

توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بنك الراجحي

إعداد

عبد الله مطلق فهد المطيري

الرقم الجامعي: ٢٥٢٠٠٠٩٣٨

العام الدراسي

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

المقدمة

نتيجة لتطور دور الدولة واتساع مهامها حتى شملت أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية والمصرفية وغيرها، فقد زادت المشاكل التنفيذية التي تقابلها، وزاد عدد الوزارات والأجهزة الحكومية، وتضاعفت أعداد العاملين فيها، مما استدعى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الجيدة مع الجمهور وإنشاء وحدات متخصصة في العلاقات العامة، لكي تنظم هذه العلاقات وتبني جسورا من الثقة بين الأجهزة الحكومية وجماهيرها، الأمر الذي استدعى وبشكل ملح وجود قنوات اتصالية عديدة تربط الحكومة بالمواطنين، فالحكومة بالمفهوم الحديث أضحت مسألة إدارية معقدة نتيجة تداخل أدوارها المتعددة، التي تحتاج بالضرورة لشرح وتفسير وتوضيح حتى تستطيع أن تبقى على صلة مباشرة بالمواطنين، والإدارة الحكومية المؤثرة التي تنمو وتزدهر من خلال قربها من المواطن ومشاكله، وهذا ما أثبتته التجارب إن استقرار الدول وتطورها مرهون بطبيعة العلاقة السائدة بين الحكومة والمواطنين فكلما تقلصت الفجوة فيما بينهما وزاد التفاهم والعكس صحيح فحين تغلق أبواب التواصل والحوار تتسع الفجوة وتبرز المشكلات والأزمات والخلافات، وتنعدم الثقة، ولا يتوقف الأمر عند حدود العلاقة التي تربط الحكومة بمواطنيها بل يتعدى ذلك ليمتد إلى خارج الحدود فالدول لا تعيش منعزلة بل متفاعلة مع محيطها الدولي (القيسي، ٢٠١٩م، ص ٥٢).

للأزمات بكل أنواعها دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمدت الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر مما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، في الأحداث التاريخية الكبرى نجد انه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة

ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالباً ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها (نسرين، ٢٠٢٢م، ص ٣٥)

يعتبر تحديد وجود مشكلة لدى البنك وإيجاد حل لها أمراً هاماً لضمان سلامة البنك، وتحقيق الاستقرار في النظام المالي ككل، لأن البنوك تعتبر المكون الرئيسي للنظام المالي كما أن تعثر أي بنك ستكون آثاره السلبية كبيرة على الاقتصاد بشكل عام مما يؤدي إلى زعزعة الاستقرار المالي.

إن الإدارة الناجحة لأزمة البنك تحد من احتمالات إخفاق البنك ومن حدوث الأزمات المصرفية بشكل عام فضلاً عن تقليل تكاليف الحل، وبالتالي فإن وضع إطار شامل وواضح ومبادئ توجيهية للتعامل مع مشاكل البنوك هو أمر بالغ الأهمية، وبناء على ذلك فإن معظم السلطات الرقابية بدأت تولي اهتماماً بالغاً لموضوع إدارة الأزمات وذلك بهدف تحليل إطار وعملية تحديد المشكلة التي قد يواجهها البنك بالإضافة إلى توقيت وكيفية التدخل، وبالتالي فإن التعامل مع الأزمات المصرفية يجب أن يبدأ بالرقابة الحصيفة على البنوك إفرادياً وكذلك بإيجاد إطار للتعامل مع المخاطر النظامية على المستوى الكلي والتي في كثير من الأحيان يصعب تحديدها وقياسها وإدارتها من خلال الرقابة على البنوك بشكل إفرادي والتي تتطلب مهارات ومنهجيات مختلفة، وبالتالي فمن الضروري تبني الرقابة الاحترازية الكلية وذلك لتحديد ومراقبة والحد من المخاطر على النظام المالي ككل.

