المتحدثين غير المدربين أو الرسائل المتضاربة يخلق ارتباكاً ويفقد المنظمة مصداقيتها.
- يجب أن تمر جميع الاتصالات عبر فريق إدارة الأزمات والمتحدث الرسمي المعتمد لضمان الاتساق في الرسائل الموجهة لجميع الجماهير.

4. تلبية احتياجات الإعلام:

- وسائل الإعلام هي قناة رئيسية للوصول إلى الجمهور، ولكنها أيضاً يمكن أن تكون خصماً إذا تم تجاهلها. يجب على العلاقات العامة التعامل مع الإعلام كشريك، وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها (مؤتمرات صحفية، بيانات محدثة، وصول للمتحدث الرسمي).

5. التواصل مع الجمهور الداخلي:

- الموظفون هم أهم جمهور للمنظمة وسفراؤها. يجب إعلامهم بتطورات الأزمة قبل أو في نفس وقت إعلام الجمهور الخارجي. تجاهل الموظفين يجعلهم يحصلون على معلوماتهم من الإعلام الخارجي، مما يفقدتهم الثقة ويؤثر على معنوياتهم.

إن الفشل في إدارة الاتصال بفعالية خلال هذه المرحلة يمكن أن يحول حادثاً بسيطاً إلى كارثة كبرى تهدد سمعة المنظمة.

المطلب الثالث: دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي والتعلم)

لا ينتهي دور العلاقات العامة بانتهاء التغطية الإعلامية المكثفة للأزمة. مرحلة ما بعد الأزمة حاسمة لإعادة بناء الثقة وضمان عدم تكرار الأزمة.

1. إصلاح السمعة وإعادة بناء الثقة (Reputation Repair & Trust Restoration):

- هذه هي المهمة الأبرز في هذه المرحلة. بناءً على طبيعة الأزمة ومستوى مسؤولية المنظمة، تختار العلاقات العامة استراتيجية مناسبة لإعادة البناء، مثل:
 - الاعتذار الكامل وتحمل المسؤولية: إذا كانت المنظمة مخطئة، فإن الاعتذار الصادق وغير المشروط هو الخطوة الأولى لاستعادة الثقة.
 - تقديم التعويضات: تقديم تعويضات مادية أو معنوية للمتضررين يثبت تحمل المنظمة للمسؤولية.
 - الإجراءات التصحيحية: إعلان وتنفيذ إجراءات ملموسة لمنع تكرار الأزمة (تغيير السياسات، تحسين إجراءات السلامة).
- يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال حملات اتصال طويلة المدى تهدف إلى تذكير الجمهور بقيم المنظمة وإظهار التزامها بالتغيير.

2. التقييم والتعلم (Evaluation and Learning):

- تقود العلاقات العامة عملية تقييم شاملة للاستجابة الاتصالية للأزمة. يتم ذلك من خلال تحليل التغطية الإعلامية، ورصد وسائل التواصل الاجتماعي، وإجراء استطلاعات رأي لقياس مدى تأثير السمعة وتصورات الجمهور.
- يتم عقد اجتماعات مع فريق إدارة الأزمة لتحديد ما تم بشكل جيد وما يحتاج إلى تحسين.
- الهدف هو استخلاص الدروس المستفادة (Lessons Learned).

3. تحديث خطط الأزمات:

■ يتم استخدام الدروس المستفادة لتحديث وتطوير خطة إدارة الأزمات وخطة الاتصال، لتكون المنظمة أكثر استعدادًا في المستقبل. يجب أن تكون خطة الأزمات وثيقة "حية" يتم مراجعتها وتحديثها بانتظام.

4. تحويل الأزمة إلى فرصة:

■ في بعض الحالات، يمكن للمنظمات التي تدير الأزمة بشكل استثنائي أن تخرج منها بسمعة أفضل مما كانت عليه قبلها. عندما يرى الجمهور منظمة تتحمل المسؤولية بشجاعة وتتخذ إجراءات حقيقية وصادقة، قد يزداد تقديره واحترامه لها. وهذا هو الهدف الأسى لإدارة الأزمات من منظور العلاقات العامة.

