

دور الاتصال في إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية

ياسر بن مسفر الوادعي

باحث ماجستير، تخصص الاتصال الإستراتيجي، كلية الآداب، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية
yasserawadai@hotmail.com

ملخص الدراسة

تتناول هذه الدراسة دور الاتصال في إدارة الأزمات في مجال العلاقات العامة في شركة أرامكو السعودية، حيث تبرز أهمية الاتصال الفعال كأداة استراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات. وتهدف إلى فهم كيفية تأثير الاتصال على الأداء المؤسسي، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي قد تواجهها المؤسسات خلال الأزمات. استخدمت الدراسة منهجية وصفية لجمع البيانات بحيث تم التركيز على كيفية استخدام وسائل الاتصال المختلفة، بما في ذلك منصات التواصل الاجتماعي في تعزيز التواصل الداخلي والخارجي، كما تم استعراض دور العلاقات العامة في بناء الثقة مع الجمهور، مما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة خلال الأزمات. تظهر النتائج أن التخطيط الجيد لوسائل الاتصال يعد عنصراً أساسياً في إدارة الأزمات، حيث يتطلب الأمر تحديد المسؤوليات بوضوح لكل فرد في الفريق، وتوفير المعلومات اللازمة لجميع الأطراف المعنية، علاوة على ذلك، توصلت الدراسة إلى أن التدريب المستمر لفريق إدارة الأزمات يعد ضرورياً لتطوير مهاراتهم في التعامل مع الأزمات بشكل فعال. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز استخدام منصات التواصل الاجتماعي كأداة للتواصل الفوري مع الجمهور، مما يساعد في تعزيز وتطوير آليات التواصل المباشر مع الجمهور بكفاءة أطيافه والاستمرار الأمثل في عمليات التحسين والتطوير للعمليات والخدمات المقدمة من الشركة مما يساهم في الحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية والمميزة التي تتمتع بها الشركة. في الختام، تؤكد الدراسة على أن الاتصال الفعال هو عنصر حيوي في إدارة الأزمات، ويجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير استراتيجيات اتصال متكاملة لضمان استجابتها السريعة والفعالة في مواجهة التحديات.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، إدارة الأزمات، العلاقات العامة، شركة أرامكو السعودية.

The Role of Communication in Crisis Management at Saudi Aramco

Yasser bin Musfir Alwadai

Master's researcher, Strategic Communication, College of Arts, King Faisal University,
Kingdom of Saudi Arabia
yasseralwadai@hotmail.com

Abstract

This study addresses the role of communication in crisis management in the field of public relations at Saudi Aramco, highlighting the importance of effective communication as a strategic tool in enhancing the ability of institutions to deal with crises. It aims to understand how communication affects institutional performance, especially in light of the difficult circumstances that institutions may face during crises. The study used a descriptive methodology to collect data, focusing on how to use different means of communication, including social media platforms, to enhance internal and external communication. The role of public relations in building trust with the public was also reviewed, which contributes to improving the institution's reputation during crises. The results show that good planning for communication means is an essential element in crisis management, as it requires clearly defining responsibilities for each individual in the team, and providing the necessary information to all concerned parties. In addition, the study concluded that continuous training for the crisis management team is necessary to develop their skills in dealing with crises effectively. The study recommended the need to enhance the use of social media platforms as a tool for immediate communication with the public, which helps in enhancing and developing mechanisms for direct communication with the public in all its spectrums and the optimal continuation of improvement and development processes for the operations and services provided by the company, which contributes to maintaining the positive and distinctive mental image enjoyed by the company. In conclusion, the study emphasizes that effective communication is a vital element in

crisis management, and institutions must invest in developing integrated communication strategies to ensure their rapid and effective response to challenges.

Keywords: Communication, Crisis Management, Public Relations, Saudi Aramco.

مقدمة

منذ السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، شهدت دراسات إدارة الأزمات تحولاً في التركيز، حيث بدأ الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والإدارية والسياسية يتفوق على اهتمامات الاتصالات وخاصة في مجال إدارة الأزمات، ومع دخول الألفية الثالثة، أصبحت اتصالات الأزمة محوريا أساسيا ضروريا لنجاح إدارة الأزمات في جميع مجالاتها ومستوياتها، وباتت تلفت انتباه الباحثين كمجال للبحث والتطوير.

مع ذلك، لا تتوافق الآراء حول أهمية دور العلاقات العامة في مختلف أنشطة المؤسسة، إذ إذا كان دور العلاقات العامة في الأحداث غير العادية مثل الأزمات يكون مهماً وحيوياً، فإن دورها في الأحداث اليومية قد يكون ثانوياً، ومع ذلك، يعتبر العديد من إدارات العلاقات العامة جزءاً رئيسياً من الإدارة، وذلك لأن العديد من المؤسسات لا يمكن أن تظل قوية وناجحة إلا بعد ظهور أزمات أو حالات طارئة، وهنا تكون العلاقات العامة مسؤولة عن تنفيذ مهام اتصالية تساهم في إدارة الأزمات بفعالية، وضمان الاستمرارية والتعامل المناسب معها.

