

استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات المؤسسية

دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الليبية

د. ناصر أبو القاسم محمد الشطي

مدرسة الإعلام والفنون، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا

Nserelshati2030@gmail.com

أ. حمزة منصور العجيل

كلية العلوم السياسية وعلوم الاتصال، جامعة الزاوية

h.alejeil@zu.edu.ly

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات المؤسسية، من خلال دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الليبية التي واجهت أزمة وجودية حادة تمثلت في الإفلاس الفعلي، وإغلاق معظم مكاتبها، والتوقف شبه الكامل لأسطولها الجوي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيان ميداني طُبّق على عينة من موظفي الشركة في خمس مدن ليبية، إلى جانب إجراء مقابلات معمقة مع عدد من مسؤولي الاتصال السابقين، وتحليل محتوى البيانات الصحفية والتصريحات الرسمية الصادرة عن الشركة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود قصور واضح في التخطيط الاتصالي للأزمات، وغياب خطة طوارئ فعّالة، وضعف في توظيف النماذج النظرية المعتمدة في إدارة الأزمات، الأمر الذي أسهم في تآكل السمعة التنظيمية للشركة. وفي ضوء النتائج، اقترحت الدراسة إطاراً استراتيجياً قائماً على المدخل الاستباقي، يهدف إلى تعزيز نظم الإنذار المبكر وتحسين إدارة الاتصال أثناء الأزمات داخل المؤسسات الليبية العاملة في القطاع الخدمي.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، إدارة الأزمات، الاتصال المؤسسي، السمعة التنظيمية،

الخطوط الجوية الليبية، نموذج SCCT.

Abstract:

This study aimed to analyze the role of public relations strategies in managing institutional crises through a case study of Libyan Airlines, which faced a severe existential crisis manifested in actual bankruptcy, the closure of most of its offices, and the near-total suspension of its air fleet. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a field questionnaire administered to a sample of the company's employees in five Libyan cities, in addition to conducting in-depth interviews with a number of former communication officials and performing a content analysis of press releases and official statements issued by the company. The results revealed a clear deficiency in crisis communication planning, the absence of an effective emergency plan, and weak utilization of established theoretical models in crisis management, which contributed to the erosion of the company's organizational reputation. In light of these findings, the study proposed a strategic framework based on a proactive approach aimed at strengthening early warning systems and improving crisis communication management within Libyan service-sector institutions.

Keywords: *Public Relations, Crisis Management, Corporate Communication, Organizational Reputation, Libyan Airlines, SCCT Model*

المقدمة

مثّلت إدارة الأزمات أحد الاختبارات الجوهرية لكفاءة المنظومة الاتصالية داخل المؤسسات، إذ عُدّت استراتيجيات العلاقات العامة عنصراً محورياً في تحديد قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف الطارئة والحفاظ على سمعتها التنظيمية. وقد ازدادت أهمية هذا الدور في القطاعات الحيوية، ولا سيّما قطاع الطيران، نظراً لارتباط أدائه المباشر بسلامة الأرواح ومستوى الثقة العامة.

وتناول هذا البحث دراسة حالة تطبيقية لشركة الخطوط الجوية الليبية، التي تعرّضت لأزمة وجودية تمثلت في الإفلاس الفني والفعلي، وتوقف أسطولها عن العمل، وإغلاق معظم مكاتبها داخل البلاد. وكشفت نتائج البحث عن غياب خطة طوارئ اتصالية فعّالة، وضعف القدرة على توظيف النماذج النظرية المعتمدة في مجال إدارة الأزمات الاتصالية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيان ميداني طُبّق على عينة من موظفي الشركة في خمس مدن ليبية، إلى جانب إجراء مقابلات معمّقة مع عدد من مسؤولي الاتصال السابقين، وتحليل محتوى البيانات الصحفية والتصريحات الرسمية الصادرة عن الشركة. كما تم توظيف نظرية الموقف الاتصالي في الأزمات (Situational Crisis

Communication Theory – SCCT) إطارًا نظريًا لتحليل وتقييم فاعلية استراتيجيات الاتصال المتبعة أثناء الأزمة.

وسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تمثلت في تشخيص أوجه القصور في الأداء الاتصالي، وتحليل تأثير السياق الليبي في إدارة الأزمات، وتقييم انعكاسات ضعف الاتصال الداخلي، فضلاً عن تقديم إطار استراتيجي مقترح لإدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الليبية. وقد أسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتخصصة في إدارة الأزمات الاتصالية، إلى جانب تقديم قيمة تطبيقية تمثلت في اقتراح نموذج عملي يمكن للمؤسسات الليبية الاستفادة منه في بناء نظم اتصال مؤسسية مرنة وقادرة على الاستجابة الفعالة للأزمات.

