



# أُسْتَرَاتِيجِيَّات إِصْلَاح صُورَة الْحُكُومَة لَدِي إِدَارَة العَلَاقَات الْعَامَة فِي الْأَزْمَات (دِرَاسَة تَحَالِيَّيَّة لِخُطَابَاتِ خَلِيلَة اِزْمَة كُورُونَا فِي الْعَرَاق)

م.د. عَرَاقْ غَانِمْ مُحَمَّدْ  
كُلِيَّة الْفَارَابِي – قَسْمُ الْاعْلَام – الْعَرَاقْ  
الْاِيمَيل: kapoor.arrak@yahoo.com

## المُلْخَص

تثبت إداره العلاقات العامة أنها وظيفة اتصالية وادارية فعالة من خلال أدواتها الفعلية في مواجهة التحديات الحالية للمنظمة والمجتمع، بغض النظر عن النشاط التي ترتبط بها؛ اذ يمكنها دعم حل المشكلات وحالات الأزمات، وتعزيز سمعة الحكومة أو المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها في حالات الأزمات، فيكون عمل ادارة استراتيجيات العلاقات العامة مطلقاً وإلزامياً لمواجهة الأضرار التي لحقت بالحكومة وقد تكون خطيرة للغاية ما لم تتمكن هنالك إدارة صحيحة في معالجة الأزمات.

تاتي أهمية الدراسة في كونها تساعد ممارسي العلاقات العامة في تحديد الاستراتيجية المناسبة والأفضل التي يجب على الحكومة او المنظمة تبنيها، وصياغة خطاب اعلامي وصحفي رصين، مبني على بحث شامل للبيئة المحيطة، واضح باعتباره كل الاختلافات الثقافية والآيديولوجيات والعادات والتقاليد الموجه لهم الخطاب، لضمان سيرورة الرسالة الاتصالية للازمة بشكل فعال دون ان يكون هنالك عائق، والا تحولت الرسالة الى نغمة تضر لا تنفع المنظمة.

أن استراتيجيات اصلاح الصورة في العلاقات العامة تدعم الحكومات في الرد بشكل مناسب في حالة الأزمات، إذا تم تطبيقها وفقاً للأسس العلمية الصحيحة، فإن التواصل الجيد أثناء الأزمة له القدرة على تحسين فكرة الجمهور وایقاف ردود الفعل السلبية اتجاه الحكومة.

أن الاتصال والتواصل الجيد أثناء الأزمة لا يمكن أن يكون إلا مفيداً، وقدراً على دعم ردود الفعل الإيجابية، ويوقف ردود الفعل السلبية للجمهور، وبالتالي تصبح عملية الاتصال علامة مرجعية، يكون الغرض الرئيس منها بناء استراتيجية اصلاح صورة الحكومة.

استناداً إلى هذه الاعتبارات، فإن الغرض من الورقة البحثية هي: تقديم مفهوم لفلسفة استراتيجيات اصلاح الصورة لدى ادارة العلاقات العامة ودورها الأساسي في اصلاح صورة الحكومة في الأزمات، ولتحليل وتقييم عمل العلاقات العامة وكيفية إداره حالة أزمة كورونا والإجراءات المتتخذة في هذا الصدد وتاثيرها في النتائج النهائية لعمل الحكومة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات اصلاح الصورة، إداره العلاقات العامة في الأزمة، فيروس كورونا.



# Strategies for Reforming Government Image in Public Relations Department in Crises

## (An Analytical Study of discourse of Coronavirus Crisis Cell in Iraq)

**Dr. Arrak Ghanim Mohameed**  
**Media Department -College of Farabi - Iraq**  
**Email:** kapoor.arrak@yahoo.com

### ABSTRACT

Public relations department proves that it is an effective communication and administrative function through its original and effective tools in facing current challenges of organization and society, regardless of activities which associated with. As it can solve problems and crisis situations, and enhance reputation of government or organization and its products or services in crisis situations, then work of public relations strategies department is absolute and obligatory to face damage caused to the government and may be very dangerous unless there is a correct management in dealing with crises.

The importance of the study comes from the fact that it helps public relations practitioners in determining the most appropriate and best strategy that government or organization should adopt, and formulating a discreet media and journalist discourse, based on a comprehensive research of surrounding environment, Keep in mind cultural differences, ideologies, customs and traditions to whom discourse is addressed, To ensure the process of the crisis communication message In its effective form without being an obstacle, otherwise message will turn into a tone that harms and does not benefit organization.

Image repair strategies in public relations support governments to respond appropriately in a crisis situation, if this is done with right scientific foundations, good communication during a crisis has potential to improve idea and stop negative reactions toward government.

Good communication during a crisis can only be useful, able to support positive reactions, and stop negative reactions of the public, and thus communication process becomes of the utmost necessity, the main purpose of which is to build a strategy for reforming the government's image.

And due to these considerations, purpose of this research paper is: presenting concept of image reform strategies in public relations department and its primary role in image reform in crises, analysis and evaluation public relations work, and how to manage of Corona crisis situation and measures taken in this regard and their impact on final results of government work.

**Keyword:** Image repair strategies, Public relations department in crisis, Coronavirus.

**المقدمة :**

لا يمكن للمؤسسات الحديثة أن تعمل في المجتمع الحالي دون مساهمة فعالة من قبل إدارة العلاقات العامة بما تملكه من خطط للاتصال والتواصل والاستراتيجيات والبرامج التي ترسمها لنجاح الحكومات والمؤسسات، مما يسهل إنشاء اتصالات قائمة على الثقة بين الحكومات والجماهير، وبناء علاقات تفاعلية بين مختلف مستويات المجتمع لإنشاء مناخ من الثقة والتعاطف بين موظفيها، وبين الجمهور.

