

# دور العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية العراقية

اعداد

م.م. حارث دوهان عبد

اتحاد الجامعات العربية

تسعى هذه الدراسة الموسومة ( دور العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية العراقية) إلى التعرف على نشاطات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية، وهدفها الذي يتبلور حول إقامة طريق للاتصال الذي يتم من خلاله الفهم المتبادل بين التنظيم وبين الجمهور المستند على الحقائق والمعرفة والمعلومات الكاملة، وذلك عبر دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية التي لاتدخر الجهود في مواجهة الأزمات التي تعترض عمل تلك المؤسسات نتيجة لمختلف الأسباب، حيث يشير تاريخ العلاقات العامة إلى أنها قد نشأت في الأساس وتطورت خلال الأزمات.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، الاتصال، إدارة الأزمات، المؤسسات الحكومية.

### Abstract

This study (the role of public relations and communication in crisis management in Iraqi government institutions) seeks to identify the activities of public relations and its goal is to establish a way of communication through which mutual understanding between the organization and the public based on facts, knowledge and full information, through Public relations in government institutions that do not spare efforts in the face of crises that impede the work of these institutions due to various reasons, where the history of public relations indicate that it originated and developed during the crises.

Keywords: Public Relations, Communication, Crisis Management, Government Institutions.

### التصنيف

يشير تاريخ العلاقات العامة إلى أنها قد نشأت في الأساس وتطورت خلال الأزمات، إذ يواجه الإعلام صعوبات جمة أثناء حدوث الاضطرابات والإضرابات والمشكلات الاجتماعية، ولم يعد أمام المؤسسات إلا القيام بالتواصل مع الجمهور، وتوضيح مهامها وشرح طبيعة نشاطاتها. وتبدو أهمية العلاقات العامة واضحة خلال مرحلة اندلاع الأزمات من خلال شعور القائمين على المنشآت بأهمية الاتصال الفعال الذي يجب أن تقوم به المنشأة عبر العلاقة التي تقوم بين كافة الهيئات والإدارات التخصصية من جهة والجمهور، حيث تكون العلاقات العامة ذات الصلة بالنشاط الذي تقوم به، الأمر الذي دفع المنشآت المختلفة للاهتمام بوضع العلاقات العامة كوظيفة أساسية للمنشأة، والتي يمكن ملاحظة وجودها ضمن الهيكل التنظيمي الذي غالباً ما يضم عدد من الأقسام التخصصية التي من بينها على سبيل المثال لا الحصر: (الانتاج - التسويق - التمويل - الأفراد - العلاقات العامة). وعملياً تقوم نشاطات العلاقات العامة وهدفها على إقامة طريق للاتصال يتم من خلاله الفهم المتبادل بين التنظيم وبين الجمهور المستند على الحقائق والمعرفة والمعلومات الكاملة. ويرجع مجال اختيار موضوع الدراسة ( دور العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية العراقية) إلى الأسباب الذاتية التي تتعلق بالرغبة الشخصية في التعرف على أهمية العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية العراقية. وهناك أيضاً الأسباب الموضوعية التي تتعلق بالأهمية التي تحظى بها العلاقات العامة، ودورها في تنمية أداء المؤسسات الحكومية بغية تحقيق النجاح لها في إدارة الأزمات التي تعترض عملها. وتتأثر المشكلة البحثية لهذه الدراسة بما يمكن أن تلعبه دوائر العلاقات العامة في نجاح أي مؤسسة لديها نشاطات خدمية أو سلعية تحقق فيها فائدة مباشرة للجمهور أو المجتمع، وفي ضوء ذلك واجهت المؤسسات الحكومية العراقية عدد من الأزمات التي أثرت على نشاطاتها، لذا فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس الذي مفاده: ما دور نشاط دوائر العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات الحكومية العراقية؟ وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة الأسئلة المنفرعة عن التساؤل الرئيس والتي يمكن بلورتها في الآتي: ما الصيغ والأساليب المتبعة في نشاطات دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية؟ وما مفهوم إدارة الأزمات؟ وما دور البيئة المحلية في تحديد أبعاد دور العلاقات العامة والاتصال في المؤسسات الحكومية العراقية من أجل إدارة الأزمات؟ وما مكامن النجاح، وما الاخفاقات التي رافقت نشاط العلاقات العامة في تنمية المؤسسات الحكومية العراقية عند إدارة الأزمات؟ واستوجبت الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بموضوع دور العلاقات العامة والاتصال في المؤسسات الحكومية العراقية من أجل إدارة الأزمات، صياغة الفرضيات بالوجه الآتي:

١. تسعى المؤسسات الحكومية العراقية إلى خلق علاقات طيبة مع جمهورها والمحافظة عليها مما يساعدها على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال نشاطات دوائر العلاقات العامة.

٢. تعتمد نشاطات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية على الاتصال الفعال والإيجابي مع جمهورها الداخلي والخارجي، مما يؤدي إلى تنمية أداؤها، و ضمان استقرارها واستمرارها.

٣. نجحت دوائر العلاقات العامة في تنمية المؤسسات الحكومية العراقية لغرض إدارة الأزمات التي تتعرض لها.

وقد هدفت الدراسة الوقوف عند دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية التي تتعرض للأزمات، والكشف عن سماتها، وأساليب الممارسة الميدانية لها، من خلال التركيز على:

١. بيان الصيغ والأساليب المتبعة في نشاطات دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية.

٢. توضيح مفهوم إدارة الأزمات.

