

التهيئة الوقائية للأزمات المحتملة

دراسة لممارسي العلاقات العامة في شركتي المدار وليبيانا

عبد الخالق عبد الرحمن عبد الخالق السعيطي – كلية الإعلام بجامعة بنغازي

Bdalkhalqalsyty@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-8744-9743>

DOI <https://doi.org/10.36602/famj.2026.23.14>

تاريخ النشر: 2026/8/18

تاريخ القبول: 2026/8/7

تاريخ الاستلام: 2026 /6 /15

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في التهيئة الوقائية للمؤسسات لمواجهة الأزمات المحتملة، من خلال قياس مستوى إدراك ممارسي العلاقات العامة لمفهوم التهيئة الوقائية، ومستوى ممارسة الأنشطة الوقائية، وأبرز المعوقات التي تحد من تفعيل هذا الدور. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت (130) ممارساً للعلاقات العامة في شركتي المدار وليبيانا، وقد بلغ معامل ثبات الأداة (0.892) وفق اختبار ألفا كرونباخ.

أظهرت النتائج أن مستوى إدراك التهيئة الوقائية وممارسة أنشطتها جاء بدرجة متوسطة، مع وجود فجوة بين الوعي النظري والتطبيق الفعلي، خاصة فيما يتعلق بتخصيص الميزانيات الوقائية، وتنفيذ تدريبات المحاكاة، وبناء أنظمة الرصد والإنذار المبكر. كما كشفت النتائج أن أبرز المعوقات تمثلت في نقص الكوادر البشرية المدربة، وضعف التعاون بين الأقسام، وقلة الدعم الإداري. وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الخبرة والمستوى التعليمي والقدرة على التخطيط الوقائي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي، وتخصيص الموارد اللازمة، وتطوير الكفاءات البشرية، وإنشاء أنظمة للإنذار المبكر، إلى جانب بناء نموذج عربي للتهيئة الوقائية يستند إلى نظريات العلاقات العامة وإدارة الأزمات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التهيئة الوقائية، إدارة الأزمات، العلاقات العامة، الجاهزية المؤسسية، نظرية الامتياز.

Preventive Preparedness for Potential Crises: A Study of Public Relations Practitioners in Almadar and Libyana Companies

Abdulkhaleq Abdulrahman Abdulkhaleq Al-Saeiti, Faculty of Media, University of Benghazi.

Abstract

This study aimed to examine the role of public relations in preventive preparedness for potential crises by assessing practitioners' awareness, preventive practices, and the main obstacles limiting this role. The study employed a descriptive survey method using a questionnaire administered to a random sample of 130 public relations practitioners at Almadar and Libyana companies. The instrument demonstrated high reliability with a Cronbach's Alpha coefficient of (0.892).

The findings indicated a moderate level of awareness and practice of preventive preparedness, with a gap between theoretical understanding and actual implementation, particularly regarding preventive budgeting, simulation exercises, and early warning systems. The main obstacles included a shortage of trained human resources, weak interdepartmental cooperation, and limited administrative support. The study also found a positive relationship between professional experience, educational level, and preventive planning capabilities.

The study recommended strengthening the role of public relations in preventive planning, allocating necessary resources, developing specialized human resources, establishing early warning systems, and developing an Arab model for preventive preparedness based on modern public relations and crisis management theories.

Keywords: Preventive Preparedness, Crisis Management, Public Relations, Institutional Readiness, Excellence Theory.

1.1 مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تغيرات بيئية متسارعة ومتعددة، سياسية واقتصادية وتقنية وإعلامية.. الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة للأزمات المحتملة التي قد تؤثر في استقرارها واستمراريتها وسمعتها المؤسسية.

وقد أشار الأعرجي ودقاسمة (2000، ص 773) إلى أن المنظمات المعاصرة تواجه تغيرات بيئية سريعة ومفاجئة تؤدي إلى حدوث أنواع متعددة من الأزمات تختلف في أسبابها ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها. وتؤثر الأزمات في قدرة المؤسسات على الاستمرار والمنافسة، وقد تضع سمعتها وبقائها في موضع الاختبار، خاصة إذا عجزت عن التنبؤ بها أو الاستعداد المسبق لمواجهتها. كما أن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة، إلا أن ضعف القدرة على إدارتها والتعامل معها بطريقة صحيحة يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى تهديد حقيقي للمؤسسات والعاملين فيها، الأمر الذي يجعل من التهيئة الوقائية والتخطيط المسبق ضرورة أساسية للحد من آثار الأزمات وتقليل خسائرها البشرية والمادية والمعنوية.

وقد أشار الأعرجي (1995، ص 303) إلى أن الأزمات مهما اختلفت مجالاتها، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو أمنية أو إدارية، فإنها ترتبط بعملية اتخاذ القرار، كما أن لكل أزمة مؤشرات وإشارات مبكرة تدل على احتمالية وقوعها، وهو ما يفرض على المؤسسات ضرورة الاستعداد المسبق والتخطيط العلمي لمواجهتها. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد، نظراً لدورها في مساعدة المؤسسات على التعامل مع الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة بكفاءة وفاعلية (عبد الهادي، 1995).

ومع التطور الذي شهدته أدبيات إدارة الأزمات، لم يعد الاهتمام مقتصرًا على مرحلة الاستجابة بعد وقوع الأزمة، بل اتجه التركيز بصورة متزايدة نحو مرحلة ما قبل الأزمة، عبر بناء الجاهزية المؤسسية وتبني أساليب التهيئة الوقائية والاستراتيجيات الاستباقية. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تمتلك خططاً وقائية وأنظمة للرصد والإنذار المبكر تكون أكثر قدرة على الحد من الآثار السلبية للأزمات والاستجابة لها بصورة أكثر فاعلية. (Penrose, 2000)

وفي هذا الإطار، تؤدي العلاقات العامة دورًا محوريًا في دعم التهيئة الوقائية للمؤسسات، عبر رصد البيئة المحيطة، وتحليل المخاطر المحتملة، وبناء خطط الاتصال الوقائي، وتعزيز العلاقات مع الجماهير الداخلية والخارجية، وتدريب فرق العمل والمتحدثين الرسميين على سيناريوهات الأزمات المحتملة، بما يساهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية وتقليل الآثار السلبية للأزمات. وقد أكدت نظرية الامتياز (Excellence Theory) التي طورها جرونينج وزملاؤه أن العلاقات العامة الفعالة تمثل وظيفة استراتيجية تساهم في تحقيق فاعلية المؤسسة عبر الاتصال المتماثل وبناء العلاقات طويلة المدى مع الجماهير (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, 1992).

وبالرغم من هذا التطور النظري، فإن العديد من المؤسسات ما تزال تعاني ضعفاً في تطبيق الأنشطة الوقائية بصورة منهجية، مثل: ضعف تخصيص الميزانيات المستقلة للتهيئة الوقائية، وقلة التدريبات والمحاكاة الدورية، وضعف التعاون بين الأقسام، إلى جانب نقص العناصر البشرية المتخصصة. كما أن كثيراً من الدراسات العربية ركزت على دور العلاقات العامة أثناء الأزمة أو بعدها، مع ضعف الاهتمام بمرحلة ما قبل الأزمة والتهيئة الوقائية.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور العلاقات العامة في التهيئة الوقائية للمؤسسات لمواجهة الأزمات المحتملة من وجهة نظر الممارسين، عبر دراسة ميدانية على شركتي المدار وليبياننا، بهدف الكشف عن مستوى إدراك ممارسي العلاقات العامة لمفهوم التهيئة الوقائية، ومستوى ممارسة الأنشطة الوقائية، وأبرز المعوقات التي تحد من تفعيل هذا الدور، إضافة إلى دراسة العلاقة بين التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات، وصولاً إلى تقديم توصيات تساهم في تعزيز الجاهزية المؤسسية وتطوير الممارسة المهنية للعلاقات العامة في المجال الوقائي.

1.2. مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة هذه الدراسة في ملاحظة أن أدبيات العلاقات العامة العربية ركزت -تركيزاً كاملاً- على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات أثناء حدوثها أو بعدها (العساف، 2022؛ سناي، 2022؛ عبادي، 2018)، بينما أغفلت الجانب الأكثر أهمية، وهو "مرحلة ما قبل الأزمة"، التي تمثل نافذة الفرصة الحقيقية للتخفيف من حدة الأزمات المحتملة أو تجنبها كلياً. وقد أشارت بعض الدراسات الأجنبية (Penrose، 2000) إلى أن نسبة لا تتجاوز 50% من المؤسسات تمتلك خططاً مكتوبة للأزمات، كما أكدت دراسات أخرى (Kim، 2004) أن الاتصال الوقائي لم يحظَ باهتمام كافٍ في مقاييس الجاهزية المؤسسية، في حين أظهرت بعض الدراسات العربية (أبو عرقوب، 2020) اقتصار التهيئة الوقائية على البحث عن مشكلات الجمهور دون بناء نموذج منهجي متكامل. انطلاقاً مما سبق، تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور العلاقات العامة في التهيئة الوقائية للمؤسسات لمواجهة الأزمات المحتملة من وجهة نظر ممارسي

العلاقات العامة؟

وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

ما مفهوم التهيئة الوقائية لدى الممارسين؟

وما مستوى ممارسة الأنشطة الوقائية في المؤسسات؟

وما المعوقات التي تحد من تفعيل هذا الدور؟ وما النموذج المقترح لتطوير التهيئة الوقائية؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من سعيها إلى سد فجوة معرفية واضحة في أدبيات العلاقات العامة العربية، حيث ركزت الدراسات السابقة -مثل دراسة العساف (2022)، ودراسة سناني (2022)، ودراسة عبادي (2018) - على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات أثناء حدوثها أو بعدها، وقد أشارت إلى مرحلة "ما قبل الأزمة"، إلا أن تناولها ظلّ في إطار إشارات نظرية عامة، ولم يتجاوز وصف المهام المثالية للعلاقات العامة. كما تستمد الدراسة أهميتها من محاولتها تقديم إطار نظري يميّز بين مفهوم "التهيئة الوقائية" ومفاهيم أخرى مثل الاستعداد والجاهزية، وهو ما لم تُحسم حدوده ومضامينه في الأدبيات السابقة، خاصة في السياق العربي.

وقد أشارت أدبيات أجنبية (Penrose، 2000؛ Kim، 2004) إلى أن الاتصال الوقائي لم يحظَ باهتمام كافٍ في مقاييس الجاهزية المؤسسية، كما طوّر كل من Coombs & Holladay (2012) مفهوم "شبه الأزمة" (Paracrisis)، الذي يحتاج إلى اختبار في بيئة عربية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية تختبر وتطوّر النظريات الغربية في سياق ثقافي مختلف.

إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في تطوير حقل "العلاقات العامة الاستباقية" (Proactive PR)، الذي لا يزال حديثاً نسبياً في الكتابات العربية، وتقدم نموذجاً منهجياً يمكن للباحثين اللاحقين الاعتماد عليه في دراساتهم.

1.3.2 الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمّن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق مباشرة لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات، تساعد على تصميم وتنفيذ برامج وقائية فعّالة تعزز جاهزية مؤسساتهم لمواجهة الأزمات المحتملة قبل وقوعها.

وقد أظهرت دراسة أبو عرقوب (2020) أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة يقتصر غالباً على البحث عن مشكلات الجمهور دون بناء خطط وقائية منهجية، مما يجعل هذه الدراسة ضرورية لتطوير الممارسة المهنية. كما تساعد الدراسة المؤسسات على بناء ثقافة وقائية مؤسسية تجعل من التهيئة لمواجهة الأزمات جزءاً من الممارسة اليومية، وليس نشاطاً طارئاً.

إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة تصوراً مقترحاً يساعد مكاتب العلاقات العامة على تطوير خطط اتصال وقائية، وتدريب فرق العمل على سيناريوهات الأزمات المحتملة، وبناء شبكات علاقات استراتيجية مع

الجماهير الداخلية والخارجية قبل الحاجة إليها في وقت الأزمة. أخيراً، يمكن للجهات المانحة والمؤسسات الحكومية والخاصة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير معايير تقييم جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات.

1.4. أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى إدراك ممارسي العلاقات العامة لمفهوم التهيئة الوقائية وأهميتها في مواجهة الأزمات المحتملة قبل وقوعها.
2. قياس مستوى ممارسة أنشطة العلاقات العامة الوقائية في المؤسسات من وجهة نظر الممارسين، وتحديد أكثر هذه الأنشطة شيوعاً وفاعلية.
3. تحديد أبرز المعوقات التي تحد من قيام العلاقات العامة بدورها في التهيئة الوقائية، سواء كانت إدارية أو مالية أو بشرية أو معرفية.
4. اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الأنشطة الوقائية للعلاقات العامة وفعالية إدارة الأزمات في المؤسسات.
5. استكشاف الفروق في ممارسات التهيئة الوقائية بين ممارسي العلاقات العامة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والمهنية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة).

1.5. تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته العلمية والعملية، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الرئيسة التالية:

1. ما مفهوم "التهيئة الوقائية" كما يدركه ممارسو العلاقات العامة في المؤسسات؟
2. ما مستوى ممارسة أنشطة العلاقات العامة الوقائية في المؤسسات من وجهة نظر الممارسين؟
3. ما أبرز المعوقات التي تحد من قيام العلاقات العامة بدورها في التهيئة الوقائية لمواجهة الأزمات المحتملة؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنشطة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات في المؤسسات؟
5. هل تختلف ممارسات التهيئة الوقائية باختلاف المتغيرات الديموغرافية والمهنية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)؟.

1.6. فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية للمتغيرات للدراسة مقارنة بالوسط الفرضي لمقياس الدراسة.
2. لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية للدراسة وقدرة شركتي المدار وليبيانا على التخطيط الوقائي

1.7. نوع الدراسة ومنهجها:

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التي تهدف إلى جمع المعلومات لوصف متغيرات الظاهرة، عبر تحديد ماهية الأشياء وفقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها. ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتحليلها فحسب، بل يتضمن أيضاً القدرة على تفسير النتائج واستخلاص استنتاجات ذات دلالة، وصولاً إلى تعميمات تتعلق بالظاهرة قيد الدراسة (فاطمة عوض صابر، 2002).

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، باستخدام أداة الاستبانة، على عينة من ممارسي العلاقات العامة في شركتي المدار وليبيانا، وذلك انطلاقاً من طبيعة الظاهرة وموضوع الدراسة والأهداف التي تحدد طبيعة المنهج المناسب لاستقصاء الحقائق وجمع البيانات والوصول إلى النتائج (أحمد بن مرسل، 2010).

وُستخدمت الدراسات الوصفية في التعرف على الظواهر الإعلامية وتحليلها، معتمدةً على المنهج المسحي بوصفه عملية تحليلية للقضايا الحيوية المختلفة. وقد تكون الدراسات المسحية واسعة أو ضيقة النطاق؛ إذ قد تمتد جغرافياً إلى عدة مدن أو مناطق أو نظم تعليمية، كما يمكن أن تشمل البيانات جميع أفراد المجتمع الأصلي محل الدراسة (محمود حسن إسماعيل، 2011).

1.7.1 أدوات جمع بيانات الدراسة:

للباحث العلمي أدوات عديدة يلجأ إليها في الدراسة، ويتوقف نجاح الدراسة على قدرته على استخدام هذه الأدوات بكفاءة وفعالية، وفقاً لما تتطلبه طبيعة الدراسة. وقد استخدمت هذه الدراسة استمارة الاستبانة، التي تُعد من أدوات البحث الأساسية والشائعة في العلوم الإنسانية، حيث تُستخدم للحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل للإفصاح عنها.

وقد اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان تضمنت مجموعة من الأسئلة التي وُضعت بعناية؛ بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. ووُزعت استمارة الاستبانة على عينة الدراسة، البالغ عددها (130) مفردة.

1.7.2. صدق وثبات أداة الدراسة:

1. صدق المحتوى:

عُرِضَتْ استمارة الاستبانة على عدد من المحكّمين؛ بهدف إبداء آرائهم حول صدق المحتوى، وملاءمة المقياس المستخدم، ووضوح الفقرات، واقتراح التعديلات المناسبة. وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تحقق التوازن بين مضامين الاستمارة وفقاً لما أشار إليه المحكّمون، مما أكد الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

2. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يُستخدم لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وقد حُسِبَ معامل الثبات لجميع العبارات، وتبيّن من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.892)، وهي نسبة مرتفعة، كما بلغ معامل الصدق الذاتي (0.944)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والصدق.

1.8. التعريف اللغوي والإجرائي لمصطلحات الدراسة

1.8.1. التعريف اللغوي

العلاقات العامة لغةً:

تعني "العلاقات" جمع علاقة، وهي الصلة والارتباط بين طرفين أو أكثر، أما "العامة" فهي نسبة إلى العموم والجمهور (ابن منظور، 1993). وبذلك تدل لغويًا على الصلة والتواصل وبناء الروابط بين المؤسسة وجمهورها.

التهيئة الوقائية لغةً:

التهيئة مصدر الفعل "هيأ"، أي أعدّ وجَهَّز، والوقاية مصدر "وقى"، أي حفظ وحَمَى وصان (الفراهيدي، 1988). وعليه، فإن التهيئة الوقائية تعني لغويًا الإعداد المسبق واتخاذ التدابير اللازمة لحماية المؤسسة من المخاطر قبل وقوعها.

المؤسسات لغةً:

المؤسسات جمع "مؤسسة"، وهي من الفعل "أسَّس"، أي أقام وبنى على أساس، وتُطلق على الكيان المنظم القائم على نظام أو قواعد محددة (الرازي، 1994).

الأزمات المحتملة لغة:

الأزمات جمع "أزمة"، وهي الشدة والضييق والمحنة، أما "المحتملة" فتعني المتوقعة أو الممكن حدوثها مستقبلاً (الجرجاني، 1983).

1.8.2. التعريف الإجرائي

العلاقات العامة إجرائياً:

تُعرف بأنها الوظيفة الإدارية الاستراتيجية التي تهدف إلى بناء علاقات متبادلة المنفعة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. (Grunig & Hunt, 1984)

التهيئة الوقائية إجرائياً:

هي مجموعة الأنشطة والخطط والبرامج التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة؛ بهدف تعزيز جاهزية المؤسسة، وتشمل تحليل البيئة، ورصد الإشارات المبكرة، وتدريب فرق الأزمات، وبناء خطط الاتصال الوقائي. (Coombs & Holladay, 2012)

المؤسسات إجرائياً:

هي الهيئات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية، التي تمتلك هيكلًا تنظيميًا وهدفًا محددًا (العساف، 2022).

الأزمات المحتملة إجرائياً:

هي أحداث غير متوقعة أو تهديدات وشيكة يمكن أن تؤثر سلبًا في سمعة المؤسسة أو عملياتها أو جمهورها، وتكون قابلة للرصد المبكر والاستعداد لها. (Penrose, 2000)

الدراسة الميدانية على ممارسي العلاقات العامة إجرائياً:

هي تطبيق أداة قياس (استبانة) على عينة من العاملين في أقسام العلاقات العامة بالمؤسسات؛ بهدف رصد آرائهم حول واقع التهيئة الوقائية (سناني، 2022).

1.9 الدراسات السابقة للدراسة

1.9.1 الدراسات العربية

تؤكد الدراسات العربية المعاصرة على الدور المحوري للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، مع إشارات متفاوتة إلى الجانب الوقائي، وهو ما يظهر في النقاط التالية:

1. دراسة أبو عرقوب (2020)، التي هدفت إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعدها (أبو عرقوب، 2020، ص 556)، وتوصلت

إلى أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة يتمثل في البحث عن مشكلات الجمهور الداخلي والخارجي وحلها، وبناء صورة وسمعة إيجابيتين للمنظمة. فيما كان دورها أثناء الأزمة هو الإعلان عن وقوع الأزمة وتزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة والدقيقة، وبعد التعافي من الأزمة إعادة الثقة في إدارة المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، ورغم تناولها لمرحلة ما قبل الأزمة، إلا أن الدراسة كانت نوعية ولم تقدم نموذجاً منهجياً للتهيئة الوقائية.

2. دراسة سناني وبوعطيط (2022)، التي عدت العلاقات العامة جهازاً يربط المؤسسة بجمهورها، وأكدت ازدياد فاعلية هذا الجهاز نتيجة للتقدم التكنولوجي والتغير المستمر في العالم (سناني وبوعطيط، 2022، ص 43-44). وأشارت إلى أن العلاقات العامة تسهم في نقل المعلومات الضرورية التي تشبع حاجة الجمهور، وتشر الوعي والفهم، مما يساعد في كسب الرضا والثقة. ورغم أهمية هذه الدراسة، إلا أنها ركزت على الجانب النظري ولم تتناول التطبيقات الوقائية بصورة ميدانية.

3. دراسة العساف (2022)، التي تناولت دور أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية السعودية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام أنشطة العلاقات العامة المتكاملة وفعالية إدارة الأزمات (العساف، 2022، ص 1223). إلا أن الدراسة اقتصر على الأزمات السياسية ومرحلة "أثناء الأزمة" دون الاهتمام الكافي بمرحلة التهيئة الوقائية.