وتعد العلاقات العامة وظيفية إدارية مهمة تساعد على تعزيز وتحقيق أهداف المؤسسة وتوفير خطوط اتصال متبادلة بين المنشأة وجمهورها، وتعمل على خدمة فاعلة في إدارة المشكلات والقضايا المختلفة، وتكاد تكون مسؤولية الإدارة العامة بأكملها، حيث تساعد على أن تبقى على صلة دائمة بالتوقعات واتجاهات الجمهور، وتعمل على تحليل البيانات المتعمقة والتنبؤ الاستراتيجي والخطط، والتنظيمات والتحالفات وبناء العلاقات العامة، ما يساعد في تحقيق أهداف إدارة الأزمات بطريقة متطورة وفعالة.

وتعرف إدارة الأزمة بإمكانيتها التقنية المدروسة لمواجهة الحالات الطارئة بطرق يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات والتخطيط للتعامل مع الحالات الطارئة بفاعلية، تشمل إدارة الأزمات عادة عدة مراحل، بدءاً من التحليل والتقييم المبكر للمخاطر والتهديدات المحتملة، ثم وضع الخطط والاستعدادات اللازمة، ومن ثم التنفيذ والتعامل مع الأزمة عندما تحدث، وأخيراً، عملية التعلم والتقييم لتحسين الأداء في المستقبل.

ويلعب الاتصال دوراً حيوياً في إدارة الأزمات داخل المنظمات عبر توفير المعلومات وهو الأمر الذي يساعد في

الوصول إلى معلومات دقيقة حول الأزمة ويمكن العاملين من استيعابها وتتبع مراحلها وبالتالي العمل على اتخاذ قرارات وحلول جذرية نوعاً ما، كما يساهم الاتصال في التخفيف من التوتر والمخاوف التي قد تنشأ في ثنايا الأزمة بين العاملين من جهة ومستفيدي المنظمة من جهة أخرى وذلك من خلال التواصل الواضح والشفاف.

ويساهم الاتصال الفعال في تنسيق الجهود وكافة الأنشطة المختلفة مما يساعد على تحقيق استجابة متكاملة وفعالة للأزمة وبناء الثقة من خلال مشاركة المعلومات والرد على استفسارات كافة الأطراف المعنية بالأزمة.

أهمية الدراسة

تمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1- تحسين عملية الاستجابة للأزمات وفهم كيفية الاتصال الفعال في التعامل مع الأزمات بشكل سريع وبكفاءة عالية.

2- تسعى الدراسة إلى بحث خطط الاتصال في الشركة ودورها في إدارة الأزمات ومدى وملاءمتها بحيث تلعب دور مهم في إيصال المعلومات بشكل يساعد في إدارة الأزمة بامتياز وتخفيف حالات التوتر والإرباك إن وجدت عند حدوث الأزمات بين العاملين بالشركة والمستفيدين.

بشكل عام تبرز أهمية دراسة دور الاتصال في إدارة الأزمات إلى تعزيز فهمنا لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى مشاركة نتائج الدراسة مع المسؤولين والمختصين في إدارة الأزمات للمساهمة في اتخاذ إجراءات قرارات سريعة وفاعلة.

تساؤلات الدراسة

1. ما هو مستوى معرفة ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات ذات العلاقة والارتباط المباشر مع شركة أرامكو بالأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة؟
2. ما هي الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في شركة أرامكو لتحقيق أهدافها في إدارة الأزمات؟
3. ما هي المقترحات التي قدمها ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات ذات العلاقة والارتباط المباشر مع شركة أرامكو لتطوير الأنشطة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة؟

4. ما مدى إدراك ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات ذات العلاقة والارتباط المباشر مع شركة أرامكو بأهمية ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟

أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات ذات العلاقة والارتباط المباشر مع شركة أرامكو بالأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في الشركة.
- التعرف على الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في وقت الأزمات.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تطوير وفاعلية دور ممارسي العلاقات العامة في الشركة حال حدوث الأزمات أو الاستعداد لها قبل حدوثها.

فرضيات البحث

- هناك فروق بين نوعية الأنشطة المتعلقة بإدارة العلاقات العامة في شركة أرامكو وخصائص ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات ذات العلاقة والارتباط المباشر مع شركة أرامكو.
- هناك فروق بين مقترحات تطوير الأنشطة في شركة أرامكو والخصائص الديموغرافية تبعاً لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات ذات العلاقة والارتباط المباشر مع شركة أرامكو.
- يوجد فروق فيما تقوم به الأنشطة الاتصالية من خلال العلاقات العامة في الشركة وقت الأزمات.

الدراسات السابقة

- دراسة "Magenta" التي أجريت عام 2020، في البنك الإسلامي الوطني (BNI) واختارت عينة من خبراء الاتصال في البنك، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع السياسات التي اعتمدها إدارة البنك في التعامل مع الجمهور. أظهرت نتائج الدراسة أن البنك يلعب دوراً هاماً في ترسيخ مفهوم إدارة الاتصال وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للبنك في أذهان الجماهير في إندونيسيا، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة أن تعتمد إدارة الاتصال على استراتيجية فعالة في التعامل مع الجماهير، بناءً على تجربة البنك في التعامل مع العديد من الأزمات، خاصة فيما يتعلق بالعلاقات العامة.
- دراسة حنان موسى (2013)، هدفت إلى التعرف على دور العلاقات العامة في قطاع الاستثمار في مصر في إدارة الأزمات العالمية، وكذلك استكشاف أساليب ممارسة مهنة العلاقات العامة في قطاع الاستثمار

والهيئات التابعة له، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب البحثية المتبعة في مجال العلاقات العامة في قطاع الاستثمار للتعامل مع الأزمة المالية العالمية. تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، واستخدمت المنهج المسحي كأسلوب لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن جنس المشارك (ذكر أو أنثى) يؤثر إلى حد ما على كفاءة أجهزة العلاقات العامة داخل قطاع الاستثمار في التعامل مع الأزمة المالية العالمية وإيجاد حلول لها، وذلك لصالح الذكور، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة أجهزة العلاقات العامة في إدارة الأزمة ودرجة كفاءة أنشطة قطاع الاستثمار في مواجهة الأزمات وأيضًا وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى استخدام العلاقات العامة في قطاع الاستثمار للبحوث والدراسات والقدرة على التنبؤ.