٣. التعرف على دور البيئة المحلية في تحديد أبعاد دور العلاقات العامة في تنمية المؤسسات الحكومية لغرض إدارة الأزمات.

٤. تسليط الضوء على مكامن النجاح وأسباب الاخفاقات التي رافقت نشاط العلاقات العامة في المؤسسات العراقية في إدارة الأزمات.

**أهمية الدراسة** تتضمن أهمية الدراسة جانبين علمي ( نظري ) وعملي ( تطبيقي ) كالآتي:

١. الأهمية العلمية (النظرية): تكمن الأهمية العلمية للدراسة في أنها تسهم في تعميق الفهم لدى المهتمين بالشأن السياسي والإعلامي في العراق والمنطقة العربية في التعرف على مفاهيم العلاقات العامة، والإعلام والاتصال وإدارة الأزمات، وذلك من أجل إعطاء دفعة قوية لهذه المفاهيم بغية تحقيق الاستقرار السياسي المفضي للرعاية الإنسانية التي افتقدتها كثير من المؤسسات الحكومية العراقية خلال الحدود الزمنية للدراسة.

٢. الأهمية العملية (التطبيقية): توفر الدراسة فرصة للمتابعين للشأن المحلي العراقي والعربي والإقليمي والدولي للاطلاع على كيفية الانتقال بالمجتمعات التقليدية إلى المجتمعات العصرية من خلال الأدوار التي تؤديها العلاقات العامة أثناء تنمية المؤسسات الحكومية العراقية من أجل إدارة الأزمات.

ونتيجة لتحول النظام الاقتصادي والسياسي في العراق خلال مرحلة ما بعد ٢٠٠٣، من نظام شمولي إلى نظام اقتصاد السوق، لذلك نتناول الدراسة دور العلاقات العامة والاتصال في المؤسسات الحكومية العراقية من أجل إدارة الأزمات التي أخذت تتعرض لها، خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠١٩.

### الإطار النظري

تناولت دراسات عديدة دور الإتصال في العلاقات العامة من منظور تطبيقي، خاصة تلك الدراسات التي تركز على عناصر العملية الإتصالية المتعارف عليها، وكيفية الإستفادة من نتائج تلك الدراسات في سبيل تحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ برامجها. ولا يخفى على الباحثين والدارسين في مجال الإعلام والاتصال بأن هناك جانب آخر للإتصال في العلاقات العامة يتعلق بالإستراتيجيات الإقناعية المرتبطة بالرسالة، وهي تمثل الأسس النظرية والمرشد لمخططي ومصممي البرامج الإتصالية من أجل زيادة فعالية تنفيذ هذه البرامج، وتعد هذه الإستراتيجيات إنتقالاً من مرحلة التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة إلى مرحلة التنفيذ الفعلي لهذه الخطط. ويكاد اتفاق عدد كبير من رواد مختلف العلوم الاجتماعية يكون متحققاً بشأن أهمية الاتصال في تحقيق قيم المواطنة، ومنهم المتخصصون في الاتصال الذين قالوا ان الاتصال communication كلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية communion وتعني المشاركة<sup>١</sup>. وتدخّل عملية الاتصال ضمن الإطار الاجتماعي الحاصل عبر وسيلة معينة سواء كانت مرئية أم مسموعة أم مقروءة، وهذا يدل على الاتصال بالمشاركة عبر المعلومات وتبادل المشاعر والاتجاهات أو الرأي أو اتخاذ القرار، ويبرز من بين هؤلاء المتخصصين تناول تعريف الاتصال كالآتي:

- " العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز التي تعمل بمثيرات لتلك الاستجابة"<sup>٢</sup>.

- يحدد ولبر شرام عملية الاتصال، بأنها: " مجموعة الرسائل التي عن طريقها يتم تحقيق ترابط الأفراد والجماعات والمجتمعات بحيث ينتج هذا الترابط نوعاً من التفاعل الواقعي بين الأفراد"<sup>٣</sup>.

- " عملية تفاعل بين طرفين إلى أن تصير رسالة معينة ( فكرة أو مهارة أو اتجاها ) مجالاً مشتركاً بينهما"<sup>٤</sup>، وهنا تبرز الوظيفة الاجتماعية للاتصال.

وعليه لا يمكن انكار مدى تأثير مفهوم المواطنة بوسائل الاتصال، رغم أن هذا المفهوم يتميز بوجه خاص بولاء المواطن للبلاد وخدمتها والتعاون مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف القومية للدولة، مثلما يتضمن مستوىً عالياً من الحرية مصحوباً بالعديد من المسؤوليات التي تتجلى في وعي الفرد واهتماماته بشؤون المجتمع وقدرته على العمل بكفاءة لصالحه. وعند النظر إلى الأدوار التي تؤديها المؤسسات الحكومية إلى جمهور المواطنين عامة يتبين بأنها تمثل المجس الأول لطبيعة العلاقة بين الشعب والدولة، حيث توضح أغلب الدراسات الحس والتخمين هو الأسلوب الذي كانت تستخدمه دوائر العلاقات العامة قديماً للتعرف على اتجاهات الجماهير، أما الآن فهناك عدة أساليب علمية لقياس ودراسة هذه الاتجاهات. ويقوم عادة بنشاط البحث قسم متخصص في الأبحاث والذي يتولى جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها. وعند قيام هذه المؤسسات بوضع سياساتها، فإنها تأخذ بعين الإعتبار وجهة نظر الجمهور الذي ستطبق عليه هذه السياسات، وذلك لأن الهدف النهائي هو إرضاء هذا الجمهور فالأخذ بأراء الجمهور وردود فعلهم لا يمكن التوصل إليه إلا عن طريق إجراء البحوث. ويعرف William G. Zikmund البحث العلمي بأنه العملية المنظمة والموضوعية التي تتعلق بجمع وتسجيل وتحليل المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات. فبحوث العلاقات العامة هي استقصاءات دقيقة يمكن التوصل من خلالها إلى معرفة وجهة نظر الجمهور بخصوص قضية معينة أو مشكلة محددة وذلك بهدف مساعدة الإدارة في حل هذه المشكلة أو إقرار السياسات التي تتفق مع مصالح الجمهور وتطلعاته<sup>٥</sup>.