4. دراسة الشطي (2026)، التي استعرضت الدور المحوري لاستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات المؤسسية عبر تحليل تطبيقي لحالة شركة الخطوط الجوية الليبية التي تعرضت لأزمة وجودية (الشطي، 2026، ص 80-85). كشفت النتائج عن غياب تام لخطة طوارئ اتصالية، وعدم القدرة على تطبيق النماذج النظرية الراسخة لإدارة الأزمات، مما أدى إلى تآكل سريع لرأس المال السمعة للشركة. وخلصت الدراسة إلى تقديم إطار استراتيجي مقترح قائم على النموذج الاستباقي، يهدف إلى بناء نظام مرن للإنذار المبكر وإدارة الاتصال أثناء الأزمات.

5. دراسة راجح آل سليمان (2024)، التي هدفت إلى التعرف على دور إدارة العلاقات العامة في فاعلية إدارة الأزمات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية عبر دراسة تطبيقية (راجح آل سليمان، 2024). تميزت الدراسة بتطبيقها الميداني في القطاع الصحي، لكنها اقتصر على هذا القطاع، الذي يختلف في خصائصه وآليات عمله عن المؤسسات الأخرى.

6. دراسة محمد صلاح الدين (2018)، التي تناولت تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات في جمهورية مصر العربية (صلاح الدين، 2018). أكدت الدراسة أن العلاقات العامة تمثل نشاطاً "جوهرياً" في حياة المنظمات، وعاملاً رئيساً من عوامل كفاءتها

- وفاعليتها، خاصة في سياق التوسع في الأنشطة. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على القطاع الخاص المصري، واقتصر تركيزها على مرحلة "أثناء الأزمة".
7. دراسة مختاري (2022)، التي تناولت استراتيجية العلاقات العامة لمؤسسة الحماية المدنية الجزائرية في إدارة الأزمات الدولية عبر دراسة حالة زلزال نيبال 2015 (مختاري، 2022). تميزت الدراسة بتناولها لأزمة كارثية دولية، مما يقدم رؤى قيمة للتعامل مع الأزمات الكبرى، لكنها اقتصرَت على الأزمات الكارثية الدولية دون المؤسسات العادية.
8. دراسة فطوم (2020)، التي تناولت دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وأكدت أنه عندما تتعرض صورة المنظمة للاهتزاز والتشويه، تتضح أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود جميع الأفراد ووحدات المنظمة، وتركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة (فطوم، 2020). ورغم أهميتها، إلا أن الدراسة ركزت على مرحلة تصحيح الصورة بعد الأزمة.
9. دراسة المعمرى (د.ت)، التي تناولت دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر العاملين في بلدية مدينة الرياض (المعمرى، د.ت). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ومعرفة متطلبات إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. إلا أنها اقتصرَت على المؤسسات البلدية الحكومية.
10. دراسة بن مزارى (2020)، التي هدفت إلى التعرف على فعالية اتصالات الأزمة ووظائفها في المؤسسة، وأسسها وقواعدها، والتطرق إلى مراحل التخطيط الاتصالي في الأزمة (بن مزارى، 2020). ركزت الدراسة على الاتصال أثناء الأزمة دون الاهتمام الكافي بالاتصال الوقائي.

1.9.2. الدراسات الأجنبية

- على الصعيد الدولي، تركزت الدراسات الأجنبية الحديثة على مفهوم الجاهزية والتهيئة الوقائية، وهو ما يبرز في النقاط التالية:
1. دراسة Penrose (2000)، التي أشارت إلى أن نسبة لا تتجاوز 50% من المؤسسات الأمريكية تمتلك خططاً مكتوبة للأزمات (Penrose, 2000, pp. 155-171)، مما يدل على وجود فجوة كبيرة في التهيئة الوقائية. كما أكدت الدراسة على أهمية الإدراك والتخطيط المسبق للأزمات كعامل حاسم في فعالية إدارة الأزمات.
2. دراسة Liu & Zhang (2025)، التي سعت إلى استكشاف كيفية تعزيز الشركات لجاهزيتها لمواجهة الأزمات بهدف التخفيف من تأثير المعلومات المضللة (Liu & Zhang, 2025).

كشفت النتائج أن توظيف استراتيجية الإنكار، والاستفادة من دعم الموظفين، والشراكة مع مؤثري وسائل التواصل الاجتماعي، يقلل من الاعتقاد بالمعلومات المضللة، ويعزز سمعة الشركة عبر الجاهزية المتصورة للأزمة، وتتميز هذه الدراسة بكونها من أوائل الدراسات التي تدمج أطر READINESS في سياق المعلومات المضللة.

1. دراسة Jin, Coombs, Wang, van der Meer & Shivers (2025)، التي قدمت إطار READINESS بوصفه حجر زاوية لبنية جديدة لإدارة القضايا والمخاطر والصراعات والأزمات (Jin et al., 2025). يدعم هذا الإطار ثلاث ركائز: الفعالية متعددة المستويات، والعقلية، والعملية الديناميكية. ويوفر خريطة معززة لقادة الاتصال المؤسسي للتنقل عبر التهديدات الناشئة والمتحولة، وحماية الأعمال والأمن، وتحسين السياسات والحوكمة. وتُعد هذه الدراسة نقلة نوعية في فهم الجاهزية المؤسسية، وتؤكد ضرورة الانتقال من النماذج التفاعلية إلى النماذج الاستباقية.

2. دراسة Flynn (2005)، التي تُعد من أوائل الدراسات الكمية لمديري العلاقات العامة التي قيّمت دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية (Flynn, 2005). قامت الدراسة بفحص مساهمة ستة مؤشرات تنظيمية رئيسة (القيادة، الثقافة التنظيمية، عقلية إدراك المنظمة، تميز العلاقات العامة، إدارة الأزمات، والتعلم التنظيمي) في الجاهزية العامة للأزمات. كما اقترحت واختبرت نموذجاً تنبؤياً للجاهزية للأزمات، وأظهرت أن مؤشراً مركباً من 12 متغيراً في إدارة الأزمات التنظيمية يُعد أفضل مؤشر للجاهزية.

3. دراسة Penrose (2000)، التي أشارت إلى أن نسبة لا تتجاوز 50% من المؤسسات الأمريكية تمتلك خططاً مكتوبة للأزمات (Penrose, 2000, pp. 155-171)، مما يدل على وجود فجوة كبيرة في التهيئة الوقائية. كما أكدت الدراسة على أهمية الإدراك والتخطيط المسبق للأزمات بوصفه عاملاً حاسماً في فعالية إدارة الأزمات.

تؤكد الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- على الأهمية المتزايدة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، كما تشير إلى وجود تحول نظري من النماذج التفاعلية إلى النماذج الاستباقية، مع اهتمام متزايد بمفهوم الجاهزية (READINESS). ومع ذلك، يلاحظ الباحث وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في:

1. قلة الدراسات الميدانية العربية التي تناولت التهيئة الوقائية للعلاقات العامة في مواجهة الأزمات المحتملة، إذ ركزت معظم الدراسات العربية على مرحلة "أثناء الأزمة" أو "بعدها".

2. نقص النماذج المنهجية المقترحة لتفعيل دور العلاقات العامة في التهيئة الوقائية، خاصة في السياق العربي.
3. ندرة الدراسات التي تناولت معوقات التهيئة الوقائية من وجهة نظر ممارسي العلاقات العامة أنفسهم.

الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في عدة جوانب رئيسية شكلت الركيزة الأساسية لبناء البحث وتنفيذه وتفسير نتائجه.

فيما يتعلق بتحديد الفجوة البحثية، أظهرت الدراسات العربية السابقة مثل دراسة العساف (2022) ودراسة سناني (2022) ودراسة عبادي (2018) ودراسة بن مزاري (2020) ودراسة فطوم (2020) أنها ركزت تركيزاً شبيه كاملاً على دور العلاقات العامة أثناء الأزمة أو بعدها، بينما أغفلت مرحلة ما قبل الأزمة التي تمثل جوهر التهيئة الوقائية. كما كشفت دراسة أبو عرقوب (2020) أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة يقتصر غالباً على البحث عن مشكلات الجمهور دون بناء نموذج منهجي متكامل. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الفجوة لتؤكد على الحاجة الملحة إلى دراسة ميدانية متخصصة في التهيئة الوقائية، خاصة في السياق العربي الذي يعاني من ندرة واضحة في هذا النوع من الأبحاث.

أما بالنسبة لبناء الإطار النظري، فقد استفادت الدراسة استفادةً كبيرة من الدراسات الأجنبية الرائدة، حيث اعتمدت على نظرية الامتياز التي طورها جيمس جرونينج وزملاؤه، والتي تؤكد أن العلاقات العامة الفعالة يجب أن تكون وظيفة استراتيجية مُمكنة تعتمد النموذج المتماثل ثنائي الاتجاه. كما استفادت من نظرية الاتصال في الأزمات الظرفية التي وضعها كومبس عام 2007، والتي تساعد المؤسسات على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة للأزمة. إضافة إلى ذلك، أفادت الدراسة من مفهوم شبه الأزمة الذي صاغه كومبس وهولداي عام 2012، ومفهوم الجاهزية الذي قدمه كل من فلين (2005) وجين وزملاؤه (2025)، مما أتاح للدراسة الانتقال من النماذج التفاعلية إلى النماذج الاستباقية في فهم دور العلاقات العامة.

وفيما يخص تصميم أداة الدراسة، استفادت الدراسة من الدراسات السابقة مثل دراسة العساف (2022) ودراسة سناني (2022) ودراسة راجح آل سليمان (2024) في بناء فقرات الاستبانة وتقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية هي مفهوم التهيئة الوقائية، ومستوى ممارسة الأنشطة الوقائية، والعلاقة بين التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات، والمعوقات التي تحد من تفعيل هذا الدور. كما استفادت من هذه الدراسات

في اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لتسهيل الإجابة على الممارسين وضمان دقة النتائج. وقد أكدت دراسة Penrose (2000) أن نسبة لا تتجاوز خمسين بالمئة من المؤسسات تمتلك خطأً مكتوبةً للأزمات، مما دفع الدراسة الحالية إلى اختيار شركتي المدار وليبيانا في قطاع الاتصالات الليبي لاختبار واقع التهيئة الوقائية في مؤسسات قد تكون أكثر استعدادًا نسبيًا من غيرها، كما استفادت من دراسة الشطي (2026) في اختيار السياق الليبي خاصة بعد الأزمة الوجودية التي تعرضت لها شركة الخطوط الجوية الليبية وكشفت عن غياب تام لخطة طوارئ اتصالية.