- **دراسة عبد الله عبد العلي جاد الله (2015)**، بعنوان استخدام العاملين في العلاقات العامة بشركات النفط الليبية لتقنيات الاتصال الحديثة وعلاقتها بالجوانب الإدارية والاتصالية. مع التقدم التكنولوجي والتطورات الحديثة في مجال الاتصالات، تزايد اعتماد الشركات على وسائل الاتصال الحديثة وعلاقتها بالجوانب الإدارية لتحقيق أهدافها، وقد أدى هذا التقدم وتنوع وسائل الإيصال إلى تعقيد اجتماعات الشركات وتعارض أهدافها والتنافس في إيصال المعلومات والخدمات. وأظهرت الدراسة أن التقدم التكنولوجي وتنوع وسائل الاتصال المستخدمة في الشركات الليبية أدى إلى زيادة أهمية ضرورة العلاقات العامة، وأصبح من الضروري أن يكون الموظفون في المؤسسات والشركات على دراية بأهدافها وأن الخدمات التي تقدمها تناسب البيئة العامة والتحديات التي تواجهها، من أجل زيادة قدرتهم على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى زيادة وعيهم بأهمية ما يقومون به من أعمال وأنشطة لدعم دور المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- **دراسة محمد القلاب، 2011**، بعنوان العلاقات العامة في بلاد العرب التي استهدفت مسح واقع العلاقات العامة في عدد من الدول العربية، بما في ذلك سوريا ومصر والإمارات والبحرين والكويت والسعودية، تم استخدام استبانات وإجراء قياسات ودورات، واعتمد الباحث على اتفاقيات وأنشطة من أجل جمع البيانات. أظهرت النتائج أن مفهوم العلاقات العامة يعتبر علمًا جديدًا في الدول العربية، سواء من الناحية النظرية أو العملية، حيث يتم تنفيذ عمليات العلاقات العامة في أغلب الأحيان بشكل تجريبي وبناءً على الخبرات الفردية، وبناءً على قدرات الموظفين، فإنه يتم تحديد معايير السلوك في التواصل وتنمية المهارات اللازمة للموظفين في مجال العلاقات العامة.

- دراسة جونق نام كيم ويواري، (2011)، بعنوان التفكير الاستراتيجي في سلوك الاتصال بالموظفين في العلاقات العامة، تم رصد وتحليل سلوك التواصل الاستراتيجي للموظفين في مجال العلاقات العامة، وتم اعتماد استبيانات لقياس السلوك وتحليل البيانات، وبلغت عينة الدراسة 433 موظفًا. أظهرت النتائج أن موظفي العلاقات العامة لديهم القدرة على العمل بشكل تطوعي كمسوقين للمؤسسة ودعمها، من خلال التواصل المستمر مع الجمهور الخارجي، توضح الدراسة أيضًا أن الشركات قادرة على بناء علاقة إيجابية مع موظفيها من خلال الاتصال الفعال، مما يزيد من إمكانية تحقيق الموظف لأداء تطوعي بحثي للبحث عن المعلومات التي تؤثر على دوره في المؤسسة أو تواجهها من مشاكل.
- دراسة بحثية بعنوان "توظيف ممارسي العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا" التي نُشرت في مجلة "العالم المصرية للإعلام" في عدد أكتوبر-ديسمبر 2020، أجريت دراسة ميدانية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، لتحديد مدى توظيف ممارسي العلاقات العامة في المستشفيات الحكومية والخاصة لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا. استخدمت الدراسة منهج المسح الوصفي، وتم توزيع استبانة مكونة من 33 فقرة على عينة من 110 ممارسي العلاقات العامة في المستشفيات. أظهرت النتائج أن درجة توظيف ممارسي العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا كانت مرتفعة. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن أهم المصادر التي اعتمد عليها ممارسو العلاقات العامة هي مواقع التواصل الاجتماعي، القنوات الإخبارية العربية، ووسائل الإعلام المعلوماتية العالمية، وكشفت النتائج أيضًا أن أهم الخطوات التي اتخذتها العلاقات العامة في المستشفيات الحكومية والخاصة قبل حدوث أزمة كورونا تشمل وجود فريق مدرب لإدارة الأزمات، وإعداد خطة إدارة خاصة بالأزمات، واختيار متحدث رسمي لمواجهة الأزمة.

تعقيب على الدراسات السابقة

- توصلت في دراسة الدراسات السابقة إلى أهمية وفائدة دراسة منهجية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية وصحية في المؤسسات الكبرى.
- ساهمت هذه الدراسات في التعرف على الأنشطة الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة لحل المشكلات وصياغة الإطار العام لها.
- توصلت من خلال هذه الدراسات إلى معرفة المراجع العربية والأجنبية التي يمكن الرجوع إليها في إعداد الدراسة.