المبحث الرابع: استراتيجيات ونماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات

المطلب الأول: استراتيجيات الاتصال في الأزمات (وفق نظرية SCCT)

كما تم توضيحه في الإطار النظري للدراسة، تقدم نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) إطارًا لتحديد استراتيجية الاستجابة بناءً على تقييم الموقف. الهدف هو اختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع مستوى مسؤولية المنظمة عن الأزمة، وبالتالي حماية السمعة. يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى ثلاث فئات رئيسية:

جدول رقم (2): استراتيجيات الاستجابة للأزمات وفق نظرية (SCCT)

الفئة الرئيسية	الاستراتيجية	الوصف والتكتيكات	متى تستخدم؟
1. استراتيجيات النفي (Deny)	الإنكار (Denial)	المنظمة تؤكد أنه لا توجد أزمة على الإطلاق.	عندما تكون هناك شائعات أو اتهامات لا أساس لها من الصحة.
	الهجوم على المتهَم (Attack Accuser)	المنظمة تواجه الجهة التي تتهمها، وتشكك في مصداقيتها ودوافعها.	عندما يكون هناك دليل على أن المتهَم لديه دوافع خبيثة أو

الفئة الرئيسية	الاستراتيجية	الوصف والتكتيكات	متى تستخدم؟
			يقدم معلومات كاذبة.
	كبش الفداء (Scapegoating)	المنظمة تلقي باللوم في الأزمة على طرف خارجي.	عندما يكون هناك طرف خارجي مسؤول بشكل واضح ومباشر عن الأزمة.
2. استراتيجيات التقليل (Diminish)	تقديم الأعذار (Excuse)	المنظمة تقلل من مسؤوليتها بالقول إنها لم تكن تقصد وقوع الأزمة أو لم تكن تملك السيطرة الكاملة على الأحداث.	في الأزمات العرضية (Accidental) حيث تكون المسؤولية منخفضة. (مثل عطل فني غير متوقع).
	التبرير (Justification)	المنظمة تقلل من حجم الضرر المتصور بالقول إن الموقف ليس سيئاً كما يبدو، أو تبرر الفعل بأنه تم لسبب وجيه.	عندما تكون الأزمة ناجمة عن إجراءات كان لها ما يبررها (مثل تسريح عمال لإنقاذ الشركة من الإفلاس).
3. استراتيجيات إعادة البناء (Rebuild)	التعويض (Compensation)	المنظمة تقدم أموالاً أو هدايا أو خدمات للمتضررين من الأزمة.	عندما يتسبب الحادث في أضرار مادية أو معنوية للمضحايا. تستخدم لإظهار التعاطف وتحمل

الفئة الرئيسية	الاستراتيجية	الوصف والتكتيكات	متى تستخدم؟
			المسؤولية.
	الاعتذار الكامل (Full Apology)	المنظمة تتحمل المسؤولية الكاملة عن الأزمة وتطلب الصفح من المتضررين.	في الأزمات التي تكون فيها مسؤولية المنظمة واضحة وعالية (الأزمات المتعمدة أو الناتجة عن إهمال).

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات الأساسية، هناك استراتيجيات التعزيز (Bolstering) التي تستخدم كعامل مساعد، مثل:

- التذكير (Reminder): تذكير الجمهور بالأعمال الجيدة التي قامت بها المنظمة في الماضي.
- الإشادة (Ingratiation): مدح أصحاب المصلحة على جهودهم.
- التحول لضحية (Victimage): تصوير المنظمة على أنها ضحية أيضاً في هذه الأزمة.

الاختيار الخاطئ للاستراتيجية يمكن أن يكون مدمراً. على سبيل المثال، استخدام استراتيجية "الإنكار" في أزمة ناتجة عن إهمال واضح سيزيد من غضب الجمهور ويدمر مصداقية المنظمة.

المطلب الثاني: أدوات العلاقات العامة في إدارة الأزمات (الإعلام التقليدي والرقمي)

لتنفيذ الاستراتيجيات المذكورة، تستخدم العلاقات العامة مجموعة متنوعة من الأدوات والقنوات.