مقاربة نظرية

نظرية الامتياز (التميز)

تُعد نظرية الامتياز (Excellence Theory)، التي طورها جيمس جرونيج (James E. Grunig) وزملاؤه، واحدة من أكثر النظريات شمولاً وتأثيراً في حقل العلاقات العامة. وتسعى هذه الورقة إلى تقديم عرض سردي متكامل للنظرية، بدءاً من نشأتها التاريخية، مروراً بمفاهيمها وأبعادها، وصولاً إلى ربطها بدراسة ميدانية تستهدف دور العلاقات العامة في التهيئة الوقائية للأزمات في شركتي المدار وليبيانا.

النشأة التاريخية

بدأ جيمس إي. جرونيج (Grunig, 1992) ورفاقه منذ عام 1976 سلسلة من الدراسات بهدف فهم سلوك العلاقات العامة داخل المنظمات. وتمثلت النقلة النوعية في بدء المشروع البحثي الطموح عام 1985، والذي استمر حتى عام 2002، وشمل 327 منظمة في الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة وكوريا الجنوبية، بتمويل من الرابطة الدولية للاتصاليين (IABC). وقد اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات مع محترفين ومديرين تنفيذيين، وخرجت بنظرية تُعد "طفرة علمية" في مجال العلاقات العامة (Grunig, 1992; Grunig & Hunt, 1984).

المفهوم والأهمية

تُعرّف نظرية الامتياز بأنها "نظرية عامة تحدد كيف تجعل العلاقات العامة المنظمات أكثر فاعلية، وكيف يمكن تنظيمها وإدارتها، والظروف التي تجعل المنظمات أكثر فعالية، وكيف يمكن تحديد القيمة النقدية للعلاقات العامة" (Grunig, 1992, p. 71). وتركز النظرية على أن قيمة العلاقات العامة تكمن في بناء علاقات جيدة مع الجمهور الاستراتيجي، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المشتركة. وتكمن أهميتها في تحويل العلاقات العامة من وظيفة تقنية (تقتصر على إنتاج النشرات) إلى وظيفة قيادية استراتيجية تسهم في صنع القرار على أعلى المستويات (Grunig, 2013).

الخصائص والمبادئ الأساسية

تستند نظرية الامتياز إلى أربع فئات رئيسية:

أولاً، تمكين وظيفة العلاقات العامة بوصفها ممارسة نقدية داخل المنظمة.
ثانياً، أن يؤدي القائمون بالاتصال دوراً إدارياً وإشرافياً، وليس تنفيذياً فقط.
ثالثاً، أن تكون العلاقات العامة متكاملة بوصفها وظيفة اتصال منفصلة عن التسويق.
رابعاً، اعتماد النموذج المتماثل ثنائي الاتجاه (two-way symmetric model)، الذي يقوم على الحوار والتفاعل المتكافئ بين المنظمة وجمهورها (Grunig, 1992; Grunig & Hunt, 1984). كما تؤكد النظرية على ضرورة دمج العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

الانتقادات الموجهة للنظرية

تعرضت نظرية الامتياز لعدة انتقادات، أبرزها أنها مثالية وغير واقعية؛ إذ يرى العديد من الباحثين أن النموذج المتماثل "خيالي" (Miller, 1989; Pieczka, 2002). كما تواجه صعوبة في التعميم عالمياً، خاصة في البيئات غير الشفافة والهرمية (Sriramesh & Vercic, 2003)، إضافة إلى وجود قيود منهجية تتعلق بصعوبة القياس الكمي للفعالية في سياقات متنوعة.

ربط النظرية بالدراسة الميدانية على شركتي المدار وليبيانا

تناول دراستنا الميدانية "دور العلاقات العامة في التهيئة الوقائية للمؤسسات لمواجهة الأزمات المحتملة"، وتُطبّق على ممارسي العلاقات العامة في شركتي المدار وليبيانا. ويمكن ربط نظرية الامتياز بهذه الدراسة عبر عدة محاور:

أولاً: تؤكد نظرية الامتياز أن العلاقات العامة الفعالة يجب أن تكون وظيفة استراتيجية مُمكّنة (Grunig, 1992). وفي سياق التهيئة الوقائية، يعني ذلك أن ممارسي العلاقات العامة في الشركتين يحتاجون إلى صلاحيات كافية لتصميم وتنفيذ برامج وقائية قبل وقوع الأزمات، بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة التفاعلية.
ثانياً: يشكل النموذج المتماثل ثنائي الاتجاه (Grunig & Hunt, 1984) أساساً نظرياً للتهيئة الوقائية، حيث يتطلب بناء علاقات متوازنة مع الجمهور الداخلي والخارجي قبل الأزمة، مما يخلق رصيماً من حسن النية والثقة يمكن الاستناد إليه عند حدوث أي أزمة محتملة.

ثالثاً: تؤكد النظرية أن السمعة هي نتاج ثانوي للسلوك التنظيمي والعلاقات العامة (Grunig, 2013). وهذا يعني أن التهيئة الوقائية الفعالة في شركتي المدار وليبيانا لا تقتصر على إدارة السمعة أثناء الأزمة، بل تبدأ بسلوك تنظيمي مسؤول واتصال شفاف في الأوقات العادية.

رابعًا: يمكن الاستفادة من مبادئ الامتياز في تقييم مدى جاهزية الشركتين للأزمات، عبر قياس مدى تمكين إدارة العلاقات العامة، ومدى اعتمادها على الاتصال المتماثل، ومدى تكاملها مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (Grunig, 1992).

خامسًا: تُسهم الدراسة الميدانية في اختبار قابلية تطبيق نظرية الامتياز في سياق ثقافي وتنظيمي عربي (شركتا المدار وليبيانا)، خاصة فيما يتعلق بالتهيئة الوقائية، التي لم تحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة (Coombs & Holladay, 2012).

يمكن القول إن نظرية الامتياز توفر إطارًا نظريًا قويًا لفهم دور العلاقات العامة في التهيئة الوقائية، عبر تركيزها على التمكين الاستراتيجي، والاتصال المتماثل، وبناء العلاقات. ومع أخذ الانتقادات المتعلقة بالمثالية في الاعتبار، تتيح الدراسة الميدانية على شركتي المدار وليبيانا فرصة لاختبار مدى قابلية هذه المبادئ للتطبيق في سياق عربي واقعي، مما يسهم في تطوير النظرية نفسها.

الإطار المعرفي للدراسة: العلاقات العامة والتهيئة الوقائية للمؤسسات في مواجهة الأزمات المحتملة

يسعى هذا الإطار إلى تقديم خلفية نظرية متكاملة حول متغيرات الدراسة الأساسية؛ حيث تتوزع هذه المتغيرات بين العلاقات العامة (كإطار فاعل)، والتهيئة الوقائية (كآلية للتعامل مع الأزمات)، والأزمات المحتملة (كموضوع للدراسة). وتهدف هذه المحاور إلى توفير أساس علمي يمكن عبره فهم وتحليل دور العلاقات العامة في بناء جاهزية المؤسسات، ورفع قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات المتوقعة قبل وقوعها، وليس بعدها. ويتفرع هذا الإطار المعرفي إلى ثلاثة محاور رئيسة، على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار النظري للعلاقات العامة

أولاً: تطور مفهوم العلاقات العامة

شهد مفهوم العلاقات العامة تحولاً جذرياً منذ نشأته، حيث انتقل من كونه نشاطاً ترويجياً تزيينياً إلى وظيفة إدارية استراتيجية تهدف إلى بناء علاقات متبادلة المنفعة بين المؤسسة وجمهورها (Grunig & Hunt, 1984). وقد ارتبط هذا التحول بزيادة وعي المؤسسات بأهمية سمعتها، وتنامي الضغوط البيئية، والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية.

ويُعرف العديد من الباحثين العلاقات العامة بأنها عملية اتصال استراتيجية تبني علاقات مفيدة ومتبادلة بين المؤسسات وجمهورها (PRSA)، وتتولى وظائف حيوية تشمل: تقويم الاتجاهات، وقياس اتجاهات الرأي العام، وتحديد ورسم سياسات المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى كسب رضا الجمهور، والتواصل مع المؤسسات الرسمية والهيئات الحكومية.

ثانيًا: نماذج العلاقات العامة (Grunig & Hunt, 1984)

في مؤلفهما الرائد (Managing Public Relations) (1984)، وضع جيمس جرونيج وتود هنت أربعة نماذج تقليدية للعلاقات العامة تصف الممارسات المختلفة في هذا المجال. وتمثل هذه النماذج تطورًا تاريخيًا ومنهجيًا لفهم كيفية عمل العلاقات العامة في معظم الصناعات. وتشمل هذه النماذج:

- نموذج الوكالة الصحفية / الدعاية (Press Agency/Publicity Model): نموذج أحادي الاتجاه يهدف إلى جذب الانتباه بأي وسيلة، وغالبًا ما يفتقر إلى الدقة والموضوعية.
- نموذج المعلومات العامة (Public Information Model): نموذج أحادي الاتجاه أيضًا، لكنه يسعى إلى نشر معلومات دقيقة وموضوعية تشبه العمل الصحفي، دون أن يهتم بالضرورة بردود فعل الجمهور.

- النموذج ثنائي الاتجاه غير المتماثل (Two-way Asymmetric Model): نموذج ثنائي الاتجاه يهدف إلى إقناع الجمهور بقبول وجهة نظر المؤسسة، ويستخدم الأبحاث لتصميم رسائل أكثر فاعلية دون تغيير سياسات المؤسسة نفسها.
- النموذج ثنائي الاتجاه المتماثل (Two-way Symmetrical Model): نموذج ثنائي الاتجاه يهدف إلى التفاهم والتفاوض المتبادل، ويُعد هذا النموذج الأكثر تطورًا وأخلاقية، حيث يجري تعديل سلوك كلٍّ من المؤسسة وجمهورها لتحقيق المنفعة المشتركة.

ثالثًا: نموذج الامتياز ونظرية الامتياز (Excellence Theory)

تُعد نظرية الامتياز (Excellence Theory) من أبرز النظريات الشاملة في العلاقات العامة، حيث تحدد كيف تجعل العلاقات العامة المنظمات أكثر فاعلية، وكيف يجري تنظيمها وإدارتها عندما تسهم مساهمة كبيرة في الفعالية التنظيمية. وتُركز هذه النظرية على الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في بناء العلاقات مع الجماهير الرئيسية، وتؤكد على أهمية النموذج ثنائي الاتجاه المتماثل أساسًا للممارسة الفعالة.

المحور الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمات والتهئية الوقائية

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها

تُعرّف إدارة الأزمات بأنها مجموعة العمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى توقع الأزمات المحتملة، والاستعداد لها، واحتواء آثارها، والتعافي منها. وتُمر عملية إدارة الأزمات بعدة مراحل، تتضمن عادةً: مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والاستعداد)، ومرحلة الاستجابة والاحتواء، ومرحلة التعافي والتعلم.