مشكلة الدراسة:

تتعاون العلاقات العامة والإعلام، حيث تقوم الأخيرة بمهام أساسية حيوية تنعكس ايجابيا على صحة وحياة المواطن وعلى ديمومة عمل المؤسسات حاضرا ومستقبلا، وان أي استقراء دقيق المهام وواجبات تلك المؤسسات يبين لنا أن عملها يتراوح من المهام البسيطة إلى المهام الخطرة كوضع الخطط لمواجهة الوباء، وحماية الأمن الفكري للمجتمع عبر معالجة الأزمات المصرفية، لذلك يقع على عاتق مؤسسات العلاقات العامة في الدوائر المصرفية في المملكة ان تنهض بمهامها البسيطة والجليلة، وان تكون مؤسسات ذات توجهات وخطط إستراتيجية(صلاح الدين، ٢٠١٨م، ص٧٩)

ومن هنا كان لا بد من تناول أدوار العلاقات العامة التي اعتمد عليها بنك الراجحي لمعالجة الازمات، حيث تدور إشكالية البحث الرئيسة حول دور إستراتيجية العلاقات العامة في إدارة الازمات في بنك الراجحي التي شهدت تطور ملحوظ لافتة للانتباه في مجال العلاقات العامة وشهدت المؤسسات المصرفية صعود وتيرة الاعتماد عليها بصورة فعالة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولضبط المشكلة البحثية كان لا بد من وضع الإشكالية البحثية التساؤل التالي: ما أثر توظيف إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بنك الراجحي نموذجا أسئلة الدراسة:

١. ما دور توظيف العلاقات العامة في إدارة الازمات بينك الراجحي بمدينة الرياض؟
٢. ما معوقات توظيف العلاقات العامة في إدارة الازمات العامة في إدارة في إدارة الازمات بينك الراجحي بمدينة الرياض؟
٣. ما هي الحلول والمقترحات في توظيف العلاقات العامة في إدارة في إدارة الازمات بينك الراجحي بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على دور إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمات ببنك الراجحي.
٢. التعرف على معوقات إستراتيجيات العلاقات العامة في بنك الراجحي.
٣. إيجاد الحلول والمقترحات لتفعيل إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمات ببنك الراجحي.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

١. تكمن أهمية هذه الدراسة في طبيعة إدارة الأزمات التي تناولتها وأثر توظيفها على عمل العلاقات العامة في بنك الراجحي والتركيز على دور العلاقات العامة المتنامي في مواجهة الأزمات.
٢. التوصل في ضوء النتائج إلى رؤية اتصالية فاعلة حول تفعيل دور العلاقات العامة في الأزمات المستجدة التي تواجهه المملكة بصفة عامة.

الأهمية العملية:

١. تفرد هذه الدراسة كونها تناقش موضوعاً مهماً إستراتيجيات العلاقات العامة في ضوء الأزمات في الخدمات المصرفية بصفة عامة.
٢. تعد الدراسة من المحاولات العلمية التي تضاف إلى المكتبة العلمية للمملكة العربية السعودية حول دور إستراتيجيات العلاقات العامة في الأزمات المصرفية ببنك الراجحي نموذجاً.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم إستراتيجية العلاقات العامة:

هي مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة (بودهان، ٢٠٠٨م، ص ٦٥)

كما تعرف على أنها نشاطات إدارية وتسييرية، تتم بصورة دائمة ومنظمة تسعى أي منظمة من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور)، ولتحقيق الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان إلى تكييف نفسها مع متطلبات الجمهور، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع (فقيري، ٢٠١٦م، ص ٥).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معنية، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة

مفهوم الأزمة:

هي الوضع الذي يهدد الأهداف الأساسية لوحداث صنع القرار، ويقلل من الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ويفاجئ وقوعه المسؤولين (نسرين، ٢٠٢٢م، ص ٨٥).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها هي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة أو مجتمع.

مفهوم إدارة الأزمة:

هي المنحى الذي يمكننا من الاهتمام ليس فقط بالقياسات لإدارة الأزمة بل بتصميم وتطبيق الإنذار والحماية اللازمة، وباستخدام أدوات القياس المناسبة والقادرة على جعل الوضع مستقراً (نسرين، ٢٠٢٢م، ص ٤٨).

كما تعرف على أنها عملية تخطيط استراتيجي للأزمة تمكن المؤسسة من السيطرة على مسيرتها نحو تحقيق أهدافها (عاشور، ٢٠١٨م، ص ١٧).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها فن السيطرة على الموقف الطارئ من خلال التنبؤ بالأزمات واستشعار ورصد المتغيرات الداخلية او الخارجية المولدة لها وتعبئة الموارد المتاحة ورفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات لمواجهتها والتقليل من الخسائر الى الحد الادنى.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