1. الأدوات التقليدية:

- البيانات الصحفية (Press Releases): لا تزال أداة أساسية لتوزيع معلومات رسمية ودقيقة لوسائل الإعلام.
- المؤتمرات الصحفية (Press Conferences): تستخدم في الأزمات الكبرى للإجابة على أسئلة الصحفيين مباشرة، وتسمح للمنظمة بإظهار الشفافية والسيطرة على الموقف.

• مجموعات المواد الإعلامية (Media Kits): ملف يحتوي على معلومات خلفية، صور، وبيانات يمكن أن تساعد الصحفيين في تغطيتهم للأزمة.

• المتحدث الرسمي (Spokesperson): هو الوجه الإنساني للمنظمة أثناء الأزمة. يجب أن يكون مدرباً، موثقاً، وقادراً على إيصال الرسائل بتعاطف وسلطة.

2. الأدوات الرقمية (وسائل التواصل الاجتماعي):

لقد غيرت وسائل التواصل الاجتماعي (تويتر، فيسبوك، انستغرام، يوتيوب) طبيعة إدارة الأزمات بشكل جذري. فهي تتميز بالسرعة، والانتشار الواسع، والتفاعلية. دورها في الأزمات يتمثل في:

• الرصد والإنذار المبكر: مراقبة المحادثات على وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن تكون نظام إنذار مبكر ممتازاً للكشف عن بؤابر الأزمات (مثل تزايد شكاوى العملاء).

• النشر الفوري للمعلومات: هي أسرع وسيلة لإيصال الرسائل الأولية والتحديثات المستمرة للجمهور مباشرة، متجاوزة الإعلام التقليدي.

• التفاعل المباشر مع الجمهور: تسمح للمنظمة بالرد على استفسارات الجمهور ومخاوفهم بشكل مباشر وفوري، مما يظهر الاهتمام والشفافية.

• مكافحة الشائعات: هي أداة فعالة جداً في تصحيح المعلومات المغلوطة والأخبار الكاذبة التي تنتشر بسرعة أثناء الأزمات. يمكن للمنظمة نشر "الحقيقة" مباشرة على منصاتها.

• نشر المحتوى الداعم: يمكن استخدامها لنشر مقاطع فيديو، ورسوم بيانية (infographics)، وشهادات توضح جهود المنظمة في التعامل مع الأزمة.

ومع ذلك، فإن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يحمل تحديات، فهو يتطلب مراقبة على مدار الساعة، وسرعة فائقة في الرد، والقدرة على التعامل مع التعليقات السلبية والانتقادات الشديدة بشكل احترافي.

إن التكامل الذكي بين الأدوات التقليدية والرقمية هو ما يضمن وصول رسائل المنظمة إلى أوسع شريحة من الجمهور بفعالية ومصداقية.

الفصل الرابع : دراسات حالة وتجارب عملية

بعد استعراض الإطار النظري والمفاهيمي لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، يأتي هذا الفصل ليربط بين النظرية والتطبيق. تكمن قيمة دراسات الحالة في قدرتها على تجسيد المفاهيم المجردة في سياقات واقعية، مما يسمح بفهم أعمق للتحديات التي تواجهها المنظمات وكيفية تأثير استراتيجيات الاتصال المختلفة على نتائج الأزمة.

المطلب الأول: دراسة حالة ناجحة: أزمة "تايلينول" لشركة جونسون آند جونسون (1982)

1. وصف الأزمة (الوضع):

في سبتمبر 1982، واجهت شركة جونسون آند جونسون (J&J) واحدة من أسوأ الأزمات في تاريخ الشركات. توفي سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو بعد تناولهم كبسولات مسكن الآلام "تايلينول"، وهو المنتج الرائد للشركة الذي كان يستحوذ على 37% من سوق مسكنات الألم في الولايات المتحدة. أظهرت التحقيقات أن العبوات قد تم العبث بها بعد خروجها من المصنع، حيث قام شخص مجهول بحقنها بمادة السيانييد السامة وإعادتها إلى أرفف المتاجر.

- **نوع الأزمة (وفق SCCT):** تعتبر هذه الأزمة ضمن "مجموعة الضحية" (Victim Cluster)، حيث كانت الشركة نفسها ضحية لعمل إجرامي خبيث (Malevolence). مسؤولية الشركة عن الحادث كانت معدومة تقريباً.