وتركز مرحلة ما قبل الأزمة على الوقاية والاستعداد؛ أي تقليل المخاطر المحتملة عبر تحليلها، ووضع آليات لتفاديها أو الحد من احتمالية حدوثها، ويتضمن ذلك تأسيس نظام اتصالات فعال، ووضع تقديرات مسبقة للأزمات

ثانيًا: نظرية الاتصال في الأزمات الظرفية ((Coombs, 2007) (SCCT)

تُعد نظرية الاتصال في الأزمات الظرفية (Situational Crisis Communication Theory - SCCT) إطارًا استراتيجيًا وضعه ديليو تيموثي كومبس عام 2007. تساعد هذه النظرية المؤسسات على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة للأزمة بناءً على مستوى المسؤولية المنسوب إليها من قبل الجمهور. ووفقًا لـ SCCT، فإن تقييم نوع الأزمة (ضحايا، حوادث، أو أخطاء لا يمكن تجنبها)، وتاريخ الأزمة، والسمعة السابقة للمؤسسة، يساعد في تحديد الاستجابة المثلى لحماية السمعة. وبالرغم من تركيز SCCT على مرحلة الاستجابة، فإنها توفر أساسًا لفهم كيفية تشكيل المخاطر والتواصل مع الجماهير، مما يفيد أنشطة التهيئة الوقائية.

ثالثًا: مفهوم التهيئة الوقائية والاستباقية

يشير مفهوم التهيئة الوقائية (Proactive Readiness) إلى مجموعة الأنشطة والخطط والبرامج التي تقوم بها المؤسسة قبل وقوع الأزمة، بهدف تعزيز جاهزيتها وقدرتها على الصمود. وفي سياق العلاقات العامة، تعني التهيئة الوقائية التحول من الدور التقليدي التفاعلي (Reactive PR) إلى الدور الاستباقي (Proactive PR)، الذي يركز على رصد البيئة، وتحليل المخاطر، وبناء خطط اتصال مبكرة، وتدريب الفرق على السيناريوهات المحتملة. وتُعرّف الإدارة الوقائية بأنها الإدارة التي تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة قبل وقوعها، عبر تحليل المخاطر، ووضع آليات لتفاديها أو تقليل احتمالية حدوثها.

رابعًا: مفهوم شبه الأزمة ((Coombs & Holladay, 2012) (Paracrisis)

صاغ تيموثي كومبس وشيري هولاداي مصطلح "شبه الأزمة" (Paracrisis) عام 2012 لوصف حالة الخطر والضعف التي تواجهها المؤسسات بسبب تهديد أزمة مرئي للجمهور، غالبًا ما ينشأ عبر وسائل التواصل الاجتماعي. ويُعد شبه الأزمة بمثابة "تهديد أزمة مرئي للجمهور"، وقد وُصف بأنه موقف من المخاطر والضعف للمنظمات نتيجة أحداث قد تكون ضارة بالسمعة، والتي غالبًا ما تبدأ عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

وتمثل هذه الظاهرة تحديًا وفرصة في آن واحد؛ إذ يمكن للمؤسسة إدارة التهديد في مرحلة مبكرة قبل أن يتطور إلى أزمة كاملة <

المحور الثالث: العلاقة التكاملية بين العلاقات العامة والتهيئة الوقائية

أولاً: دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة

يتجاوز دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة مجرد الاستعداد للردود الإعلامية، ليشمل بناء "ثقافة الجاهزية" (Culture of Readiness) داخل المؤسسة. ويشمل هذا الدور عدة أنشطة أساسية: تحليل البيئة ورصد الإشارات المبكرة، وتطوير خطط اتصال الأزمات واختبارها، وبناء العلاقات مع الجماهير الرئيسة بوصفها ركيزة للثقة التي يمكن الاعتماد عليها عند حدوث الأزمة، وتدريب المتحدثين الرسميين وفرق الأزمات على سيناريوهات محتملة.

ثانياً: التوجه نحو العلاقات العامة الاستباقية

يُعد الانتقال من النموذج التفاعلي إلى النموذج الاستباقي (Proactive Model) في العلاقات العامة تحولاً ضرورياً لمواكبة تحديات العصر الرقمي. ويهدف النموذج الاستباقي إلى بناء نظام مرن للإنذار المبكر، وإدارة الاتصال أثناء الأزمات. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن فعالية إدارة الأزمات لم تعد تعتمد فقط على السيطرة على الضرر، بل على اتخاذ إجراءات استباقية وشفافة تحمي السمعة، وتبني الثقة مع الجمهور.

ثالثاً: تحديات التطبيق العملي

بالرغم من الأهمية النظرية للتهيئة الوقائية، تواجه المؤسسات تحديات عملية في تطبيقها. ومن أبرز هذه التحديات: ضعف الدعم الإداري، ونقص الموارد المالية والبشرية، وصعوبة التنبؤ الدقيق بالأزمات، والتركيز التقليدي على الممارسات التفاعلية بدلاً من الاستباقية. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن نسبة لا تتجاوز 50% من المؤسسات تمتلك خططاً مكتوبة للأزمات (Penrose, 2000). يخلص الإطار المعرفي إلى أن العلاقات العامة والتهيئة الوقائية يمثلان وجهين لعملة واحدة في سياق تعزيز الجاهزية المؤسسية؛ فالعلاقات العامة، بتطورها النظري من نموذج الدعاية إلى النموذج المتمثل، توفر الآلية والاستراتيجية، بينما توفر التهيئة الوقائية الإطار العملي لتطبيق هذه الاستراتيجية قبل وقوع الأزمة. ومن هنا تنبثق الحاجة إلى دراسات ميدانية، مثل الدراسة الحالية، لاختبار مدى تطبيق هذه المفاهيم النظرية في الواقع العملي، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تبني النهج الوقائي الاستباقي في المؤسسات.

تصحيح المقياس الجدول رقم (1)

الوصف	الوزن	الوصف	المقياس	الوسط المرجح
منخفض	1	غير موافق	مفهوم التهيئة الوقائية / مستوى ممارسة	≤ 1.50
متوسط	2	محايد	الأنشطة الوقائية / التهيئة الوقائية إدارة	1.51 - 2.25
مرتفع	3	موافق	الأزمات / المعوقات التهيئة الوقائية	2.26+

بالاعتماد على هذا الجدول، وُضِعَ معيار منهجي لتفسير نتائج الدراسة المرتبطة بنظرية الامتياز، عبر تحويل قيم الأوزان أو المتوسطات المرجحة إلى مستويات وصفية: (منخفض، متوسط، مرتفع). وتنسجم هذه الآلية مع نظرية الامتياز (Excellence Theory)، التي تؤكد أن تحقيق الامتياز لا يُقاس بالأوصاف العامة فقط، بل يتجسد في درجات متراكمة تعكس كفاءة الأداء وارتفاع فاعليته عبر مختلف عناصر المنظومة التنظيمية.

وعليه، فإن تصنيف القيم وفق الحدود المعروضة يتيح تفسيراً متدرجاً لمستوى الامتياز لدى أفراد العينة؛ إذ تشير القيم الأقل من أو المساوية لـ (1.50) إلى مستوى منخفض، يعكس درجة محدودة من التحقق. أما القيم الواقعة بين (1.51 - 2.25)، فتعبر عن مستوى متوسط، يشير إلى وجود ممارسات مقبولة تقترب من متطلبات الامتياز. في حين أن القيم التي تبدأ من (2.26 فأكثر) تعكس مستوى مرتفعاً، وهو ما يمثل وفق نظرية الامتياز. مؤشراً على تحقق متطلبات الامتياز، مثل جودة المخرجات، وكفاءة العمليات، والتحسين المستمر للأداء.

لذا، جاء اعتماد هذه الحدود في تفسير متوسطات وأوزان أبعاد الدراسة؛ بما يدعم ربط النتائج تنظيمياً بمفهوم الامتياز، ويعزز اتساق تفسير النتائج مع الإطار النظري للدراسة.

حساب ثبات مقياس المعاملة الداخلية الجدول رقم (2)

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية		المقياس
		جوتمان	سبيرمان براون	
.944	.892	.782	.793	الثبات الكلي للمقياس

بالاعتماد على جدول ثبات/اتساق المقياس، يتضح أن معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها حققت مستويات مرتفعة من الثبات. إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للأبعاد ما يأتي:

- بُعد برانون/سبرمان (التجزئة/الاتساق). (0.793) :
- بُعد التجزئة/الانصعية. وفق تسمية الجدول.. (0.782) :
- بُعد كروبيج/جوانب. (0.892) :
- كما بلغ معامل الثبات الخاص بألفا الصدق. (0.944) :

أما بالنسبة للمقياس ككل، فقد بلغ معامل الثبات الكلي لألفا كرونباخ مستوى مرتفعاً، مما يعكس درجة عالية من الاعتمادية والثبات، وفق القيم الواردة في الجدول.

وتشير هذه النتائج إلى أن فقرات المقياس تقيس المفهوم محل الدراسة بصورة مستقرة ومتسقة، بما يعني أن الأداة تمتلك قدرة جيدة على الحصول على نتائج متقاربة عند تكرار القياس، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الموثوقية.

ومن منظور نظرية الامتياز، فإن ارتفاع معاملات الثبات يدل على أن عناصر القياس ترتبط بجودة الأداء وفعالية التنفيذ؛ إذ لا يقتصر الامتياز على النتائج النهائية فقط، بل يمتد ليشمل جودة العمليات والإجراءات التي تنتج بيانات دقيقة وموثوقة، وهو ما ينعكس في اتساق أداة القياس وثباتها عبر مختلف أبعاد المقياس.

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مقياس الدراسة الجدول رقم (3)

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			المتغيرات
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.650	130	.992	.200*	130	.043	التهمة الوقائية
.437	130	.990	.200*	130	.057	مواجهة الأزمات

تُظهر نتائج اختباري (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) لكلا المتغيرين، وهما: «التهمة الوقائية» (.650 = Shapiro-Wilk) و «مواجهة الأزمات» (.437 = Shapiro-Wilk)، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وفي ضوء نظرية الامتياز (Grunig, 1992)، فإن هذا التوزيع الطبيعي يعكس قدرًا من الاتساق في الممارسات الوقائية بين ممارسي العلاقات العامة في شركتي المدار وليبيانا، كما يشير إلى تجانس توجهاتهم نحو الاتصال الاستراتيجي المتماثل.

لذا، يمكن استخدام الاختبارات البارامترية، مثل الارتباط والانحدار، لاختبار الفرضية الجوهرية للنظرية، التي تفترض أن التهمة الوقائية، بوصفها ممارسة استباقية، تؤثر إيجابيًا في فاعلية مواجهة الأزمات (Grunig, 2013).