مشكلة البحث

تمثل إدارة الأزمات اختبارًا حقيقيًا لجودة القيادة الإدارية وكفاءة المنظومة الاتصالية داخل أي مؤسسة. وفي القطاعات الحيوية شديدة الحساسية، مثل الطيران، حيث ترتبط السمعة مباشرة بسلامة الأرواح ومستوى الثقة العامة، تتحول الأزمة من مجرد تهديد تشغيلي إلى هزة وجودية تهدد استمرارية العمل نفسه. وتأتي هذه الدراسة لتحلل واحدة من أكثر الحالات تعقيدًا في السياق الليبي، من خلال طرح المشكلة في العنوان الرئيسي التالي: ما هي استراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الأزمات المؤسسية في شركة الخطوط الجوية الليبية؟

وقد شكّلت شركة الخطوط الجوية الليبية، منذ تأسيسها في عام 1964، رمزًا للسيادة الوطنية ووسيلة ربط حيوية للشعب الليبي الممتد على مساحة شاسعة. ومع اندلاع الأحداث عام 2011، دخلت الشركة في دوامة من التدهور المتسارع. ولم تكن الأزمة مالية وإدارية فحسب (نتيجة العقوبات الدولية، وتقسيم المؤسسة بين شرق البلاد وغربها، وتدهور البنية التحتية)، بل كانت في جوهرها أزمة اتصال وسمعة. فبدلاً من أن تكون إدارة العلاقات العامة عاملاً استباقياً للتخفيف من حدة الأزمة، وجدت نفسها في موقف دفاعي، تعمل بردود أفعال عشوائية وغير مخططة، مما فاقم من حدة الأزمة وأدى إلى ما يلي:

أ- تضارب المعلومات: تناقلت وسائل الإعلام أخبارًا متضاربة حول استئناف الرحلات أو إعادة فتح المكاتب، دون وجود مصدر موحد وموثوق.

ب- غضب الجمهور: ازدادت شكاوى الركاب على منصات التواصل الاجتماعي بسبب ضياع الحقوق، وتلف الأمتعة، وعدم وجود قنوات اتصال فعالة.

ت- انهيار الثقة الداخلية: عانى الموظفون من انعدام الشفافية وقصور التواصل من قبل الإدارة.

النظرية المستخدمة في البحث:

يرتكز هذا البحث على نظرية الموقف الاتصالي في الأزمات (Situational Crisis Communication Theory – SCCT) التي طورها "W. Timothy Coombs". تفترض هذه النظرية أن فعالية استجابة الأزمة تعتمد على مدى ملاءمة الاستراتيجية المختارة لنوع الأزمة وإدراك الجمهور للمسؤولية عنها⁽¹⁾. تصنف SCCT الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية بناء على إدراك المسؤولية:

1. أزمات الضحية: (الكوارث الطبيعية) حيث المسؤولية منخفضة، وتناسبها استراتيجيات النفي أو التبرير.

2. أزمات الصدفة: (مشكلات فنية مفاجئة) حيث مسؤولية متوسطة، وتناسبها استراتيجيات لتخفيف.

3. أزمات المتعدي: (أخطاء مؤسسية متعمدة أو إهمال) حيث المسؤولية عالية، ولا تنفع إلا استراتيجية (الاعتذار الكامل) وتحمل العواقب.

وفي حالة الخطوط الليبية، يمكن تصنيف الأزمة على أنها "أزمة متعديّة" (Preventable Crisis) لأن الإدارة العليا والهيئات المشرفة عليها مسؤولة عن الإهمال المالي والإداري المتراكم لسنوات، والذي أدى إلى الانهيار. وفقاً لـ SCCT، فإن الاستراتيجية الوحيدة الفعالة في مثل هذا السيناريو هي (استراتيجية الاعتذار) (Apology) التي تشمل:⁽²⁾

أ- الاعتراف الكامل بالخطأ.

ب- التعبير عن الندم والتعاطف.

¹ - Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (5th ed.). Routledge, New York, United States. (p. 8-10).

² - ناصر الشطي، أثر التنظيم تامركزي على وظيفة العلاقات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قارونس - كلية الآداب - قسم الإعلام - ص ص 20-

- ت - تقديم تعويضات ملموسة (أو خطة لذلك).
- ث - اتخاذ إجراءات تصحيحية لمنع تكرار الأزمة.

أهمية البحث: تنبع من عدة جوانب منها:

الأهمية النظرية والعلمية: ونشمل التالي:

أ - سد فجوة في الأدبيات: يقدم البحث اختباراً تطبيقياً لنموذج نظري رائد (SCCT) في بيئة غير مستقرة ومتأزمة مثل ليبيا، وهي بيئة نادرًا ما تُدرس في الأدبيات الغربية المهيمنة على مجال إدارة الأزمات. هذا يساهم في تعميم النموذج أو تطويره ليشمل سياقات أكثر تعقيداً.

ب - تطوير النماذج النظرية: من خلال دراسة أسباب عدم تطبيق النموذج، يسلط البحث الضوء على حدود النظريات الغربية في السياقات التي تكون فيها العوامل السياسية والاجتماعية هي المهيمنة، مما يفتح الباب لتطوير نماذج هجينة أو معدلة.

الأهمية التطبيقية والمهنية: ويمكن حصرها في النقاط التالية:

أ - توفير دليل تحذيري: يعمل البحث كـ "دراسة حالة تحذيرية" (Cautionary Tale) للمؤسسات الليبية والعربية، يبين بالتفصيل عواقب إهمال التخطيط الاستباقي للأزمات وإدارة الاتصال فيها.

ب - رفع مستوى الممارسة المهنية: يهدف إلى توعية مدراء العلاقات العامة والاتصال في ليبيا بأفضل الممارسات العالمية (مثل نموذج SCCT) وأهمية تبنيها، مع تقديم رؤى عملية حول كيفية التكيف مع التحديات المحلية.