2. استجابة العلاقات العامة والقرارات الإدارية:

على الرغم من أن مسؤوليتها كانت منخفضة، إلا أن استجابة J&J كانت استباقية ومسؤولة إلى أقصى درجة، بقيادة رئيسها التنفيذي جيمس بيرك. قامت الشركة بما يلي:

- وضع المصلحة العامة أولاً: كان القرار الأول والأهم هو حماية المستهلكين بأي ثمن.
 - الاستجابة الفورية والسريعة:
 - سحب شامل للمنتج: قامت الشركة بسحب 31 مليون عبوة من تايلينول من جميع أنحاء الولايات المتحدة، بتكلفة تجاوزت 100 مليون دولار. كان هذا القرار جريئاً وغير مسبوق، خاصة وأن الحوادث كانت محصورة في شيكاغو فقط.
 - إيقاف الإعلانات: تم إيقاف جميع إعلانات المنتج فوراً.
 - التواصل الشفاف والمفتوح:
 - علاقات إعلامية ممتازة: بدلاً من تجنب الإعلام، تعاونت إ&إ معه بشكل كامل. أقاموا مؤتمرات صحفية متكررة، وأنشأوا خطوط هاتف مجانية للرد على استفسارات الجمهور والإعلام.
 - الصدق والشفافية: اعترفت الشركة بخطورة الموقف وقدمت المعلومات أولاً بأول، مما جعلها المصدر الرئيسي والموثوق للأخبار.
 - الإجراءات التصحيحية:
 - بعد الأزمة، لم تقم الشركة فقط بإعادة المنتج إلى السوق، بل قامت بابتكار "العبوة الثلاثية المقاومة للعبث" (Triple-sealed, tamper-resistant packaging)، والتي أصبحت معياراً صناعياً عالمياً فيما بعد.
3. استراتيجية الاتصال (وفق SCCT):
- على الرغم من أنها كانت "ضحية"، لم تكتفِ إ&إ باستراتيجيات التقليل أو النفي. بل استخدمت بشكل أساسي "استراتيجيات إعادة البناء" (Rebuild Strategies) و "التعزيز" (Bolstering):
- التعويض: ليس بالمعنى المالي المباشر، ولكن سحب المنتج كان شكلاً من أشكال تحمل المسؤولية وحماية المستهلكين.
 - الإجراءات التصحيحية: ابتكار العبوة الجديدة كان أقوى رسالة على أن سلامة العملاء هي الأولوية القصوى.
 - التذكير: عززت الشركة سمعتها الطيبة الممتدة لعقود من خلال الإشارة إلى "عقيدة الشركة" (Our Credo) التي تضع مسؤوليتها تجاه العملاء أولاً.

4. النتائج:

كانت النتائج مذهلة. توقع معظم الخبراء نهاية علامة "تايلينول" التجارية. ولكن بفضل هذه الاستجابة النموذجية:

- استعادة الحصة السوقية: في غضون أقل من عام، استعادت تايلينول حصتها السوقية بالكامل تقريبًا.
- تعزيز السمعة: خرجت I&J من الأزمة بسمعة أقوى من أي وقت مضى، وأصبحت مثالاً يحتذى به في المسؤولية الاجتماعية وإدارة الأزمات.

الدرس المستفاد: هذه الحالة تثبت أنه حتى في الأزمات التي لا تكون فيها مسؤولاً، فإن اتخاذ موقف أخلاقي ومسؤول، ووضع سلامة الجمهور فوق الأرباح، والتواصل بشفافية مطلقة، هو أفضل استراتيجية ليس فقط للنجاة من الأزمة، بل للخروج منها بشكل أقوى.

المطلب الثاني: دراسة حالة معاصرة: تحليل استجابات شركات الطيران لأزمة جائحة كوفيد-19

1. وصف الأزمة (الوضع):

في أوائل عام 2020، ضربت جائحة كوفيد-19 العالم، مما أدى إلى إغلاق الحدود، وتقييد السفر، وإلغاء ملايين الرحلات الجوية. واجه قطاع الطيران أزمة وجودية غير مسبوقة، حيث توقفت حركة السفر بشكل شبه كامل.