البيانات الأولية

الجدول رقم (4) يوضح النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	93	71.5
إناث	37	28.5
المجموع	130	100

الجدول رقم (5) يوضح سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	18.5
5 - 10	75	57.7
أكثر من 10	31	23.8
المجموع	130	100

تُظهر البيانات أن عينة الدراسة، البالغ عددها (130) مفردة، تتكون من (71.5%) من الذكور، و(28.5%) من الإناث، مع تركيز الخبرة في الفئة من (5-10) سنوات بنسبة (57.7%)، تليها فئة أكثر من (10) سنوات بنسبة (23.8%)

وفي إطار نظرية الامتياز (Grunig, 1992)، فإن غلبة الذكور قد تشير إلى حاجة شركتي المدار وليبيانا إلى تعزيز التنوع الوظيفي؛ بما يساهم في تحقيق الاتصال المتماثل داخل المؤسسة. أما تركيز الخبرة في الفئة المتوسطة (5-10 سنوات)، فيُعد مؤشرًا إيجابيًا على توافر كفاءات مهنية قادرة على تطبيق التهئية الوقائية، وهو ما تؤكد عليه النظرية في بناء علاقات عامة استراتيجية فاعلة. (Grunig, 2013)

الجدول رقم (6) يوضح المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم عالي	31	23.8
جامعي	75	57.7
عالي (ماجستير دكتوراه)	24	18.5
المجموع	130	100

الجدول رقم (7) يوضح أنواع الشركات

الشركة	التكرار	النسبة المئوية
شركة ليبينا	87	66.9
شركة المدار	43	33.1
المجموع	130	100

يُظهر الجدول أن غالبية الممارسين (57.7%) حاصلون على شهادة جامعية، يليهم حملة الدبلوم العالي بنسبة (23.8%)، ثم حملة الدراسات العليا بنسبة (18.5%). كما يشير توزيع العينة إلى أن (66.9%) من المبحوثين ينتمون إلى شركة ليبانا، مقابل (33.1%) من شركة المدار.

ومن منظور نظرية الامتياز (Grunig, 1992; Grunig, 2013)، فإن ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي يعكس توافر مستوى أساسي من الكفاءة المهنية التي تؤهل لتطبيق مفاهيم التهيئة الوقائية، إلا أن انخفاض نسبة حملة الدراسات العليا قد يحد من التمكين الاستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة، خاصة في الجوانب المرتبطة بالتخطيط والتحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

أما التفاوت في حجم العينة بين الشركتين، فيستوجب توخي الحذر عند إجراء المقارنات الإحصائية، مع إمكانية الحد من أثر ذلك باستخدام الاختبارات غير البارامترية أو الاعتماد على النسب المئوية الموزونة؛ لضمان دقة التفسير والنتائج.

محاور الدراسة

الجدول رقم (8) يوضح مفهوم التهيئة الوقائية لدى ممارسي العلاقات العامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الرتبة
أدرك الفرق بين التهيئة الوقائية (قبل الأزمة) والاستجابة التفاعلية (أثناء الأزمة)	1.87	.741	62.3	متوسط	4
تعني التهيئة الوقائية في المؤسسات بناء خطط اتصال قبل وقوع الأزمات	2.43	.658	81.0	مرتفع	1
التهيئة الوقائية تشمل رصد الإشارات المبكرة وتحليل البيئة المحيطة	1.86	.723	62.0	متوسط	5
التهيئة الوقائية تساهم في تقليل الخسائر المالية والبشرية عند وقوع الأزمة	2.31	.669	77.0	متوسط	2
التهيئة الوقائية أكثر فاعلية من الاستجابة التفاعلية في حماية سمعة المؤسسة	2.03	.693	67.7	متوسط	3
المتوسط الحسابي العام	2.1000	.43934	متوسط		

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لإدراك ممارسي العلاقات العامة في شركتي المدار وليبانا لمفهوم التهيئة الوقائية بلغ (2.10 من 3) بتقدير «متوسط»، وكانت أعلى العبارات: «بناء خطط الاتصال قبل وقوع الأزمات» بمتوسط حسابي بلغ (2.43)، وهو مستوى مرتفع، بينما جاءت عبارة «رصد الإشارات

المبكرة» بمتوسط (1.86)، و«إدراك الفرق بين التهيئة الوقائية والاستجابة التفاعلية» بمتوسط (1.87) في المراتب الأدنى.

وفي ضوء نظرية الامتياز (Grunig, 1992; Grunig, 2013)، يُعد الوعي بأهمية التخطيط الوقائي مؤشراً إيجابياً، إلا أن ضعف إدراك آليات الرصد المبكر، والتمييز بين الوقاية والاستجابة التفاعلية، يكشف عن وجود فجوة في التمكين الاستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة. ولتحقيق الامتياز، ينبغي للمؤسسات تطوير قدرات ممارسي العلاقات العامة في مجالي الاستباقية والتحليل البيئي، باعتبارهما من الركائز الأساسية في نموذج الاتصال المتماثل. جدول رقم (9) يوضح مستوى ممارسة أنشطة العلاقات العامة الوقائية في المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الرتبة
تقوم مؤسستي بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية تحليلاً دورياً لرصد الأزمات المحتملة	2.03	.670	67.7	متوسط	3
تمتلك مؤسستي خطة اتصال مكتوبة للتعامل مع الأزمات المحتملة	2.05	.651	68.3	متوسط	2
تُجرى في مؤسستي تدريبات ومحاكاة دورية لفرق الأزمات	1.74	.721	58.0	متوسط	5
تخصص مؤسستي ميزانية مستقلة لأنشطة التهيئة الوقائية	1.55	.648	51.7	متوسط	6
تُجرى تحديث خطط الاتصال في الأزمات تحديثاً دورياً بناءً على المستجدات	2.05	.703	68.3	متوسط	2
تقوم العلاقات العامة في مؤسستي ببناء علاقات استراتيجية مع الجماهير الرئيسية قبل الأزمات	1.93	.706	64.3	متوسط	4
تُجرى تدريب المتحدثين الرسميين على سيناريوهات الأزمات المحتملة	2.35	.723	78.3	مرتفع	1
تستخدم مؤسستي أدوات رقمية لرصد الإشارات المبكرة للأزمات (مثل وسائل التواصل الاجتماعي)	2.35	.669	78.3	مرتفع	1
المتوسط الحسابي العام	2.0067	.44903	متوسط		

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لممارسة أنشطة العلاقات العامة الوقائية بلغ (2.0067 من 3) بتقدير «متوسط»، حيث جاءت أعلى العبارات في تدريب المتحدثين الرسميين، واستخدام الأدوات الرقمية لرصد الإشارات المبكرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.35)، وهو مستوى مرتفع، بينما جاءت أدنى العبارات في

تخصيص ميزانية مستقلة للهيئة الوقائية بمتوسط (1.55)، وإجراء تدريبات ومحاكاة دورية بمتوسط (1.74).

وفي ضوء نظرية الامتياز (Grunig, 1992; Grunig, 2013)، يُعد الاهتمام بالتدريب واستخدام الأدوات الرقمية مؤشراً إيجابياً على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، إلا أن ضعف تخصيص الميزانية المستقلة، وقلة التدريبات والمحاكاة الدورية، يعكسان قصوراً في التمكين المؤسسي لوظيفة العلاقات العامة. ولتحقيق الامتياز، ينبغي لشركتي المدار وليبياننا توفير الموارد اللازمة، وتعزيز الدعم المؤسسي، وجعل التهيئة الوقائية ممارسةً نظاميةً مستدامةً، لا مجرد أنشطة متفرقة أو استجابات مؤقتة.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الرتبة
هناك علاقة إيجابية بين مستوى التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات	2.18	.691	72.7	متوسط	1
التهيئة الوقائية تقلل من الآثار السلبية للأزمة على سمعة المؤسسة	1.92	.747	64.0	متوسط	2
المؤسسات التي تمتلك خططاً وقائية تستجيب للأزمات بسرعة وأكثر فعالية	1.89	.707	63.0	متوسط	4
التهيئة الوقائية تعزز ثقة الجمهور في المؤسسة حتى في أوقات الأزمات	1.91	.720	63.7	متوسط	3
أؤمن بأن الاستثمار في التهيئة الوقائية أقل تكلفة من الاستجابة التفاعلية	1.24	.428	41.3	متوسط	5
المتوسط الحسابي العام	1.8277	.42899	متوسط		

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لإدراك الممارسين للعلاقة بين التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات بلغ (1.8277 من 3) بتقدير «متوسط». وقد جاءت أعلى عبارة: «هناك علاقة إيجابية بين مستوى التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات» بمتوسط حسابي بلغ (2.18)، وهو مستوى متوسط، بينما جاءت أدنى عبارة: «الاستثمار في التهيئة الوقائية أقل تكلفة من الاستجابة التفاعلية» بمتوسط (1.24)، وهو مستوى منخفض.

وفي ضوء نظرية الامتياز (Grunig, 1992; Grunig, 2013)، فإن إدراك الممارسين لوجود علاقة إيجابية بين التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات يعكس فهماً أولياً لقيمة الوقاية الاستراتيجية، وهو مؤشر إيجابي ومشجع. إلا أن ضعف الإدراك لكون الاستثمار الوقائي أقل تكلفة من الاستجابة

التفاعلية يشير إلى وجود فجوة في التبرير الاقتصادي لأنشطة العلاقات العامة، الأمر الذي قد يحد من التمكين المؤسسي اللازم لتحقيق الامتياز. وتوصي النظرية بضرورة قياس العائد على الاستثمار (ROI) للأنشطة الوقائية؛ بهدف إقناع الإدارة العليا بأهمية الاستثمار في التهيئة الوقائية ودورها في تقليل الخسائر وتعزيز الجاهزية المؤسسية.

الجدول رقم (11) يوضح المعوقات التي تحد من التهيئة الوقائية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الرتبة
ضعف الدعم الإداري والقيادي للمؤسسة يحد من تفعيل التهيئة الوقائية	2.20	.720	73.3	متوسط	3
نقص الموارد المالية يشكل عائقاً أمام تنفيذ برامج التهيئة الوقائية	2.18	.724	72.7	مرتفع	4
قلة العناصر البشرية المدربة في مجال إدارة الأزمات يعيق التهيئة الوقائية	2.58	.582	86.0	مرتفع	1
التركيز التقليدي على الممارسات التفاعلية بدلاً من الاستباقية يحد من التهيئة الوقائية	2.17	.624	72.3	متوسط	5
صعوبة التنبؤ الدقيق بالأزمات تجعل المؤسسات تحمل الجانب الوقائي	2.15	.641	71.7	متوسط	6
غياب ثقافة الجاهزية (READINESS) داخل المؤسسة	2.15	.698	71.7	متوسط	6
ضعف التعاون بين أقسام العلاقات العامة والأقسام الأخرى في المؤسسة	2.22	.674	74.0	متوسط	2
المتوسط الحسابي العام	2.2374	.44168	متوسط		

يُظهر الجدول أن المتوسط العام للمعوقات بلغ (2.2374 من 3) بتقدير «متوسط»، وجاءت أعلى المعوقات «قلة العناصر البشرية المدربة في مجال إدارة الأزمات» بمتوسط حسابي بلغ (2.58)، وهو مستوى مرتفع، يليها «ضعف التعاون بين أقسام العلاقات العامة والأقسام الأخرى» بمتوسط (2.22)، ثم «ضعف الدعم الإداري والقيادي» بمتوسط (2.20).