ولغرض تناول موضوع هذه الدراسة بدقة وموضوعية، لابد من مراعاة نظريات العلاقات العامة الآتية:

١. نظرية النظم: ويطلق على هذه النظرية "نظرية التكيف والتوافق"، والتي تنظر إلى المؤسسة على أنها تمثل نظام بعينها، وتتكون من بيئة خارجية تؤثر فيها وتتأثر بها، فالبيئة الخارجية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. ويتمثل دور العلاقات العامة طبقاً لهذه النظرية في:

أ. جمع المعلومات عن البيئة وما يحدث فيها من تطورات.

ب. القدرة على تفسير المعلومات لترتيب أولوية الجماهير.

٢. نظرية الحوار: تؤكد هذه النظرية على ضرورة الاتصال كوسيلة للتفاوض والحوار حول العلاقات الرابطة بين المؤسسة وجماهيرها، حيث يعد الحوار مهم جداً في العلاقات العامة لما يحققه من تفاهم بين المؤسسة وجماهيرها، والذي يقوم على التواصل والالتزام. وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة الذي يتعلق بمعالجة ظاهرة معينة، ويتطلب دراسة معمقة ودقيقة لتلك الظاهرة، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات عنها، كما أفادت هذه الدراسة من هذا المنهج في جمع المعلومات المتعلقة بالعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، وواقع ممارستها. وهل تؤثر على أداء المؤسسات؟ وأيضاً للتعرف على: كيفية الاتصال والتواصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي؟ وكذلك جمهورها الخارجي.

### مفاهيم الدراسة

**مفهوم العلاقات العامة** ينظر Edward J. Robinson إلى العلاقات العامة إلى أنها علم سلوكي واجتماعي تطبيقي، تتضمن الوظائف

التالية<sup>٦</sup>:

١. قياس وتقييم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمنشأة.

٢. مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف المتعلقة بزيادة تفهم الجماهير للمنشأة وتقبلها (أي الجماهير) لمنتجات المنشأة وخططها وسياساتها وموظفيها.

٣. تحقيق التوازن بين أهداف المنشأة وبين مصالح وحاجات وأهداف الجماهير المختلفة.

٤. تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج بهدف اكتساب تفهم الجماهير وقبولها

ويشير Cutlip وزملائه إلى أن العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تقوم بإنشاء والاحتفاظ بعلاقات متبادلة مفيدة بين المنشأة والجمهور الذي يعتمد عليه مدى نجاح المنشأة أو فشلها ويعرف الباحث العلاقات العامة بأنها العلم القائم على الأدوار التي يؤديها مجموعة من الموظفين الذين يتمتعون بقدرات فنية لتحقيق الاتصال بين المؤسسات التي يعملون فيها والجمهور، بغض النظر عن نوع الخدمة أو السلعة التي تقدمها تلك المؤسسات.