- نوع الأزمة (وفق SCCT): كانت هذه الأزمة ضمن "مجموعة الضحية" (Victim Cluster) بامتياز. شركات الطيران لم تكن مسؤولة عن انتشار الفيروس، بل كانت هي نفسها من أكبر ضحاياه اقتصاديًا.

2. تحديات الاتصال الرئيسية:

واجهت إدارات العلاقات العامة في شركات الطيران تحديات هائلة:

- حجم هائل من الاستفسارات: ملايين العملاء كانوا يحاولون إلغاء حجوزاتهم، أو استرداد أموالهم، أو إعادة جدولة رحلاتهم.
- حالة من عدم اليقين المطلق: لم يكن أحد يعرف متى ستنتهي الأزمة أو متى سيعود السفر إلى طبيعته.
- التواصل مع الموظفين: واجه مئات الآلاف من الموظفين خطر فقدان وظائفهم.
- إعادة بناء الثقة: بعد استئناف السفر، كان التحدي الأكبر هو إقناع الجمهور بأن السفر بالطائرة آمن.

3. تحليل استجابات العلاقات العامة (أمثلة متباينة):

الاستجابات الإيجابية (شركات تبنت استراتيجيات إعادة البناء والتعزيز):

- المرونة في السياسات: العديد من الشركات الناجحة (مثل طيران الإمارات، الخطوط الجوية القطرية) سارعت إلى إلغاء رسوم تغيير الحجوزات، وتمديد صلاحية التذاكر، وتقديم قسائم سفر مرنة.
- التواصل الاستباقي والتعاطفي: استخدمت هذه الشركات منصاتها الرقمية ومواقعها الإلكترونية بشكل مكثف للتواصل مع العملاء. كانت رسائلها تتسم بالتعاطف ("نحن نتفهم قلقكم") والشفافية ("هذه أوقات صعبة للجميع").
- التركيز على السلامة: عند عودة السفر، ركزت حملات الاتصال على إجراءات السلامة الجديدة (التعقيم المعزز، فلاتر الهواء HEPA، ارتداء الكمامات). استخدموا مقاطع الفيديو والرسوم البيانية لتوضيح هذه الإجراءات وطمأنة المسافرين.
- التواصل الداخلي: قامت بعض الشركات بجهود كبيرة للتواصل مع موظفيها، حيث كان الرؤساء التنفيذيون يوجهون رسائل فيديو منتظمة لطمأنتهم وشرح الوضع المالي للشركة.

الاستجابات السلبية (شركات تبنت استراتيجيات التقليل أو الصمت):

- صعوبة استرداد الأموال: بعض الشركات (خاصة شركات الطيران منخفض التكلفة) جعلت عملية استرداد الأموال صعبة للغاية، وأصرت على تقديم قسائم سفر بدلاً من المبالغ النقدية، مما أثار غضباً واسعاً على وسائل التواصل الاجتماعي.
- ضعف التواصل: عانى العملاء من صعوبة الوصول إلى خدمة العملاء، وكانت المعلومات على المواقع الإلكترونية غير واضحة أو متأخرة. هذا الصمت النسبي أدى إلى تفاقم إحباط العملاء.
- استراتيجية التبرير: لجأت بعض الشركات إلى تبرير سياساتها الصارمة بالقول إنها ضرورية لبقاء الشركة، وهي رسالة لم تلق تعاطفاً كبيراً من العملاء الذين فقدوا أموالهم.

4. النتائج والدروس المستفادة:

- ❖ المرونة والتعاطف يبنيان الولاء: الشركات التي أبدت مرونة وتعاطفاً مع عملائها نجحت في الحفاظ على سمعتها وولاء عملائها على المدى الطويل، حتى لو تكبدت خسائر قصيرة المدى.
- ❖ أهمية القنوات الرقمية: أثبتت الأزمة أن الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي هي خط المواجهة الأول في إدارة الأزمات الحديثة. الشركات التي كانت تمتلك بنية تحتية رقمية قوية وقادرة على نشر المعلومات بسرعة كانت الأكثر نجاحاً.
- ❖ السمعة هي استثمار: الشركات التي دخلت الأزمة بسمعة جيدة في خدمة العملاء كانت قادرة على تحمل بعض الأخطاء، بينما الشركات ذات السمعة السيئة واجهت انتقادات أشد.