تذكر الأدبيات أن إدارة العلاقات العامة تمثل وظيفة متميزة، تدعم البناء والحفاظ على التواصل، والتعاون بين الحكومة والجمهور، بمعنى إدارة المشاكل أو النزاعات التي تحدث، ويحدد ويؤكد مسؤولية الإدارة لخدمة الجمهور، وبالتالي فإن الوظيفة الإدارية تدعم بناء العلاقات المفيدة بين الحكومة وجمهورها، وهذه العلاقة لاتتجه ما لم تتحقق المنافع والمصالح المتبادلة، والثقة، والاعتراف المتبادل بالآخر، والافتتاح، والرضى، والتفاهم المتبادلان، وال الحوار، بحيث يكون الجمهور على اطلاع وقدر على الفهم بكل ما يحيط به، لهذا فإن ممارسة استراتيجيات إدارة العلاقات العامة يجب أن تعنى بالاحتراف والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في تبني سياسات واتجاهات العمل، بحيث تترافق مع مصلحة الجمهور، والا فإن التحيزات لطرف معين يكون خطير للغاية إذا لم يتم إدارة وضع الأزمة بشكل صحيح، وذلك للحد من الآثار السلبية.

يورد الباحث اشكالية البحث وهدف واهمية الدراسة، والمنهج المتبع وعينة البحث، يلحق ذلك اطارا نظريا نبين فيه مفهوم الازمة، وادوار العلاقات العامة فيها، ونطرق لنظرية إصلاح الصورة في الازمات، ومن ثم نتناول الدراسة التحليلية بشكل مفصل، خاتمين ذلك بمناقشة الدراسة وبفهرس للمصادر.

**أولاً: الاطار المنهجي****مشكلة البحث :**

قد تتأثر صورة الحكومة بشكل خطير في حالة الأزمات، وتكون ثقة الجمهور بها تقليصت إلى حد كبير، وفقاً لحجم ومدة الأزمة، متساوية حالة من الذعر والارتباك بين الجمهور والحكومة، هنا يمكن لإدارة العلاقات العامة الحكومية، أن تشارك في بناء واعادة وترميم الصورة المتضررة عن طريق مد جسور التعاون مع الجمهور ومساعدة الحكومة على ممارسة التواصل الفعال مع الجمهور عن طريق انشطتها الاستراتيجية والتكتيكية، وتكمّل مشكلة بحثنا في الكشف عن استراتيجيات التي استخدمتها الحكومة العراقية لإصلاح صورتها هناك.

اذ تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي استراتيجيات إصلاح صورة الحكومة لدى إدارة العلاقات العامة في الأزمات؟
2. ما هي الصورة التي كونها الجمهور عن الحكومة العراقية؟
3. هل كانت ادارة العلاقات العامة موقفة في خطاباتها لاصلاح الصورة؟

**أهداف البحث:**

تهدف الورقة البحثية إلى توضيح استراتيجيات اصلاح الصورة، ودور العلاقات العامة في تصحيحها، وتحليل الطريقة التي ادارت بها الحكومة ازمة كورونا اتصالياً، واثر استراتيجيات العلاقات العامة المتتبعة في رسم صورتها امام الجمهور، ومعرفة مدى تأثير استراتيجيات اصلاح صورة الحكومة لدى ادارة العلاقات العامة اثناء الازمات .

**أهمية البحث:**

تكمّل أهمية الموضوع ان ازمة كورونا الصحية ماتزال قائمة وتشكل تحديا امام الحكومات، لذلك فالحاجة الاولية لتقدير الخطاب الحكومي في هذه المرحلة بشكل اضافي نوعية للبحث، كما تكمّل اهمية البحث في انه يسلط الضوء على امكانية استخدام استراتيجيات مثالية ويعطي حلول يمكن من خلالها بناء صورة طيبة للحكومة، وادارة الازمة بشكل فعال من حيث وضعها الاتصالي والاعلامي.

**منهجية البحث:**

استخدمت الدراسة اداة تحليل المضمون كاداة لجمع وتحليل بيانات خلية الازمة الخاصة بوباء كورونا للتوصل إلى الوصف الكمي والمحلى للرسالة الإعلامية، وقد تم اختيار وحدة الموضوع أو الفكرة ، إذ تُعدّ هذه الوحدة



أكثر وحدات تحليل المحتوى شيئاً، لأن تناولها يفيد في تحديد أكثر الفئات استخداماً في الكشف عما يقوله المحتوى أما بخصوص فئات التحليل فقد تضمن التحليل فتني ؟ الموضوع ماذَا قيل ؟ وفترة التشكيل كيف قيل ؟

### **عينة البحث والمدة الزمنية للتحليل:**

تم تحليل مضمون جميع خطابات وقرارات خلية الازمة في العراق، وقد بلغ مجموع الأعداد التي خضعت للتحليل، وخاصة بـ(خطابات الازمة) بواقع (54) خطاباً، من بداية نقشى ظهور الوباء وظهور الازمة الصحية وتشكيل الامر الديواني الخاص بخلية الازمة وبالتحديد من 17/2/2020 لغاية 28/4/2020.

### **ثانياً: الاطار النظري مفهوم الازمة:**

في مجتمع اليوم بدأت المنظمات تواجه أزمات مختلفة، مما يعني حقيقة عدم وجود منظمة محصنة ضد الأزمات، بغض النظر عن قوتها ومكانها، لذلك فإن الشروع بتعريف الازمة هو مفتاح لفهمها وحلها في الوقت ذاته، ويمكن تعريف الازمة؛ على انها (حالة من الشذوذ الذي تعاني منه حياة المنظمة او المؤسسة)، فهي حدث يكون له تأثير على المنظمة ووظائفها وجمهورها في الوقت ذاته، اذ ان المعانى المختلفة المعطاة لهذا المصطلح والتي قدمها الأدب، تصفها بأنها مجموعة من المشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد سلامتها أو سمعتها أو وجود فرد أو منظمة، فهي حالة غير سارة تؤثر بشكل خطير على عمليات المنظمة، وتؤثر على أداء النظام التنظيمي بأكمله وتهديه هويتها ووجودها، اي انها عملية ذات تأثير خطير يهدد سلامه المنظمة التي لا تعتمد التخطيط

(Sherry Jean Holladay, 2013, p. 126).

فالازمة لحظة تتعرض فيها المنظمة لخطر، قد تكون نتيجة لبعض المشكلات الصغيرة التي لم تدرك على ان لها تأثيرات سلبية في المستقبل على المنظمة، زمع تراكمها تتحول الى ازمة تهدد صورة وسمعة المنظمة (الجمال وعياد، 2008، صفحة 334).