- بالإضافة إلى التعرف على كيفية التعامل مع المشكلات على مستوى الاتصالات العامة من خلال تحليل المنشور على وسائل الإعلام، وكيفية تنفيذ تلك الإجراءات التي تساهم في إدارة الأزمات.

الإطار النظري

التعريف العام والإجرائي

- الدور: يشير إلى مجموعة المهام والممارسات والأنشطة والتوجيهات والإرشادات التي يقوم بها الفرد الشاغل لوظيفة معينة بهدف تحقيق أهداف محددة وتقديم التوجيهات والنصائح التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف، يعرف الباحث إسكندر الدور بأنه "مجموعة من الواجبات المترتبة على الفرد الشاغل لوظيفة معينة" (1999).

- الدور الإجرائي: يعرفه الباحث بأنه مجموعة المهام والواجبات التي يجب على الفرد القيام بها في وظيفته المحددة.

- العلاقات العامة: تشير إلى الجهود والمسؤوليات التي يقوم بها الممارسون في الإدارات العامة والحكومية، فيما يتعلق بإدارة الأزمات، يتم قياس هذه العلاقات والمسؤوليات من خلال أداة الدراسة التي وضعها الباحث لأغراض الدراسة.

- الاتصال: يعرف بأنه التواصل الذي يحدث داخل المؤسسة ويؤثر في دافعية الأفراد وتماسك المؤسسة، ينشأ الاتصال التنظيمي من السلطات المختلفة داخل المؤسسة ويشارك في تسيير الأفراد، يتم استخدام عدة وسائل في هذا الاتصال التنظيمي مثل الاجتماعات الداخلية ولوائح الإعلانات وغيرها (حزب، 2020).

يعرف الباحث الاتصال كتبادل المعلومات بين ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة والحكومية والجمهور بهدف التوصل إلى التفاهم وحل الأزمات الحالية باستخدام قنوات الاتصال، و يتم تنفيذ الاتصال في سياق الأزمات الطارئة التي تحدث في المؤسسة وتؤدي إلى حدوث إرباك وتعقيدات تهدد مصالح المؤسسة وتشكل مخاطر مادية ومعنوية، ويعد الاتصال إجراءً جوهرياً لممارسي العلاقات العامة في شركة أرامكو في السعودية لإدارة الأزمات الطارئة وتحقيق التواصل الفعال مع الجمهور المستهدف بهدف نقل الحقائق والمعلومات والتواصل معهم بشفافية ووضوح ومناقشة وتفسير هذه الحقائق لكسب تأييد ورضا الجمهور تجاه المؤسسة.

يعتبر الاتصال الفعال جزءًا من مهارات ممارسي العلاقات العامة في شركة أرامكو حيث يساعدهم في التواصل الفعال مع الجمهور المستهدف وتقديم الخدمة المناسبة والضمانات اللازمة لضمان رضا وتأيد الجمهور تجاه المؤسسة، وفهم وتقريب وجهات النظر بين المؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية (قسوط، 2020).

الاتصال:

الاتصال هو جزء أساسي في تنظيم المؤسسات، ويعتبر الاتصال الشبكة التنظيمية التي تساعد في نقل المعلومات والبيانات بشكل فعال، ويلعب الاتصال دورًا حاسمًا في اتخاذ القرارات اللازمة وجمع المعلومات وتبادلها بين الأفراد وتنفيذ القرارات ذات الصلة، ويعتبر جمع المعلومات ونقلها وتوجيهها هدفًا رئيسيًا لتحقيق النجاح والأولويات في عمل المؤسسة. (آدم، 2016).

كما يلعب الاتصال دورًا حاسمًا في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، كما أنه يساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف وتنمية المعلومات واتخاذ القرارات وتفسيرها سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ويعد الاتصال عملية داخلية حيوية وديناميكية في أي مؤسسة تنظيمية، ويتداخل مع جميع العمليات الإدارية في المؤسسة، ويشكل ضرورة أساسية لجميع أفراد المؤسسة، (العمرى، 2021، ص41).

علاوة على ذلك، تلعب العلاقات العامة دورًا هامًا في فعالية المؤسسات والاتصال بين المؤسسات العامة والجمهور، ويجب أن تتمتع ممارسات العلاقات العامة بالثقة والتعاون لتكون منتجة وفعالة، ويجب أن يكون لدى الموظفين مهارات الاتصال للتعبير عن مشاعرهم وأخذ الثقة والتعاون بعين الاعتبار لضمان الممارسات المهنية في العلاقات العامة.

نموذج الاستراتيجيات الاتصالية لدى رول:

تتمحور دراسة "بيتيك كان رول" حول نموذج الاتصال الذي يُعرف بـ "نموذج الموقف الاستراتيجي لاستراتيجيات الاتصال"، والمعروف أيضًا باسم نموذج رول. يستخدم هذا النموذج استراتيجيات الاتصال المناسبة لكل سياق اتصالي أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في سياق آخر، يحدد النموذج استراتيجيات الاتصال بناءً على محورين رئيسيين:

1. محور العملية الاتصالية: يتعلق بطبيعة عملية الاتصال وما إذا كانت ذات اتجاه واحد أو اتجاهين.
2. محور المضمون والمعنى: يتعلق بطبيعة المحتوى والرسائل الاتصالية التي تحملها، وتتضمن الرسائل التي تعبر عن رؤى المؤسسة وتحمل دلالات تعبر عن وجهات نظر الجمهور.