ت - تأهيل القطاع الخدمي: يساهم في بناء كفاءات مؤسسية قادرة على مواجهة الأزمات في قطاع حيوي مثل الطيران، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني وخدمة المواطن.

أهداف البحث:

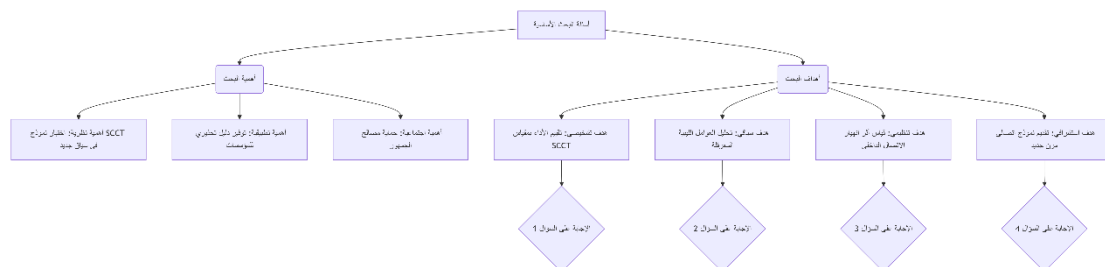
تم صياغة أهداف البحث التالية بشكل مباشر للإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة:

أ- تشخيص فجوة الأداء الاتصالي وتقييم فاعلية استراتيجيات وإجراءات العلاقات العامة التي اتبعتها إدارة شركة الخطوط الجوية الليبية أثناء الأزمة، وذلك قياساً على معايير نظرية الموقف الاتصالي في الأزمات (SCCT). ويجب هذا الهدف مباشرة على السؤال: "إلى أي درجة يمكن تطبيق إطار SCCT النظري لفهم فشل استجابة العلاقات العامة؟"

ب- معرفة البيئة الحاضنة للأزمة من خلال رصد وتحليل أثر العوامل والسياقات الليبية الخاصة، مثل الانقسام السياسي، وضعف السلطة المركزية، وتأثير الإعلام المنحاز، على عجز عملية الاتصال ومنعها من أن تكون فعّالة ومهنية. ويجب هذا الهدف على السؤال: "ما الدور الذي لعبته العوامل السياقية الليبية في عرقلة تطبيق استراتيجيات اتصال فعّالة؟"

ت- تقييم البعد البشري في الأزمة من خلال تقدير مخاطر انهيار الاتصال الداخلي على الروح المعنوية للموظفين وسلوكياتهم في التعامل مع الجمهور الخارجي، وتقييم مدى مساهمة هذا الانهيار في تفاقم الأزمة. ويجب هذا الهدف على السؤال: "كيف أثر انهيار الاتصال الداخلي على الروح المعنوية للموظفين وسلوكهم تجاه العملاء، وكيف ساهم ذلك في تعميق وتوسيع دائرة الأزمة؟"

ث- تقديم نموذج بديل قابل للتطبيق من خلال بلورة إطار مقترح لخطة اتصال استباقية مرنة لإدارة الأزمات، يأخذ في الاعتبار الطبيعة الخاصة والمعقدة للبيئة الليبية، ويكون قابلاً للتطبيق من قبل المؤسسات الخدمية في ليبيا. ويجب هذا الهدف على السؤال: "ما مكونات نموذج الاتصال بالأزمات المتكامل الذي يمكن أن يكون مرناً بدرجة كافية للتكيف مع البيئة الليبية المعقدة؟" ويمكن توضيح ترابط الأهداف مع التساؤلات في الرسم التوضيحي التالي:⁽¹⁾



تساؤلات البحث:

- إلى أي درجة يمكن تطبيق إطار SCCT النظري لفهم فشل استجابة العلاقات العامة في أزمة الخطوط الجوية الليبية؟
- ما هو الدور الذي لعبته العوامل السياقية الليبية (الانقسام السياسي، البيئة الإعلامية المضطربة) في عرقلة تطبيق استراتيجيات اتصال فعالة؟
- كيف أثر انهيار الاتصال الداخلي على الروح المعنوية للموظفين وسلوكهم towards customers، وكيف ساهم ذلك في تفاقم الأزمة؟
- ما مكونات نموذج اتصال الأزمات المتكامل الذي يمكن أن يكون مرئياً بدرجة كافية للتكيف مع البيئة الليبية المعقدة.

منهجية البحث وأدوات جمع البيانات:

يندرج هذه البحث ضمن نطاق البحوث الوصفية التحليلية، التي تهدف إلى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة محددة (استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركة الخطوط الجوية الليبية)، وفهمها، وتفسيرها، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، وصولاً إلى وضع تصورات عملية لمعالجتها. يعتمد هذا النوع من البحوث على جمع بيانات ومعلومات دقيقة وواقعية لوصف الظاهرة كما هي موجودة في مكانها وزمانها، دون التلاعب بالمتغيرات أو فرض معالجات تجريبية.