لحسن الحظ هناك إجماع بين أولئك الذين يدرسون ويمارسون اتصالات الأزمة على تعريفها، اذ يصبح (هولستي) الأزمات كحالة "تتميز بالدهشة والتهديد الشديد للقيم المهمة للمنظمة، وبفتررة زمنية قصيرة" ويعرفاها (تبيري سي) بأنها "اضطراب يؤثر جسدياً على النظام كله وبهداف افراضاته الأساسية، والشعور الذاتي لوجود المنظمة، وهم بذلك يصفون ثلاثة آثار وجودية للأزمة هي: (Petrovici, 2014, p. 716)

1. بأنها تهدد شرعية المنظمة.
2. تعكس المهمة الاستراتيجية للمنظمة.
3. تغير الطريقة التي يرى بها الجمهور أنفسهم.

تعد الأزمات بمثابة انذار مبكر للمنظمات التي تتعرض لخطر يهدد صورتها ووجودها، بيت القصيد للمنظمة، لأن الازمة حدث كبير لا يمكن التنبؤ به دائماً والذي قد يكون سلبي النتائج، وقد يؤدي الحدث وما بعده إلى إلحاق ضرر كبير بالمنظمة وموظفيها، والمنتجات، والخدمات، والوضع المالي، والسمعة، ومع كل تلك السياقات لفهم الأزمة، هناك اتفاق عام على هيكلها ومراتحها "دورة حياة الأزمات" وتكون من أربع مراحل متميزة هي :

(Guth, 1995, p. 123)

1. مرحلة الشعور بالازمة (الانذار): حيث يكون هنالك مجموعة من الاحداث تسبق وقوعها، ولا بد للمنظمات ان يكون لديها جهاز انذار مبكر قبل حدوثها.
2. مرحلة الأزمة الحقيقة: وتعنى ان الازمة قد وقعت ولا مناص منها، ويجب ان يتتركز عمل ممارسي العلاقات العامة على معالجة الازمة فوراً قبل تفاقمها.
3. مرحلة الأزمة المزمنة: وتعنى بقاء الازمة مراقبة لكل مفاصل المنظمة، وجزء اساسي منها.
4. ومرحلة حل الأزمة والمعالجة المؤقتة يتم اتخاذ تدابير مؤقتة لدعم الوظائف الأساسية ومن ثم عودة الأشياء إلى وضعها الطبيعي .

### **أدوار العلاقات العامة في الأزمات:**

يوفر تصميم هذه الورقة البحثية فرصة لاستكشاف حجم المنظمة والدور التي تلعبه العلاقات العامة داخل المنظمات في الأزمات، على الرغم من أن جميع المنظمات - الكبيرة منها والصغرى - تواجه خطراً محتملاً.



تضطلع العلاقات العامة بأدوار مختلفة في المنظمات، بالرغم من التحديات المالية والاجتماعية والأخلاقية الهامة، يحدد بعض الباحثين أدواراً بناءً على ممارسة العلاقات العامة داخل هيكل الإدارة التنظيمية للمنظمة، بينما يحدد الآخرون هذه الأدوار بناءً على أدوار ممارس العلاقات العامة من حيث الاتصالات، بينما ركزوا بباحثين آخرين على البيئة التي يعمل فيها ممارسو العلاقات العامة (Rhee, 2014, p. 662).

لا يبدو أن هنالك اجماع يمتد إلى تحديد أدوار ممارسة العلاقات العامة حتى الاسم والتعرف ذاته مفتوح للفسir واسع ويلفه مزيد من الغموض، فيشير(ريكس هارلو) عن قلقه في هذا الموضوع معبرا عنه، ان هنالك حوالي 500 تعريف مختلف عن مفهوم العلاقات العامة، ويعبر الممارس الهولندي (فرانس فورهوف)، عن وجود اختلافات في المفهوم وتحديد أدوار العلاقات العامة في اثناء الأزمات، لكن هنالك اتفاق لدى الباحثين الآخرين في تحديد أدوارها كالتالي: (Anna Oksiutycza, 2011, p. 275)

1. دور اداري والمتصل ببناء استراتيجيات العلاقات العامة بين المنظمة والجماهير.
2. دور عملي في اعداد الرسائل الاتصالية وصياغتها.
3. دور يتعلق بالتنسيق بين قيم المجتمع واتجاهات المؤسسة.
4. دور تعليمي بناء سلوكيات جديدة لأعضاء المنظمة في الداخل والخارج.

#### **إدارة العلاقات العامة للأزمات:**

تتمثل إدارة الأزمات في العلاقات العامة مجموعة من العوامل المصممة بشكل خاص لمنع الأزمات وتقليل الأضرار بالمنظمة والجماهير، وهذا يعني ان أنشطة محددة لإدارة العلاقات العامة للأزمة، تتجسد في الجهود الاستراتيجية للمنظمة، أي محاكاة حالات الأزمات وتنظيم التدريبات اللازمة لها، وهذه الجهود الفنية والميكالية التي تتكون في إعداد الوثائق الازمة، وتأسيس خلية لإدارة الأزمة ، وإجراء المسوحات وما إلى ذلك من الجهود المبذولة لتحديد وتقييم وتشخيص نقاط الضعف وتأثيرها، والجهود المبذولة للتواصل عن طريق نشر المعلومات على مختلف المنظمات وفنانات الجماهير المعنية، مثل هذه الفعاليات تعني بذل جهود هائلة لتغيير فلسفة المنظمة، وبناء فلسفة جديدة لها، والتي ليس من السهل دائما تحقيقها الا من قبل المتخصصين في مجال العلاقات العامة، الذين لديهم القدرة على أداء وظيفة المشورة في عملية اتخاذ القرار، وان هذه الإمكانيات بدورها تؤدي بالسيطرة على الأزمة، وبالتالي انهاء الأزمة قبل حدوثها عن طريق استشعار ممارسى العلاقات العامة بها، او انهاءها بعد حدوثها بكل ما تمتلكه مهنة العلاقات العامة من استراتيجيات (Bourne, 2019, p. 20)، أي أن المنظمة يمكن ان تتوقع الأزمات التي قد تحدث وبالتالي تخطط للتعامل السريع معها، بوضع خطة مناسبة، يجب اختبارها مسبقا، من خلال محاكاة تدريبات الأزمات أو من خلال مناقشات منتظمة مع الإدارة لمراجعة إجراءات الاستجابة للأزمات (L.Benoit, 2006, pp. 137-143).