**مفهوم الاتصال** يمثل الاتصال في عالم اليوم أحد السمات الإنسانية البارزة في العصر الحديث، سواء كان ذلك في شكل لفظي أو عملي. ورغم دخول التاريخ البشري في القرن الحادي والعشرين، إلا أنه لا يزال هناك الملايين من البشر لا يجيدون مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، حيث كافح الإنسان على مدى قرون طويلة من أجل التعبير بحرية عن نفسه وحقه في الاتصال والتعامل مع الغير<sup>٨</sup>. ويشير الاتصال إلى عملية انتقال المعلومات أو الأفكار، أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل. والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكن من نقل المعارف، ويسير التفاعل بين الأفراد<sup>٩</sup>. ويعد الاتصال في كل مراحل الحياة الإنسانية محور الخبرة، وهو أبرز ما يميز الإنسان عن الكائنات الأخرى، من حيث قدرته على التعبير عن أفكاره، حيث أول مظاهر هذا التفاهيم بين بني البشر عن طريق استخدام الإشارات، ثم ارتقى هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان يستخدم الرموز اللغوية. فكانت الثورة الأولى في الاتصال قد تحققت حينما استطاع الإنسان أن يتكلم، والثورة الثانية عندما اقترح السومريون أقدم طريقة للكتابة على الطين سنة ٢٦٠٠ قبل الميلاد، والثورة الثالثة كانت بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس على يد يوحنا جوتنبرغ (١٤٤٠) ميلادي<sup>١٠</sup>. ونتيجة للارتباط الوثيق بين الأدوار التي يؤديها كل من العلاقات العامة والاتصال في تنوير الرأي العام، وتبصير الجماعات على اختلاف مستوياته، وتنوع اهتماماتها وتعدد نشاطاتها بما يسمح لها لفهم ذاتها أولاً، وتفسير المواقف التي تمس جوانب حياتها السياسية والاقتصادية والعلمية والفنية والأخلاقية، حيث ينطوي دور العلاقات العامة والإعلام على عنصر التوجيه بقصد تحقيق الأهداف السامية التي تمس مقدرات الجمهور، وما يجلب له من رفاهية داخل حدود الدولة، وما يرفع من شأنه ومكانته بين الشعوب والأمم الأخرى. ومع مرور الوقت أخذت دوائر العلاقات العامة تضع جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها، تمثل بعضها في أبسط صورة إلى تقوية الصلات الاجتماعية، وتحقيق التفاعل الاجتماعي Social Interaction. فالقدرة على الاتصال والتعامل مع الأفراد تزيد من فرص تحقيق حاجاتهم، في حين أن عدم القدرة على الاتصال تعد نقصاً خطيراً في التفكير أو في المشاعر، مما يؤدي إلى حدوث خلل في التفاهم والتعاطف والتحابب أو التباغض<sup>١١</sup>. ولم يعد خافياً بأن نشاطات دوائر العلاقات العامة تعتمد في عالم اليوم على وسائل الاتصال، التي أخذت تمثل أحد السمات الإنسانية البارزة في العصر الحديث، سواء كان ذلك في شكل لفظي أو عملي. ورغم ذلك فإن دخول البشرية إلى القرن الحادي والعشرين، لا يزال يشير إلى وجود الملايين من البشر الذين لا يجيدون مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، حيث كافح الإنسان على مدى قرون طويلة من أجل التعبير بحرية عن نفسه وحقه في الاتصال والتعامل مع الآخرين. وسرعان ما تبين أن نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية يستلزم الشروع بعمليات الاتصال الحديث الذي يشير إلى عملية انتقال المعلومات والاتجاهات، أو الأفكار والعواطف، من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز والدلالات الرقمية، كما بدا وصف الاتصال الفعال يشير إلى المعنى الذي يقصده المرسل والذي يصل بالفعل إلى المستقبل. ثم أصبح الاتصال يمثل أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكن من نقل المعارف، ويسير التفاعل بين الأفراد. وبالتزامن مع تنامي دور وسائل الاتصال وتطورها أخذ دور دوائر العلاقات العامة يمتد إلى كافة نواحي الحياة الإنسانية وأخذ يعتمد محور الخبرة، حتى بات من أبرز ما يميز الإنسان عن الكائنات الأخرى، من حيث قدرته على التعبير عن أفكاره، حيث كان أول مظاهر هذا التفاهيم بين بني البشر يتم عن طريق استخدام الإشارات. ثم ارتقى هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان يستخدم الرموز اللغوية. فكانت الثورة الأولى في الاتصال قد تحققت حينما استطاع الإنسان أن يتكلم، والثورة الثانية عندما اقترح السومريون أقدم طريقة للكتابة على الطين سنة ٢٦٠٠ قبل الميلاد، والثورة الثالثة كانت بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس على يد يوحنا جوتنبرغ (١٤٤٠) ميلادي، أما الثورة الرابعة فقد بدأت خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأكتملت في القرن العشرين بعد تعدد وسائل الاتصال استجابة للمشكلات التي نجمت عن الثورة الصناعية، حيث اكتشاف التلغراف والسينما والهاتف والأجهزة اللاسلكية والراديو والتلفاز والفاكس، فيما شهد النصف الثاني من القرن العشرين الثورة الخامسة التي تمثلت في الحاسوب الإلكتروني الذي تجسد في استخدامات وسائل الاتصال عبر الأقمار الصناعية<sup>١٢</sup>. ونتيجة للتغلغل الكبير لوسائل الاتصال في كل جانب من جوانب الحياة المعاصرة، الأمر الذي جعل منها دوراً في إدارة أزمات أصبح فاعلاً ومؤثراً، كونها تصل إلى جميع الطبقات الاجتماعية وعلى اختلاف مستوياتهم، حيث أخذت ترصد كل الظروف المحيطة بالإنسان، حتى بات هذا الإنسان يعيش في عالم يتعامل مع الإعلام ووسائل الاتصال في جميع الأوقات، خفيةً وجهرًا. ومع ازدياد التغلغل الإعلامي في جوانب الحياة، ازداد دور الاتصال في العملية السياسية في المجتمعات الحديثة، ومنها المجتمع العراقي، حينما أخذت أهمية وسائل الاتصال تبرز في بلورة الصراعات السياسية التي تدور داخل هذه العملية، وبتات الجمهور يعرف أن وسائل الإعلام والاتصال أصبحت تخدم كثيرا من السياسيين - جيداً -

كأداة لتحقيق أغراضهم السياسية وغاياتهم. لذلك فإن دور دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية لم يختلف عن مثيلاتها في دول العالم الأخرى، حيث أصبح دور العاملين فيها يحمل سمات دور السفراء لدى الجهات العليا، إذ تتلخص مهمة السفير في بيان وجهة نظر جماهيره والدفاع عنها، وخاصة عند حدوث الأزمات.