بناءً على هذين المحورين، قدمت رول أربع استراتيجيات اتصالية لممارسة العلاقات العامة، والتي تعتبر "صندوق أدوات" لممارسي العلاقات العامة. يمكن للفرد الراغب في إدارة اتصالات المؤسسة استخدام الاستراتيجيات المختارة بشكل منفصل، وتشمل هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية الإعلام (Information): يكون الاتصال في هذه الاستراتيجية ذو اتجاه واحد، حيث تعبر الرسائل الاتصالية عن رؤى المؤسسة وتحمل معانٍ ودلالات واضحة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم المعلومات للجماهير الرئيسية لمساعدتهم في تشكيل الرأي واتخاذ القرارات.
 - استراتيجية الإقناع (Persuasion): تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة والجمهور. تهدف استراتيجية الإقناع إلى بناء علاقات استراتيجية مع الجماهير لتحقيق التغيير في المعرفة والاتجاهات والسلوكيات لدى الجمهور.
 - استراتيجية بناء التوافق (Consensus Building): تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، من المؤسسة إلى الجمهور المستهدف والعكس. تركز هذه الاستراتيجية على بناء جسور التواصل بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، أيهدف إلى بناء التفاهم والتوافق والشراكة مع الجمهور المستهدف.
 - استراتيجية التفاعل (Dialogic): تعتمد هذه الاستراتيجية على الاتصال في اتجاهين وتشارك الجمهور في صنع القرارات وتشكيل الرسائل الاتصالية. وتهدف استراتيجية التفاعل إلى إقامة حوار مستدام ومتبادل بين المؤسسة والجمهور لتحقيق التفاهم وبناء الثقة وتعزيز العلاقات.
- تعتبر استراتيجيات بيتيك كان رول (Betty C. Parker) قاعدة مهمة لممارسة العلاقات العامة وإدارة الاتصالات في المؤسسات. ويمكن للممارسين في هذا المجال استخدام هذه الاستراتيجيات كأدوات لتحديد الأساليب المناسبة للتواصل مع الجمهور وتحقيق أهدافهم التنظيمية والاتصالية. (كجوش، 2018).
- توجد استراتيجيات متنوعة للاتصال وإدارة الأزمات، وتختلف حسب المدارس الفكرية المعنية بالتنظيم والاتصال. (عبد اللطيف، 2017).

بعض هذه الاستراتيجيات:

- التجاهل التام للموقف أو الأزمة
- المراوغة وتجنب الأزمة

- التقليل من شأن الأزمة
- اتخاذ إجراءات تصحيحية لتصحيح الأخطاء
- الاعتراف بالخطأ والاعتذار.

في المجمل، يعتبر الاتصال الفعال والتواصل الجيد أساسيًا لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، ويجب أن تتبع استراتيجيات فعالة للتواصل وإدارة الأزمات.

وظائف الاتصال:

يشير التواصل التنظيمي إلى استخدام الاتصال في مختلف السياقات لتحقيق أهداف محددة في عملية التنظيم بشكل عام، وقد تم تحديد وظائف رئيسية تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمات، (حزب، 2020) وهي كما يلي:

- الاتصال كوسيلة للتواصل بين الأفراد: يتضمن ذلك التواصل بين الأشخاص الذي يحمل محتوى عاطفي أو انفعالي، حيث تبين الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كعامل دافع للعاملين.
- الاتصال كوسيلة للتحفيز والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء: يستخدم الاتصال لتحفيز الموظفين وتوجيههم ومراقبة أدائهم. يعد الاتصال وسيلة رئيسية لتحفيز الأفراد بالنسبة للمديرين.
- الاتصال كوسيلة لنقل المعلومات: يوفر الاتصال المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والمجموعات.
- الاتصال مرتبط بالهيكل التنظيمي: يحاول المنظمون من خلال الاتصال ممارسة الرقابة على الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك عن طريق إنشاء قنوات اتصال رسمية، حيث يتم استخدام الرقابة للتحكم في سلوك الأفراد من خلال هذه القنوات.

بشكل عام، يرتبط الاتصال بشكل وثيق بالهيكل التنظيمي، حيث تسعى المنظمات إلى ممارسة الرقابة على الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي. وتهدف البرامج وإجراءات العمل المقننة التي تستخدمها المنظمات إلى توحيد اتخاذ القرارات وفرض الرقابة على نشاطات الاتصال الواسعة.