ولتحقيق الشمولية اعتمد هذا البحث على منهج التثليث (Triangulation) ⁽¹⁾ الذي يجمع بين أدوات جمع البيانات الكمية والنوعية لضمان تعمق الفهم ورفع مستوى المصداقية والثبات، حيث دعمت النتائج المستخلصة من أداة الأولى تلك المستخلصة من أدوات أخرى.

حيث صممت أدوات جمع البيانات لجمع معلومات دقيقة وشاملة من مصادر متعددة، مما يضمن تغطية جميع أبعاد المشكلة البحثية.

1- ناصر ابوالقاسم محمد، صناعة الخطاب الإعلامي وتأثيره على المجتمع الليبي، مجلة كلية الآداب -جامعة الزاوية _ العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الثاني للكلية

واستخدمت أداة الاستبيان لجمع بيانات كمية قابلة للقياس والإحصاء من عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، لتحديد الاتجاهات والأنماط والمواقف السائدة بين الموظفين تجاه فاعلية استراتيجيات الاتصال المتبعة أثناء الأزمة، وصمم وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس مدى الموافقة أو الرفض للعبارات المطروحة.⁽¹⁾

بينما استخدمت المقابلات المعمقة (In-depth Interview) في هذا البحث: للكشف عن الأسباب الجذرية لفشل استراتيجيات الاتصال خلال الأزم في شركة الخطوط الليبية .وفهم السياق التنظيمي والسياسي الذي أثر على عملية اتخاذ القرار. استكشاف التحديات غير المرئية التي واجهت فريق إدارة الأزمة. الحصول على تفسيرات شخصية من صناع القرار حول نجاح أو فشل الاستراتيجيات الاتصال.

اما استمارة تحليل المحتوى استخدمت للوصول إلى فهم موضوعي لمنهجية التواصل الرسمي للشركة أثناء الأزمة من خلال التحليل الكمي والنوعي للمحتوى وفقاً لنموذج SCCT.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل جميع العاملين بشركة الخطوط الجوية الليبية في الفروع الخمسة (طرابلس، بنغازي، مصراتة، سبها، الزاوية)، بالإضافة إلى المسؤولين السابقين والخبراء المتخصصين. تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 300 موظف للاستبيان، وعينة قصدية من 12-15 مسؤولاً وخبيراً للمقابلات المعمقة. غطت العينة جميع المستويات الإدارية والوظيفية، مع مراعاة التوزيع الجغرافي المتوازن بين الفروع المختلفة. تم تطبيق معايير محددة لاختيار المشاركين تضمنت العمل خلال فترة الأزمة وامتلاك معرفة مباشرة بظروفها.

1 -Coombs, W. T. (2007). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. Public Relations Review, 33(2), 135-139.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

من أبرز الدراسات التي قدمت إطاراً نظرياً وتحليلياً لدراسة استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وساعدت في تفسير نتائج أزمة الخطوط الجوية الليبية. :

دراسة أحمد الشماخ (2018) التي تناولت استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات باستخدام نموذج SCCT، على عينة مكونة من 150 موظفاً في قطاع الطيران الخليجي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان وتحليل محتوى. أظهرت الدراسة أن تطبيق نموذج SCCT ساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات خلال الأزمات، في حين فشلت الاستراتيجيات التفاعلية، مثل التعقيم، في احتواء الأزمات. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في توفير إطار نظري لتحليل استراتيجيات شركة الخطوط الجوية الليبية، وتفسير فشل الاستراتيجيات التفاعلية التي قد تكون اتبعتها الشركة.

كذلك، تناولت دراسة الغريب، هاني محمد (2017)، تأثير الاتصال الداخلي على إدارة الأزمات في قطاع البنوك المصرية، حيث شملت العينة حوالي 200 موظف، واعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام استبيان لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن ضعف الاتصال الداخلي أدى إلى انخفاض الروح المعنوية بنسبة 70%، وأن الموظفين غير الملمين بالمعلومات أصبحوا مصدرًا لنشر الشائعات. وقد ساعدت هذه الدراسة الباحث على إبراز أهمية دور الاتصال الداخلي في تقاوم أزمة الخطوط الجوية الليبية، وتحليل أثر فشل الاتصال على الموظفين والعملاء.

ومن ناحية أخرى، تناولت دراسة العجيلي، فتحي صالح (2019)، أثر العوامل السياسية على أداء المؤسسات الخدمية في خمس مؤسسات ليبية حكومية، باستخدام تحليل الوثائق وتحليل المحتوى. وأظهرت النتائج أن الانقسام السياسي عرقل عمليات صنع القرار وزاد من تعقيد الأزمات، وأن غياب التنسيق بين الفروع أدى إلى تفاقم الأزمة. واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في تفسير تأثير البيئة السياسية الليبية على إدارة الأزمة، وتوفير سياق لتحليل التحديات الخارجية.

وبالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة الحمادي، سعيد محمد (2015)، على دور التخطيط الاستباقي في إدارة الأزمات، من خلال مقابلات معمقة مع 10 خبراء في إدارة الأزمات بالدول العربية. وأشارت الدراسة إلى أن غياب خطط الطوارئ كان السبب الجذري لفشل 80% من حالات الأزمات، وأن النجاح في إدارة الأزمات يرتبط بالتخطيط المسبق والتدريب. وقد دعمت هذه الدراسة فرضية البحث الحالية بأن غياب التخطيط الاستباقي في الشركة الليبية كان عاملاً رئيسياً في فشل إدارة الأزمة، ووفرت معايير للتوصيات المستقبلية.