استراتيجيات العلاقات العامة

استراتيجيات العلاقات العامة هي نشاطات إدارية، تتم بصورة دائمة ومنظمة، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور)، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان إلى تكييف نفسها مع متطلبات الجمهور، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم، تأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع حيث أجمع علماء الاتصال والعلاقات العامة على أن الأب الروحي والمؤسسي للعلاقات العامة واستراتيجياتها هو الصحفي الأمريكي أيفي لي Ivy Lee، الذي كان يعمل صحفياً بمكتب الصحافة التابع للجنة الوطنية الديمقراطية، بالولايات المتحدة الأمريكية، وما دعا أيفي لي للاهتمام بموضوع العلاقات العامة هو عدم رضاه عن طبيعة العلاقات السائدة بين أرباب العمل، سيما مع الأزمة الاقتصادية التي شهدتها العالم مع مطلع القرن العشرين، بالخصوص أزمة ١٩٠٧، وأزمة ١٩٢٩، إذ تأثرت الطبقة العاملة، وانحدر المستوى المعيشي لها، وسرح الكثير من العمال من عملهم، مما أدى إلى نمو جو السخط والغضب الشعبي من ممارسات أرباب العمل الذين ظهروا بمظهر المستغل، وترسخت الصورة السلبية آنذاك لرجل الصناعة في أذهان الجماهير، وارتبطت صورة رب العمل بصورة الوحش البشع المستغل (سلامي، ٢٠١٣م، ص ١٠١)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص كان شبح ١٢ مليون عاطل عن العمل يهدد الدولة بقيام ثورة عمالية وشيكة، سيما بعد أن قام أحد أكبر رجال الصناعة وهو جون روكفلر John D. Rockefeller بإعطاء أوامر بالاعتداء على العمال المضربين، مما أثار غضب الطبقة العمالية، ولكن روكفلر أراد تدارك الوضع، فاستعان بخدمات المكتب الصحفي أيفي لي لتحسين صورته أمام الرأي العام، وبالفعل قام أيفي لي بإعداد إستراتيجية للعلاقات العامة

كانت تهدف إلى التغيير الجذري لصورة روكفلر، وتحسينها وإظهاره بمظهر رب العمل الطيب والمحب للخير، عوض الشرير المستغل، لذلك اقترح عليه أيفي لي القيام بما يلي:

- تأسيس المنظمات والجمعيات وتنظيم النشاطات الخيرية، وتمويل الجامعات ودعم البحث العلمي والتقني.

- إعلام الصحافة بكل شفافية عن الضرائب التي تدفعها مؤسساته، وكذا الكشف عن

الأجور المدفوعة لآلاف العمال شهريا (أحمد، ٢٠١٥م، ص ٣٢)

مفهوم إستراتيجيات العلاقات العامة:

تعرف بأنها كل الإجراءات والطرق المتنوعة التي تتخذها إدارة العلاقات العامة في تحقيق أهدافها لاسيما عند حدوث الأزمات (الشهري، ٢٠٢٢م، ص ٩٨).

وتعتمد العلاقات العامة على العديد من الاستراتيجيات في إدارة الأزمات، والتي يمكن بواسطتها التغلب وتفتيت أي أزمة تتعرض إليها المؤسسة، فهناك العديد من التصنيفات التي وضعت استراتيجيات العلاقات العامة، فمنهم من صنفها: استراتيجيات منطقية واستراتيجيات عاطفية.

مفهوم الازمة:

هي تلك التغيرات المؤلمة والمخاطر الاجتماعية التي تهدد بغياب الاستقرار وذلك على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي وغيره أو حدث بيئي واسع النطاق بحيث يطغي عليه عنصر المفاجأة (عبد الحليم، ٢٠٢٠م، ص ٦٦).

أسباب الأزمة:

يمكننا ذكر الاسباب المؤدية إلى حدوث الأزمة والتي تتمثل فيما يلي:

- غياب التخطيط المسبق
- يصعب على متخذي القرار أحيانا التنبؤ بالمستقبل
- عدم انسياب المعلومات وعدم موضوعية التقييم وغيرها
- غياب الكفاءة والخبرة.

- عدم القدرة على وضع خطة محكمة ومنظمة وصولاً إلى حلول مناسبة (بن عمروش، ٢٠١٩م، ٧١).

أبعاد الأزمة:

يمكن تصنيف الأزمة وفقاً لمسبباتها إلى الأبعاد التالية:

البعد السياسي: تعتبر من أخطر الأزمات التي قد تؤدي إلى التفتت والانحياز وذلك بسبب حساسية الوضع حيث تخلق نوعاً من عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الذي يؤدي إلى حالة من الاحتقان لذلك فهي تحتاج إلى وضع استراتيجيات على المدى المتوسط والبعيد حتى يتم التحكم أكثر في الأوضاع وإدارتها.