نبذة عن شركة أرامكو السعودية

تعتبر شركة أرامكو من أكبر الشركات النفطية العملاقة في العالم، ومن أكبر الشركات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وتولي المسؤولية المجتمعية باهتمام بالغ عبر جهودها ومبادراتها، وقد شاركت ودعمت وأدارت العديد من المشاريع الاجتماعية التي تلبى احتياجات المجتمع. وتوفر أرامكو خدمات متنوعة لموظفيها وللمجتمع المحلي والوكالات الحكومية والشركات التي تتعامل معها وأهمها:

- الرعاية الطبية الشاملة وتولي اهتماماً كبيراً بالسلامة والوقاية من حوادث الحرائق في المناطق السكنية وغيرها.
- تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية.
- إدارة أزماتها بكفاءة عالية ومواجهة التحدي البيئي من خلال تقليل الانبعاثات وتحويلها إلى منتجات صناعية مفيدة وتصنيع أنواع أخرى من الطاقة.
- مبادرات تعليمية نموذجية، ومبادرات مجتمعية ترفيهية وتشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل لعب الغولف وحضور السينما، ومرافق بتصاميم عالمية للمناسبات والاحتفالات وخدمات أخرى.
- شركة رائدة في مجال النفط والغاز، وتلعب دوراً أساسياً في التنقيب عن النفط وإنتاجه، ولا يقتصر دورها على الجانب الاقتصادي، بل تلعب دوراً هاماً في المسؤولية الاجتماعية.

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات يشمل العديد من الجوانب، بما في ذلك:

- الاتصال والإعلام: تساعد العلاقات العامة في بناء وتنفيذ استراتيجيات الاتصال الفعالة خلال الأزمات، بما في ذلك توفير المعلومات الصحيحة والموثوقة للجمهور ووسائل الإعلام، وإدارة التوقعات والمخاوف، وتوجيه الرسائل الرئيسية بشكل فعال.
- إدارة السمعة والصورة: تعمل العلاقات العامة على حماية سمعة وصورة المؤسسة خلال الأزمات، وذلك من خلال التعامل بشكل فعال مع الانتقادات والشائعات، وتوجيه الجهود نحو بناء الثقة والتفاعل الإيجابي مع الجمهور.

- التواصل الداخلي: يلعب التواصل الداخلي دورًا حاسمًا في إدارة الأزمات، حيث يساعد في توجيه الموظفين وتوفير المعلومات اللازمة والدعم النفسي، وتعزيز الروح الجماعية والتعاون في مواجهة الأزمة.
- التعلم والتحسين المستمر: يعمل فريق العلاقات العامة على تقييم أداء المؤسسة خلال الأزمات وتحديد النقاط القوية والضعف، واستخلاص الدروس المستفادة وتحسين استعدادات الأزمات المستقبلية.
- بشكل عام، يمكن القول إن العلاقات العامة تلعب دورًا حيويًا في إدارة الأزمات، حيث تساهم في بناء الثقة والتفاعل الإيجابي مع الجمهور، وتوفير المعلومات الصحيحة والموثوقة، وحماية سمعة وصورة المؤسسة. ومع تطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال، أصبحت العلاقات العامة أكثر أهمية في عصرنا الحالي، حيث يمكن تداول المعلومات بسرعة كبيرة وتأثير وسائل التواصل الاجتماعي قد زاد بشكل كبير.

نماذج إدارة الأزمات:

تشمل مجموعة متنوعة من النماذج التي تهدف إلى تحقيق إدارة فعالة للأزمات، تتشابه هذه النماذج في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى، واعتمادًا على هذه الدراسة، تم اعتماد النموذج العام لإدارة الأزمة كنموذج رئيسي، وعلى الرغم من عدم وجود توافق بين الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأزمات بشأن عدد مراحل الأزمة وإدارتها، إلا أن هناك ثلاث مراحل رئيسية متفق عليها في معظم الدراسات والأبحاث وفقًا للنموذج العام لإدارة الأزمة.

المرحلة الأولى:

هي مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها، حيث تركز إدارة الأزمة قبل حدوثها على نقطتين رئيسيتين، الأولى هي تحليل النقاط الحرجة والثانية هي تطوير نظم التحذير المبكر. تفشل العديد من المنظمات في التعامل بفعالية مع الأزمات بسبب عدة أسباب، بما في ذلك عدم القدرة على تحليل وتحديد احتمالية حدوث الأزمة وتحذير المنظمة مبكرًا. لذا تتطلب إدارة الأزمة الفعالة وجود نظم للتحذير المبكر، وتقوم هذه النظم بتزويد المنظمة بتقييم دوري للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة.

المرحلة الثانية:

هي مرحلة إدارة الأزمة أثناء حدوثها، خلال هذه المرحلة يتم وضع خطة الأزمة وتوجيهات تتعلق بمستويات إدارية مختلفة، تتضمن هذه التوجيهات ما يجب القيام به وفعله للحفاظ على الأزمة تحت السيطرة والرقابة، وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

المرحلة الثالثة:

هي مرحلة إدارة الأزمة بعد حدوثها، تبدأ أنشطة ما بعد الأزمة بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وتتطلب وجود اتجاهات جديدة يجب أن تعتمد عليها المنظمة استناداً إلى تأثيرات الأزمة على المنظمة، وتساعد ردود الفعل المرتدة بشأن آثار الأزمة.

النظرية الاتصالية المرتبطة بالعلاقات العامة:

يرى بعض ممارسي العلاقات العامة في إدارة العلاقات العامة بأنهم أفضل مؤسسة، ولكن في الحقيقة لا تمارس العلاقات العامة بصورة صحيحة، فالعلم المبني على نظرة شخصية غير واقعية، فلذلك إذا لم تمارس علاقات عامة على أسس رشيدة تؤمن لها خلفية جيدة سوف تعكس نتائج سلبية على المدى الطويل ومن بين النظريات المرتبطة ببحثنا وخاصة بما يتعلق بالمتغيرات والظروف الطارئة.