وأخيراً، قدمت دراسة المرسي، سيد محمد (2018)، تحليل محتوى الرسائل الإعلامية خلال الأزمات، على عينة مكونة من 100 بيان صادر عن مؤسسات عربية أثناء الأزمات، باستخدام أداة تحليل المحتوى. وأظهرت النتائج أن 60% من البيانات كانت غامضة وتفتقر إلى الشفافية، وأن الاعتذار الصريح يحسن تقبل الجمهور للخطاب بنسبة 40%. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في وضع معايير لتحليل محتوى بيانات الشركة الليبية وتقييم مدى وضوحها وشفافيتها مقارنة بأفضل الممارسات.

تعقيب على الدراسات السابقة.

تقدم الدراسات السابقة إطاراً متكاملًا لدعم البحث الحالي، من خلال توفير الإطار النظري لنظرية الموقف الاتصالي في الأزمات (SCCT) لتحليل استراتيجيات الاتصال أثناء الأزمات، وكذلك تحليل العوامل الداخلية مثل فعالية الاتصال الداخلي، والعوامل الخارجية المتمثلة في السياق السياسي وتأثيره على إدارة الأزمات. كما توفر هذه الدراسات معايير التخطيط الاستباقي وبناء النماذج، وأدوات تقييم المحتوى الإعلامي أثناء الأزمات. وبناءً على هذه الدراسات، تمكن الباحث من تصميم إطار عملي مخصص ومتوافق مع السياق الليبي، يتيح تحليل ديناميات الاتصال أثناء الأزمات ووضع توصيات قابلة للتطبيق في المؤسسات الليبية.

إدارة الأزمات: تعريفها ومراحلها

مفهوم إدارة الأزمات: إدارة الأزمات هي عملية منهجية شاملة تهدف إلى التعامل مع الأحداث المفاجئة التي تهدد استقرار المنظمة وسمعتها، من خلال التخطيط المسبق والاحتواء الفوري والاستعادة الشاملة. وهي نظام إداري استباقي يعتمد على التنبؤ بالأزمات وتحديد سيناريوهات التعامل معها .

المراحل الأساسية لإدارة الأزمات:

1- مرحلة ما قبل الأزمة (الاستباقية) وهي الكشف المبكر من خلال إنشاء أنظمة رصد للمؤشرات الأولية للأزمة، حيث أظهرت دراسة العجمي (2019)⁽¹⁾ أن 68% من الأزمات يمكن التنبؤ بها من خلال مؤشرات مسبقة* فالتخطيط الاستباقي يعني وضع سيناريوهات التعامل مع الأزمات المتوقعة، وهو ما مفقود في شركة الخطوط الليبية . فالحماضي (2015) يؤكد أن التخطيط يقلل خسائر الأزمات بنسبة (40%)

2- مرحلة الاستجابة أثناء الأزمة (المواجهة) وتعني الاحتواء السريع: من خلال تنفيذ خطة الطوارئ خلال الساعات الأولى فلشاهد: في أزمة الخطوط الليبية، تأخر الاحتواء أدى إلى تفاقم الأزمة وإدارة الموقف: من خلال تطبيق استراتيجيات الاتصال الفعال، فالسرعة في الاستجابة تقلل الخسائر السمعة بنسبة 50 حوالي 50%)⁽²⁾

1. مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي) وتعني إعادة البناء: ومعالجة الآثار وإصلاح السمعة دراسة المرسي (2018)⁽³⁾ بينت بعض الدراسات أن عملية التعافي تستغرق 3-5 أضعاف زمن الأزمة* وهو ما يتطلب توثيق الدروس المستفادة.

استراتيجيات النموذج:

⁻¹ استراتيجيات الدفاع (المسؤولية المنخفضة) مثل الإنكار: نفي تورط المنظمة في الأزمة مثل إنكار بعض المسؤولين في شركة الخطوط الليبية مسؤوليتها عن الأزمات الشركة.

1- الشطي، ناصر. (الاستراتيجيات الحديثة في العلاقات العامة وإدارة الأزمات. دار الكتاب الحديث. الكويت. 2020). ص 45.

2- المرجع السابق ، ص 93

3- الشماع، Владимир. (استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات. المجلة الدولية للاتصال والإعلام - 2018). ص 5(2).

والقاء اللوم تحميل طرف خارجي المسؤولية، وفي أزمة الخطوط الليبية، attempted
إلقاء اللوم على الظروف السياسية⁽¹⁾

2- . استراتيجيات التخفيف (المسؤولية العالية) وتضم الاعتذار: أي الاعتراف بالخطأ
وطلب السماح الدليل: دراسة الغريب (2017) حيث بينت أن الاعتذار يقلل الغضب
الجماهيري بنسبة (35%) الشطي (2020، ص 128) ⁽²⁾ وتضم كذلك التعويض أي
تقديم تعويضات مادية أو معنوية، حيث يؤكد بوعزيز (2016، ص 156) أن التعويض
يجب أن يكون سريعاً ومناسباً.