كما ويمكن اجمال أدوار ادارة الأزمة بثلاثة انشطة اساسية هي (الجمال و عياد، 2008، صفحة 353):

- 1- تحديد الأزمة: تتطلب ان يعمل ممارسى العلاقات العامة على استكشاف البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد اهدافها.
- 2- مواجهة الأزمة: وتعني وضع استراتيجية محكمة ومرنة لإدارة الأزمة بشكل فاعل.
- 3- اعادة ترتيب اوضاع المنظمة: اي تنفيذ استراتيجيات العلاقات العامة المحكمة ومتابعتها والرقابة عليها، وتوزيع الموارد البشرية والمادية وفقا للخطة المرسومة والنتائج التي تترتب على الأزمة.

#### **الاتصال عبر الإنترن트 اثناء الأزمات:**

بينما تستمرة تقنيات الاتصالات في التطور، يجب على مراسلي وسائل الاعلام المختلفة اثناء الأزمات دمج التقنيات القديمة مع تقنياتهم الحديثة، اذ ان استراتيجيات إصلاح السمعة عبر الإنترن트 تسمح للمجتمعات بالتشكل بشكل أكثر فعالية، لكن الجمهور لم يعد مستلماً سلبياً للمعلومات التي ترغب وسائل الإعلام في ايصالها، كما ان موقع التواصل الاجتماعي حول الناس إلى نشطين، ووفرت للباحثين المعلومات التي يريدونها، بشكل فوري، إلى جانب البحث النشط عن المعلومات، ازداد استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي أيضاً، اذ بينت الدراسات والبحوث ان الاستخدام التنظيمي لشبكة الإنترن트 ووسائل التواصل الاجتماعي في الاستجابة للأزمات، يجعل المجتمع جزءاً من الاستجابة للأزمات، كما ان المواطنين يعودون مصدراً إعلامياً أكثر عرضة لاستخدام المعلومات التي تم جمعها من وسائل الإعلام الاجتماعية المختلفة، من المتحدث الرسمي باسم المنظمة خلال الاستجابة للأزمة بسبب قدرتها الفريدة على نشر المعلومات على الفور (Natalie A. Brown A. C., 2013, p. 76)



وتظهر هذه النتيجة جلية في اغلب الدراسات التي تشير الى أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في الاستجابة للأزمات لكون وظيفة العلاقات العامة الاتصالية تكافح من اجل بقاء هوية المنظمة، عن طريق الاتصال المستمر مع الجمهور، ويتحقق الاتصال في العلاقات العامة اثناء الازمات اجراءات من شأنها ابرز اتفاق عام على دور الاتصالات كمساهم في تحقيق استراتيجية العلاقات العامة داخل المنظمات، او يجب أن تكون ذات أهمية متزايدة، فالاستخدام "الاستراتيجي" للاتصالات هي الخطط المشتركة الذي يمر عبر وظيفة العلاقات العامة: (Peggy Simcic Brønn And Erik L. Olson, 1999, p. 355).

احياناً قد تفشل الاتصالات في المعالجة الكافية للأزمة، كما ان النقدم التكنولوجي الحديث غير من دور الجمهور في مثل هذه الحالات اثناء الازمات، اذ تتطلب الازمات استراتيجيات اتصال قوية للمنظمات، للتاثير في تصورات أصحاب المصلحة، والتي يتم تعريفهم على أنهم "شخص أو مجموعة تتأثر أو يمكن أن تؤثر على منظمة" عندما يدرك أصحاب المصلحة أن إحدى المنظمات تواجه أزمة، يجب أن تعالج استراتيجيات الإدارة هذه المشكلة، للحفاظ على سمعة المنظمة (Natalie A. Brown A. C., 2013, p. 76).

#### **الاستجابة للأزمات:**

قد تحافظ استراتيجيات العلاقات العامة على العلاقة بين المؤسسة والجمهور، عن طريق توظيف استراتيجية الاستجابات للأزمة بالوسائل الاتصالية المناسبة والفعالة، ويمكن معرفة ذلك عن طريق تحليل مقالات الصحف المنشورة والرسائل على موقع التواصل الاجتماعي، ويمكن تحديد أي استراتيجية تمت صياغتها والاستجابة للأزمة وفقها، وسواء تم توظيفها من قبل المنظمة في كل مرحلة من مراحل الأزمات او بمراحل واحدة، ويمكن أن يوفر التحليل بعض الأفكار حول كيفية عمل المنظمة، إذا كان التوازن يتم بين العلاقات العامة والاعتبارات الأخرى سواء كانت مؤسساتية او فنية او اي اعتبار اخر قد يسهل او يعيّن الاستجابة للأزمة ومحاولة تصحيح مسار المنظمة (William, 1994, p. 445).

وقد قسمت استراتيجيات الاستجابة للأزمات إلى فئات عده، كان الأول يسمى التقليدي، والتي تضمنت نصائح (العلاقات العامة التقليدية) لمساعدة المنظمة في الحصول على الصحف العام، وإعادة بناء المصداقية مع الجمهور، وتشمل استراتيجيات الاستجابة في العلاقات العامة على ما يلي: (William, 1994, p. 445).

1. توضيح سياسة المؤسسة بشأن القضية (إذا كان ذلك مناسباً).

2. التحقيق من الادعاءات التي تخص المؤسسة.

3. أن تكون المنظمة صريحة مع الجميع.

4. الاعتراف طوعاً بوجود أزمة، إذا كانت صحيحة.

5. الإعلان عن الإجراءات التصحيحية وتتفيد لها في أسرع وقت ممكن.

ويمكن ان تتضمن استراتيجيات العلاقات العامة مجموعة من التكتيكات الخاصة للاستجابة للأزمة والتي يمكن ان يوظفها ممارسي العلاقات العامة في خطتهم الاتصالية، وتشمل ما يأتي: (Benait W. , 1997, pp. 23- 24)

أ. محاولة تحويل الاتهامات بعيداً عن انتبه وسائل الإعلام والجمهور.

