

# الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية

خالد عبدالعزيز عبدالكريم الفريح\*

إشراف : أ.د/ حنان فاروق جنيذ\*\*

## الملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية دراسة تطبيقية تم تطبيقها على عينة من المؤسسات المصرفية للتعرف على الاستراتيجيات والطرق والإجراءات المتبعة في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسات، تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية والتي اعتمدت على منهج المسح من خلال الاعتماد على أداة المقابلة المتعمقة مع عدد من مسؤولي الإدارة بالمؤسسات المصرفية قوامها 12 مفردة من كل مؤسسة أربعة قيادات إدارية، وجاءت أهم النتائج كما يلي:

- 1- جاءت نسبة اعتماد المؤسسة علي ممارسي العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات بنسبة كبيرة، كما أجمعت على الإدراك العالي لأهمية إدارة الأزمات لما لها من أثر كبير على السمعة الطيبة للمؤسسة.
- 2- كشفت نتائج المقابلات المتعمقة مع القائمين بالاتصال في المؤسسات محل الدراسة أنهم يهتمون بالمقترحات والشكاوى التي يقوم الجمهور بتقديمها.
- 3- استخدمت المؤسسات أكثر من إستراتيجية لإدارة المؤسسة فقد استخدمت استراتيجية الإقناع، استراتيجية الوضوح، استراتيجية التأثير وهي أن تعمل بشكل متواصل علي حث الجمهور باتباع سياستها، استراتيجية تقليل الهجوم عندما تتعرض لأزمة والتي تعمل علي التخفيف من حدة الاتهامات الموجهة إليها، واستراتيجية تقديم المعلومة للجمهور، استراتيجية بناء علاقة إستراتيجية مع الجمهور الداخلي والخارجي، كما تستخدم المؤسسات التكتيكات الاتصالية وفقاً للموقف الذي يواجه المؤسسة أو الأزمة التي تواجه المؤسسة وهناك تكتيكات أساسية تعتمد عليها جميع المؤسسات ومنها تقديم أسباب قيام المؤسسة بفعل معين، وإعطاء دليل أو برهان لوجهة نظر المؤسسة، وتقديم أرقام أو إحصائيات تدعم وجهة نظر المؤسسة، والاعتماد على الوسائل التقليدية وأهمها التلفزيون والوسائل الحديثة وأهمها الموقع الرسمي للمؤسسة ومواقع التواصل الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات      استراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الأزمة  
المؤسسات المصرفية

\* باحث دكتوراه بقسم الإعلام بكلية الآداب جامعة حلوان  
\*\* أستاذ العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة

## **Communication strategies used in crisis management in Kuwaiti institutions**

The study aimed to identify the communication strategies used in crisis management in Kuwaiti institutions, an applied study that was applied to a sample of banking institutions to identify the strategies, methods and procedures used in managing crises facing institutions. An in-depth interview with a number of management officials in banking institutions, consisting of 12 individuals from each institution, four administrative leaders, and the most important results were as follows:

- 1- The institution's dependence on public relations and communication practitioners in crisis management came in a large proportion, and it was unanimously agreed on the high awareness of the importance of crisis management because of its significant impact on the good reputation of the institution.
- 2- The results of in-depth interviews with liaisons in the institutions under study revealed that they are interested in the suggestions and complaints submitted by the public.
- 3- Institutions have used more than one strategy to manage the organization. They have used the strategy of persuasion, the strategy of clarity, the strategy of influence, which is to work continuously to urge the public to follow its policy, the strategy of reducing the attack when it is exposed to a crisis, which works to mitigate the accusations against it, and the strategy of providing information to the public, the strategy of building a strategic relationship with the internal and external audience, and institutions also use communication tactics according to the situation facing the institution or the crisis facing the institution. Or statistics that support the institution's point of view, and rely on traditional means, the most important of which are television and modern means, the most important of which is the institution's official website and social networking sites.

## مقدمة:

لقد برز الاهتمام بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، بعد أن كانت دراسات إدارة الأزمات تميل إلى تغليب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والإدارية والسياسية لها، ومع دخول الألفية الثالثة تركز الاهتمام على اتصالات الأزمة وخاصةً في السنوات الخمس الأخيرة؛ باعتبارها محورًا أساسيًا لا غنى عنه لنجاح إدارة الأزمات على اختلاف نطاقها ومجالاتها، وأصبحت تستقطب عناية الباحثين كمجال للبحث لا تختلف الرؤى حول أهميته وتأثيره<sup>(1)</sup>.

وإذا كان دور العلاقات العامة في مختلف نشاطات المؤسسة في الأوضاع العادية مهمًا، فإن دورها في الأحداث غير العادية كالأزمات يكاد يكون دورًا رئيسيًا، وذلك أن نشأة الكثير من إدارات العلاقات العامة في المؤسسات لم تتحقق إلا بعد ظهور أحداث غير عادية أو أزمات أو كوارث، وتتطلب الإدارة الفعالة لإدارة الأزمات من جهاز العلاقات العامة القيام بمهام اتصالية تتسم بالانضباط والاستمرارية.

فالعلاقات العامة كوظيفة إدارية مميزة تساعد على تدعيم وتحقيق وتوفير خطوط الاتصال المتبادل بين المنشأة وجمهورها، وتعمل على إدارة المشكلات والقضايا المختلفة، وتؤكد مسئولية الإدارة في خدمة الصالح العام، مع مساعدتها على أن تبقى على صلة دائمة بالتوقعات التي قد تحدث في اتجاهات الجمهور مستخدمةً البحث المتعمق والاتصال الدائم كأدوات رئيسية لها<sup>(2)</sup>.

وتعرف إدارة الأزمة على إنها تقنية مدروسة لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتالية التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة، وبمعنى آخر تعني الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وأدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية والتي تهدد أهداف المنظمة وأنشطتها.

ويجب التأكيد على أن الأزمات تظهر في كل المجتمعات المتقدمة منها والنامية، لكن الفرق الأساسي هو في التعامل العلمي السليم مع تلك الأزمات،

فكلما كنت مستعداً لحدوث الأزمة استطعت التعامل معها باحترافية وتقليل آثارها السلبية، والعكس صحيح.

### الدراسات السابقة

تناولت عدد من الدراسات الإعلامية العربية والأجنبية أوار العلاقات العامة داخل المؤسسات وركزت بعضها على دورها في إدارة الأزمات بها وقد تناول الباحث عدداً من هذه الدراسات تمهيداً للوقوف على المشكلة البحثية للدراسة، ومن هذه الدراسات ما هدفت إليه دراسة **May O. Lwin (2020)**<sup>(3)</sup> من التعرف على مدى اعتماد مواقع التواصل الاجتماعي على تطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بالأزمة في تعاملها مع الأزمات الصحية **The Crisis and Emergency Risk Communication Model** بالتطبيق على أزمة فيروس **Zika**، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي، حيث قام باختيار ثلاثة مؤسسات حكومية في إندونيسيا وهي هيئة البيئة الوطنية **National Environment Agency Health** و **Ministry of Health** والمجلس الوطني للرعاية الصحية **Health Promotion Board (HPB)**، حيث قام بإجراء مقابلة متعمقة مع مدراء تلك الهيئات للتعرف على الاستراتيجيات المتبعة في توظيف **Facebook** في التعامل مع فيروس **Zika**، أشارت نتائج الدراسة أن موقع التواصل الاجتماعي **Facebook** في التعامل بشكل استراتيجي مع أزمة فيروس **Zika**، وأشارت الدراسة التحليلية إلى تنوع الاستراتيجيات التي تم توظيفها خلال أزمة فيروس **Zika** حيث أن في الفترة السابقة لظهور الفيروس اعتمد الموقع على تقديم معلومات مجملّة عن الفيروس أما في مرحلة الانتشار أو الذروة **Outbreak** فإن الاستراتيجية المتبعة هي تقديم معلومات تفصيلية إلى الجمهور في كيفية التعامل مع الفيروس في تلك المرحلة الدقيقة، والتي تشمل تقديم معلومات تحذيرية وبعض الأحيان عاطفية مع بعض الحالات التي أصابها العدوي، إضافة إلى تقديم الحلول **Resolution** والتي تشمل العقاقير التي يمكن أن تساعد في القضاء على الفيروس، ومنها دراسة **Solomon Shiwabaw (2020)**<sup>(4)</sup> من التعرف على الدور الذي تقوم به العلاقات العامة التابعة لإدارة الاتصال، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي، حيث قام باختيار 7 من خبراء العلاقات العامة التابعة لإدارة الاتصال في جامعة **Selcuk** التركية ومن خلال المقابلات المتعمقة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن الهدف الرئيس لإدارة الاتصال هو تقوية العلاقة مع المساهمين، من خلال