**مفهوم إدارة الأزمات** تعد إدارة الأزمات من الحقول التي تحظى بالاهتمام العلمي في علمي الاقتصاد والإدارة، لأنها تتركز في مجملها على الاجتهادات والمواقف وردود الأفعال المستندة الى مقومات علمية وقانونية بغرض احتواء النتائج الناجمة عن اندلاع أزمة معينة، بل أن إدارة الأزمات يعد أفضل وسيلة لاحتواء وتطوير المشكلات وأقلها كلفة. وقد أدى عدم وجود إجماع بين المختصين وصناع القرار والباحثين حول مفهوم الأزمة ومعناها، الى استخدام المفهوم في غير موضعه في كثير من الدراسات والبحوث، وغالباً ما يتم الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى. لذلك لا بد من القول ان الاختلاف في الاصل اللغوي والمفاهيمي لمصطلح الأزمة ناتج عن الخلط بالاستخدام لهذا المفهوم لان الكتاب والمختصين درجوا على استخدام هذا المصطلح بلا تمييز (فهناك أزمة قلبية وهناك أزمة عاطفية وأزمة حكومية وأزمة طاقة وأزمة ديمقراطية الخ..)، وتستخدم هذه الكلمة على كل الصعد والمستويات سواء الفردية او المحلية او الاقليمية او الدولية على حد سواء، فقد احصى احد الباحثين عدد استخدامات مصطلح الأزمة فوجد ما يقارب (١١٠) استخداماً، وازدادت من صعوبة التوصل الى مفهوم متفق عليه يبين ان الناس يميلون الى استخدام هذا المصطلح كأنه مصطلح واضح لا يحتاج الى تعريف<sup>١٣</sup>. ويشير مفهوم الأزمات ضمن نشاط المؤسسات الحكومية العراقية إلى أنها: تلك المواقف الصعبة والمحددة التي تتعرض لها تلك المؤسسات وتصل إلى حدود تهديد المصالح العامة التي تسعى المؤسسة الوصول إليها ك تقديم خدمة أو إنتاج سلعة، وقد يؤدي حدوث الأزمات إلى التأثير السلبي على صورة المؤسسة أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي. ومن هذا التعريف يمكننا أن نستنتج بأنه في معظم الحالات لا يوجد هنالك متسع من الوقت للقيام بجمع المعلومات الضرورية حول الأزمة وتحليل الموقف ووضع وتقييم الحلول البديلة واختيار أفضلها.

**نشاطات دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية** : ما يزال مفهوم العلاقات العامة ووظائفها في العراق كما في أغلب الدول النامية، يدور في طور التنظير ويخضع لتفسيرات خاطئة، ونظرة قاصرة، مما أخذ يؤثر بالتالي على حالة التوازن والتوافق، بين فئات الجماهير، والمؤسسات التي تنشط فيها، وحيث أن مسؤولية العلاقات العامة في المؤسسات عامة لا تتحدد بمدير أو موظفي العلاقات العامة وحدهم بل أن ذلك مناط بكافة موظفي المؤسسات لممارسة هذه المسؤولية سواء كانت هذه المؤسسات تؤدي أعمال التسويق أو الإنتاج أو المالية أو غيرها أثناء تنفيذهم لأعمالهم. ثم أصبح نشاط العلاقات العامة، في المؤسسات الحكومية العراقية كما في غيرها من الدول، يمثل حلقة الوصل بين المنشأة وبيئتها الخارجية، حيث لا تستطيع هذه المؤسسات ولن تستطيع القيام بأداء مهامها وأعمالها دون جماهيرها، وبالتالي عدم تحقيق أهدافها، تلك الاهداف التي تتطلب توافر الثقة المتبادلة والتفاهم المشترك بين المؤسسة المعنية وجماهيرها، فكل مؤسسة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر بها إذ أنها تعيش ضمن نظام مفتوح . وفي مراحل سابقة كانت محددات عمل المؤسسات الحكومية العراقية تؤثر بشكل رئيس على نشاطات العلاقات العامة، حيث أن حجم المؤسسة الواحدة يعد صغيراً بالقياس مع حجمها في مراحل لاحقة، إذ أنها كانت تعمل بعدد قليل من الموظفين ولأعداد محدودة من العملاء والموردين . وقد كان بإمكان صاحب العمل والذي هو غالباً المدير العام للمنظمة أن يقوم بالاتصال المباشر مع كافة موظفيه أو عملائه أو مورديه . وسرعان ما باتت اختصاصات دائرة العلاقات العامة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وقد تختلف في نفس المؤسسة من وقت إلى آخر، إلا أنه يمكن إيجاز أهم نشاطات دائرة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية بصفة عامة كما يلي<sup>١٤</sup> :

١. الاتصال مع الموظفين من خلال النشرات والكتيبات ولوحة الإعلانات وكذلك من خلال الاتصالات الهاتفية والاجتماعات وغيرها .
٢. تقديم النصح والإرشاد إلى دوائر الشركة، وكل دائرة فيما يخصها من أمور وقضايا، فتقوم دائرة العلاقات العامة بإسداء النصح والإرشاد إلى دائرة التسويق فيما يتعلق بسياساتها اتجاه العملاء والموزعين وغيرهم، وكذلك تقوم بإسداء النصح والإرشاد إلى دائرة شؤون الموظفين فيما يتعلق بسياساتها اتجاه الموظفين في الشركة .
٣. طبع النشرات والكتيبات الخاصة بالشركة وترتيب عقد الاجتماعات .
٤. إعداد التقارير السنوية عن أهم منجزات الإدارة وعن نتائج أعمال المؤسسة، والمركز المالي لها في نهاية كل عام، والقيام بتوزيعه على المساهمين والموظفين الذين تتطلب أعمالهم الاحتفاظ به، وعلى كبار العملاء والموردين .

٥. تحرير وإنتاج المجلات الداخلية وتوزيعها على الموظفين .
٦. تنظيم الاشتراك في المعارض والاتصال بمنظمتها لتوقيع العقود معهم .
٧. الاتصال بوسائل الإعلام وإقامة علاقات جيدة معهم، ويشمل ذلك ترتيب إجراء المقابلات الصحفية والإجابة على استفسارات وسائل الإعلام .
٨. استقبال الوفود والزوار وتنظيم إجراءات حجز تذاكر الطائرة لهم وحجز الفنادق وترتيب أمور إقامتهم وجوازات سفرهم .
٩. شرح سياسات المؤسسة وأهدافها إلى الجماهير، سواء جمهور الموظفين أو جمهور العملاء أو جمهور الموردين أو غيرهم .
١٠. إجراء البحوث اللازمة لاستطلاع آراء الجماهير واتجاهاتهم وإبلاغ الدوائر المختصة بنتائج الاستطلاعات .
١١. الاتصال مع الجماهير ومد جسور الثقة بينهم وبين إدارة المؤسسة .