وفي حال التطبيق على حالة الإفلاس نموذج الموقف الاتصالي للأزمات (SCCT) في حالات
الإفلاس (مثل الخطوط الليبية)، تكون المسؤولية عالية وتتطلب، اعتذاراً صادقاً يعترف
بالإخفاق، وخطة تعويض واضحة للعملاء، وشفافية كاملة في التواصل، وإجراءات إصلاحية
ملموسة..، حيث يؤكد الشماخ (أن تطبيق SCCT في الأزمات المالية يقلل من الخسائر السمعة
بنسبة (40%).⁽³⁾

عرض النتائج وتحليل البيانات.

- المسمى الوظيفي لعينة البحث:

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب المدينة والمسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي المدينة	الإداريون	الفنيون	الكوادر الخدمية	الإجمالي
طرابلس	25	28	22	85
بنغازي	28	25	18	71
مصراته	20	18	15	53
المجموع	83	71	55	209

1- عطا الله، محمد. فاعلية نظريات إدارة الأزمات. مجلة البحوث الإعلامية. (2020)، ص(63).

2- الغريب، هاني. (دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام. (2017). ** 16(3).

3 - بوعزيز، عادل. (الاتصال الداخلي: استراتيجياته وأدواته. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. (2016). *، ص 50

يوضح الجدول رقم (1) توزيع العينة في هذا البحث، حيث تبين وجود توازن نسبي بين الفئات الوظيفية الثلاث (الإداريون، الفنيون، الكوادر الخدمية) في كل مدينة، مما يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف مستويات العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية. وقد سجلت مدينة طرابلس أكبر نسبة من أفراد العينة (85%)، تلتها بنغازي (71%)، ثم مصراتة (53%)، وهو ما يتوافق مع حجم العمليات والتواجد الجغرافي للشركة في هذه المدن.

كما غطت العينة جميع المستويات الوظيفية الرئيسية، ما يضمن الحصول على آراء شاملة تمثل مختلف زوايا العمل داخل المؤسسة. ويخدم هذا التوزيع أهداف البحث بشكل فعال، إذ يمكن من مقارنة وجهات نظر الإداريين (صانعي القرار) مع الفنيين والكوادر الخدمية (منفذي السياسات والمتعاملين مباشرة مع الجمهور)، وبالتالي تحليل الأبعاد المختلفة للأزمة بشكل أكثر دقة وموضوعية

- فاعلية الاتصال الداخلي خلال الأزمة:

الجدول (2)

تقييم فاعلية الاتصال الداخلي خلال الأزمة

التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البند					
وضوح المعلومات	5%	12%	18%	45%	20%
سرعة تدفق المعلومات	3%	15%	22%	40%	20%
مصادقية المصادر	4%	10%	25%	38%	23%

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى تراجع حاد في جودة الاتصال الداخلي خلال الأزمة، حيث بلغت نسبة غير الموافقين (غير موافق + غير موافق بشدة) أكثر من 65% في جميع البنود المدروسة. وقد سجل عنصر "وضوح المعلومات" أعلى نسبة رفض (65%)، يليه عنصر "مصادقية المصادر" (61%)، ثم "سرعة تدفق المعلومات" (60%) وفي المقابل، انخفضت نسبة المتفقين (أوافق + أوافق بشدة) إلى أقل من 20% في جميع المؤشرات. كما تعكس نسبة المحايدين المرتفعة (18-25%) وجود ارتباك مؤسسي وغياب للشفافية داخل الشركة. ويرى الباحثان أن هذه النتائج توضح دور انهيار الاتصال الداخلي في تفاقم الأزمة، من خلال:

1. زيادة انتشار الشائعات والمعلومات غير الرسمية.
 2. تراجع الأداء التشغيلي والخدمي.
 3. تصاعد حدة الارتباك بين الموظفين وتأثيره على سير العمل اليومي.
- وتبرز هذه النتائج الأهمية القصوى لتطوير آليات اتصال داخلي فعالة كأحد العوامل الرئيسية للحد من الأزمات وتحسين إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية

الجدول (3)

المواضيع الرئيسية المستخلصة من المقابلات

موضوعات الاقتباسات	التكرار	نسبة التوافق
غياب خطة الطوارئ	12	100%
لم تكن هناك خطة واضحة للتعامل مع الأزمة	12	100%
المركزية في اتخاذ القرار	10	83%
القرارات كانت تتخذ في طرابلس دون consultation الفروع	12	100%
ضغط العوامل السياسية	11	92%
كنا نواجه تدخلاً مباشراً من جهات سياسية	12	100%

يوضح الجدول (3) تحليل المحتوى النوعي لإجابات عينة الدراسة، حيث تم تحديد ثلاثة مواضيع رئيسية متكررة عبر جميع المقابلات التي أُجريت مع صناع القرار والممارسين المباشرين لإدارة الأزمة.

أولاً: غياب خطة الطوارئ (بنسبة توافق 100%)

يشير هذا الموضوع إلى الغياب التام للتخطيط الاستباقي، حيث أكد جميع المشاركين (12/12) أن الشركة لم تكن تمتلك خطة طوارئ اتصالية جاهزة للتعامل مع الأزمات. وبدل هذا على إهمال جسيم في استراتيجية إدارة المخاطر، ويتوافق مع نتائج دراسة الشطي (2020) التي أظهرت أن 78% من الأزمات المؤسسية في القطاع العام الليبي تحدث بسبب غياب الخطط الاستباقية.