التعريف بسياسات الجامعة، ودور هذه السياسات في تحقيق أهداف الجامعة، كما بينت الدراسة أن إدارة الاتصال تعتمد علي الأسلوب العلمي عند القيام بوظائفها من خلال البحث العلمي الذي يهدف إلي التعرف علي اتجاهات الجمهور والمساهمين وذلك من أجل صناعة القرار التي تتفق مع تلك التوجهات، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلي أن من بين التحديات التي تواجه الإدارة ضعف الموارد البشرية المدربة التي يمكنها القيام بمهام العلاقات العامة بالكفاءة والسرعة المطلوبة، أيضاً هدفت دراسة **Krisna Magantari**<sup>(5)</sup> (2020) الي التعرف علي طبيعة الدور الذي تقوم به العلاقات العامة التابعة لإدارة الاتصال في البنوك، اعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة من خبراء الاتصال في بنك BNI الوطني في إندونيسيا قوامها 46 من جميع فروع البنك في إندونيسيا، بالإضافة إلي استخدام المنهج التاريخي لتتبع السياسات التي اتبعتها إدارة البنك في التعامل مع الجمهور، وقد أشارت نتائج الدراسة أن إدارة الاتصال تسعى إلي ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدي البنوك في أذهان الجماهير في إندونيسيا، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به البنوك في حماية الاقتصاد الوطني الإندونيسي، كما بينت نتائج الدراسة أن إدارة الاتصال لا بد من اعتمادها علي استراتيجية في التعامل مع الجماهير، وذلك لأن عدم اعتمادها علي استراتيجية تقوم بتنظيم عملها فانه يعرض البنك لمجموعة من الأزمات خاصة فيما يتعلق بالعلاقة مع الجماهير والمستثمرين، وفي نفس الإطار استهدفت دراسة **Sunny Ibeneme**<sup>(6)</sup> (2020) التعرف على تأثير الاتصالات التسويقية الإلكترونية لوزارة الصحة النيجيرية على الصورة الذهنية للجمهور فيما يتعلق بالأنشطة التي تقوم بها الوزارة، واعتمدت على المنهج المسحي، إذ قام الباحث باختيار عينة من الجمهور النيجيري قوامها 518 مفردة بحثية مستعينا بالاستقصاء الإلكتروني، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحملات الإلكترونية مكنت الجمهور من متابعة الأخبار التي تخص الوزارة في أي وقت ومكان خاصة مع وجود الهواتف الذكية، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن تلك الحملات الإلكترونية أسهمت في تكوين صورة إيجابية عن وزارة الصحة النيجيرية خاصة فيما يتعلق بالتصدي لفيروس كورونا covid\_19 حيث كانت الإصابات منخفضة بشكل كبير في نيجيريا مما يعد نجاحاً كبيراً لوزارة الصحة النيجيرية خلال تلك الجائحة، في حين استهدفت دراسة **شروق فوزي عبد الله**<sup>(7)</sup> (2020) دراسة مدى فاعلية قسم العلاقات العامة في الفنادق المصرية، وقد ركزت هذه الدراسة على موظفي ومديري العلاقات العامة بفنادق فئتي الأربع والخمس نجوم وعمل

المقارنات اللازمة للتوضيح بشكل أدق، وذلك من خلال استمارات المقابلات الشخصية التي تم إجرائها في فنادق الأربع والخمس نجوم، وأشارت النتائج أن أهم هدف تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقه هو نشر صورة جيدة عن الفندق والحفاظ على مكانة عالية بين الفنادق الأخرى، وتحتل العلاقات مع ممثلي وسائل الإعلام وخاصة الإلكترونية المكانة الأولى في أنشطة العلاقات العامة، كما تحتل الرعاية المكانة الأخيرة بين تلك الأنشطة من حيث الأهمية، وتعتبر مواقع التواصل الاجتماعي أهم وسيلة إعلامية والأكثر استخدامًا، حينما تعد الصحافة المكتوبة الأقل أهمية واستخدامًا بين تلك الوسائل في الفنادق، أيضاً هدفت دراسة **Rickard Andersson(2020)**<sup>(8)</sup> إلي التعرف علي تأثير وفعالية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الاتصال التابعة للعلاقات العامة، اعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار 26 من خبراء الاتصال في إدارات العلاقات العامة، ومن خلال المقابلات الشخصية، وأشارت نتائج الدراسة إلي أهمية اعتماد إدارة الاتصال علي الحوار الاستراتيجي Strategic discourse كأداة فعالية يمكن من خلالها تقديم المؤسسة أو الشركة التابعة لها دارة اتصال، ومن ثم تساعد علي تكوين صورة طيبة عن المؤسسة من خلال بناء ثقة الجمهور في تلك المؤسسة فيما يعرف بـ truth regimes، كما بينت الدراسة أهمية وجود ارتباط وتوافق بين استراتيجية المنظمة وخطتها المتعلقة بالجمهور، وتناولت دراسة **Sumerya Atmaca(2020)**<sup>(9)</sup> فعالية اتصالات الأزمات في زيادة درجة ولاء الجمهور للبنوك في نيجيريا، اعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة من الجمهور النيجيري الذي يتعامل مع البنوك قوامها 313 مفردة بحثية ومن خلال الاستقصاء الإلكتروني، وقد أشارت نتائج الدراسة أن الاتصالات الاستراتيجية الرقمية ساهمت بشكل كبير في المحافظة علي ثقة وولاء الجمهور في البنوك النيجيرية، خاصة في أوقات الأزمات، كذلك أكدت وجود علاقة ارتباطية بين استخدام التسويق الشخصي، والعلاقات العامة في تصحيح الصورة الذهنية للبنوك، وقد استهدفت دراسة **Chinedu Ogbonnaya(2020)**<sup>(10)</sup> التعرف علي فعالية الاتصالات التسويقية التي تقوم بها العلاقات العامة في تحقيق الرضا لدي الجمهور فيما يتعلق بالبنوك في غانا وذلك أثناء أوقات الأزمات، اعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة عمدية من الجمهور قوامها 250 والذين يتعاملون بصفة مباشرة مع البنوك في العاصمة الغانية أكرا ، ومن خلال الاستقصاء الإلكتروني، أشارت نتائج الدراسة الي وجود علاقة إيجابية قوية بين رضا