❖ هذه الحالة تظهر أنه حتى عندما تكون "ضحية"، فإن طريقة استجابتك هي التي تحدد كيفية إدراك الجمهور لك. الاستجابة التي تركز على العميل وتظهر التعاطف هي دائماً الاستراتيجية الفائزة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج والدروس المستفادة من دراسات الحالة

من خلال تحليل الحالتين السابقتين (تايلينول وكوفيد-19)، يمكن استخلاص مجموعة من الدروس المستفادة الجوهرية التي تتجاوز خصوصية كل أزمة، وتشكل مبادئ عامة للإدارة الفعالة للأزمات عبر العلاقات العامة:

1. الأفعال أبلغ من الأقوال (Actions Speak Louder Than Words):

■ في كلتا الحالتين، لم تكن قوة الاستجابة في جمال الصياغة للبيانات الصحفية، بل في القرارات العملية التي تم اتخاذها. قرار جونسون أند جونسون بسحب 31 مليون عبوة، وقرارات شركات الطيران بتقديم سياسات حجز مرنة، كانت هي الأفعال التي بنت الثقة. دور العلاقات العامة هو ليس فقط "قول" الشيء الصحيح، بل "الدفع" نحو "فعل" الشيء الصحيح، ثم توصيل هذا الفعل بفعالية.

2. الشفافية والسرعة هما عملة المصداقية في الأزمات:

■ في عالم اليوم الرقمي، لا يمكن إخفاء المعلومات. محاولة فعل ذلك تدمر المصداقية. استجابة [J&J] السريعة والصادقة، واستجابة شركات الطيران التي وفرت معلومات واضحة ومحدثة، منحتها السيطرة على السردية ومنعتها من أن تتشكل عبر الشائعات والتكهنات.

3. التعاطف الإنساني ليس خياراً بل ضرورة:

■ الأزمات تؤثر على البشر. تجاهل الجانب الإنساني والتركيز فقط على الجوانب المالية أو القانونية هو خطأ فادح. يجب أن تكون الرسائل الأولى دائماً معبرة عن التعاطف مع المتضررين. إظهار أن المنظمة تهتم بالناس قبل الأرباح هو أساس إعادة بناء الثقة.

4. استراتيجية الاستجابة يجب أن تتناسب مع الموقف:

■ تؤكد الحالتان صحة جوهر نظرية SCCT. في كلتا الحالتين، كانت المنظمات "ضحايا"، ومع ذلك، فإن الاستجابات الأكثر نجاحاً لم تكن تلك التي ركزت على إلقاء اللوم أو تقديم الأعذار، بل تلك التي تبنت عناصر من "استراتيجيات إعادة البناء" (مثل الإجراءات التصحيحية والتعويض المعنوي)

و"التعزيز". هذا يثبت أن تحمل درجة من المسؤولية الأخلاقية (حتى لو لم تكن هناك مسؤولية قانونية) هو أمر بالغ الأهمية.

5. الاستعداد المسبق هو مفتاح النجاح:

■ على الرغم من أن أزمة تايلينول كانت مفاجئة، إلا أن وجود "عقيدة الشركة" (Credo) كدليل أخلاقي ساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الصعبة بسرعة. وفي أزمة الطيران، الشركات التي كانت لديها فرق اتصال قوية وبنية تحتية رقمية جيدة قبل الأزمة كانت الأسرع والأكثر فعالية في الاستجابة. هذا يؤكد على أهمية الاستثمار في بناء القدرات في مرحلة ما قبل الأزمة.

6. كل أزمة هي فرصة محتملة:

■ أثبتت قضية تايلينول بشكل قاطع أن الأزمة يمكن أن تكون فرصة لتعزيز السمعة. لقد حولت [I&I] كارثة محتملة إلى انتصار في العلاقات العامة من خلال القيام بالشيء الصحيح. وبالمثل، فإن شركات الطيران التي تعاملت مع عملائها بشكل جيد خلال الجائحة، من المرجح أنها كسبت ولاءهم لسنوات قادمة.