النظرية التوافقية:

تركز النظرية التوافقية على الجماهير الأساسية التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة، وتقوم النظرية على تقسيم الجمهور بناءً على سلوكه إلى ثلاث فئات، المشاركة في حل المشكلة، المشاركة الكامنة، المشاركة السلبية (العدوي، 2011، 98).

ومن هنا يرى الباحث أن الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها ضرورة إنسانية وظاهرة اجتماعية، حيث يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق التكامل والتفاهم بين الجماهير المختلفة.

ومن أجل تحقيق ذلك يجب مراقبة هذه المتغيرات والظروف الطارئة وتطوير برامج اتصالية تهدف إلى بقاء المؤسسة، واستخدام وسائل اتصال مناسبة في حالات الأزمات، وبالتالي يعتبر النشاط الاتصالي أساساً في مجال العلاقات العامة.

منهج البحث

تعد الدراسات الوصفية أدوات بحثية تهدف إلى رصد وتسجيل الظواهر الكمية أو النوعية في فترة زمنية محددة، ومتابعتها بدقة، وتحليلها، وتفسيرها، والوصول إلى الدوافع والحاجات والآليات السلوكية وراءها، وتعتمد هذه الدراسات على جمع مجموعة من الحقائق والمعلومات والوصفات للحصول على بيانات دقيقة. ويعد المسح الواحد من أدوات الدراسة الوصفية، وهو منهج علمي يتم فيه جمع معلومات من مجموعة من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء بغرض الحصول على بيانات شاملة ومفصلة حول الموضوع المدروس.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات ذات العلاقة والارتباط المباشر مع شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية ممن لهم ارتباط وثيق أو علاقة مباشرة مع الشركة ولديهم اطلاع واسع بأدق تفاصيل وأنشطة وفعاليات وسياسات إدارة الاتصال والإعلام بالشركة ومنسوبيها من ممارسي العلاقات العامة، وتم اختيار عينة مكونة من (100) ممارس وممارسة للعلاقات العامة.

أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات وتضمنت أسئلة واضحة وتغطي كافة جوانب البحث بعيداً عن الغموض مع الأخذ في الاعتبار أهمية تنوع الأسئلة وصياغتها بما يخدم الأهداف الرئيسية للبحث وفرضياته.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام:

- معامل ألفا كرو نباخ لحساب قيم الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية.
- المتوسط الحسابي للتعرف على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة.
- النسب والتكرارات الحسابية.
- الوزن المرجح للعبارات ذات المقياس الثلاثي.

وصف عينة الدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة	القائم بالاتصال	التكرار	النسبة
ذكر	60	%60	11	73.3	%73.3
انثى	40	%40	4	26.7	%26.7
إجمالي	100	%100	15	100	%100

جدول (2): مدى اطلاعهم وتفاعلهم مع الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو

التفاعل	الاستجابة
التفاعل بدرجة كبيرة	%80
التفاعل إلى حد ما	%15
لا أتفاعل	%5
الإجمالي	100

أن نسبة 80% من أفراد العينة مطلعون ويتفاعلون مع الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في شركة أرامكو بدرجة كبيرة، بينما يتفاعل 15% منهم مع الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو بدرجة متوسطة، في حين لا يتفاعل 5% من أفراد العينة.

جدول (3): مقترحات تطوير الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو

مقترحات التطوير	إلى حد كبير	لا		
	%	ك	%	ك
تفعيل نشر الأخبار وإنجازات الشركة عبر مواقع التواصل الاجتماعي	12	80.0	3	6.67
التأهيل العلمي والتدريب على إدارة الأزمات من خلال الدورات التدريبية	2	20.00	13	86.68
رفع كفاءة منسوبي الشركة وتطويرها	1	10.00	9	60.00
جذب معارف خارجية تساهم في رفع مستوى الإبداع والابتكار للشركة	3	6.67	12	80.0
توزيع مهام وأدوار أقسام العلاقات العامة من أجل تحسين دور الأنشطة الاتصالية	2	20.00	13	86.68
تعزيز ثقة الجماهير بشركة أرامكو	2	20.00	13	86.68
تحسين صورة وسمعة الشركة على صعيد الداخلي والخارجي	0	0.00	15	100.00

من خلال الجدول تبين لنا المقترحات لتطوير الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو، حيث ظهر أن أكثر المقترحات التي يجب أن تعمل الشركة على تطويرها تفعيل نشر الأخبار وإنجازات الشركة عبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة لما لذلك من دور فاعل في الاطلاع الدوري من قبل العاملين في مجال العلاقات العامة وكذلك كافة فئات المجتمع لأخبار وأنشطة وإنجازات ومبادرات الشركة المتعددة،

في حين أظهرت أن رسم صورة ذهنية إيجابية والعمل على تحسين صورة وسمعة الشركة على الصعيد الداخلي والخارجي كان أقل المقترحات مما يشير ويؤكد إلى أن الشركة تتمتع بسمعة وصورة ذهنية مميزة في كافة الأصعدة سواء الداخلية أو الخارجية.

جدول (4): الأنشطة الاتصالية لدى الجمهور السعودي والتي تقدمها إدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو في وقت الأزمات.