الجمهور وزيادة درجه ولاءه وثقته في البنوك في غانا، كذلك اشارت نتائج الدراسة أهمية استخدام العلاقات العامة في أوقات الأزمات التي تتعرض لها البنوك لقدرتها في تقديم رسائل توضيحية تفسيرية إقناعيه عن الأزمة التي يتعرض لها البنك، كما تناولت دراسة **Neneng Ela(2020)**<sup>(11)</sup> دور العلاقات العامة في البنوك الماليزية أثناء أوقات الأزمات، بالتطبيق علي بنك BERHAD الإسلامي، اعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة من خبراء العلاقات العامة في بنك BERHAD قوامها 10 خبراء ومن خلال المقابلات المتعمقة أشارت نتائج الدراسة إلي اعتماد بنك BERHAD علي توظيف مجموعة من الاستراتيجيات في مواجهة ضعف نسبة العملاء، ومن بين تلك الاستراتيجيات الاعتماد علي إدارة العلاقات العامة في وضع الخطط القائمة علي الدراسات والأبحاث المسبقة التي يمكن من خلالها التعرف بشكل كامل علي الأزمة وما تحيط بها من أبعاد، كما أشارت نتائج الدراسة الي اعتماد إدارة العلاقات العامة علي الأسلوب الترويجي وذلك للتعريف بالتغيير في سياسة البنك والقوانين المنظمة له بما يتوافق مع ثقافة الدولة الإسلامية، حيث ان الاتجاه في ماليزيا نحو تطبيق المبادئ والقيم الإسلامية الاقتصادية من بينها التعاملات البنكية، أيضاً تناولت دراسة **Nicholas Browning(2020)**<sup>(12)</sup> فعالية استراتيجية الدفاع للترويج لسياسات المؤسسات الحكومية، وما تأثير ذلك علي العلاقة بين المؤسسات الحكومية والجمهور، واعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة عمدية من خبراء العلاقات العامة في إدارة الاتصال في وزارة الخزانة الأمريكية قوامها 8 أفراد مستخدماً المقابلة المفتوحة، وقد أشارت نتائج الدراسة ان المؤسسات الحكومية المتمثلة في وزارة الخزانة الأمريكية تقوم علي تفعيل استراتيجية الدفاع **Advocacy** وذكر مميزات السياسات التي تتبعها في المرحلة الأخيرة والتي صاحبت وجود أزمة COVID-19 وذلك لتبرير حجم الإنفاق في الشهور الأخيرة وذلك نتيجة تقلص الأعمال والاستثمارات مما دفعها الي ضخ الأموال لمساعدة قطاع الأعمال في الولايات المتحدة، كما تناولت دراسة **Vian Bakir(2019)**<sup>(13)</sup> الدور الذي تقوم به العلاقات العامة التابعة لإدارة الاتصال في وزارة التخطيط في المملكة المتحدة، واعتمد الباحث علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار 17 خبير وممارس للعلاقات العامة العاملين في إدارة الاتصال التابعة لوزارة التخطيط في المملكة المتحدة، ومن خلال المقابلة المتعمقة أشارت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة توم بوظيفة إقناعيه للجمهور فيما يتعلق بتحسين الصورة القومية للدولة في



الفترة المستقبلية القادمة خاصة بعد انفصال بريطانيا عن الاتحاد الأوروبي، كذلك أشارت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة تهدف إلى عملية الغرس الثقافي الترويجي لدى الجمهور الأجنبي **promotional culture** فيما يتعلق بالسياسات الجديدة التي تنوي وزارة التخطيط اتباعها في الفترة المقبلة، بالإضافة إلى استخدام الدعاية للتركيز على الجواب الإيجابية التي يحصل عليها المستثمرون في السوق البريطاني، في حين استهدفت دراسة **Ali A. Al-Kandari**<sup>(14)</sup> (2019) التعرف على الاستراتيجيات التي تعتمد عليها البنوك الكويتية في مواجهة الأزمات خاصة مع وجود اتجاه نحو التعامل مع البنوك الإسلامية في الكويت، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة قوامها 1502 منشور تابعة للبنوك الكويتية موجهة للجمهور، أشارت نتائج الدراسة إلى اعتماد البنوك الكويتية في أزماتها نحو الاعتماد بشكل كبير على مواقع التواصل الاجتماعي بما يضمن للبنك الانتشار والسرعة في بث المعلومات، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى اعتماد البنوك الكويتية في إطار تقديم صورة واقعية للجمهور على **Instagram** والذي يمكن القطاع المصرفي من نقل صورة حية للجمهور، وليس فقط على المنشورات الكتابية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى اتجاه البنوك الكويتية إلى الاعتماد على الاستراتيجية التوافقية بين أن البنوك الكويتية تقوم في فلسفتها على طاعة الله وعدم ارتكاب المعاصي، بينما استهدفت دراسة **Yang Cheng**<sup>(15)</sup> (2019) التعرف على دور العلاقات العامة في المحافظة على ولاء الجمهور أثناء أوقات الأزمات، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة من الجمهور وخبراء العلاقات العامة في البنوك الصينية قوامها 890 و15 على التوالي، ومن خلال الاستقصاء والمقابلة أشارت نتائج الدراسة إلى اعتماد العلاقات العامة في البنوك عند إدارتها للأزمات إلى إقامة روابط قوية مع المجتمع المتمثلة في العائلة والجماعات المرجعية وتصحيح صورتها الذهنية لديهم وبالتالي إمكانية تصحيح الصورة الذهنية للبنوك نتيجة المصادقية التي تتمتع بها تلك الجماعات المرجعية وقدرتها في التأثير على الجمهور، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحضير المسبق لسيناريو الأزمات التي مكن أن يتعرض لها البنك تساهم بشكل كبير في معالجة الأزمات التي يتعرض لها البنك نتيجة وجود خطة استراتيجية تقوم بوضع السياسات والخطوات الإجرائية التي يمكن معها التعامل بسرعة وفعالية مع معطيات وأحداث الأزمة مما يؤدي في النهاية إلى تخفيف حدة الأزمة **Mitigation Crisis** في أسرع وقت، وقد تناولت نها



الأسودى (2018)<sup>(16)</sup> تحليل ورصد سمات الخطاب الإعلامي للمتحدث الرسمي أثناء الأزمات من خلال كيفية طرحه لهذه القضايا والأيدولوجيات التي يتبناها، واعتمدت الباحثة علي أسلوب تحليل الخطاب، وذلك عن طريق تحليل بيانات المتحدث الرسمي أثناء أزمته (تجبر كنيسة الإسكندرية وطنطا وجزيرتي تيران وصنافير) وتحليل مضمون البرامج الحوارية التي ظهر فيها المتحدث الرسمي، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فتم تطبيق استمارة مقابلة العينة المتاحة والتي تكونت من المتحدثين الرسميين في المؤسسات الحكومية قوامها 30 مفردة من المتحدثين الرسميين السابقين والحاليين من الوزارات المختلفة، وأشارت الدراسة الى انه توحدت الاستراتيجيات التي يستخدمها المتحدث الرسمي في مواجهة الأزمات حيث تصدرت استراتيجية توضيح موقف المؤسسة في الأزمات، وهذه النتيجة اتفقت مع نظرية خطاب إصلاح الصورة كنموذج لإدارة الأزمات، وفي الإطار ذاته استهدفت دراسة رمضان ابراهيم (2018)<sup>(17)</sup> تحديد الإجراءات اللازم توافرها لدى المؤسسات وإدارات العلاقات العامة بها عند التخطيط والاستعداد والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات التي قد تواجهها، تعد الدراسة الراهنة من "الدراسات الوصفية التحليلية" التي تسعى إلى تصوير الوقائع والحقائق الجارية، قام الباحث قطاع البترول بالنسبة لمصر، وعلى مستوى الدول العربية تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة (سابق) للبترول كيميائيات بالمملكة العربية السعودية، ومؤسسة البترول الكويتية، وقد أشارت نتائج الدراسة الى أن مؤسسات الدراسة أحياناً ما تستطيع التنبؤ بحدوث الأزمات في المرتبة الأولى، ودائماً ما تستطيع التنبؤ بها في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة لا تتنبأ بها، وتصدر تحليل ما تم نشره في وسائل الإعلام قائمة الأساليب المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإجراء البحوث في المركز الأول، يليه دراسة المؤسسة وبيئة عملها في المركز الثاني، ثم الاجتماعات الدورية في المركز الثالث، ويليه تحليل الشكاوي، كما هدفت دراسة محمد فؤاد محمد (2017)<sup>(18)</sup> إلى اقتراح إستراتيجية إعلامية للجامعات الحكومية المصرية في ضوء الأداء الراهن للعلاقات العامة والإعلام بها بالتطبيق على جامعة المنوفية، من خلال دراسة ميدانية استخدمت منهج المسح وطبقت أدوات الدراسة على عينة بلغ قوامها 124 مفردة من العاملين بالعلاقات العامة والإعلام بجامعة المنوفية وكلياتها، وبعض أعضاء هيئة التدريس من تخصصات العلاقات العامة والإعلام والصحفيين وبعض القيادات بالجامعة، واعتمدت على المقابلة المقننة والاستبيان في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود استراتيجية إعلامية للجامعة، وقصور واضح لكيفية وأدوات