البعد الاقتصادي: يرتبط البعد الاقتصادي للأزمة بتعطيل القوة المنتجة الراجع إلى الكساد أو الحروب أو ارتفاع الأسعار حيث تؤثر على العجلة الاقتصادية للدول، فبتالي تتوقف الحركة الاقتصادية أو تضطر الدولة إلى الاستيراد .

البعد الاجتماعي: يرتبط هذا البعد باتجاهات الأفراد نحو الأبعاد التي سبق ذكرها وتصوراتهم نحو المحيط الذي يعيشون فيه وكيفية التأقلم مع الأوضاع الجديدة والتغيرات الطارئة، حيث ترتبط الأزمة بالإنسان بشكل مباشر أو غير مباشر كما أن أي تأثير داخلي أو خارجي يؤثر عليه سواء كان من الناحية النفسية أو في علاقاته الاجتماعية، بالتالي حل الأزمة يرتبط عادة بالبحث عن سبل حمايته من أي خطر قد يعترضه (جلال الدين، ٢٠٢٢م، ص ٩٠).

مفهوم إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات الاعتيادية التي تهدد أهداف المنظمة وأنشطتها، وهذا يعني تركيز الجهود في استعمال الاستراتيجيات للتحكم في استجابتها المنظمة أثناء حدوث الأزمة (الفنزي، ٢٠٢٠،

إدارة الأزمات هي عملية إدارية مقصودة تستهدف القضاء على الأزمات بشكل نهائي من خلال الاعتماد على جملة من العمليات واتباع جملة من الخطوات حيث تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، إضافة إلى التعرف على مسبباتها البشرية، واستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها وصولاً إلى تحقيق النجاح (هامل، ٢٠٠٩م، ص ١٨).

العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات:

تعتبر الأزمة عن حدث مفاجئ غير متوقع يحتاج إلى أن يتم اتخاذ قرارات سريعة وارتجالية، ذلك أنها تشكل خطراً على حياة الفرد والمجتمع ككل كما أنها تؤثر على البيئة الداخلية وما يحيط بها في الخارج، بالتالي فهي تحتاج إلى أن يتم فهمها، معرفة أبعادها وأسباب حدوثها إضافة إلى البحث عن آليات للتحكم فيها حتى لا تتفاقم وتخرج عن سيطرة الإنسان، وهنا يكون دور العلاقات العامة من خلال اعتماد مختلف وسائل الاتصال في تغطية الأزمة في مختلف مراحلها والمساهمة في اتخاذ القرارات الصحيحة إضافة إلى طمأنة الجمهور وإيصال المعلومات التي يحتاجها حول الأزمة وطرق الحماية من أجل خفض الخسائر البشرية والمادية قدر الإمكان.

حيث أنها تمر بمراحل تختلف من حيث سرعة تشكلها وتطورها ومكانها وزمن وقوعها بالتالي فالفرد يحتاج إلى أن يكون متيقظاً بشكل دائم وأن تكون هناك خطط تنبؤية لهذه الاختلالات التي تؤثر على المستويات الفردية، الاجتماعية والتنظيمية وتعزل كافة المجالات بمختلف تخصصاتها، فهي تتميز بالتشابك والترابط والتعقد، لدرجة أن أزمة واحدة قد تؤدي إلى حدوث عدة أزمات في وقت واحد مما يصعب على متخذي القرار السيطرة على الوضعيات وهو ما حدث في الصين سنة ٢٠١٩ عندما تم اكتشاف لأول مرة فيروس كوفيد ١٩ حيث تجاهل هذه الأزمة التي مست قطاع الصحة وعدم تغطيتها أدت إلى أزمات اقتصادية واجتماعية، اجتماعية وسياسية وحتى نفسية التي تطلب فيما بعد الإسراع في إيصال المعلومات المرتبطة بالجائحة للجمهور بكل الطرق المتاحة معتمدين في ذلك كل وسائل الاتصال من أجل إقناعه

