

## توظيف أجهزة العلاقات العامة الحكومية للأنشطة الاتصالية في

### التعامل مع الأزمات الأمنية

الباحث/ عمر محمد عبدالله

قسم علوم الاتصال والإعلام- كلية الآداب- جامعة عين شمس-

باحث دكتوراه - تحت إشراف

أ.م.د. رشا عبد الحميد قماوي

أستاذ مساعد كلية الإعلام- جامعة عين شمس

أ.م.د. شيماء عز الدين

أستاذ مساعد كلية الإعلام- جامعة عين شمس

### المستخلص:

تواجه الدولة العراقية بعد عام ٢٠٠٣ أزمات أمنية متعاقبة، تعود أسبابها لعوامل عدة، أهمها العامل السياسي، لتعاضد دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى فاعلية أجهزة العلاقات العامة في الوزارات العراقية (الداخلية، والدفاع) في التعامل مع الأزمات الأمنية، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية، أبرزها هو الكشف عن الأنشطة والبرامج التي تنفذها العلاقات العامة الحكومية أثناء تعاملها مع الأزمات الأمنية. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي بتصميم صحيفة تحليل المضمون لتحليل محتوى الأنشطة الاتصالية التي قدمتها الوزارات محل الدراسة على الصفحة الرسمية على موقع الفيسبوك، وكذلك صحيفتي (الحارس، وخيمة العراق) اللتان تصدران عن وزارتي الداخلية والدفاع للفترة من ٢٠٢٣/٦/٣٠ وحتى ٢٠٢٣/١٢/٣١. وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج، أبرزها جاءت استراتيجية التقليل من شأن الحدث بالمرتبة الأولى كأبرز استراتيجية اتصالية، ثم توظيفها في الأزمات الأمنية، وتليها بالمرتبة الثانية استراتيجية الأفعال التصحيحية والتي تعد من الاستراتيجيات

الأساسية في نظرية إصلاح الصورة، وكذلك من النتائج الهامة هو غلبة الطابع الإخباري على الأنشطة الاتصالية التي تم تحليلها من خلال توظيف القوالب الإعلامية (الأخبار - التقارير - البيان الإعلامي) بشكل أكبر من القوالب الإعلامية الأخرى. وأوصت الدراسة الى ضرورة التنوع في الأنشطة الاتصالية سواء كانت تقليدية او تفاعلية، مما يتيح للوصول الى كافة فئات المجتمع العراقي، وأيضا الى ضرورة استحداث مراكز لإدارة الأزمات في الوزارات العراقية يعمل فيه نخبة أكاديمية ومهنية لغرض التخطيط لإدارة الأزمات، ووضع السيناريوهات المتعددة للتعامل مع الأزمات بمختلف مراحلها.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمات الأمنية، الأنشطة الاتصالية، الاستراتيجيات الاتصالية، المؤسسات الحكومية، الأطر الإعلامية.

## **Employing government public relations agencies for communication activities in dealing with security crises**

**Omar Mohamed Abdullah**

Department of Communication and Media Sciences-faculty of arts/  
Ain Shams University

Supervision

**Prof. Dr. Rasha Abdul Hamid Qamhawi**

Assistant Professor of the Faculty of Media- Ain Shams University

**Prof. Dr. Shaimaa Ezzedine**

Assistant Professor of the Faculty of Media- Ain Shams University

### **Abstract:**

After 2003, the Iraqi state faces successive security crises, the reasons for which are due to several factors, the most important of which is the political factor, due to the increasing role of public relations in government institutions. This study

came to know the effectiveness of public relations agencies in the Iraqi ministries (Interior and Defense) in dealing with security crises. Several sub-objectives are derived from this goal, the most prominent of which is to reveal the activities and programs implemented by government public relations while dealing with security crises. The study relied on the survey methodology with the design of the content analysis sheet to analyze the content of the communication activities provided by the ministries under study on the official page on Facebook, as well as the newspapers (Al-Haris and Khaimah Al-Iraq) issued by the Ministries of Interior and Defense for the period from 30/6/2023 to 31/12/2023. The study concluded with many results, the most prominent of which was the strategy of underestimating the importance of the event in the first place as the most prominent communication strategy, then employing it in security crises, followed by the corrective action strategy in the second place, which is one of the basic strategies in the theory of image reform, as well as one of the important results is the predominance of the news character over the communication activities that were analyzed by employing media templates (news - reports - media statement) more than other media templates. The study recommended the need for diversity in communication activities, whether traditional or interactive, which allows access to all segments of Iraqi society, as well as the need to develop crisis management centers in Iraqi ministries in which academic and professional elites work for the purpose of planning crisis management, and developing multiple scenarios to deal with crises at various stages.

**Keywords:** security crises, communication activities, communication strategies, government institutions, media frameworks.