قياس الصورة الذهنية للجامعة وضعف الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي في عمل العلاقات العامة والإعلام، والوقوف على نقاط القوة والتميز والفرص المتاحة لتحسين أداء العلاقات العامة والإعلام بالجامعة من جانب، كما تناولت دراسة أسامة مصطفى(2017)<sup>(19)</sup> دور العلاقات العامة في مؤسسات قطاع الأعمال ومدى استخدامها لتكنولوجيا الاتصال، والوقوف على مدى إسهامها في الرفع من مستويات هذه المؤسسات، ورصد المشكلات التي تواجه ممارسي العلاقات العامة أثناء التعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة، واستخدم الباحث المنهج المسحي، واستعان الباحث بأداة الاستبيان، واشتملت العينة على 129 مفردة من العاملين في العلاقات العامة بشركات مياه الشرب والصرف الصحي على مستوى الجمهورية، وقد وجد هناك تفوق واضح في من يمارس العلاقات العامة من الذكور وذلك بنسبة 74.9% مقابل 47.1% من الإناث، وجاء ارتفاع معدل استخدام ممارسي العلاقات العامة لتكنولوجيا الاتصال الحديث في أداء أعمالها وهذا يعكس مدى وعي ممارسي العلاقات العامة لأهمية التكنولوجيا الاتصالية الحديثة، واستهدفت دراسة حازم القاضي(2017)<sup>(20)</sup> التعرف على أهم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل إدارات العلاقات العامة في إدارة سمعة الوزارات، وتمثل مجتمع الدراسة من القائمين بالاتصال في وزارات ( الداخلية- السياحة- الصحة-التربية والتعليم)، وعينة من الجمهور المصري 400 مفردة من المتعاملين مع الوزارات عينة الدراسة والمستفيدين من خدماتها، أكدت النتائج أن الوزارات تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات أهمها، استراتيجية الإقناع، استراتيجية الوضوح، استراتيجية الحوار، استراتيجية الرعاية، استراتيجية بناء الإجماع، استراتيجية المكانة، استراتيجية التأثير، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، استراتيجية إصلاح العلاقات، استراتيجية التنسيق، استراتيجية بناء العلاقات استراتيجية التكرار، أيضا استهدفت دراسة معصم بلال(2016)<sup>(21)</sup> رصد وتحليل دور وسائل الاتصال الحديثة في تفعيل العلاقة مع الجمهور الخارجي، وذلك بالتطبيق على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمد الباحث على منهجي المسح ودراسة الحالة، كما اعتمد على استمارة الاستبيان، وتحليل مضمون بعض المستندات الخاصة بمؤسسة شرطة دبي، وكذلك مسؤولي الاتصال في تلك المؤسسات، وتم إجراؤها على عينة من الجماهير المتعاملة مع مؤسسة شرطة دبي (400) مفردة، باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وعينة من مسؤولي الاتصال في مؤسسة شرطة دبي(200) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المبحوثين من الجمهور الخارجي محل

الدراسة يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة (الإنترنت وتطبيقاتها المختلفة) في الاتصال والتواصل مع شرطة دبي حسب الظروف، وهدفت دراسة حنان جنيد (2015) (22) إلى التعرف على التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا الرقمية ومن أهمها الإنترنت، والاستراتيجيات الاتصالية لممارسي العلاقات العامة في ضوء هذه التطورات، وأكدت الدراسة على التطور السريع للإنترنت كوسيلة اتصال وإلى ضرورة إعادة النظر في الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في كافة المؤسسات والمنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية. وعدم توقف تأثير الإنترنت على مجال الدراسات الأكاديمية للعلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية، وإنما امتد ليشمل ممارسة هذه الوظيفة في إطار الوظائف الإدارية والتسويقية الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى أن تميز مواقع الجامعات الخاصة على مواقع الجامعات الحكومية حيث تجدد مواقع الجامعات الخاصة في الألوان والتصميم، وعرض الصور، وهو ما يؤدي إلى جذب الطلاب، كما هدفت دراسة حنان موسى (2013) (23) إلى التعرف على دور العلاقات العامة بقطاع الاستثمار في مصر في إدارة الأزمات العالمية والتعرف على أساليب ممارسة مهنة العلاقات العامة بقطاع الاستثمار والهيئات التابعة له، كذلك التعرف على الأساليب البحثية التي تتخذها العلاقات العامة في قطاع الاستثمار في إطار التعامل مع الأزمة المالية العالمية. وتتنمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وقد اتضح من نتائج الدراسة أن عامل نوع المبحوث (ذكر، أنثى) يؤثر إلى حد ما في مدى كفاءة أجهزة العلاقات العامة داخل قطاع الاستثمار في مواجهة الأزمة المالية العالمية، وإيجاد حلول لها ومحاولة الخروج منها بأقل الأضرار الممكنة، وذلك لصالح الذكور، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة أجهزة العلاقات العامة في إدارة الأزمة ودرجة كفاءة أنشطة قطاع الاستثمار في مواجهة الأزمات، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى استخدام العلاقات العامة في قطاع الاستثمار للبحوث والدراسات والقدرة على التنبؤ بأثر الأزمة.

#### الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. أفادت الدراسات السابقة الباحث من الناحية المعرفية من حيث التعرف على الاستراتيجيات الحديثة والتقليدية التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارة الأزمات سواء الاقتصادية أو غيرها من الأزمات في المؤسسات سواء كانت محلية أو عالمية.

2. كما أفادت هذه الدراسات في إعداد المنهجية الخاصة بالدراسة من حيث تحديد المشكلة البحثية وصياغتها والإطار العام لها، والمساعدة في تحديد المنهج العلمي المناسب لموضوع الدراسة وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، تحديد عينة الدراسة الميدانية والتحليلية، والإفادة منها في تصميم استمارات الدراسة، كما أسهمت في معرفة المراجع العربية والأجنبية التي يمكن الرجوع إليها.

3. الإفادة من حيث الجانب التطبيقي حيث أن الباحث سوف يستعين بنتائج ما توصلت إليه الدراسات السابقة في التعرف على الاستراتيجيات التي اعتمدت عليها الدول (عينة الدراسة) في إدارة الأزمة، من خلال تحليل عدد من المضامين الاتصالية المنشورة على وسائل الإعلام والتي مثلت الإجراءات التي تتخذها تلك المؤسسات لإدارة الأزمة من خلال التعريف بها إعلامياً.

#### مشكلة الدراسة:

في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسات من أهمية وحيوية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة؛ ينصب اهتمام هذا البحث على دراسة مجال التخطيط لإدارة الأزمات في سياق العلاقات العامة ومحاولة الاستفادة من الأدوار الأساسية لمراحل عمل العلاقات العامة وهي البحوث، والتخطيط، والاتصال، والتقييم في مجال إدارة الأزمات، وقد تبين للباحث العلاقة القائمة والوطيدة بين العلاقات العامة والأزمات على صعيد حلها، والحد من تفاقمها، والاستفادة من آثارها ولخطورة الأزمة ونتائجها على المؤسسات؛ ينصب اهتمام هذه الدراسة على معرفة إدارة الأزمات بالمؤسسات ودور العلاقات العامة فيها.

وفي ضوء ما سبق تتلخص المشكلة البحثية في التعرف على الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية وأساليب تعامل إدارة العلاقات العامة مع تلك الأزمة خلال مراحلها المختلفة.

#### أهمية الدراسة

1- تلفت نتائج الدراسة أنظار المسؤولين إلى إدراك أهمية التخطيط لإدارة الأزمات والاستعداد لها قبل وقوعها، واستشعار أدوار إدارات العلاقات العامة والاستفادة منها عند وقوع الأزمات.