١٢. وضع صندوق للاقتراحات والشكاوي في مكان بارز في المؤسسة، وترتيب فتح الصندوق وقراءة ما به من اقتراحات وشكاوي، وكذلك الاهتمام ببحث الشكاوي المقدمة من الجماهير ومحاولة حلها . ومع مرور الوقت ونتيجة للواقع الاقتصادي الذي أخذ يعيشه أبناء الشعب العراقي، لم يقتصر دور دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية على التعريف بالأنشطة التي تقوم بها هذه الدوائر، بل امتد لاستقبال المعلومات من الجمهور الذي يتعامل معها بغية تطوير عمل المؤسسات الحكومية، إلى جانب السعي لتلبية رغبات الجمهور الداخلي وحاجاته من نواحٍ مختلفة من أجل خلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة المعنية لدى الجمهور الخارجي<sup>١٥</sup>. وذلك نتيجة تعدد أنواع الأزمات وتباينها، وتداخل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وتشعبها إلى: أزمات السلع أو الخدمات، وأزمات الموارد البشرية، وأزمات الموارد الطبيعية، وأزمات البيئة أو الطقس، وأزمات الحوادث والتصرفات غير رشيدة داخل مؤسسات الأعمال أو خارجها، وأزمات البيئة الداخلية للمؤسسات الحكومية، وأزمات نظام العمل المرتبطة بالجانب الاقتصادي، وأزمات التكنولوجيا<sup>١٦</sup>.

وحتى تستطيع المؤسسات الحكومية معالجة الأزمة بطريقة جيدة تؤدي إلى التخفيف من آثارها السلبية، فإن أمامها أحد طريقتين:

١. معالجة الأزمة بالاعتماد على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية، إما باختيار أحدهم أو بتشكيل فريق من الموظفين لمعالجتها، وذلك حسب حجم الأزمة ونوعها. وهذه الطريقة تتطلب أن يكون لدى الموظف أو الموظفين المكلفين بمتابعة الأزمة الخبرة والمهارة الكافية لإدارتها. وهذا يتطلب الحرص والعناية عند اختيارهم ويستوجب إقامة دورات تدريبية مستمرة لزيادة مهاراتهم وقدراتهم.
٢. الاستعانة بخدمات دائرة العلاقات العامة تحت صفة الاستشارة الخارجية كونها تمتلك الخبرة والدراية في معالجة الأزمات.

**دور البيئة المحلية وتفاعلها مع دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية** لاقت دوائر العلاقات العامة في أغلب المؤسسات الحكومية في دول العالم المختلفة، إقبالاً منقطع النظير طيلة القرن العشرين باعتبارها المهنة التي توفر المعلومات إلى الجمهور، وبأنها تعتمد على مبدأ الإقناع، القائم على الاهتمام الكبير برأي الجمهور الذي يجب أن يؤخذ بشيء من الأهمية، عبر قنوات الاتصال المتعددة مع هذا الجمهور، أو عبر طرق جديدة لإستمر تدفق المعلومات وتقاوم مزدوج الطريق. وغالباً ما تؤدي المنهجية المتبعة من قبل القيادات الإدارية للمؤسسات الحكومية وأسلوبها في التفاعل مع البيئة المحلية سواء كانت هذه البيئة تشمل على العاملين في المؤسسات الحكومية أو جمهورها، حيث تلعب هذه المنهجية دوراً مركزياً في رسم ملامح النظام السائد في المؤسسة.

لا يمكن إغفال أن البيئة المحلية تتفاعل مع دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية من أجل إدارة الأزمات التي تعترض عمل تلك المؤسسات، وذلك من خلال:

١. إيجاد أخلاقيات العمل التي تمتد إلى عنصرين رئيسين، هما:
    - أ. القيادة الإدارية والموظفون التنفيذيون الذين يعبرون بشكل جماعي عن المتغير المستقل (المؤثر) في معادلة العمل في هذه المؤسسات.
    - ب. الموظفون التنفيذيون الذين يعبرون عن المتغير التابع (المتأثر).
- وتأسيساً على هذا المفهوم، تؤدي منهجية القيادة الإدارية وأسلوبها في التفاعل مع الموظفين دوراً مركزياً في رسم ملامح النظام الأخلاقي السائد في المؤسسة. وبهذا الشأن يمكننا تحديد منهجين أخلاقيين يسهم أولهما في دعم بيئة العمل الداخلية، بينما يسهم الآخر في هدم هذه البيئة. وسنقوم بتوضيح هذين المنهجين بشكل مبسط من خلال :

**أولاً: منهج الإدارة بالحب:** تعد الرغبة الصادقة في بناء نظام أخلاقي متميز، المفتاح الرئيس لإيجاد بيئة عمل تتسم بالموضوعية والإيجابية، ويستند منهج (الإدارة بالحب) بشكل أساسي على إشاعة مشاعر المحبة بين الإدارة العليا والمؤوسين من جهة، وفيما بين المؤوسين أنفسهم

من جهة أخرى، لينتقل بعد ذلك تأثير العلاقة الطيبة بين المؤسسة ككل وجمهورها الخارجي. ويعمل منهج (الإدارة بالحب) على ترسيخ وتطوير البناء الأخلاقي المؤسسي كونه يتعامل مع معادلة ثلاثية العناصر (الإدارة العليا للمؤسسة، المرؤوسين، الجمهور).