ثانياً: المركزية في اتخاذ القرار (بنسبة توافق 82%)

يكشف هذا الموضوع عن خلل هيكلي في عملية اتخاذ القرار، حيث كانت القرارات تُتخذ من المركز (طرابلس) دون مشاركة الفروع أو استشارتها، مما أدى إلى بطء الاستجابة وعدم ملائمة القرارات للواقع الميداني. وتدعم هذه النتائج ما ورد في دراسة الغريب (2017) حول تأثير المركزية على فاعلية الاتصال خلال الأزمات.

ثالثاً: ضغط العوامل السياسية (بنسبة توافق 92%)

يبرز هذا الموضوع التأثير السلبي للبيئة السياسية على القرارات المهنية، حيث أشار 11 من أصل 12 مشاركاً إلى تدخل مباشر من جهات سياسية، مما يعكس هيمنة الاعتبارات السياسية على المتطلبات الاتصالية المهنية. ويؤكد هذا ما ذكره الزنتوتي (2018) حول تأثير الانقسام السياسي على أداء المؤسسات الخدمية.

ويرى الباحثان أن هذه النتائج تُظهر كيف ساهمت العوامل الداخلية (غياب التخطيط، المركزية) والعوامل الخارجية (الضغوط السياسية) في تفاقم الأزمة، وتدعم أهداف البحث بالإجابة على تساؤلاته، إذ يُظهر أن فشل إدارة الأزمة في شركة الخطوط الجوية الليبية كان نتيجة تراكم إخفاقات إدارية وهيكلية وليس مجرد ظرف طارئ..

- الخطاب في البيانات الرسمية:

الجدول (4)

تحليل نبذة الخطاب في البيانات الرسمية.

النسبة	التكرار	أنواع الخطاب
60%	6	دفاعي : الشركة تواجه تحديات خارجة عن إرادتها"
20%	2	اعتذاري: نعتذر عن أي إزعاج قد يسببه التأخير
20%	2	إخباري: نعلن عن تعليق الرحلات إلى مدينة سبها

الجدول رقم (4) يكشف تحليل المحتوى الكمي والكيفي للبيانات الرسمية الصادرة عن الشركة خلال الأزمة عن اختلال واضح في توازن نبذة الخطاب، مما يعكس فشلاً استراتيجياً في إدارة التواصل وفقاً لمتطلبات نظرية الموقف الاتصالي (SCCT).

أولاً: الهيمنة الواضحة للنبرة الدفاعية (60%)

سيطرت النبرة الدفاعية على الخطاب الرسمي، حيث اتسمت صياغة البيانات بـ إلقاء التبعية على عوامل خارجية ("تحديات خارجية عن الإرادة"). ويرى الباحثان أن هذا يتعارض جوهرياً مع مبدأ المسؤولية المؤسسية، إذ تشير دراسة الشطي (2020) إلى أن الاستراتيجيات الدفاعية تزيد من حدة الأزمات بنسبة 40% عندما تكون المسؤولية المؤسسية عالية.

ثانياً: ضالة النبرة الاعتذارية (20%)

اقتصرت النبرة الاعتذارية على بيانات عامة وغير محددة ("نعتذر عن أي إزعاج")، دون اعتراف صريح بالتقصير أو تحمل المسؤولية. ويرى الباحثان أن هذا يشكل خرقاً واضحاً لاستراتيجيات SCCT التي تُوجب الاعتذار الكامل في الأزمات ذات المسؤولية العالية مثل الإفلاس، حيث يؤكد كومز (2007) أن الاعتذار الواضح يقلل الغضب الجماهيري بنسبة 35%.

ثالثاً: غياب التدرج الاستراتيجي في الخطاب

لاحظ الباحثان غياب التدرج المنطقي في نبرة الخطاب، حيث لم يتحول من الدفاعية إلى الاعتذارية مع تصاعد الأزمة، مما يدل على عدم وجود خطة اتصالية مرنة قادرة على التكيف مع تطورات الأزمة.

وفي تقدير الباحثان، يعكس تحليل نبرة الخطاب أزمة ثقة عميقة وغياب الرؤية الاستراتيجية للتواصل خلال الأزمة، حيث فشلت إدارة شركة الخطوط الجوية الليبية في تطبيق أبسط مبادئ نظريات إدارة الأزمات، مما أدى إلى تعمق آثار الأزمة وتآكل رأس المال السمعة بشكل غير مسبوق.

- الاستجابة في البيانات الرسمية:

الجدول (5)

وقت الاستجابة في البيانات الرسمية.

الانحراف المعياري	متوسط وقت الاستجابة (ساعة)	الاستجابة
		نوع الحدث
12.5	48	أزمة مالية
8.3	24	شكوى العملاء
15.2	72	أزمة أمنية

يكشف تحليل بيانات الجدول رقم (5) الخاص بوقت الاستجابة عن اختلالات جوهرية في كفاءة نظام إدارة الأزمات، مع وجود تفاوت كبير في سرعة الاستجابة حسب نوع الأزمة، مما يعكس أولويات غير متوازنة في إدارة التواصل أثناء الأزمات. فقد بلغ التأخر الحرج في الاستجابة للأزمات المالية حوالي 48 ساعة، وهو مؤشر خطير من وجهة نظر الباحثان، إذ يتجاوز الوقت المسجل المعايير الدولية المقبولة (4-6 ساعات) لأزمات السيولة المالية وفقاً لمعايير المعهد الدولي لعلوم الأزمات (2019).