2- يأخذ الموضوع أهميته من حداثة تطبيق مجال إدارة الأزمات داخل بيئة العمل في مؤسسات قطاع البنوك الكويتية، وكونه يسهم في تغطية القصور في الواقع العملي بتلك المؤسسات، بحيث يقدم رؤية لمجال عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

### أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية ودور العلاقات العامة فيها قبل وأثناء وبعد حدوثها بالمؤسسات عينة الدراسة بالشكل الذي يحقق أهدافه المرجوة، وينتج عن هذا الفرع الرئيسي عدة أهداف فرعية وهي:

1. التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة.
2. رصد موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي بالمؤسسات عينة الدراسة.
3. الوقوف على إذا ما كان هناك خطة موضوعية سلفاً للتعامل مع أي أزمة حال وقوعها.

### الإطار النظري للدراسة

#### أ/ نموذج الاستراتيجيات الاتصالية لدى رولر:

تستند هذه الدراسة على النموذج الاتصالي الذي قدمته "بيتتيك فان رولر Betteke Van Ruler" و قد أطلق عليه النموذج الموقني الاستراتيجيات الاتصال Situational Model of Communication strategies، إذ تستخدم الاستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي، أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر، ويحدد النموذج استراتيجيات الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين: (28)

- المحور الأول: يتعلق بطبيعة عملية الاتصال، وما إذا كانت تسير في اتجاه واحد أو اتجاهين
- المحور الثاني يتعلق بطبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، وتمثل الرسائل التي يعبر مضمونها عن رؤية المؤسسة Dentation أحد طرفي هذا المحور، في حين يمثل الطرف الثاني

الرسائل التي تحمل دلالات تعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجمهور  
-Connotation.

وبناء على المحاور السابقة قدمت "رولر أربع استراتيجيات اتصالية لممارسة العلاقات العامة، تعد بمثابة "صندوق الأدوات Toolkit الممارسي العلاقات العامة. فأبي فرد يرغب في إدارة اتصالات المؤسسة يمكنه استخدام الاستراتيجيات المختارة كل على حدة: الحل مشكلات اتصالية معينة. وبناء عليه طُلق على هذه الاستراتيجيات شبكة الاتصال - Communication Grid، وتتضمن تلك الشبكة:<sup>(29)</sup>

1. استراتيجية الإعلام Information | يكون الاتصال في هذه الاستراتيجية ذا اتجاه واحد، ويعبر مضمونه الاتصالي عن رؤى المؤسسة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد Danotative. وفي هذه الاستراتيجية يتم تقديم المعلومات للجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات.<sup>(30)</sup>

2. استراتيجية الإقناع Persuasion تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة الجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين -Connotations، وتسعى استراتيجية الإقناع إلى خلق قاعدة العلاقات الاستراتيجية مع الجماهير لإحداث التغيير في المعرفة والاتجاهات، والسلوكيات الخاصة بالجماهير.

3. استراتيجية بناء الإجماع Consensus Building تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، من المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة وبالعكس، وتتناول بناء الجسور بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، أو بين الموظفين، ويمكن الاستعانة بهذه الاستراتيجية لتحقيق عملية الاتفاق المشترك بين الأطراف عندما يكون هناك تعارض وتضارب في المصالح.

4. استراتيجية الحوار Dialogue تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعكس وجهة نظر الطرفين: المؤسسة وجمهورها. وتتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، إذ تعمل المؤسسة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياساتها.

### مدى الاستفادة من النموذج في الدراسة:

قام الباحث بالاستفادة من هذا النموذج في الدراسة من خلال تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمة عند رولر على الإجراءات التي أتخذتها مؤسسات الدراسة للتصدي للآزمات التي تتعرض لها تلك المؤسسات.

### ب/ نموذج "بينويت" لإدارة الأزمة:

وضع "بينويت" نموذجا يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات التي تهتم بالنواحي العلاجية للأزمة من حيث مضمون الرسالة الاتصالية التي تقدم للجمهور:

### - الاستراتيجية الأولى: استراتيجية الإنكار: Denial وتعتمد على تكتيكن أساسيين هما(31)

1. الإنكار البسيط: مثل أن يتم إنكار وقوع الحدث الضار أو إنكار أن الحدث الذي وقع ضار.
2. تحويل اللوم: وفي هذه الحالة تعلن المؤسسة أن مؤسسة أو شخصا آخر هو المسئول عن الأزمة وتطورها.

### - الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التهرب من المسؤولية، ومن أهم تكتيكات هذه الاستراتيجية(32)

1. تكتيك عدم توافر الإمكانيات: حيث يتم تبرير الحدث على أساس أن المؤسسة ليس لديها المعلومات الكافية ولا الإمكانيات والعناصر التي تمكنها من السيطرة على الحدث.
2. تكتيك الحادث: وهو تقديم الأزمة على أنها حادثا مأساويا، ويعد نكبة على الجميع.

### - الاستراتيجية الثالثة: التقليل والتهوين من شأن الأزمة: ومن أهم تكتيكات هذه الاستراتيجية(33)

1. تدعيم الموقف: حيث تقوم المؤسسة بالاستناد إلى دورها في خدمة الجمهور من خلال استعراض ما تقوم به من خدمات إيجابية.



2. التقليل من حدة الشعور السلبي Minimization: وفيها تحاول المؤسسة التقليل من شأن الأضرار التي سببتها الأزمة، وتوضح أنها أقل مما تبدو للجمهور.
3. تقديم البدائل والتفضيلات Differentiation: لإظهار أن المؤسسة قامت بمجموعة من الإجراءات أقل سوءاً من إجراءات أخرى مشابهة.
4. مهاجمة المدعي Attack Accuser : لتقليل مصداقيته وادعاءاته الزائفة.
5. تقديم التعويضات Compensation: والخدمات لضحايا الأزمة وذلك للتقليل من حدة المشاعر السلبية.

- الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع: من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية وإعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة، إلا أن هذا في بعض الأحيان يكون صعباً، فهي طريقة للعودة بالحياة إلى وضعها الطبيعي مع اتخاذ الإجراءات الاحترازية.

- الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية الاعتراف وطلب الصفح Mortification: وتعتمد هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالذنب وطلب السماح والصفح من خلال الاعتذار لكل من تأثر بالحدث.

وقد أفادت الدراسة من هذا النموذج في التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها الدول والمؤسسات في إدارة الأزمات لتحقيق التواصل الفعال مع جمهورها.

#### ج/ المدخل الموقفي في إدارة الأزمة:

يقوم المدخل الموقفي في إدارة الأزمة على فلسفة مفادها عدم وجود طريقة مثلى تصلح لجميع الظروف والأحداث، ونظراً للإخفاقات الكبيرة في التنبؤ بمختلف الظواهر الضارة سواء البشرية أو الطبيعية أو الصناعية، تم المناداة لاعتماد مقاربات موقفية لحل وإدارة مختلف المواقف سواء كانت أزمات أو كوارث بأنواعها؛ من هنا أصبح بالإمكان التعامل مع موقف الأزمة بدراسة كافة العوامل والمتغيرات الخاصة والعامة التي تسبب نشوء الأزمات، مع توافر معلومات متكاملة وفي وقت مناسب، مع الأخذ في الاعتبار بأن الأزمات لا

تتشابه، فما يصلح لمعالجة أزمة لا يصلح لأخرى، وليس هناك خطة مثالية أو قرار مثالي.<sup>(34)</sup>

ويرى Coombs أن استراتيجيات استجابة المنظمات أوقات الأزمات تعكس ماذا تقول المنظمة وماذا تفعل، ولكي تكون الاستجابة فعالة تحتاج المنظمة أن تكون هي صاحبة المبادرة في نشر المعلومات وتوصيل رسائلها الاتصالية،<sup>(35)</sup>

### تساؤلات الدراسة

1. ما مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة؟
2. ما موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي بالمؤسسات عينة الدراسة؟
3. ما الاستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسات أزماتها في أغلب الأحيان؟
4. ما التقييم النهائي لإدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة؟

### نوع الدراسة

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تستهدف رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية وتصنيف الدوافع والحاجات والأنماط السلوكية، ومن ثم تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى حقائق دقيقة<sup>(36)</sup>

### منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح، والذي يعد جهداً علمياً منظماً للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة أو مجموعة من الظواهر موضوع البحث<sup>(37)</sup>

### مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من مسؤولي الإدارة قوامها 12 مفردة بعدد من البنوك والمصارف العاملة في دولة الكويت، وقد بلغ عدد البنوك الكويتية المرخصة (2017) 11 مصرفاً وطنياً بالإضافة إلى 12 مصرفاً أجنبياً، ما يجعل الكويت سوقاً مكتظة بالبنوك، حيث قدر البنك الدولي أن هناك 15 فرعاً لبنك تجارى لكل 100 ألف نسمة في 2015 مقابل المعدل العالمي

البالغ 13 فرعاً، من ناحية أخرى ينقسم القطاع المصرفي إلى بنوك إسلامية وأخرى تقليدية، حيث هناك 5 بنوك إسلامية تستحوذ على 38% من الأصول المصرفية، وقد فاق نموها نمو البنوك التقليدية في السنوات الأخيرة.