وفي ضوء نظرية الامتياز (Grunig, 1992; Grunig, 2013)، تعكس هذه المعوقات غياب التمكين الاستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة، الذي يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق التميز. فقلة العناصر المدربة تشير إلى ضعف الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، كما أن ضعف التعاون بين الأقسام يعكس

غياب النموذج المتمثل للاتصال الداخلي، في حين أن ضعف الدعم الإداري يمنع تحويل العلاقات العامة إلى وظيفة قيادية ذات تأثير فعال في صنع القرار. ولتحقيق الامتياز، توصي النظرية ببناء ثقافة الجاهزية (Readiness)، ودمج العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي على أعلى المستويات الإدارية.

الفرضيات

الجدول رقم (12) يظهر دلالة اختبار **One-Sample T-Test** في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الدراسة مقارنة بالوسط الفرضي

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	قيمة الدلالة	النتيجة
مفهوم التهيئة الوقائية	2.1000	.43934	2.595	129	.011	دالة
مستوى ممارسة الأنشطة الوقائية	2.0067	.44903	.171	129	.865	غير دالة
التهيئة الوقائية إدارة الأزمات	2.2374	.44168	6.127	129	.000	دالة
المعوقات التهيئة الوقائية	1.8277	.42899	-4.580	129	.000	دالة
الوسط الفرضي للمقياس = 2 / مستوى المعنوية 0.05						

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية للدراسة وقدرة شركتي المدار وليبيانا على التخطيط الوقائي.

تعليق مختصر على اختبار (One-Sample T-Test) للعينة الواحدة في ضوء نظرية الامتياز: أظهرت نتائج اختبار (One-Sample T-Test)، مقارنةً بالوسط الفرضي للمقياس (= 2)، أن مفهوم التهيئة الوقائية جاء دالاً إحصائياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.1000)، وقيمة (T = 2.595)، ومستوى الدلالة (.011)، مما يعكس وعياً مقبولاً بالتهيئة الوقائية بوصفها مدخلاً استراتيجياً. كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الأنشطة الوقائية جاء غير دال إحصائياً، بمتوسط حسابي بلغ (2.0067)، وقيمة (T = .171)، ومستوى دلالة (.865)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة تنفيذية

حادثة بين الإدراك النظري والتطبيق العملي، ويُعد مؤشرًا على غياب التمكين المؤسسي لوظيفة العلاقات العامة.

وأظهرت النتائج كذلك أن فاعلية إدارة الأزمات جاءت دالةً إحصائيًا وبأعلى متوسط حسابي بلغ (2.2374)، وقيمة ($T = 6.127$)، ومستوى دلالة (000.)، مما يؤكد إيمان الممارسين بجدوى الوقاية نظريًا، إلا أن ذلك لا ينعكس بصورة كافية على الممارسة الفعلية.

أما المعوقات، فقد جاءت دالةً سلبيًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.8277)، وقيمة ($T = -4.580$)، ومستوى الدلالة (000.)، وهو ما يدل على أن الممارسين لا يعترفون بوجود المعوقات بصورة واضحة، أو أنهم يقللون من تقديرها، مما يعكس الحاجة إلى تشخيص أكثر دقة للعوائق الحقيقية.

وفي ضوء نظرية الامتياز (Grunig, 1992; Grunig, 2013)، تتفق هذه النتائج مع الانتقادات الموجهة للنظرية، والتي تشير إلى وجود فجوة بين الوعي النظري والتمكين العملي لوظيفة العلاقات العامة. كما توصي النظرية بضرورة تحويل العلاقات العامة إلى وظيفة قيادية تمتلك صلاحيات واضحة وميزانية مستقلة؛ من أجل سد هذه الفجوة وتعزيز الجاهزية المؤسسية.

لذا، يُرفض الفرض الصفري، ويُقبل الفرض البديل، الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة مقارنةً بالوسط الفرضي لمقياس الدراسة.

الجدول رقم (13)

حساب معامل ارتباط Pearson بين بن المتغيرات الديموغرافية للدراسة وقدرة شركتي المدار وليبيان على التخطيط الوقائي

أنماط الاستخدام	مستوى التماسك الأسري	
	قيمة الارتباط	دلالة الارتباط
النوع	.192*	.028
سنوات الخبرة	.256**	.003
المستوى التعليمي	.256**	.003
الشركة	.079	.373
**دال عند مستوى معنوية = 0.01 / دال عند مستوى معنوية = 0.05		

أظهرت نتائج اختبار Pearson وجود ارتباط دالٍ إحصائيًا عند مستوى (0.01) بين بعض المتغيرات الديموغرافية وقدرة الشركتين على التخطيط الوقائي ($r = .256^{**}$ ، $p = .003$)، كما ظهر ارتباط دالٍ إحصائيًا عند مستوى (0.05) ($r = .192^{*}$ ، $p = .028$). في المقابل، لم تظهر بعض المتغيرات الأخرى ارتباطاً دالاً إحصائيًا ($r = .079$ ، $p = .373$).

وفي ضوء نظرية الامتياز (Grunig, 1992; Grunig, 2013)، فإن وجود ارتباطات جزئية يدل على أن بعض الخصائص الديموغرافية، مثل الخبرة أو المستوى التعليمي، تؤثر في التخطيط

الوقائي، في حين أن غياب ارتباطات أخرى قد يشير إلى تباين في مستوى التمكين المؤسسي بين فئات الممارسين. ولتحقيق الامتياز، ينبغي تعزيز العوامل التنظيمية، مثل الميزانية والدعم الإداري، بحيث تكون أكثر تأثيراً من الفروق الفردية بين العاملين.

ومن خلال النتائج، يتضح رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، الذي ينص على وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية للدراسة وقدرة شركتي المدار وليبيانا على التخطيط الوقائي.

الجدول رقم (14)

حساب معامل ارتباط Pearson بين المتغيرات الديموغرافية للدراسة وقدرة شركتي المدار وليبيانا على مواجهة الأزمات

أنماط الاستخدام	مستوى التماسك الأسري	
	قيمة الارتباط	دلالة الارتباط
النوع	.079	.373
سنوات الخبرة	.340**	.000
المستوى التعليمي	.340**	.000
الشركة	.102	.247
**دال عند مستوى معنوية = 0.01 / *دال عند مستوى معنوية = 0.05		

أظهرت نتائج اختبار Pearson أن سنوات الخبرة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) بقدرة الشركتين على مواجهة الأزمات ($p = .000$, $r = .340$). كما تبين عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين النوع ($p = .079$, $r = .373$)، والشركة ($p = .247$, $r = .102$)، وقدرة الشركتين على مواجهة الأزمات، في حين لم يظهر المستوى التعليمي ارتباطاً دالاً إحصائياً كذلك.

ومن خلال هذه النتائج، يُرفض الفرض الصفري، ويُقبل الفرض البديل فيما يتعلق بوجود ارتباط دال إحصائياً بين سنوات الخبرة وقدرة الشركتين على مواجهة الأزمات، بينما يُقبل الفرض الصفري فيما يتعلق بالنوع والشركة؛ لعدم وجود فروق أو ارتباطات دالة إحصائية.

وفي ضوء نظرية الامتياز (Grunig, 1992; Grunig, 2013)، تؤكد هذه النتيجة أن الخبرة المتراكمة تُعد العامل الأكثر تأثيراً في فاعلية مواجهة الأزمات، وليس المؤهل النظري أو النوع أو الانتماء المؤسسي. ويتسق ذلك مع تأكيد النظرية على أهمية التدريب المستمر وبناء الكفاءات التراكمية لتحقيق التميز في العلاقات العامة، كما يعكس أن التهيئة الوقائية ومواجهة الأزمات مهارتان تُكتسبان عن طريق الخبرة العملية، وليعبر المعرفة الأكاديمية فقط.

نتائج الدراسة

1. بلغ المتوسط العام لإدراك ممارسي العلاقات العامة لمفهوم التهيئة الوقائية (2.10 من 3)، وهو مستوى متوسط.
2. جاءت أعلى فقرة في إدراك المفهوم: «بناء خطط اتصال قبل الأزمات» بمتوسط حسابي بلغ (2.43)، وهو مستوى مرتفع.
3. جاءت أدنى فقرتين في إدراك المفهوم: «رصد الإشارات المبكرة» بمتوسط (1.86)، و«الفرق بين التهيئة الوقائية والاستجابة التفاعلية» بمتوسط (1.87).
4. بلغ المتوسط العام لمستوى ممارسة أنشطة العلاقات العامة الوقائية (2.0067 من 3)، وهو مستوى متوسط.
5. كان أعلى نشاطين ممارسةً تدريب المتحدثين الرسميين على سيناريوهات الأزمات، واستخدام الأدوات الرقمية لرصد الإشارات المبكرة، وكلاهما بمتوسط (2.35)، وهو مستوى مرتفع.
6. كان أدنى نشاطين ممارسةً تخصيص ميزانية مستقلة لأنشطة التهيئة الوقائية بمتوسط (1.55)، وإجراء تدريبات ومحاكاة دورية لفرق الأزمات بمتوسط (1.74).
7. بلغ المتوسط العام للمعوقات التي تحد من التهيئة الوقائية (2.2374 من 3)، وهو مستوى متوسط.
8. جاء أبرز المعوقات «قلة العناصر البشرية المدربة في مجال إدارة الأزمات» بمتوسط (2.58)، وهو مستوى مرتفع.
9. تلاه معوق «ضعف التعاون بين أقسام العلاقات العامة والأقسام الأخرى» بمتوسط (2.22)، ثم «ضعف الدعم الإداري والقيادي» بمتوسط (2.20).
10. بلغ المتوسط العام لإدراك العلاقة بين التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات (1.8277 من 3)، وهو مستوى متوسط.
11. جاءت أعلى عبارة في هذا المحور: «هناك علاقة إيجابية بين مستوى التهيئة الوقائية وفعالية إدارة الأزمات» بمتوسط (2.18).
12. جاءت أدنى عبارة: «أؤمن بأن الاستثمار في التهيئة الوقائية أقل تكلفة من الاستجابة التفاعلية» بمتوسط (1.24)، وهو مستوى منخفض جدًا.
13. أظهر اختبار (One-Sample T-Test) أن مفهوم التهيئة الوقائية جاء دالاً إحصائياً ($p=0.011$, $T=2.595$)، مما يعكس وعيًا نظريًا مقبولاً.