في المحصلة، تؤكد هذه الحالات أن إدارة الأزمات الفعالة هي مزيج من القرارات الإدارية الأخلاقية والاستراتيجيات الاتصالية الذكية. والعلاقات العامة تلعب دوراً لا غنى عنه في كلا الجانبين، فهي تعمل كمستشار أخلاقي للإدارة، وكمنفذ استراتيجي لعملية التواصل.

الخاتمة

في ختام هذا البحث الموسع، الذي تناول بالتحليل والدراسة "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات"، يمكن التأكيد على أن وظيفة العلاقات العامة قد تجاوزت أدوارها التقليدية لتصبح ركيزة استراتيجية لا غنى عنها في مواجهة التحديات المعقدة التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة. لم تعد إدارة الأزمات مجرد مجموعة من الإجراءات التفاعلية، بل أصبحت علماً وفناً يعتمد على التخطيط المسبق، والتحليل الدقيق، والتواصل الفعال، والعلاقات العامة هي العصب المحرك لهذه المنظومة المتكاملة.

لقد أظهر البحث من خلال استعراض الأطر النظرية، وعلى رأسها نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT)، أن الاستجابة للأزمات يجب أن تكون مدروسة ومكيفة حسب طبيعة الموقف ومستوى مسؤولية المنظمة. كما أبرزت

دراسات الحالة العملية، سواء الكلاسيكية كأزمة "تايلينول" أو المعاصرة كأزمة قطاع الطيران أثناء جائحة كوفيد-19، أن المبادئ الأساسية للشفافية، والسرعة، والمسؤولية، والتعاطف هي القاسم المشترك بين جميع الاستجابات الناجحة.

أبرز النتائج:

1. العلاقات العامة وظيفة استراتيجية وليست تكتيكية: أثبت البحث أن فعالية العلاقات العامة في الأزمات تعتمد على مدى اندماجها في عملية صنع القرار في الإدارة العليا، ودورها الاستباقي في مرحلة ما قبل الأزمة من خلال التخطيط ورصد المخاطر.
2. أهمية التخطيط المسبق: تبين أن المنظمات التي تمتلك خططاً مسبقة لإدارة الأزمات، وفرق عمل مدربة، ورصيداً من السمعة الجيدة، هي الأكثر قدرة على الصمود واحتواء الأزمات بفعالية.
3. الشفافية والسرعة عنصران حاسمان: في عصر الإعلام الرقمي، لم يعد الصمت أو التأخير خياراً مقبولاً. الاستجابة السريعة والصادقة هي السبيل الوحيد للسيطرة على مسار المعلومات وبناء المصداقية.
4. تكامل الأدوات التقليدية والرقمية: النجاح في اتصالات الأزمة يتطلب استخدام مزيج متوازن من الأدوات التقليدية (المؤتمرات الصحفية) والرقمية (وسائل التواصل الاجتماعي) للوصول إلى كافة شرائح الجمهور بفعالية.
5. الأفعال أساس السمعة: أظهرت دراسات الحالة أن القرارات التشغيلية والأخلاقية (مثل سحب منتج أو تغيير سياسة) لها تأثير أكبر على السمعة من مجرد الكلمات. دور العلاقات العامة هو ضمان توافق الأقوال مع الأفعال.
6. الأزمة كفرصة: يمكن تحويل الأزمة من تهديد إلى فرصة لتعزيز السمعة وبناء ولاء أعمق مع الجمهور، إذا تمت إدارتها بكفاءة ومسؤولية أخلاقية عالية.

التوصيات:

بناءً على نتائج البحث، يتم تقديم التوصيات التالية للمنظمات والمؤسسات:

1. دمج العلاقات العامة في الإدارة العليا: يجب أن يكون لمدير العلاقات العامة مقعد على طاولة صنع القرار، وأن يُنظر إليه كمستشار استراتيجي، خاصة فيما يتعلق بالقضايا التي قد تؤثر على سمعة المنظمة.
2. الاستثمار في مرحلة ما قبل الأزمة: يجب على المنظمات تخصيص الموارد اللازمة لوضع خطط مفصلة لإدارة الأزمات، وتشكيل فرق عمل، وإجراء تدريبات ومحاكاة دورية لسيناريوهات الأزمات المختلفة.