ب. أن المشكلة قد حللت أو أن مسبب الأزمة سيغادر المنظمة (كبش الفداء).

ج. تطوير خطة اتصالات الأزمة ومارستها ومعرفة من سيكون المتحدث الرئيس، وأن يكون منفتحاً وصادقاً مع وسائل الإعلام، وقدراً على الاعتراف بكل ما يعرفه وما لا يعرفه الجمهور ووسائل الإعلام.

6. الإعلان عن التغيرات الحاصلة، لضمان عدم حدوث المشكلة مرة أخرى، واتخاذ تدابير استباقية لاتخاذ القرار في المنظمة، لتحسين عملياتها مع الحل لكل أسلوب اتصالي، وهو موضع التحكم ومتتابعة رد الفعل وأسلوب الرغبة والسيطرة من جانب الأطراف المتضررة من الأزمة.

7. الشعور بالسيطرة والتي تتضمن نتيجتها أفضل أداء، اذ ان خيارات الاتفاق التي يتعين أن تمارسها المنظمة نيابة عن جميع الأطراف، وبالتالي يسعى النمط الديناميكي إلى نتائج مربحة للجانبين يستخدم الأزمة كفرصة لتحقيق تحسين تعاوني، فضلاً عن أن الجمهور غالباً ما يكون أكثر انتباها خلال الأزمات، فإن المنظمة لديها فرصة لإثبات التزامها بالسلوك المسؤول وتحديد الخطوات التي تتخذها لتكون مسؤولة ومستجيبة لاحتياجات أصحاب المصلحة، وفي النهاية يجب ان نفهم حقيقة، أن الأزمات تختلف في شدتتها وأن كل ازمة تتطلب استجابة فريدة.

**نظيرية إصلاح الصورة في الأزمات (استراتيجيات الرد على الأزمات) :**

تسعى العلاقات العامة الى انهاء الأزمة او تخفيف الأضرار التي تلحق بالمنظمة على أقل تقدير، ومحاولة استثمار الأزمة كفرصة لتحسين الصورة او الحفاظ عليها من التشويه، لذلك ابتكر العلماء عدة استراتيجيات للرد المناسب على اي ازمة عن طريق الخطابات الرسمية للمنظمة (ال تويم, 2007 ، صفحة 141).

طرح ( Williom L. Beneit ) النظرية لتصميم الرسائل الإتصالية أثناء الأزمات أو عندما تتعرض صورة المنظمة للتشويه، وتستخدم هذا الاستراتيجيات لاعادة بناء صورة المنظمة واستعادة ثقة الجماهير بها، عن طريق تقليل النشر غير الاجابي، وتفعيل خطاب علاقات عامة مدروساً وفق متطلبات المرحلة ( Benait W. , 1997 ).

pp. 23- 24)

ولاتتفق النظرية عند وصف أنواع الأزمات وصفاتها، وإنما تركز على خيارات الرسالة الإتصالية، وصياغتها بالشكل المناسب للرد والاستجابة للأحداث، فهي بذلك تعالج ما يجب أن تقوم به المنظمة عندما تتعرض لأزمة أو عندما تكون صورتها مشوهة أو سلبية، وتقدم هذه النظرية خمس ستراتيجيات تتطوّي تحت اغلب الاستراتيجية عدد من التكتيكات وهي كما يأتي: ( Willam, 1997 , pp. 23-24) .

1. الأنكار : ويندرج تحتها متغيرين هما:

أ. الإنكار البسيط : ويعني إنكار حدوث الفعل او الأزمة ونفي وقوع الضرر على المنظمات والآخرين ( Maria E. Len. Ries, 2008, p. 96).

ب. تحويل اللوم : تحويل الفعل العدواني الى اشخاص او منظمات اخرى، وتحويل اسباب الازمة او الحدث والاصاقها بالآخرين (Bhrney, 2002, p. 380).

2. التهرب من المسؤولية: للمنظمة مسؤوليات عدّة، قد تهرب منها بأربعة أشكال هي: (Dipalma, 2011, pp. 9-12)

أ. رد الفعل على الإستقرار: تستطيع المنظمة أن تقول أن الحدث كان رد فعل طبيعي، على الإستقرار الذي جاء من الآخرين.

ب. عدم الإمكانيّة : تدعى المنظمة، بامتلاكها معلومات ناقصة، حول الموقف فلم تستطع السيطرة والتحكم بالوضع.

ج. الحادث العرضي: تدعى المنظمة أن الفعل الذي حدث وقع بالصدفة، وأن الفعل وقع عن طريق الخطأ، وهنا يجب أن تقبل المسؤولية، في محاولة لخفض الأضرار التي لحقت بصورة المنظمة.

د. التوابا الحسنة: تعني أن المنظمة لم يكن قد صدّها شيئاً، وعملت بنوايا حسنة.

3. تخفيف شناعة الحدث: المظمة التي تتهم بالأفعال الخاطئة يمكنها ان تقلل من درجة شناعة الحدث لإصلاح صورتها باتباع التكتيكات التالية: (L.Benoit, 2006, pp. 137-143)

أ. التغريز والتغافر: تستخدم المنظمة صيغة التغريز لدعم المشاعر الإيجابية للجمهور اتجاه المنظمة، للتعويض عن المشاعر السلبية المرتبطة بالفعل الخاطئ، وبالتالي يمكنها ان تصنف خصائصها وأفعالها الإيجابية الماضية وتاريخها العريق للتغافر بها.

ب. تقليل شناعة الحدث : ويعني تقليل المشاعر السلبية نتيجة الفعل الخاطئ، لتقليل الضرر على المنظمة.

ج. التفاضل: تستخدم المنظمة التفاضل بين حدفين، عندما تصنف الفعل ضمن أعمال أخرى مماثلة ولكنها أكثر سخطاً وشناعة.

د. التقويق: تستخدم المنظمة التقويق لتخفيف الإساءة أو للحد منها، ووضع الفعل في سياق مناسب، وتدعى أن الفعل الحالي أقل خطورة.

هـ. الهجوم المضاد: المنظمة المتهمة بسوء عمل قد تهاجم خصومها، لإثارة الشك لدى الجمهور في مصداقية التهمة بهدف اصلاح الصورة.