الدور	إلى حد كبير		إلى حد ما		لا		الوزن المرجح	المتوسط	الترتيب
	%	ك	%	ك	%	ك			
وجود فريق لإدارة الأزمات	100	15	0	0	0	0	45	3.00	1
وضع خطة إدارة الأزمات وتحديثها	100	15	0	0	0	0	45	3.00	2
إبلاغ المسؤولين حول تطورات الأزمة	93.33	14	6.67	1	0	0	44	2.933	5
التواصل بشكل فعال مع وسائل الإعلام	100	15	0	0	0	0	45	3.00	4
التأكد من المعلومات وصحتها قبل التصريح بها	100	15	0	0	0	0	45	3.00	3
تحديد مسؤوليات كل فرد معنى بالأزمة	93.33	14	6.67	1	0	0	44	2.933	6
الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للتغلب على الأزمة	86.67	13	13.33	2	0	0	43	2.866	7

يبين لنا الجدول أن وجود اتفاق بشأن الأنشطة الاتصالية التي تقدمها إدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو لدى الجمهور السعودي وهو الاعتماد على فريق مختص بإدارة الأزمات، بالإضافة إلى وضع خطط لإدارة الأزمات وتحديثها.

جدول (5): الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو

الأنشطة الاتصالية	التكرار	النسبة	المتوسط	الترتيب
عقد الندوات والمؤتمرات	87	70.3%	4.87%	1
التسويق للشركة عبر المعارض والفعاليات	11	9.9%	0.674	4
عرض أنشطة الشركة عبر مواقع التواصل الاجتماعي	36	32.4	0.674	3
عمل بحوث لجمع المعلومات عن الجمهور الخارجي	38	34.2	2.155	2

أن نسبة 87% من أفراد العينة يرون أن من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو عقد الندوات والمؤتمرات، بينما يرى 36% منهم عرض أنشطة الشركة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، في حين يرى نسبة 38% منهم عمل بحوث لجمع المعلومات عن الجمهور الخارجي.

هذا يتضح لنا وجود فروق في الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بشركة أرامكو، حيث كانت النسبة الأعلى في عقد الندوات المؤتمرات والأقل ترتيبياً التسويق للشركة عبر المعارض والفعاليات.

توصيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى النقاط التالية:

- ✓ مواصلة العمل على التطوير والتدريب المستمر لفريق إدارة الأزمات بالشركة نظراً لما لذلك من دور بالغ في ضبط جودة العمل والتخطيط الأمثل والتنبؤ بالمستقبل بالإضافة إلى قياس أداء الفريق بشكل دوري.
- ✓ يجب أن تساهم إدارة العلاقات العامة في رفع وتيرة نشر أخبار وإنجازات الشركة وإبراز خدماتها ومبادراتها المجتمعية عبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة.
- ✓ تعزيز وتطوير آليات استقبال ملاحظات الجمهور بكافة أطرافه بغرض الاستمرار الأمثل في عمليات التحسين والتطوير للعمليات والخدمات المقدمة من الشركة مما يزيد من تواصلها المباشر مع الجمهور ويحافظ على الصورة الذهنية الإيجابية والمميزة التي تتمتع بها الشركة.
- ✓ المحافظة على السمعة الإيجابية للشركة، من خلال تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي والندوات والمناسبات العامة لتبادل المعلومات وتعزيز وتفعيل التواصل المباشر مع الجمهور.
- ✓ ضرورة وأهمية أن تتعاون شركة أرامكو كشركة رائدة مع المؤسسات المختصة في إدارة الأزمات وتبادل الخبرات والمعرفة، الأمر الذي يمكن هذه المؤسسات من الاستفادة من تجارب الشركة الناجحة وكذلك التعاون الدائم معها ومشاركة الأفكار والممارسات النموذجية لتحسين أداء إدارات الأزمات لديها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آدم، شرف الدين (2016)، الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية.
- حزب، بشار (2020)، الاتصال التنظيمي، دمشق، مكتبة المشاع المبدع.
- عبد اللطيف، مي، (2017)، كفاءة الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة.

- قسوط، جوهر (2020)، دور مكاتب العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني، مجلة بحوث الاتصال.
- المعمري، جمال (2021)، الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات في وجهة نظر العاملين في قسم العلاقات العامة بوزارة الداخلية السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- العدوي، فهمي (2011)، الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة في وزارة الخارجية الأردنية، دراسة مسحية، الأردن، جامعة اليرموك.
- حنان موسي عبد العال، (2013)، دور العلاقات العامة في مواجهة أثر الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد المصري دراسة ميدانية على قطاع الاستثمار، جامعة أسيوط كلية الآداب.
- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد (2005)، إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- خلف كريم كجوش (2018)، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Andrist, V., Torchia, N., Yevtushenko, A & Malakian, O. (2020). Organizational forms of public relations and media management in the justice system of Ukrainian. *Public Policy and Administration*. 19(4), 169-188.
- Bezabih, T. (2018). The practice and challenges of public relations in Ethiopia: the case of government universities. *Journal of advertising and public relations*. 1(2), 27-38.
- Celebi, E. (2020). Public relations in public institutions: a research the effectiveness of communication process. *Journal of Human Sciences*. 17(3), 768-801.
- Greenwood, C. (2020). I was just doing my job! Evaluation corruption and public relations in interviews with government whistleblowers. *The Open Journal of Sociopolitical Studies*. 13(2), 1042-1066.
- Yue, C. (2019). Exploring strategic public relation management in China. *Current state and challenges*. *Asian Journal of Communication*. 3(4), 124-156