بمدى خطورة الوضع وتوعيته بأهمية الإجراءات الوقائية، بالتالي فالعلاقات العامة تلعب دورا هاما في مختلف المجالات خاصة في مرحلة الأزمات أين تكون حلقة وصل بين المؤسسة مهما كان نوعها وبين الجمهور المستهدف، لذلك لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة وبلورة للمفاهيم المرتبطة بالعلاقات العامة والتي تساهم في ادارة الأزمات حيث يحتاج ذلك وضع خطة مع تقييم المخاطر التي قد يقع فيها كيان أو منظمة مع العلم أنه لا يمكن اعتبارها على أنها قاعدة موحدة فقط وإنما هي شبكة من العمليات المرتبطة ببعضها البعض والتي وفقا لخطوات محددة من قبل متخذ القرار يمكن الوصول إلى حلول تخدم مصالح الهيئة المعنية، كما يمكن اعتبارها فن كونها ترتبط فقط بفئة محددة، حيث أنه لا يمكن أن يتم تطبيق نفس الخطة في عدة مؤسسات قد تختلف في الأهداف والخبرة فإنه ليس من المنطقي أو المعقول أن تتخذ إحدى الشركات الصغيرة الناشئة نفس خطة شركة ذات خبرة طويلة في المجال نظرا لاختلاف المعطيات، ومن أجل اضمحلال الأزمة لا بد أن يتم الإحاطة بها في مختلف مراحلها وعدم إهمال أي مرحلة كون كل مرحلة تتميز بجملة من الخصوصيات كما أن العلاقات العامة لها دورا يختلف حسب مرحلة الأزمة التي تمر بها أو كيان ما (طايبي، ٢٠١٧م، ص ٣٢).

مرحلة ما قبل وقوع الأزمة: لا بد من الاستناد إلى مجموعة من العمليات تتمثل في الإسهام في عملية التنبؤ بالأزمة وتوقعها من خلال إعداد سيناريوهات التصدي ومنع الأزمات إضافة إلى العمل على توعية الجمهور بخطورة الأزمات المحتملة من خلال اعتماد وسائل الاتصالات المختلفة مع وضع إجراءات وقائية في حالة وقوع أزمات أخرى، ووضع أساليب مناسبة مع العمل على تدريب الافراد وتنمية مهاراتهم وتأهيلهم عمليا لمواجهة الأزمة خاصة التدريب العملي الذي يسمح بتحسين الجانب الأدائي وذلك عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة مثل الإنذار الكاذب أو البلاغ الوهمي.

مرحلة وقوع الأزمة: عندما تبدأ الأزمة يتم اتباع الخطوات التي تم اتخاذها قبل بدأ مسار العملية الاتصالية حيث يكمن دور العلاقات العامة وفريقها المتخصص في التعامل مع المواقف وتجميع

المعلومات الشاملة والدقيقة عن الأزمة كما يختبر برنامجه المعد مسبقا ويحاول التعديل والتطوير إضافة إلى إبلاغ الأطراف ذوي العلاقة بأقصى سرعة ممكنة، كما أنه لابد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حتى يتمكن متخذي القرار من التعامل مع الأزمة مع الاتسام بدرجة عالية من الهدوء عند القيام بالوظيفة الاعلامية، كما يلعب الاحتواء النفسي وطمأنة الجمهور دورا في التقليل من الخوف حيث لابد أن لا يتم تحويل الأوضاع مما يخلق الرعب في نفوسهم مع تقديم نصائح حول كيفية التعامل مع الأزمات والإجراءات الوقائية وأساليب الحماية التي يجب اعتمادها، بحيث يشعرهم ذلك بأنه يمكنهم السيطرة على الوضع كما يجب العمل على تجنيد الفاعلين في إدارة الأزمة من أجل متابعتها والبحث عن الحلول المناسبة حتى يمكن اتخاذ قرارات مجدية لحل الأزمة حيث لابد من اتباع الخطوات التالية:

- ✓ التعرف على الحقائق المتعلقة بالأزمة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ توزيع وتنظيم مصادر القوة والضعف مع تحديد المخاطر المتوقعة.
- ✓ تجهيز التقارير الصحفية.
- ✓ التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام والقيام بالاتصالات الضرورية.
- ✓ تنظيم وتنسيق ندوات صحفية ومؤتمرات وطنية ودولية من أجل تفسير أسباب الأزمة ودرجة خطورتها للجمهور.
- ✓ التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمة من خلال اتخاذ قرارات مناسبة مع وضع بدائل في حال الفشل في إدارة الأزمة (سالم، ٢٠١٩م، ص ٥٥).