3. تبني ثقافة الشفافية: يجب أن تصبح الشفافية قيمة أساسية في ثقافة المنظمة، وليس مجرد تكتيك يُستخدم في الأزمات. هذا يتطلب تشجيع التواصل المفتوح داخليًا وخارجيًا.
4. تطوير القدرات الرقمية: يجب على إدارات العلاقات العامة امتلاك المهارات والأدوات اللازمة لإدارة التواصل عبر المنصات الرقمية بفعالية، بما في ذلك الرصد والتحليل والاستجابة السريعة.
5. التدريب المستمر: يجب توفير تدريب مستمر للمتحدثين الرسميين وفرق إدارة الأزمات على أحدث استراتيجيات الاتصال وكيفية التعامل مع الإعلام والجمهور تحت الضغط.
6. التركيز على بناء العلاقات: يجب ألا تنتظر المنظمة وقوع الأزمة لتبدأ بالتواصل. بناء علاقات قوية ومستدامة مع وسائل الإعلام، والموظفين، والعملاء، والمجتمع في الأوقات العادية هو أفضل استثمار لمواجهة الأوقات الصعبة.

المراجع:

1. دقنة، سراج طلال محمد سراج، و البقمي، شارع بن مزيد. (2021). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركة أرامكو السعودية: دراسة تحليلية للهجمات الإرهابية التي تعرضت لها الشركة في سبتمبر 2019 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
2. صبيح، عائشة نادي عبدالرحمن، و أبو عياش، شادي. (2021). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الناتجة عن الأخطاء الطبية: مجمع فلسطين الطبي كحالة دراسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين.
3. بوسعدة، عمر إبراهيم. (2018). دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المؤسسية: دراسة نظرية. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ع18، 57 - 80.
4. عيواج، عذراء علاوة. (2021). دور العلاقات العامة في إدارة أزمات المؤسسة الجامعية الجزائرية. المجلة العربية للإعلام والاتصال، ع26، 107 - 158.
5. العساف، عبدالله بن عبدالمحسن. (2022). دور أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية السعودية: أزمة التدخل الإيراني في اليمن نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، مج21، ع3، 507 - 544.
6. قشوط، جوهر الهيمالي. (2020). دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. مجلة بحوث الاتصال، س4، ع8، 2 - 31.

7. سناني، لبنى، و بوعطيط، جلال الدين. (2022). العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الإجتماعية، مج6، ع2 ، 43 - 58.
8. عبدالرحمن، السيد عبدالرحمن علي. (2022). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات. مجلة بحوث الإعلام الرقمي، ع1 ، 257 - 344.
9. مضوي، وجيدة مضوي إدريس، و محمد، رحاب عبدالحى. (2022). دور العلاقات العامة الدولية في إدارة الأزمات: دراسة حالة منظمة الصحة العالمية في إدارة أزمة كورونا الفترة من 2019-2022 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
10. حرز الله، فاطمة نبيل علي، و سرحان، عبدالكريم. (2020). دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات: جامعة بيرزيت نموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
11. عبادى، إيمان. (2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، ع11 ، 138 - 155.
12. الدواليبي، دعاء عبدالوهاب، و أبو رمان، أيمن أحمد. (2023). دور العلاقات العامة في فاعلية إدارة أزمات خطوط الطيران: دراسة تطبيقية في الخطوط الملكية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
13. المعصم، معصم بلال جمعة. (2019). العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ع24 ، 115 - 167.
14. عبدالرحمن، السيد عبدالرحمن علي. (2025). دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية وتحسينها أثناء الأزمات. مجلة بحوث الإعلام الرقمي، ع7 ، 1 - 46.
15. خميس، فراس إسماعيل. (2022). دور العلاقات العامة ومواجهة الأزمات داخل مؤسسات التعليم العالي العراقية. مجلة الآداب، ع142 ، 309 - 342.