### عينة الدراسة

تشتمل عينة الدراسة على ثلاثة بنوك وهي:

- البنك الأهلي الكويتي (تجاري)
- بيت التمويل الكويتي (إسلامي)
- بنك الكويت المركزي (حكومي)

### أدوات جمع البيانات

استعان الباحث في جمع البيانات بأداة المقابلة مع عدد من مسؤولي الإدارة بالمؤسسات المصرفية.

### المفاهيم النظرية والإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تتركز مفاهيم الدراسة في الآتي:

## 1- العلاقات العامة Public Relations

### المفهوم النظري

يعد مصطلح العلاقات العامة من أكثر المصطلحات رواجاً وانتشاراً بين الأوساط والتخصصات المختلفة، لتعدد استخدامه ما بين الممارسين والنظرين، مما أوجد العديد من التعريفات التي تناولته، ومنها "أنها تعني حصيلة الاتصالات التي تتوافر بين هيئة الجماهير والمنظمة، والتي يهدف من ورائها تحقيق أهداف ومصالح معينة"<sup>(38)</sup>

وفيما يخص المفهوم الإجرائي للعلاقات العامة بالدراسة داخل المؤسسات - مجتمع الدراسة- فإنها تعني تنظيمياً "الإدارة التي يسند للعاملين بها عدة مهام ومسؤوليات تختلف باختلاف المؤسسات وثقافتها في هذا الشأن، وفي مجال إدارة الأزمات بالدراسة فهي تعني الإجراءات والأدوار التي يؤديها مسئولو العلاقات العامة عند إدارة الأزمات والتخطيط لها، وكيفية التعامل مع أبعادها.

## 2- الأزمة Crisis

قدم الباحثون تعريفات عديدة للأزمة واستقر أغلبهم على أنها تعني نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة، وركزوا كذلك على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية، وأداء العاملين، وكيان المؤسسة ككل، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور، والأهداف التي بنيت عليها، بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها<sup>(39)</sup>

وفيما يخص **المفهوم الإجرائي**: فإن الأزمة هي حدث مفاجيء وغير متوقع في قطاع البنوك إثر انهيار وانخفاض أسعار النفط، نتج عنه خلل أدى إلى ضرورة التعامل معه خلال مراحل مختلفة.

## 3- إدارة الأزمة

تعرف على أنها الاستعداد لمواجهة الأزمات، من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المؤسسة أو المنظمة.<sup>(40)</sup>

وفيما يخص **المفهوم الإجرائي**: فهي تلك الاستعدادات والاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة داخل مؤسسات البنوك لمواجهة واحتواء أزمة انهيار أسعار النفط (2014-2017) وأساليب التعامل مع تلك الأزمة خلال مراحلها المختلفة.

## 4- الاستراتيجيات الاتصالية:

تعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل الأمد يحدد الأهداف ويختار الرسائل".<sup>(41)</sup>

والاستراتيجية الاتصالية: مجموعة من القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالاختيارات المهمة في الاتصال تحديداً للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.<sup>(42)</sup>

ويعرف **Pierre Grigory** الاستراتيجية الاتصالية بأنها مجموعة متناسقة من وسائل العمل في التي اسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجمهور".<sup>(43)</sup>

نتائج الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول الإستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها إدارات العلاقة العامة في المؤسسات في إدارة الأزمات بها وقد سعى الباحث لإجراء المقابلات المتعمقة مع القائمين بالاتصال والمسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة وذلك في محاولة لفهم أبرز الجوانب التنظيمية التي تعمل المؤسسة وفقاً لها والتي تعكس مدى إدراك ووعي الإدارة العليا بأهمية إدارة الأزمات والمكانة الإستراتيجية لها في الهيكل التنظيمي ، إضافة إلى محاولة لفهم أعمق للجهود الاتصالية التي تطبقها تلك المؤسسات لإدارة أزماتها .(44)

وتعتمد الدراسة الكيفية على الوصف الدقيق من الباحث للمجتمع المحيط به وتسجل تجربة المبحوث الشخصية والقائمة على رصد الآراء والأفكار التي عبر عنها المبحوثين حول كيفية التفاعل مع العناصر المحيطة به في إطار إدارة الأزمة، لذا اعتمد الباحث على المقابلات المتعمقة التي تسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم فيما يتعلق بإدارة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة.

اشتمل النتائج الخاصة بالمقابلات المتعمقة حول عدة محاور، وسوف يقوم الباحث باستعراض نتائج المقابلات المتعمقة وفقاً لسته محاور كما يلي:

المحور الأول: العملية التنظيمية لإدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

المحور الثاني: التخطيط في إدارة الأزمة

المحور الثالث: إدارة الأزمات والعوامل المؤثرة عليها

المحور الخامس الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الأزمة

وذلك كما يلي

المحور الأول: العملية التنظيمية لإدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

أولاً:

جاءت نتيجة المقابلات المتعمقة مع القائمين بالاتصال في مؤسسات الدراسة أن الجهة الإدارية التي تتبعها إدارة العلاقات العامة في تلك المؤسسات تتبع مباشرة المدير العام، أو النائب العام وهذا يدل على أن تلك المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بالعلاقات العامة والإعلام.

ثانياً:

أجمعت آراء القائمين بالاتصال في العلاقات العامة في مؤسسات الدراسة على الإدراك العالي لأهمية إدارة الأزمات لما لها من أثر كبير على السمعة الطيبة

للمؤسسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Lange, Paggy, 2011<sup>(45)</sup> التي أكدت على أهمية إدارة الأزمات في الجامعة بشكل علمي سليم وممنهج.

### ثالثاً:

اتضح من المقابلات التي تمت مع القائمين بالاتصال في إدارة العلاقات العامة في مؤسسات الدراسة اختلاف فيما يتعلق بالإدارة المعنية بالعلاقات العامة، فبعضهم أقر مسؤولية عدة ادوات منها إدارة التسويق وخدمة العملاء، والاتصال المؤسسي، وإدارة العلاقات العامة، وآخرين اتفقوا أنها تتبع أحد هذه المؤسسات تبعاً لوجودها بالمؤسسة، وقد أكد المسؤولون في هذه المؤسسات على أن إدارة الأزمات في المؤسسة مهمة جداً وقيمة ثمينة للغاية في كل الأوقات وليس وقت الأزمات فقط وهذا ما تأكده العبارات التي ذكرها المسؤولون خلال المقابلات المتعمقة.

### رابعاً:

وفيما يخص برأي الإدارة العليا عن مدى تضمين إستراتيجية المؤسسة الإعلامية بالمؤسسات على عملية إدارة أزماتها كهدف إستراتيجي، وكانت الإجابة جميعها نعم، حيث ترى مؤسسات الدراسة ضرورة الحفاظ على سمعة المؤسسة والعمل على إدارتها بالشكل الجيد، وأشارت نتائج المقابلة المتعمقة إلى أن الاستراتيجيات الإعلامية للمؤسسات عينة الدراسة جميعاً تتضمن عملية إدارة الأزمات المختلفة كهدف أساسي واستراتيجي.