14. أظهر الاختبار أن مستوى ممارسة الأنشطة الوقائية جاء غير دال إحصائياً ($p=.865$, $T=.171$)، مما يؤكد وجود فجوة بين الوعي النظري والتطبيق العملي.
15. أظهر الاختبار أن فاعلية إدارة الأزمات جاءت دالة إحصائياً ($p=.000$, $T=6.127$)، مما يؤكد إيمان الممارسين بجدوى الوقاية نظرياً.
16. أظهر الاختبار أن المعوقات جاءت دالة سلباً ($p=.000$, $T=-4.580$) بمتوسط أقل من (2)، مما يعني أن الممارسين يقللون من تقدير المعوقات أو لا يعترفون بها بوضوح.
17. أظهر معامل ارتباط بيرسون وجود ارتباط دال بين النوع وقدرة التخطيط الوقائي عند مستوى (0.05) ($p=.028$, $r=.192^*$).
18. أظهر معامل ارتباط بيرسون وجود ارتباط دال بين سنوات الخبرة وقدرة التخطيط الوقائي عند مستوى (0.01) ($p=.003$, $r=.256^{**}$).
19. أظهر معامل ارتباط بيرسون وجود ارتباط دال بين المستوى التعليمي وقدرة التخطيط الوقائي عند مستوى (0.01) ($p=.003$, $r=.256^{**}$).
20. أظهر معامل ارتباط بيرسون عدم وجود ارتباط دال بين نوع الشركة وقدرة التخطيط الوقائي ($p=.373$, $r=.079$).
21. أظهر معامل ارتباط بيرسون وجود ارتباط دال بين سنوات الخبرة وقدرة مواجهة الأزمات عند مستوى (0.01) ($p=.000$, $r=.340^{**}$).
22. أظهر معامل ارتباط بيرسون عدم وجود ارتباط دال بين النوع وقدرة مواجهة الأزمات ($r=.079$) ($p=.373$).
23. أظهر معامل ارتباط بيرسون عدم وجود ارتباط دال بين نوع الشركة وقدرة مواجهة الأزمات ($p=.247$, $r=.102$).
24. تؤكد النتائج أن الخبرة المتراكمة هي العامل الأكثر تأثيراً في فاعلية التخطيط الوقائي ومواجهة الأزمات، وليس المؤهل النظري أو النوع أو الانتماء المؤسسي.
25. تتفق النتائج مع انتقادات نظرية الامتياز حول وجود فجوة حادة بين الوعي النظري والتمكين العملي لوظيفة العلاقات العامة.

وجهة نظر الباحث في تحليل النتائج

أولاً: أرى أن الفجوة الأكثر إلحاحاً لا تتمثل في غياب الوعي، بل في انحسار الممارسة. فعلى الرغم من إدراك الممارسين لأهمية التخطيط المسبق (2.43)، فإن هذا الوعي لم يُترجم إلى بناء أدوات فعالة لرصد البيئة المحيطة (1.86)، مما يجعل المؤسسات تُبحران في بيئة الأزمات دون وجود رادار للاستشعار المبكر، وهو أمر يشكل خطورة في قطاع يتسم بالتغيرات التقنية والتنافسية المتسارعة.

ثانياً: أعتقد أن السبب الجذري لضعف الأداء الوقائي يكمن في محدودية الميزانية وضعف إدراك الجدوى الاقتصادية للاستثمار الوقائي. إن انخفاض مستوى تخصيص ميزانية مستقلة للتهيئة الوقائية (1.55)، وضعف الاقتناع بأن الوقاية أقل تكلفة من الاستجابة للأزمات (1.24)، لا يعكسان قصوراً مالياً فحسب، بل يشيران أيضاً إلى ضعف قدرة أقسام العلاقات العامة على تقديم مبررات إدارية واقتصادية مقنعة للإدارة العليا، من خلال إعداد تقارير مقارنة للتكاليف تُظهر أن الاستثمار في الوقاية يساهم في تقليل الخسائر المستقبلية، مما جعل هذه الأنشطة من أولى المجالات التي تتأثر عند تطبيق سياسات خفض النفقات.

ثالثاً: أستنتج أن المعوق البشري (2.58) يُعد الأكثر تأثيراً في سياق سوق العمل الليبي. فهذا الارتفاع لا يعكس نقصاً في أعداد الكوادر فقط، بل يشير إلى وجود فجوة في برامج الإعداد الأكاديمي والتدريب المهني، حيث يتم تخرج متخصصين في الاتصال والعلاقات العامة، إلا أنهم قد يفتقرون إلى مهارات إدارة المخاطر، وتحليل السيناريوهات، والتخطيط للأزمات، وهي مهارات تحتاج إلى تدريب عملي مستمر لا يزال محدوداً داخل المؤسسات.

رابعاً: ألاحظ أن الاعتماد على الخبرة الشخصية (ارتباط 0.340) بدلاً من الأنظمة المؤسسية يمثل سيقاً ذا حدين. فوجود كوادر ذات خبرة يُعد عنصر قوة في الوقت الراهن، لكنه قد يشكل خطراً استراتيجياً إذا أصبحت الجاهزية الوقائية مرتبطة بالأفراد وليس بالإجراءات والأنظمة المعتمدة؛ إذ قد تفقد المؤسسات جزءاً من قدرتها الوقائية عند انتقال أو مغادرة هذه الكفاءات، وهو ما يمثل حالة من الهشاشة التنظيمية لا تتناسب مع أهمية وحيوية قطاع الاتصالات.

التوصيات

1. تخصيص ميزانية مستقلة سنوياً للتهيئة الوقائية تشمل الرصد والتدريب والمحاكاة وخطط الاتصال الوقائي.
2. بناء نظام للرصد والإنذار المبكر باستخدام أدوات رقمية لتحليل بيئة المؤسسة ورصد الإشارات المبكرة.
3. تطوير العناصر البشرية المتخصصة عبر برامج تدريبية معتمدة، ومحاكاة دورية لسيناريوهات واقعية.
4. تعزيز التعاون بين الأقسام عبر تشكيل فرق عمل مشتركة من العلاقات العامة، والقانون، والموارد البشرية، والأمن السيبراني.

5. إقناع الإدارة العليا بجدوى الوقاية عبر تقارير تثبت أن التكلفة الوقائية أقل بنسبة (40-60%) من تكلفة الاستجابة التفاعلية.
6. تطوير نموذج عربي للتهيئة الوقائية يجمع بين نظرية الامتياز ونظرية الاتصال في الأزمات الظرفية (SCCT).
7. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومي والخاص والأهلي، وبين الدول العربية؛ لقياس نضج ممارسات التهيئة الوقائية.
8. استكشاف المعوقات «غير المعلنة» باستخدام مناهج نوعية، مثل المقابلات المعمقة؛ لفهم ضعف الإقرار بالمعوقات.
9. بناء مؤشر وطني للجاهزية للأزمات يشمل معايير التخطيط، والرصد، والتدريب، والميزانية، والاتصال الوقائي.
10. تمكين مديري العلاقات العامة من الصلاحيات القيادية، والتحول من النموذج التفاعلي إلى النموذج المتماثل ثنائي الاتجاه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو عرقوب، إبراهيم أحمد. (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية، 47(2)، 556-.
2. ابن منظور، محمد بن مكرم. (1993). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
3. بن مزاري. (2020). اتصال الأزمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات - ASJP . CERIST.
4. الجرجاني، علي بن محمد. (1983). كتاب التعريفات. بيروت: دار الكتب العلمية.
5. راجح آل سليمان. (2024). دور إدارة العلاقات العامة في فاعلية إدارة الأزمات بالمنشآت الصحية . مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2(1).
6. الرازي، محمد بن أبي بكر. (1994). مختار الصحاح. بيروت: المكتبة العصرية.
7. صلاح الدين، محمد. (2018). تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 5(2).

8. سناني، لبنى، وبوعطيط، جلال الدين. (2022). العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات. مجلة سوسولوجيا، 6(2)، 43..58-
9. الشطي، ناصر أبو القاسم محمد، والعجيل، حمزة منصور. (2026). استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات المؤسسية. مجلة الإعلام والفنون العلمية الإلكترونية المحكمة، المجلد العدد 6(23)، 80-98.
10. عبادي. (2018). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة. ASJP - CERIST.
11. عبد الهادي، محمد. (1995). إدارة الأزمات واتخاذ القرارات. القاهرة: دار النهضة العربية.
12. العساف، عبد الله بن عبد المحسن. (2022). دور أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية السعودية. مجلة البحوث الإعلامية، 64(3)، 1223-1270.
13. الأعرجي، عاصم. (1995). إدارة الأزمات الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
14. الأعرجي، عاصم، ودقاسمة، محمد. (2000). إدارة الأزمات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. الفراهيدي، الخليل بن أحمد. (1988). كتاب العين (تحقيق مهدي المخزومي وإبراهيم السامرائي). قم: دار الهجرة.
16. فطوم. (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. ASJP - CERIST.
17. مختاري، فاتح. (2022). استراتيجية العلاقات العامة لمؤسسة الحماية المدنية الجزائرية في إدارة الأزمات الدولية: زلزال نيبال 2015 أنموذجاً. جامعة الجزائر 3.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

18. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10(3), 163–176.
19. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. Public Relations Review, 38(3), 408–415.
20. Dominic, E. D. (2025). Crisis communication revisited theoretical evolution, limitations, and integrative insights. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9(10), 9735–9752.
21. Flynn, T. T. (2005). Organizational crisis public relations management in Canada and the United States: Constructing a predictive model of crisis preparedness (Doctoral dissertation, Syracuse University).

- Grunig, J. E. (1992). Excellence in Public Relations and .22
Communication Management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. New .23
York: Holt, Rinehart and Winston.
- Husniyah, E. K., Prasetyo, B. D., & Oktaviani, F. H. (2025). .24
Between trust and crisis: SCCT in local Indonesian beauty brands
response overclaim. The Messenger, 17(3).
- Iachizzi, M. (2025). Brewing crises: Bud Light's stakeholders' .25
loyalty and crisis communication fizzle. Media International
Australia.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based .26
management”? Academy of Management Review, 31(2), 256–269.
- Wikipedia contributors. (2024). Situational crisis communication .27
theory. Wikipedia, the Free Encyclopedia.