وـ. التعويض: هو العمل النهائي للحد من وجاهة الإساءة، إذا كان مقبولاً من الضحية وينبغي تحسين صورة المنظمة عن طريق تقديم تعويض للمتضاربين.

4. الاجراءات التصحيحية: وهي اهم الاستراتيجيات الرئيسية لإصلاح صورة المنظمة، وهي معلومات تبين للمنظمة إلتزامها بإصلاح الضرر الناجم عن الحدث، ويمكن أن يأخذ هذا الإجراء لإصلاح إستعادة الوضع الموجود بشكل سريع، قبل الفعل الذي أثار المشكلة، والوعد بعدم تكرار حدوث الفعل الذي يمكن ان تترتب عليه



ازمة تشوّه صورة المنظمة بشكل يضر بالخدمات او السلع او الافكار التي تقدمها. (Harlow, 2011, pp. 80- 93)

5. الإعتراف بالذنب (الإعتذار): وهي الاستراتيجية المثالية الواجب الالتزام بها، وتعني الإعتراف بالخطأ وطلب الصفح والإعتذار للجمهور، لإصلاح الصورة وبناءها بشكل فاعل، والعيب الأساسي المحتمل لهذه الاستراتيجية هو أنه قد تثير دعاوى قضائية من الضحايا ضد المنظمة (Kristina Drumeller, 2004, pp. 177-185). لهذا يطرح (Bentley, 2015, pp. 22- 29) موضوع (شبه الإعتذار)، كأحد الحلول الناجحة لتصحيح الصورة في الخطابات الرسمية، والتي يمكن من خلالها بناء صورة طبيعية عن المنظمة، ولكن ماهي السياقات وما هي إمكانية جعله أكثر فاعلية؟ ويجب أجراءات دراسات من شأنها أن تضمنها في إجابات حول تساولات منها هل شبه الإعتذار يمكن أن يؤدي إلى تهميش الضحايا وعد الأكثار لهم؟

انتقد الباحثان (بروك وجيلي) كثير من الدراسات التي لم تقم بإجراء أي تعديلات نظرية من شأنها الاصهام في إصلاح وبناء صورة المنظمة، ومع ذلك فأنهم وجدوا أن وسائل الإعلام الاجتماعية الجديدة والانترنت بشكل عام، قد يصنع صورة جيدة خصوصاً في وقت الأزمات، على العكس من وسائل الإعلام التقليدية التي تكون أقل فاعلية (Brooke Fisher, 2010, p. 643). ومن أمثلة النظريات في هذا الإطار النظرية الموقفية، والتي تفترض أن المنظمات يجب أن تعطي أولوية لأصحاب المصلحة في خطابها وأفعالها، والتركيز على إهتمامات المنظمة ومخاوفها لإصلاح سمعتها، فالباحثون إلى الآن تتحقق من إمكانيات نقل اطر النظرية من الوسائل الاعلامية التقليدية إلى موقع التواصل الاجتماعي، وتتسائل عن مدى استخدام الجماهير وسائل الإعلام الاجتماعي لمواجهة وسائل المنظمة.

يت fremt علينا كباحثين معرفة ماتفعله إتصالات الازمة في بناء وتحسين صورة المنظمة في خضم الإعلام الجديد، مع توافر الفرصة لبناء الصورة المرادة بفضل التطورات التكنولوجية، وبهذا يوجه الباحثان (بروك وجيلي) دعوتهم لتجاوز دراسة كيفية إستجابة المنظمات للأزمات وبناء صورة الملائمة، والبحث والتعقب في الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام الاجتماعية في تسهيل الردود حول الأزمة من الجماهير لإصلاح الأخطاء وبناء الصورة الطيبة عن المنظمة (Brooke Fisher, 2010, p. 643).

### ثالثاً: الدراسة التحليلية

#### 1- استراتيجيات اصلاح الصورة في خطابات خلية الازمة:

اظهرت الدراسة أن استراتيجية الاجراءات التصحيحية حلّت بالمرتبة الاولى، بواقع (30%) فيما احتلت استراتيجية الاعتراف بالذنب والإعتذار في المرتبة الثانية بواقع (26%) كما احتلت استراتيجية التهرب من المسؤولية بالمرتبة الثالثة بواقع (22%) وحلّت استراتيجية تخفيف شناعة الحدث بالمرتبة الرابعة بواقع (15%) وجاءت استراتيجية الانكار بالمرتبة الاخيرة بواقع (7%).

**جدول (1) بين استراتيجيات اصلاحات الصورة في خطابات خلية الازمة**

ال استراتيجية المستخدمة	النكرار	النسبة المئوية	ت
استراتيجية الاجراءات التصحيحية	16	%30	1
استراتيجية الاعتراف بالذنب	14	%26	2
استراتيجية التهرب من المسؤولية	12	%22	3
استراتيجية تخفيف شناعة الحدث	8	%15	4
استراتيجية الانكار	4	%7	5
المجموع	54	%100	

2- استراتيجية الاجراءات التصحيحية: تظهر نتائج الدراسة، تكتيكات اصلاح الصورة في استراتيجية الاجراءات التصحيحية لدارة العلاقات العامة اثناء الازمات بشكل مفصل، اذ كشفت النتائج ان تكتيك الالتزام بحل المشكلة جاء بالمرتبة الاولى بواقع (56%) فيما احتل تكتيك الاعتماد على الحكومة المركزية في المرتبة الثانية بواقع (31%) كما احتل تكتيك اصلاحضرر بالمرتبة الثالثة بواقع (13%).

**جدول رقم (2) يبين استراتيجية الاجراءات التصحيحية**

النسبة المئوية	التكرار	النكتيكات	الاستراتيجية	
%56	9	اللتزام بحل المشكلة	استراتيجية الاجراءات التصحيحية	
%31	5	الاعتماد على الحكومة المركزية		
%13	2	اصلاح الضرر		
%100	16	المجموع		

3- الاعتراف بالذنب (الإعتذار): تظهر نتائج الدراسة أن استراتيجية الإعتراف بالذنب لادارة العلاقات العامة اثناء الأزمات، ان تكتيك الاعتراف بالخطأ حل بالمرتبة الاولى بواقع (%)64 فيما احتل تكتيك طلب الصفح في المرتبة الثانية بواقع (%)36).