مرحلة نهاية الأزمة: في هذا الإطار لابد من التأكيد على أن نهاية الأزمة لا يعني عدم تجددتها لهذا فإن العمل على وضع استراتيجية فعالة في حالة تكرار الأزمة أمر ضروري، كما أنه لابد من توفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي تمكنها من كسب جمهورها من جديد وتحسين صورتها في أذهانهم والتأكد من أنه قد تم السيطرة نهائيا على الوضع وأنه غير قابل للتجدد والتطور إضافة إلى التحقق من مدى فعالية وسائل الاتصال في إيصال المعلومات للجمهور

وفاعلية الفاعلين من حيث تخطي الأزمة وماهي النقائص التي يجب تغطيتها من خلال عمليات التدريب.

حيث لا يتوقف عمل العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة، بل يجب الاستمرار في الحفاظ على العلاقات التي تم اكتسابها مع الجمهور وعناصر الأزمة، كذلك ضرورة الاستمرار في الاتصالات الوقائية التي من أهم غاياتها وقاية المؤسسة من الأخطار المحيطة بها، إضافة إلى بناء سمعة طيبة للمؤسسة وضرورة الحفاظ عليها (سالم، ٢٠١٩م، ص ١٤٩).

أنواع الاستراتيجيات الإعلامية:

استراتيجية تخصيص وسيلة الإعلام:

هو نهج يركز على أنواع قليلة مختارة من الوسائط للوصول إلى الجمهور المستهدف المطلوب، فهذا النهج يقلل أنواع الوسائط المستخدمة بناء على اتجاهات الجمهور المستهدف إن هذا النوع من الاستراتيجيات مثالي للشركات التي ترغب فقط في جذب جمهور معين بدلاً من قاعدة جماهيرية واسعة، لذلك من المرجح أن تستخدم الشركات التي تقوم بخدمات مخصصة استراتيجية تخصيص وسائل الإعلام للوصول إلى الفئة المستهدفة من المستهلكين الذين تعرف الشركة بأنهم مهتمين بشراء هذا النوع من المنتجات.

استراتيجية تعميم وسائل الإعلام:

هو نهج يستغل أكبر قدر من أنواع الوسائط الإعلامية للوصول إلى جمهور واسع، فغالبا ما يستخدم هذا النهج عندما يكون الجمهور المستهدف كبير وواسع تعمل على هذا النهج إعلانات في عدة وسائط إعلامية مثل الإذاعة ووسائل التواصل الاجتماعي والتلفزيون وجوجل، للوصول إلى قاعدة جماهيرية كبيرة

استراتيجية الوسائط المملوكة:

هي أي ممتلكات عبر الإنترنت مملوكة للمؤسسة، تشمل أمثلة وسائل الإعلام المملوكة منصات التواصل الاجتماعي ومواقع الويب والمدونات، حيث أن وجود المزيد من القنوات الإعلامية

المملوكة للمؤسسة تعطيها بصمة رقمية أكبر وتعزز الوصول إلى المزيد من الافراد (عبيدي، ٢٠٢٢م، ص٦٨).

أهداف إدارة الأزمة:

إن الهدف من الإدارة في الأزمات هو الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمة ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة ويمكن إبراز أهم هذه الأهداف على النحو التالي:

١. توفير القدرة العلمية على الاستقراء والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

٢. تفادي الأزمات قبل وقوعها والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات والعوائق والمخاطر والحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.

٣. احتواء تداعيات الأزمة وأثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من التصاعد

٤. السيطرة على حجم الضرر سواء تعلق بالحد من الوفيات نتيجة الأزمة كذلك الحد من

الإصابات نتيجة الأزمة والحيلولة دون وقوع إصابات وكذلك الحد من تلف الممتلكات

والتي تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني للدولة والحد من ضياع الممتلكات

بالسرقة والنهب والسطو على المواقع العامة والخاصة (محمود، ٢٠١٧م، ص٧٠٩)

إستراتيجيات ادارة الأزمات وكيفية التعامل معها

هناك نوعان من استراتيجيات إدارة الأزمات الأول معروف ومتداول ويصطلح عليه

الاستراتيجيات التقليدية، والثاني عبارة عن استراتيجيات لا تزال في معظمها، قيد التجريب

ويصطلح عليها بالاستراتيجيات غير التقليدية:

الاستراتيجيات التقليدية:

إنكار الأزمة كبت الأزمة إخماد الأزمة بخس الأزمة - تنفيس الأزمة تفريغ الأزمة - عزل قوى

الأزمة).

الاستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة):

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي: (فرق العمل - الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات - المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات - الاحتواء - تصعيد الأزمة تفريغ الأزمة من مضمونها - تفتيت الأزمات تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل - الوفرة الوهمية) (حجازي، ٢٠١٨م، ص ٧٩)

الدراسات السابقة

دراسة عبدالأمير (٢٠٢٤م) بعنوان "توظيف ممارسي العلاقات العامة لمنصات التواصل الاجتماعي لمواجهة الأزمات في المؤسسات الحكومية: دائرة شؤون المواطنين والعلاقات العامة في مجلس الوزراء العراقي أنموذجاً" يمثل استخدام منصات التواصل الاجتماعي من قبل ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية أحد الاستراتيجيات الحديثة التي لجأت إليها الأخيرة بفعل مميزاتها الاتصالية في سرعة الاتصال والتواصل مع الجمهور بهدف أقناعه بمضمون رسالة المؤسسة وأهدافها إلى جانب توضيح الأهداف المستقبلية للمؤسسة والتعبير عن خططها لمواجهة الأزمات التي تعترض المؤسسة الحكومية وعلى هذا الأساس جاء هذا البحث ليتناول موضوع استخدام منصات التواصل الاجتماعي من قبل ممارسي العلاقات العامة في دائرة شؤون المواطنين والعلاقات العامة في مجلس الوزراء العراقي (*) من خلال أتباع المنهج المسحي بالاعتماد على أداة لاستبانة لمعرفة آراء الممارسين والكشف عن اتجاهاتهم وأولويات المنصات التي يتم الاستعانة بها، حيث بلغت عينة البحث (١٥٠) مفردة بأتباع طريقة الحصر الشامل وقد توصل الباحث إلى نتائج عدة كان أهمها: ١- إن منصة الفيس بوك هو أكثر المواقع استخداماً من قبل ممارسي العلاقات العامة ويليها في المرتبة الثانية منصة اليوتيوب ٢- كما جاءت (سرعة التواصل والاتصال مع الجمهور) أهم دافع يلجأ إليه ممارسي العلاقات العامة لاستخدام منصات التواصل الاجتماعي.

دراسة سناني (٢٠٢٢م) بعنوان "العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات" تعتبر العلاقات العامة جهاز 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 وتحدد 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 الشويكي (٢٠٢٠م) بعنوان " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على أزمة السيولة المالية بالمصارف التجارية بالمنطقة الشرقية" كشفت الدراسة عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على أزمة السيولة المالية بالمصارف التجارية بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أدواتها في المقابلة، واستمارة استبيان، والتي تم تطبيقها على عينة من المصارف التجارية بالمنطقة الشرقية والبالغ عددهم (٧) مصرف وهم (المرج، والبيضاء، والفائدة، وشحات، والقبه، ودرنة، طبرق). وتناولت الدراسة مفهوم الأزمة، وإدارة الأزمات، ومراحلها، وأنواعها، وأسباب نشوئها. كما تطرقت إلى العلاقات العامة ودورها في مواجهة الأزمة، وكذلك دورها قبل الأزمة، ودورها عند حدوث الأزمة، ودورها بعد الأزمة، بالإضافة إلى المعوقات التي تواجه العلاقات العامة عند إدارة الأزمات. وأشارت نتائج الدراسة إلى اعتماد أغلب أنشطة العلاقات العامة في المجال الإداري والمالي على استخدام الاتصال التكنولوجي دون غيره من أنواع الاتصالات. وأوصت الدراسة بضرورة توفير ميزانية كافية لتفعيل العلاقات العامة بالمصرف وتذليل كافة الصعوبات المتعلقة بتعدد الإجراءات الإدارية.

دراسة الإمام (٢٠١٩م) بعنوان "توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠١٨ م." وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك في مراحلها المختلفة بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحاولت الدراسة الإجابة على العديد من التساؤلات أهمها: ما مدى توظيف العلاقات العامة في الحد من الأزمات المالية. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها: أن العلاقات العامة بينك فيصل الإسلامي تتعامل مع الأزمات وفقا لتخطيط مدروس، وأن العلاقات العامة تقوم باتخاذ إجراءات وقائية قبل وقوع الأزمة. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بالآتي: إضافة قسم جديد للعلاقات العامة تحت مسمى (إدارة الأزمات) ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتي مراحلها، وقيام المؤسسات بوضع خطط

واستراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات ولتكون على أتم استعداد لذلك، والاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط الواضحة لها، ووضع خطط استراتيجية للإدارة العليا حتى لا يكون عائقاً في طريق حلاً للأزمات.