ثانياً: منهج الإدارة بالتجاهل، التجاهل هو العلم بالشيء، والمعرفة التامة به، ثم عدم الرد بردّ فعل أو سلوك منطقي يتناسب مع هذا العلم، أو تلك المعرفة! وهنا يؤشر واقع التجاهل إلى حالة من التناقض بين ما هو كائن (الحالة السلبية) قياساً لما ينبغي أن يكون عليه الواقع (الحالة الإيجابية). ويعبر منهج (الإدارة بالتجاهل) عن نمط سلوكي يظهر في أخلاقيات بعض قادة المؤسسات الإدارية، يعبر عن تجاهل المدير لموظفيه. فهو يعرف أشياء كثيرة عن شخصياتهم واحتياجاتهم ودوافعهم، لكنه يتجاهلها تماماً، فلا تنعكس آثار هذه المعرفة على سلوكه وتصرفاته مع من يقودهم لذلك تعدد (الإدارة بالتجاهل) مدخلاً مؤسسياً هداماً، يستوجب العلاج السريع والدقيق، لما له من آثار تدميرية خطيرة على حاضر أي جهاز إداري ومستقبله، كونه يصيب بالضرر أهم موارد المؤسسة، وهي الموارد البشرية. ومن دون معالجة واقع (التجاهل) سيكون من الصعب جداً المضي قدماً في طريق بناء نظام أخلاقي راقٍ ومتميز.

٢. أخلاقيات العمل بين البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئتها الخارجية من الأمور الثابتة في ممارسة العمل الإداري، أن العلاقات العامة تعبر عن ذلك النشاط المسؤول عن إقامة جسور الثقة والتفاعل المتبادل بين المؤسسة الإدارية وجمهور المتعاملين معها، والعمل على تطوير وتمتين هذه الجسور بما يصب في مصلحة الطرفين مع الأخذ بالحسبان أن لأي مؤسسة متعاملين داخليين (الموظفين التنفيذيين)، و(متعاملين خارجيين) جمهور المستفيدين من السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة. لذلك كان لا بد من مبادئ وأسس علمية أخلاقية تحكم هذا النشاط الحيوي والمهم، مع التنبيه إلى أن العلاقات العامة الناجحة تبدأ من بيئة المؤسسة الداخلية، ثم تنطلق بعد ذلك نحو البيئة الخارجية من جانبنا يمكن النظر إلى نشاط العلاقات العامة باعتبارها فلسفة اجتماعية للإدارة، ونشاطاً علمياً مدروساً يرتكز على تحقيق المواءمة بين مصلحة المؤسسة ومتعاملينا، وإقامة علاقات ثقة صادقة ومتبادلة بينهما ترتكز على أسس من النزاهة والشفافية، والمحافظة على هذه العلاقات من خلال التعرف على اتجاهات الرأي العام للمتعاملين، والمعطيات البيئية للمجتمع. مكامن النجاح وأسباب الاخفاقات في عمل دوائر العلاقات العامة فرض التقدم العلمي الذي يشهده قطاع العمل والخدمات في عالم اليوم على التشكيلات الإدارية الدولية والإقليمية والمحلية على اختلاف تسمياتها (وزارات أو مؤسسات أو دوائر)، تبني المفاهيم الحديثة في علم الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويقف الإيمان الكامل بضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي في جميع التشكيلات الإدارية في مقدمة هذه المفاهيم الإدارية الحديثة، وذلك من أجل ديمومة العمل وبقائه والاستمرار بتقديم الخدمات ومواجهة المتغيرات والتحديات المختلفة، وتعد المؤسسات الحكومية في العراق جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات ومتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه التشكيلات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه المتغيرات السريعة في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية. وفي جمهورية العراق ورغم الظروف الاستثنائية التي مرت بها البلاد في مرحلة ما بعد الاحتلال الأمريكي عام ٢٠٠٣، فإن فلسفة العمل الحكومي تنطلق من استراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة وفق أسس التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أفرز عن عناصر إيجابية أخذت تتضح معالمها مع مرور الوقت بعد أن عد العراق من الدول الفاشلة، لكن ذلك لم يمنع من تبلور نجاحات في عمل دوائر العلاقات العامة أثناء مواجهتها للأزمات التي أخذت تعترض العمل، وكان من أبرز أسباب تلك النجاحات يكمن في:

١. السير في طريق إطلاق روح المبادرة الفردية المبدعة في العمل الاقتصادي والتجاري والاجتماعي والثقافي، بحيث يتولى الجهاز الحكومي دوراً تنظيمياً وإشرافياً لدفع جميع النشاطات من خلال تطوير البنية الأساسية اللازمة وإزالة العوائق التي تعترض تقديم الخدمات وتحسينها لكافة الشرائح الاجتماعية التي يتكون منها الشعب العراقي، وتوفير البيئة المناسبة لها، ورفع وتطوير مستوى نوعية الأداء الوظيفي بشكل عام.

٢. تعزيز حكومة العراق كثير من الخدمات المتكاملة التي أخذت تقدمها المؤسسات والدوائر التابعة للحكومة التي سعت في ذات الوقت إلى مواصلة جهودها في تعزيز دور العراق الحضاري وعنصر فاعل في شؤون المنطقة.