### المحور الثاني: أهمية التخطيط في إدارة الأزمات:

لم توجد مؤسسة لم تضع خطط استراتيجية لإدارة الأزمات بها ولذلك فالبنسبة لأسباب عدم وضع الخطط لإدارة السمعة في المؤسسات التي لا تعتمد على التخطيط في إدارة الأزمات بها فقد جاءت النتيجة صفر حيث اختار كافة العينة الخيار دائماً ما توجد خطط ورؤية مستقبلية واستراتيجية، وقد جاء في أهمية التخطيط لإدارة الأزمات أن التخطيط يمكن القائمين على إدارة المؤسسة من تفادي أي أزمات محتملة تحدث بشكل مفاجئ مما يسهم في التقليل من أضرارها والسلامة منها في كافة الأحوال وإمكانية اجتيازها بالشكل المطلوب.

### المحور الثالث: إدارة الأزمات والعوامل المؤثرة عليها:-

كشفت نتائج المقابلات المتعمقة مع القائمين بالاتصال في إدارات العلاقات العامة في المؤسسات عينة الدراسة أن أهم أساس تقوم عليه بناء وإدارة الأزمات

بالمؤسسة هو الخروج من الأزمة بأقل حد من الخسائر ومحاولة عدم الإضرار بمصالح الجمهور، ويمكن حصر آراء العينة فيما يخص الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة الأزمة:

- القدرة على الصمود وقت المصاعب.
  - المرونة.
  - التنوع.
  - الكفاءة في التشغيل.
  - التمسك بالقيم.
  - التميز.
  - التعلم من التجارب.
  - تكوين انطباع ايجابي للمؤسسة لدى الجمهور.
  - استخدام استراتيجيات ممنهجة وناجحة لإدارة الأزمات في المؤسسة.
- كما أوضحت نتائج المقابلات المتعمقة مع القائمين بالاتصال في المؤسسات محل الدراسة أن هذه المؤسسات تشارك جميعاً في الأنشطة الاجتماعية في المجتمع.

#### المحور الخامس: العملية الاتصالية في إدارة السمعة:

**أولاً:** لاحظ الباحث أن المؤسسات محل الدراسة استخدمت أكثر من إستراتيجية لإدارة المؤسسة فقد استخدمت استراتيجيات الإقناع كإستراتيجية هامة من الاستراتيجيات الاتصالية كما أنه هناك استراتيجيات مشتركة في جميع المؤسسات وأن هناك اختلافاً في الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة وفقاً للأهداف المرجو تحقيقها في كل مؤسسة وجاءت الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في المؤسسات كما يلي :

- استراتيجيات الإقناع والتي تعنى من خلالها المؤسسات بإقناع جمهورها بالخدمات والمنتجات وكذلك السياسات والإجراءات التي تنتهجها المؤسسة وهذا تبين من المقولات التالية أثناء القيام بعملية المقابلة المتعمقة :  
استراتيجية الإقناع مهمة جداً في عملنا، ونسعى دائماً بإقناع المواطن باتباع سياسة المؤسسة لكي نجنبه المخاطر ونحافظ على حياته وهذا دورنا الأساسي.

- استراتيجيات الوضوح وهي أن تحرص المؤسسة علي تقديم معلومات واضحة عن رؤيتها وأهدافها وهذا يدل على التحسن الملموس لأداء وعمل



المؤسسات تجاه الجمهور بعد ثورتين متتاليتين وفي نفس الوقت ووعي الجمهور بأهمية وجود رؤية واضحة محددة الأهداف ومعلنة من قبل المؤسسات.

- استراتيجية التأثير أن تعمل بشكل متواصل علي حث الجمهور باتباع سياستها وهذا يدل على حث الجمهور بإتباع سلوك معين إزاء سياسات المؤسسات واستخداماتها ومنتجاتها.
- استراتيجية تقليل الهجوم عندما تتعرض لأزمة تعمل علي التخفيف من حدة الاتهامات الموجهة إليها وهذا يدل على أن المؤسسات تعمل على الحفاظ على المخزون الإستراتيجي لسمعة المؤسسة .
- استراتيجية تقديم المعلومة للجمهور: تلجأ إليها المؤسسة حتى تبقى دائما على علاقة طيبة مع الجمهور حيث إن مبدأ الشفافية أو المكاشفة من أهم المبادئ التي لا بد أن تتسم بها سياسية أي مؤسسة.
- استراتيجية بناء علاقة إستراتيجية مع الجمهور الداخلي والخارجي: وهذا يعد محور عمل العلاقات العامة وهو ربط المؤسسة بالعاملين بها وجمهورها الخارجي.

**ثانياً:** تبين للباحث من خلال المقابلات المتعمقة مع القائمين بالاتصال في المؤسسات محل الدراسة أن هذه المؤسسات تستخدم التكتيكات الاتصالية وفقاً للموقف الذي يواجه المؤسسة أو الأزمة التي تواجه المؤسسة وهناك تكتيكات أساسية تعتمد عليها جميع المؤسسات وهناك تكتيكات لا تعتمد عليها المؤسسات بشكل مستمر، ومن أهم التكتيكات الاتصالية التي استخدمتها المؤسسات :-

- 1- تقديم أسباب قيام المؤسسة بفعل معين.
- 2- إعطاء دليل أو برهان لوجهة نظر المؤسسة.
- 3- تقديم أرقام أو إحصاءيات تدعم وجهة نظر المؤسسة.
- 4- شرح وجهة نظر المؤسسة مدعوماً بنموذج عملي أو شئ من التاريخ.

### **ثالثاً:**

و فيما يتعلق بالأدوات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة فقد كشفت نتائج المقابلات المتعمقة مع القائمين بالاتصال في إدارات العلاقات العامة أنها تعتمد في المقام الأول على الموقع الرسمي للمؤسسة، وكذلك القنوات الفضائية والحكومية ، وكذلك الصحف القومية ، وجاء من الأدوات الاتصالية بعد ذلك القنوات الفضائية الخاصة والصحف الخاصة، ومواقع التواصل الاجتماعي.

## رابعاً:

كشفت نتائج المقبلات المتعمقة فيما يرتبط بالأنشطة الاتصالية التي يرون الخبراء أنها أكثر فاعلية في إدارة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة أن هناك اختلاف في الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات في إدارة أزماتها وأن هناك أنشطة تتفق المؤسسات عينة الدراسة في الاعتماد عليها فقد اعتمدت على أنشطة اتصالية مثل إقامة المعارض، استقبال الوفود، عقد المؤتمرات، إصدار كتيبات ونشرات للجمهور الخارجي، إقامة الحفلات، تنظيم الزيارات، الرد على ما ينشر في الصحف والمجلات عن الوزارة، الرد على الاستفسارات، تنظيم الرحلات، عقد الندوات، تخطيط الحملات الإعلانية.

## توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة الكيفية لاستمارة المقابلة المتعمقة مع القائمين بالاتصال في المؤسسات الكويتية المصرفية، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- 1- إنشاء وحدات خاصة بإدارة الأزمات تقوم برصد وقياس إدارة أزمة وسمعة تلك المؤسسات ومعالجة القصور؛ حتى ينتهي لإدارة العلاقات العامة حسن إدارة أزماتها وسمعتها وفقاً لنتائج القياس.
- 2- خلق قنوات اتصالية فعالة بين المؤسسات عينة الدراسة والجمهور؛ بحيث يكون للجمهور دور فعال في بناء سمعة تلك المؤسسات وإدارة أزماتها بشكل جيد، وخلق صورة إيجابية لها.
- 3- قيام المؤسسات الحيوية المتمثلة في عينة الدراسة بتدريب وحث مهارات القائمين بالاتصال في إدارات العلاقات العامة والأزمات، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية والتقنية.
- 4- عمل برتوكولات تعاون بين المؤسسات العربية المتخصصة في إدارة الأزمات والصورة الذهنية والاستفادة من هذا التعاون، والتعاون العربي في مجال الإعلام .