دراسة عبادي (٢٠١٧م)، بعنوان "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 وتكوين صورة طيبة في أذهانهم، ويظهر من هنا أن العلاقات العامة تهدف إلى توثيق الصلة بالمجتمع بإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة كمؤسسة تخدم المجتمع وتعمل على صيانة مصالحه. إذا كانت العلاقات العامة تمثل مكوناً حيويًا 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.

التعقيب على الدراسات السابقة:

عالجت بعض الدراسات السابقة، متغير واحد من متغيري الدراسة (العلاقات العامة، إدارة الأزمات)، وربطت بعض الدراسات السابقة بين متغيري الدراسة اللذين نحن بصدد دراستهما (توظيف إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات). وأظهرت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين (دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المصارف وبعد القطاعات الأخرى)، وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في وجود لبس وعمومية في مفهومي، (العلاقات العامة وإدارة الأزمات) خاصة في البنوك.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

١. الدراسة الحالية تهتم بدراسة موضوعها في بيئة السعودية كما اهتمت بمفاهيم مختلفة لم يوظفها أحد من قبل، فالأزمات لا تتماثل تماثلاً تاماً.
٢. تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة.
٣. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.

قائمة المراجع

- القيسي، سها عادل جاسم (٢٠١٩م)، العلاقات العامة في العراق، دار الأرقم للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بغداد، ص٦.
- نسرين، زيادة (٢٠٢٢م)، استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة الازمات الصحية: دراسة وصفية وتحليلية لصفحة الدكتور عيادة عبدالحفيظ عبر موقع الفيسبوك، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٠)، العدد (١).
- صلاح الدين، صفاء محمد (٢٠١٨م)، تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، مصر، المجلد (٦)، العدد (٤٥).
- سلامي، أسعيداني (٢٠١٣م)، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة حالة اصطدام الطريق السيار بالحضيرة الوطنية القالة، مجلة الحكمة، العدد (١٥).
- أحمد، هبة محروس أحمد مرسي (٢٠١٥م)، استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة الدولية: دراسة حالة على المواقع الالكترونية للشركات الأمريكية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد (١).
- عبد الحليم، سيد (٢٠٢٠م)، متطلبات ممارسة الدور الوقائي بالمؤسسة لمواجهة الأزمات والكوارث المحلية من منظور تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد (١)، العدد (٤٩).
- العنزي، نهلة نجاح عبد الله (٢٠٢٠م)، " العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمة الصحية: دراسة تحليلية لإدارة أزمة فايروس كوفيد ١٩ عبر صفحة وزارة الصحة في فيسبوك للمدة من ٢١/٣/٢٠٢٠ حتى ٢١/٤/٢٠٢٠، مجلة للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة واسط، العراق، العدد (٣٨).
- هامل، مهدي (٢٠٠٩م)، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينية، الجزائر.

بن عمروش، فريدة (٢٠١٩م)، مبادئ إدارة الازمات: الاستراتيجية والحلول، المجلة الجزائرية للاتصال، مجلد (٢١)، العدد (١).

الإمام، هالة شرف الدين إسحق (٢٠١٩م)، توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠١٨ م، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (٢٠)، العدد (٣).

حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح (٢٠١٨م)، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٢٣)، العدد (٢).

محمود، مها حسين إبراهيم (٢٠١٧م)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، العدد (٨)، ملحق العدد الرابع.

عبد الأمير، على عبد الهادي (٢٠٢٤م)، توظيف ممارسي العلاقات العامة لمنصات التواصل الاجتماعي لمواجهة الأزمات في المؤسسات الحكومية: دائرة شؤون المواطنين والعلاقات العامة في مجلس الوزراء العراقي أنموذجاً، مجلة آداب المستنصرية، الجامعة المستنصرية، كلية الآداب، العدد (١٠٦).

الشويكي، عبد الكريم محمد عبد الكريم (٢٠٢٠م)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على أزمة السيولة المالية بالمصارف التجارية بالمنطقة الشرقية، مجلة بحوث الاتصال، جامعة الزيتونة، كلية الفنون والإعلام، س (٤)، العدد (٧).