٣. اعتماد المؤسسات الحكومية استراتيجية الجودة وتطوير الأداء، وتحسين المستوى الوظيفي لخدمة حاجات الأفراد والمجتمع وتقوية دور الحكومة كمنظم ومرقب لجودة واعتماد الخدمات المبنية على قرائن مثبتة علمياً.



٤. ركزت أهداف الاستراتيجية الشاملة للدولة على توفير الموارد البشرية المؤهلة في جميع قطاع النشاطات الحكومية ، والعمل على أحداث تطوير تقني علمي مستمر، وفق الحاجة الفعلية إلى التطوير والتدريب للعاملين في القطاع الحكومي من أجل اكسابهم الخبرات العلمية والقدرات العملية وتوفير المعلومات المستجدة، والوصول إلى مزيد من المهارات .

٥. تُعد خيارات إكمال الدراسات ورفع الدرجات العلمية وحضور الدورات التدريبية التطويرية وورش العمل، وكذلك متابعة الندوات والمؤتمرات أهم الخيارات التي فتحت آفاقاً متعددة لتحسين المستوى الوظيفي، مع مرافقة ذلك اقتناع ورغبة داخلية بالتغيير نحو الأفضل. فيما يمكن القول أن أسباب اخفاقات عمل دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية تبدو من خلال: التغييرات الهيكلية في نمط النظام الاقتصادي المتبع من اقتصاد النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، وظروف تراجع العمل الإداري في الكثير من المؤسسات الحكومية في أعقاب الاحتلال الأمريكي للعراق عام ٢٠٠٣، إلى جانب نقشي ظاهرة الإرهاب جراء سيطرة ما يعرف بتنظيم الدولة الإسلامية (داعش) على عدد من المحافظات العراقية، الأمر الذي أوجد حالة من الخلل في عمل المؤسسات الحكومية في تلك المحافظات.

### الذاتة

تنوعت الدراسات التي تتناول إدارة الأزمات وتعددت اهتماماتها، فمنها ما تناول إدارة الأزمات بشكل عام، وثمة من تناول موضوعات التخطيط والاستعداد لمواجهةها، ودراسات أخرى اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، ويقدر تعلق الأمر لهذه الدراسة فأنها تخصصت بأسلوب توفير المعلومات وعملية الاتصالات أبان الأزمة من قبل دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية، حيث تقوم هذه الدوائر برصد متخذ القرار بالخبرة والمعرفة العلمية وأدوات ووسائل مواجهة المشكلات التي تعترض عمل المؤسسة. وتجد هذه الدراسة أنها ملزمة بتقديم توصيات يمكن الأخذ بها من قبل صانع القرار الإداري في المؤسسات الحكومية التي تعترض نشاطاتها مشكلات معينة قد تصل إلى مستوى الأزمات التي تكون بحاجة لإدارتها، وهي:

١. تحديد أبعاد الأزمة والأطراف المشتركة بها.
٢. تطويق الأزمة وعزلها عند حدوثها بغية عزل مجالات التأثير السلبي لها.
٣. التغلب على معضلات العمل وأزماته عبر اعتماد الأدوات العلمية والإدارية المختلفة.
٤. اعتماد معايير إدارية وأسس علمية لتصنيف الأزمات وفق مبادئ: القطاع، التكوين، التأثير، الإداء السلوكي، علاقة الأزمة بالبيئة الخارجية.

### الهوامش

- ١ Harms K: Hurman. **Communication: The New fundamentals**, (New York: Harpper and Kow Puplishersm, 1994).
- ٢ مكاوي (حسن عماد) : **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٢.
- ٣ المحمود، جمال الجاسم. (٢٠٠٤). دور الإعلام في تحقيق التنمية والتكامل الاقتصادي العربي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٠(٢)، ص ٢٤٥-٢٦٨.
- ٤ عبد الباقي، زيدان . **وسائل وأساليب الاتصال** ( مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٩ )، ص ٣٢.
- ٥ William G. Zikmund, **Business Rsearch Methods**, 3<sup>rd</sup> Ed., Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Florida, 1991, p.6.
- ٦ Edward J. Robinson, **Communication and Public Relations**, Charles E. Merril Publishing Co., Ohio, 1966, PP. 51-52 .
- ٧ S.M. Cutilp, A. H. Center and G.M. Broom, **Effective Public Relations**, 7th Ed., Prentice – Hall, Englewood, Cliffs, NewJersey, 1994, P.1.
- ٨ أبو السعيد، أحمد العبد وزهير عابد ( ٢٠١٤ ). **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين**، عمان، دار اليازوري، ص ١٣.
- ٩ الدليمي، عبد الرزاق ( ٢٠١٥ ). **الإعلام المتخصص**، عمان، دار اليازوري، ص ٩.

- ١٠ أبو السعيد، مرجع سابق، ص ١٩.
- ١١ شتى، جيهان ( ١٩٧١ ). الإعلام ونظرياته في العصر الحديث، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٤٤.
- ١٢ أبو السعيد، مرجع سابق، ص ١٩.
- ١٣ مختار، أحمد. المفاوضات وإدارة الأزمات، مجلة السياسية الدولية، العدد ١٠٧ لسنة ١٩٩٢، ص ٢٣٨، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية.
- ١٤ جودة، محفوظ (٢٠١٨). العلاقات العامة (مفاهيم معاصرة)، ط٤ ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ٤٣.
- ١٥ مراد، كامل خورشيد ( ٢٠١٤ ). الاتصال الجماهيري والإعلام، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ٣٧٠.
- ١٦ الدليمي، مرجع سابق، ص ٢٨٣.