**جدول رقم (3) يبين استراتيجية الاعتراف بالذنب**

النسبة المئوية	التكرار	النكتيكات	الاستراتيجية	
%64	9	الاعتراف بالخطأ	الاعتراف بالذنب	
%36	5	طلب الصفح		
%100	14	المجموع		

4- استراتيجية التهرب من المسؤولية: كشفت الدراسة نتائج تكتيكات التهرب من المسؤولية لادارة العلاقات العامة اثناء الأزمات، اذ كشفت النتائج ان تكتيك عدم امكانية المعالجة حلت بالمرتبة الاولى بواقع (%)50 فيما احتل تكتيك وجود النوايا الحسنة في المرتبة الثانية بواقع (%)33) كما احتل تكتيك حادث طاري او العرضي بالمرتبة الثالثة بواقع (%)17) في حين لم يأتي تكتيك رد الفعل على الاستفزاز في خطابات الحكومة العراقية.

**جدول رقم (4) يبين استراتيجية التهرب من المسؤولية**

النسبة المئوية	التكرار	النكتيكات	الاستراتيجية	
%50	6	عدم امكانية المعالجة	استراتيجية التهرب من المسؤولية	
%33	4	النوايا الحسنة		
%17	2	الحادث العرضي		
%0	0	رد الفعل على الاستفزاز		
%100	12	المجموع		

5- استراتيجية تخفيف شناعة الحدث: تظهر نتائج الدراسة أن استراتيجية تخفيف شناعة الحدث لادارة العلاقات العامة اثناء الأزمات، جاءت وفق تكتيكات معينة، فتكتيك التعويض وتكتيك التعزيز والتغافر بالمرتبة الاولى بواقع (%)38) لكل منها، فيما احتل تكتيك التفوق وتكتيك الهجوم المضاد على الحدث بالمرتبة الثانية بواقع (%)12) لكل منها، فيما لم يرد تكتيك التفاضل وتكتيك تقليل شأن الحدث في خطابات الحكومة العراقية.

**جدول رقم (5) يبين استراتيجية استراتيجية تخفيف شناعة الحدث**

النسبة المئوية	التكرار	الكتيكات	الاستراتيجية
%38	3	التعويض	استراتيجية تخفيف شناعة الحدث
%38	3	التعزيز والتفاخر	
%12	1	التفوق	
%12	1	الهجوم المضاد	
%0	0	التفاصل	
%0	0	تقليل شأن الحدث	
%100	12	المجموع	

6- استراتيجية الانكار : تظهر نتائج الدراسة أن تكتيك الانكار حل بالمرتبة الاخيره من بين استراتيجيات اصلاح الصورة فقد جاء تحويل اللوم بواقع (%)75 فيما احتل تكتيك الانكار البسيط في المرتبة الثانية بواقع (%25).

**جدول رقم (6) يبين استراتيجية الانكار**

النسبة المئوية	التكرار	الكتيكات	الاستراتيجية
%75	3	تحويل اللوم	استراتيجية الانكار
%25	1	الانكار البسيط	
%100	4	المجموع	

**رابعاً: مناقشة النتائج**

ثمة علاقة بين ادارة العلاقات العامة للازمة وبين نوع الصورة الذهنية التي يمكن ان يتبنها الجمهور بكل موافقه وسلوكاته ومداركه حول المؤسسات الحكومية، وبما ان النتائج التي توصل اليها الباحث، لا تجيب على كل الاستفهامات وليس لديها القدرة على توضيح العلاقة بين المتغيرات بشكل كامل، لذلك سيناقش الباحث النتائج على وفق التساؤلين الثاني والثالث، وقد مثّل كل سؤال محور وكما يأتي:

**المحور الأول/ ماهي الصورة التي كونها الجمهور عن الحكومة العراقية؟**

تمثل الأزمة نقطة تحول لمجموعة من الأحداث، وتثير التوتر والقلق أيضًا مما يقل إلى حد كبير من السيطرة على التأثير والآثار، وعادة ما تكون المعلومات المتاحة غير كافية تؤدي حقيقة لتضييق ضغط الوقت على المشاركيين وتهدد مصداقية الحكومة لأنها يعكس جميع الجوانب المذكورة سابقاً.

معظم خبراء العلاقات العامة توافق على أن أي أزمة ، في تطورها ، تتطور على مرحلة أولية، تحدث خلالها بعض إشارات التحذير، والتي من خلالها يجب على الحكومة التعامل مع الوضع ومرحلة ما بعد الأزمة ، خلالها تقوم الحكومة بتحليل تأثير الأزمة على الجمهور والتدابير التي يجب اتخاذها.

نتيجة للبيانات والمعلومات التي حصلنا عليها يمكن ان نستنتج ان الصورة الذهنية التي كونها الجمهور متذبذبة، وتنميل من حيث ادارة الازمة لصالح الحكومة المحلية، ذلك ان الحكومة العراقية قد استخدمت الاستراتيجيات المناسبة واهملها استراتيجية الاطارات التصريحية، اذ اهتمت خلية الازمة بضرورة استعادة فرض القانون من خلال تحقيق الاجراءات الوقائية، كمنع التجمعات وغلق الاسواق، واستخدمت الحكومة استراتيجية الاعتراف بالذنب اذ استندت خلية الازمة بنقل الاحداث بصورة حقيقة في محاولتها لكسب متابعة الجمهور، لكن ما يعكر صفو الصورة ايضا استخدامها استراتيجية التهرب من المسؤولية، اذ اعتمدت خلية الازمة – بالقاء اللوم على الوافدين من الخارج، وهذا تهرب من مسؤوليات الحكومة.

**المحور الثاني/ هل كانت ادارة العلاقات العامة موقفة في خطاباتها لاصلاح الصورة؟**

بالنظر للإجراءات المتخذة والتي كانت في كثير منها استباقية، لمحاولة منع انتشار الوباء والسيطرة عليه في المحافظة، فقد كانت ادارة خطابات الازمة متماشية مع الاوضاع الوبائية، فقد غطت مختلف الموضوعات سواء باتخاذ تدابير احترازية على الحدود، او الحث على غلق دور العبادة والملاعب والاسواق التي يمكن ان تشهد تجمعات كبيرة، وحتى الحث على انتاج الكمامات، لكن كل تلك الاجراءات لم نلاحظ اي دور لمارسي العلاقات العامة في ادارة الازمة، فلم تشير بعض الكتب الرسمية الصادرة عن الحكومة العراقية الى اي دور يجب ان يتولاه ممارسي العلاقات العامة في ادارة الازمة على الاقل اتصاليا.