## المراجع والمصادر:

- 1- على عجوة، وكريمان فريد (2005)، " إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، القاهرة: عالم الكتب، ص 163.
- 2- فؤادة البكري (1999). " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لإحدى أزمات مصر للطيران، بحث مقدم للمؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، في الفترة من 30-31 أكتوبر 1999، ص 229.
- 3- May O. Lwin.(2020)," Strategic Uses of Facebook in Zika Outbreak Communication: Implications for the Crisis and Emergency Risk Communication Model ",**International Journal of Environmental research and Public Health**.
- 4- Solomon Shiwabaw" Factors that affect public relations practice: in the case of Tigray Education Bureau" Technium Social Sciences Journal.Vol. 9, 184-194, July 2020
- 5- Krisna Megantari" Management of Environmental Communication from the Perspective of Public Relations" International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 13, Issue 1, 2020.
- 6- Sunny Ibeneme.(2020)," Strengthening capacities among digital health leaders for the development and implementation of national digital health programs in Nigeria "BMC Proceedings, 14.  
<https://doi.org/10.1186/s12919-020-00193-1>
- 7- شروق فوزي عبد الله (2020). " دراسة فاعلية العلاقات العامة واستخدامها للتسويق الإلكتروني في الفنادق المصرية بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية السياحة والفنادق، قسم الدراسات الفندقية.
- 8- Rickard Andersson.(2020)," Being a 'strategist': Communication practitioners, strategic work, and power effects of the strategy discourse" Public Relations Inquiry.Vol. 9(3) 257–276.
- 9- Sümeyra Atmaca. (2020)." Bank loyalty, social networks and crisis" Journal of Banking and Finance 112
- 10- Chinedu Ogbonnaya.(2020)." Examining the effect of customers' perception of bank marketing communication on customer loyalty" Scientific African 8 .
- 11- Neneng Ela Fauziyyah,(2020),' Public RELATION ACTIVITIES IN MALAYSIAN ISLAMIC BANKING: THE CASE OF BANK MALAYSIA BERHAD (BIMB)" Airlangga International Journal of Islamic Economics and finance Vol 3, No. 1, pp.15-30,June.
- 12- Nicholas Browning" Muting or Meddling? Advocacy as a Relational Communication Strategy Affecting Organization–Public Relationships and Stakeholder Response" Journalism & Mass Communication Quarterly.2020 1–28.
- 13- Vian Bakir(2019). " Organized Persuasive Communication: A new conceptual framework for research on public relations, propaganda and promotional culture" Critical Sociology, Vol. 45(3) 311–328.

- 14- Ali A. Al-Kandari(2019)." An Arab perspective on social media: How banks in Kuwait use instagram for public relations" Public Relations Review 45.
- 15- Yang Cheng (2019)." The social-mediated crisis communication research: Revisiting dialogue between organizations and publics in crises of China" Public Relations Review 46.
- 16- نها نبيل الأسدودى(2018). " استراتيجيات مواجهة الأزمات لدي الحكومة المصرية دراسة في تحليل خطاب المتحدث الرسمي، دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية الآداب، قسم الاجتماع.
- 17- رمضان ابراهيم محمد (2018). " " استراتيجيات إدارة الأزمات بالمؤسسات المصرية والعربية ودور العلاقات العامة فيها" دراسة تطبيقية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة.
- 18- محمد فؤاد محمد زيد (2017). " استراتيجيات إعلامية مقترحة للجامعات الحكومية المصرية في ضوء الأداء الراهن للعلاقات العامة والإعلام بها : جامعة المنوفية أنموذجاً "، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، العدد 15، ص105-155، متاح على <http://search.mandumah.com/Record/819609>
- 19- أسامة مصطفى عبدالوهاب (2017). " استخدام ممارسي العلاقات العامة في شركات قطاع الأعمال لتكنولوجيا الاتصال وعلاقته بتطوير أدائهم "دراسة ميدانية"، ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان.
- 20- حازم ناصر حسين القاضي(2017)، " استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة سمعة الوزارات المصرية. دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان.
- 21- معصم بلال جمعة (2016). " دور وسائل الاتصال الحديثة في تفعيل العلاقة مع الجمهور الخارجي، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات، دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام.
- 22- حنان فاروق جنيد (2015). " دور مواقع الإنترنت في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة، الملتقى الثالث للعلاقات العامة الرقمية، جمعية العلاقات العامة والإعلان، الرياض، من 19-20 جمادى الآخرة 1436هـ، 8-9 أبريل.
- 23- حنان موسى عبد العال(2013). " دور العلاقات العامة في مواجهة أثر الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد المصري دراسة ميدانية على قطاع الاستثمار"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط كلية الآداب، قسم الإعلام.
- 24- زياد إبراهيم الزايدى (2012). " دور العلاقات العامة والإعلام في مواجهة حوادث الحريق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- 25- ماجد بن عبد الله بن سليمان الجار الله (2012). " جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات "دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الدعوة والإعلام، قسم الإعلام.
- 26- صلاح يوسف الأشقر(2012). "مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطنى... دراسة مسحية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- 27- سليمان بن حميدى صالح (2010). " فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

- 28- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عباد (2005). "إدارة العلاقات العامة – المدخل الإستراتيجي"، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ص 218 : 221.
- 29- Ruler, Betteke van (2004). "The Communication Grid, introduction of a model of basic communication strategies", **Public Relations Review**, Vol. 30, nr. 2, pp. 123-143.
- 30- خلف كريم كيوش (2018). "استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات"، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، ص 25.
- 31- رجع الباحث في هذه الجزئية للمراجع التالية
- Benoit, W. L.(1995), *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*, State University of New York Press, p.16.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1999), "Queen Elizabeth's image repair discourse: insensitive royal or compassionate queen"?, **Public Relations Review**, vol.25, No.(2),P. 145.
- 32- السيد السعيد (2009). " استراتيجيية إدارة الأزمات والكوارث. دور العلاقات العامة" ، القاهرة، دار العلوم، ص 95
- 33- Benoit, W. L.,& Dawn M. (1998), A critical analysis of Judge Clarence Thomas' statement before the Senate Judiciary Committee, *Communication Studies*, vol. 49, No.3, p.183.
- 34- جاسم الذهبي(2001). " التطوير الإداري. مداخل ونظريات، عمليات واستراتيجيات"، العراق، دار الكتب للطباعة والنشر، ص 67.
- 35- Coombs, W.T. (2014), "**Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing & Responding**", Sage Publication Inc, USA, P.36.
- 36- California, P.243
- 37- Fiedler, Fred. (1967), "**Atheory of leadership effectiveness**", Mc-grow hill, U.S.A, First Edition, P.22
- 38- ربحى مصطفى عليان، غنيم محمد عثمان، مناهج وأساليب البحث العلمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 67.
- 39- سمير محمد حسين، مناهج البحث العلمي وبحوث الإعلام، القاهرة : عالم الكتب، 2006، ص 147.
- 40- ناصر المعيرفي: العلاقات العامة، القاهرة: دار المعارف، 1989، ص 47.
- 41- سيد الهوارى، الموجز في إدارة الأزمات، أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998) ص 4.
- 42- راسم محمد الجمال، مرجع سابق، ص 340.
- 43- S. E. Eikenberry et al. (2020), " To mask or not to mask: Modeling the potential for face mask use by the general public to curtail the covid-19 pandemic". *Infectious Disease Modelling*. p.5.
- 44- سامية عواج (2020). "الاتصال في المؤسسة – المفاهيم – المحددات – الإستراتيجيات"، دم: مركز الكتاب الأكاديمي، ص 230.
- 45- B. Tang et al. (2020), An updated estimation of the risk of transmission of the novel coronavirus (2019-ncov). *Infectious disease modelling*, 5:248. p.255.
- 46- سامي طابع(2001). " بحوث الإعلام، الطبعة الأولى، القاهرة: دار النهضة العربية، ص 168.
- 47- Lange, D., and Dai, Y.,(2001) " Organizational reputation: A review. *Journal of Management*,Vol.37, 2011, No.1.