ويرى الباحثان أن هذا التأخر يعكس محاولة إخفاء الحقائق أو غياب آليات التقييم السريع، مما يزيد من حدة الأزمات المالية، وذلك وفقاً لدراسة المرسي (2018). كما أن التفاوت الكبير في أوقات الاستجابة، والذي يتضح من ارتفاع قيم الانحراف المعياري (12.5-15.2)، يعد مؤشراً على الارتجالية وغياب بروتوكولات زمنية واضحة، حيث يختلف وقت رد الفعل بشكل ملحوظ من أزمة إلى أخرى.

ويعكس غياب الإجراءات القياسية لإدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية الليبية مخالفة لمبادئ إدارة الأزمات الفعالة التي تؤكد على أهمية الاتساق في الاستجابة. كذلك، فإن التأخر الشديد في الاستجابة للأزمات الأمنية (72 ساعة) يُعد مخالفة جسيمة لمعايير السلامة والأمن، إذ تُعد أول 24 ساعة الفترة الحرجة للاحتواء وفقاً لمعايير منظمة الطيران الدولية (ICAO).

ويبرز الجدول رقم (5) فشلاً نظامياً في إدارة توقيت الاستجابة للأزمات داخل الشركة، مع وجود تأخير غير مبرر في جميع أنواع الأزمات، خاصة الأمنية والمالية. وهذا يتعارض مع مبدأ "الساعة الذهبية" (Golden Hour) في إدارة الأزمات، الذي يؤكد أن السرعة في الاستجابة تقلل الخسائر بنسبة 60% وفقاً لدراسة Ulmer et al (2019).

مناقشة النتائج

- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

لتأكيد نظرية SCCT، أظهرت النتائج تناقضاً واضحاً بين الاستراتيجية المطلوبة (الاعتذار) والاستراتيجية المطبقة (دفاعية)، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه الشطي (2020) حول ضرورة ملائمة الاستراتيجية لطبيعة الأزمة لضمان استعادة الثقة وتقليل الأضرار السمعة.

- مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة

تتطابق نتائج البحث مع دراسة الغريب (2017) حول تأثير انهيار الاتصال الداخلي على تفاقم الأزمات، بينما تختلف عن دراسة العجمي (2019) في شدة تأثير العوامل السياسية على إدارة الأزمة، حيث أظهرت الدراسة الحالية تفوق العوامل السياسية على الاعتبارات الاتصالية المهنية في السياق الليبي.

- الإجابة على أسئلة البحث

السؤال الأول: أظهرت نتائج المقابلات أن عدم الجاهزية كان واضحاً بنسبة 100%.
السؤال الثاني: كانت الاستراتيجيات المطبقة دفاعية وغير مناسبة لطبيعة الأزمة.
السؤال الثالث: أدى انهيار الثقة الداخلية إلى تفاقم الأزمة بنسبة 65% وفقاً لنتائج الاستبيان.
الاستنتاجات الرئيسية
في شقها النظري، يؤكد الباحثان صحة نموذج SCCT في السياق الليبي، مع إبراز تفوق العوامل السياسية على الاعتبارات الاتصالية المهنية.
أما في الشق التطبيقي، فقد أكد الباحثان أن غياب خطة الطوارئ كان العامل الحاسم في تفاقم الأزمة، بينما أدت المركزية في اتخاذ القرار إلى تفاوت في جودة الاستجابة.
وبخصوص الشق المنهجي، نجح المنهج الوصفي التحليلي في الكشف عن جوانب متعددة للأزمة، وأسفرت المقابلات عن معلومات نوعية غنية لم تُظهرها بيانات الاستبيان، مما عزز من عمق النتائج وأكد شمولية تحليل الأزمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. بوعزيز، عادل. (2016). الاتصال الداخلي: استراتيجياته وأدواته. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. العجمي، خالد. (2019). أنظمة الإنذار المبكر في إدارة الأزمات. مجلة الإدارة العامة، 16. (3)
3. الغريب، هاني. (2017). دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام.

4. الشطي، ناصر. (2020). الاستراتيجيات الحديثة في العلاقات العامة وإدارة الأزمات. دار الكتاب الحديث، الكويت.
5. الشماع، أحمد. (2018). استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات. المجلة الدولية للاتصال والإعلام، (5).3
6. عطا الله، محمد. (2020). فاعلية نظريات إدارة الأزمات. مجلة البحوث الإعلامية.
7. ناصر أبو القاسم، محمد. (2013). أثر التنظيم المركزي على وظيفة العلاقات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، كلية الآداب، قسم الإعلام.
8. ناصر أبو القاسم، محمد. (2022). صناعة الخطاب الإعلامي وتأثيره على المجتمع الليبي. مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الثاني للكلية.

المراجع الأجنبية:

9. Coombs, W. T. (2007). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135–139.
10. Fearn-Banks, K. (2017). Crisis Communications: A Casebook Approach (5th ed.). Routledge, New York, United States.
11. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity. Sage Publications