ومن الملاحظ ان كل الاجراءات والخطابات الصادرة من الحكومة العراقية، كانت عفوية ورسمية بحته، دون ان تراعي امكانية بناء صورة طيبة عنها، ويرى الباحث ان الحكومة قد اهدرت فرصة لا يمكن تقويتها وتعويضها لاصلاح صورتها المتهرة التي صاغتها التظاهرات، وكان بالامكان ان تجد المؤسسات الحكومية طريقاً اكثر سهولة لتمرير رسائلها الاقناعية في بناء صورتها، وفق مبدأ انتهاز الفرص واستثمار الازمات لتحسين الصورة السلبية.

**المقترحات والحلول:**

1. إضفاء الطابع المؤسسي على ادارة العلاقات العامة بمثابة انعكاس لتأثير العلاقات العامة على عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنظيمية ، على سبيل المثال ، أن يصبح مدير و إدارات العلاقات العامة أعضاء في مجالس الإدارة في المنظمات .
2. ضرورة " إضفاء الشرعية " على ممارسة العلاقات العامة في اغلب المؤسسات و تمكين ممارسي العلاقات العامة من لعب الأدوار الاستراتيجية ؛ يمكن التقليل من الشكوك حول "شرعية" ممارسة العلاقات العامة.
3. أن تمارس العلاقات العامة بطريقة أكثر تمسكا و اتساقا و مقبولة بشكل عام في الممارسة لتكون خطوة حاسمة نحو الاعتراف بها كمهنة، والمساهمة في تحقيق اهدافها
4. أن اسلوب التقييم عامل رئيسي لأنه يوضح فعالية العلاقات العامة والمساهمة التي يقدمها لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا بدوره قد يساعد الادارة العليا على رؤية القيمة الحقيقة للعلاقات العامة وقبول استراتيجيةيتها.
5. تبني أدوار العلاقات العامة في قيادة جهود المسؤولية الاجتماعية للشركات يسهم في تحصيل على تقدير عالي "في جميع أنحاء المنظمة للعلاقات العامة ليتم دمجها في الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمنظمة .
6. انشاء خلية لادارة الازمات في كل منظمة قبل وقوع الازمات لتكون بمثابة المجس للأشعار بوقوع الازمات ويكون احد اركانها الناطق الاعلامي .

**المصادر**

- Anna Oksiutycza, M. P. (2011). , Public relations practice in private sector companies in Gabon. *Public Relations Review*, p. 275.
- Benait, W. (1997). image repair discourse and crisis communication. *public relations review*.
- Benait, W. L. (1997). *public relations, review*,, pp. 23- 24.
- Benait, W. L. (1997). image repair discourse and crisis communication. *public relations review*.
- Bentley, J. M. (2015). , shifting identification: a theory of apologies and pseudo-apologies. *public relations review*, pp. 22- 29.
- Bhrney, J. R. (2002). Blowout! Firestone's image restoration campaign. *public relations review*, p. 380.
- Exploring Negative Dimensions of .(2014).Bitt Beach Moon1 and Yunna Rhee1 *Publics Journalism* . Organization-Public Relationships (NOPR) in Public Relations .صفحة 662, *Mass Communication Quarterly &*



- Blooke Fisher, j. D. (2010). Beyanb image erpair: suggestions for crisis communication the eay development. *public relations review*, p. 643.
- Bourne, C. (2019). , The public relations profession as discursive boundary work. *Public Public Relations Review*, p. 20.
- Dipalma, S. R. (2011, march) . , image resforation strategics employed by press seeretary Robert eibbs as president barack obama,s jop approval ratings deeline,. *14 international public relations research conference,holiday in university off Miami*, pp. 9-12.
- Guth, D. W. (1995). Organizational Crisis Experience and Public David W. Guth Relations Roles. *Publics Journalism Public Relations Review*, p. 123.
- Harlow, W. F. (2011). BP initial image repair strategies after the deepwater horizon spill., *public relations review* 37, pp. pp 80- 93.
- Joseph R. Bhrney and all, B. (2002). Firestone's image resteration compagn . *public relations review*,, p. p380.
- Kristina Drumeller, W. L. (2004). , Vss Greeneville collides with Japans Ehime mam: cultural issues in image repair discourse. , *public relations review* ,, pp. 177-185.
- L.Benoit, W. (2006). image repair in president bush,s apnl2004 news conference. *public relation review*, pp. 137-143.
- Maria E. Len. Ries, W. L. (2008). image rapair stratagies determined deniar and jifferentiation. *public relations review* , p. 96.
- Natalie A. Brown, A. C. (2013). Sports fans as crisis communicators on social media websites. *Public Relations Review*, p. 76.
- Natalie A. Brown, A. C. (2013). Sports fans as crisis communicators on social media websites. *Public Relations Review*, p. p76.
- Peggy Simcic Brønn And Erik L. Olson. (1999). Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis., *Public Relations Review*,, p. p355.
- Petrovici, A. (2014). PR in Crisis Situations. A Case Study. *Social and Behavioral Sciences* 149 , p. 716.
- Willam, B. (1997). image repair discourse and crisis communication. *public relations review*, pp. 23-24.
- Timothy Coombs ,Public relations literacy: (2013) .William Sherry Jean Holladay 'Publics Public Relations Inquir .Developing critical consumers of public relations
- صفحة 126
- William, K. A. (1994). Briggs Integrating Public Relations and Legal Responses During a Crisis. *Public Relations Review*, p. 445.
- راس محمد الجمال، و خيرت معرض عياد. (2008). ادارة العلاقات العامة : المدخل الاستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- عبد الله محمد بن سعد ال توييم. (2007). العلاقات العامة والصحافة - استراتيجيات التحرير والردود. الرياض: الملك فهد الوطنية.