## مقدمة

شهد العراق منذ عام ٢٠٠٣ في اعقاب الغزو الامريكي للعراق أزمات أمنية متعاقبة، بلغت ذروتها صيف عام ٢٠١٤ التي أدت الى سقوط ثلث مساحة البلاد تقريبا وخروجها من سيطرة الدولة المركزية على يد التنظيمات الارهابية، أفرز هذا كله عدداً من التحديات الجيوسياسية. وتعد الفترة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠١٤-٢٠١٨ بمثابة التحدي الاكبر في تاريخ الدولة العراقية في العصر الحديث.

وتشير الدراسات البحثية التي اجريت على حالة العراق بعد عام ٢٠٠٣ الى ان اهم أسباب المعضلة الأمنية، التي تعيشها الدولة العراقية ترجع الى العامل السياسي بالدرجة الاساس، وذلك لطبيعة تأسيس النظام السياسي الجديد على يد قوات الاحتلال الامريكي، والذي بدوره ساعد على تنمية الهويات الفئوية والطائفية على حساب الهويات الوطنية.

ادى هذا الاختلاف البنوي في جسم الدولة العراقية الى ظهور حركات تمرد مسلحة في مناطق متفرقة من البلاد، وعلى مدى فترات زمنية متلاحقة، بالإضافة الى ازدياد الاحتجاجات الجماهيرية، وخصوصا في مناطق وسط وجنوب البلاد، للمطالبة بالإصلاح السياسي والاقتصادي، وما تخللها من أحداث أمنية دامية ادت الى سقوط الالاف من الضحايا بين قتيل ومصاب في صفوف المتظاهرين في اكتوبر عام ٢٠١٩.

ويبدأ دور العلاقات العامة في الازمات الأمنية في التنبؤ المبكر بهذه الازمات وذلك من خلال المتابعة والتحليل ومعرفة المستجدات ووضع الخطط الكفيلة بالتصدي لها ومعالجتها ووضع البدائل المختلفة المناسبة للتعامل مع تلك الازمات وتحديد الانشطة الاتصالية والاجراءات الفنية والمهنية والاعلامية لمعالجتها.

يدلل علم إدارة الازمات أنّ الأزمة الأمنية هي ذات طبيعة معقدة ومركبة وتتداخل وتتشابك خصائصها، وتعد اخطر انواع الازمات التي تتعرض لها المجتمعات في دورة حياتها اليومية، ومحيط العلاقات القائمة فيها، وتفاعلاتها، وحركة نموها وتطورها، وذلك لكثرة وقوع هذه الأزمة وتكرار حدوثها أكثر من غيرها، ولأنها أيضا قد تكون سبباً للعديد من الأزمات الأخرى، وهذا يستدعي اهتماماً واسعاً من قبل أجهزة العلاقات العامة ووسائل الاعلام المحلية والدولية أكثر مما يحدث في حالة أزمات المؤسسات الأخرى.

ينطلق هذا البحث إلى معرفة فاعلية أجهزة العلاقات العامة الحكومية في التعامل مع الأزمات الأمنية، لاسيما أنّ الدولة العراقية شهدت العديد من الأزمات الأمنية خلال الفترة الماضية، وذلك بتحليل محتوى للأنشطة الاتصالية التي تم توظيفها من قبل إدارة العلاقات العامة في مختلف مراحل الأزمات، ومعرفة فيما اذا كانت هناك خطط علمية اتصالية للأزمة الأمنية في أجهزة العلاقات العامة الحكومية، وكذلك معرفة ما مدى وجود فريق علمي لمتابعة تحرك وتطور الأزمات وكيفية التعامل معها واحتوائها ومعالجتها، ومعرفة فيما اذا كانت هناك خطط علمية اتصالية للأزمة الأمنية في أجهزة العلاقات العامة الحكومية، ومعرفة ما مدى وجود فريق علمي لمتابعة تحرك وتطور الأزمات، وكيفية التعامل معها، واحتوائها ومعالجتها.

### المشكلة البحثية للدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما مدى فاعلية أجهزة العلاقات العامة الحكومية في التعامل مع الازمات الأمنية؟ وذلك عن طريق تقييم الأنشطة الاتصالية التي تم توظيفها بإجراء دراسة تحليلية على أداء اجهزة العلاقات العامة في الوزارات العراقية محل الدراسة لمعرفة مدى تحقيقها الاهداف المرجوة في هذا الصدد.

### **أهداف الدراسة:**

الهدف الرئيسي، تهدف الدراسة الى الكشف عن فاعلية ودور أجهزة العلاقات العامة الحكومية في إدارة الأزمات الأمنية في العراق، ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف، مثل:

- ١- الكشف عن الأنشطة والبرامج التي تنفذها العلاقات العامة الحكومية اثناء تعاملها مع الازمات الأمنية.
- ٢- رصد الاستراتيجيات الاتصالية التي تم توظيفها من قبل العلاقات العامة الحكومية اثناء تعاملها مع الازمات الأمنية.
- ٣- التعرف الى ملامح الخطة الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة الحكومية اثناء تعاملها مع الازمات الأمنية.
- ٤- تحديد أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه القائمين بالاتصال في الوزارات العراقية اثناء تعاملهم مع الازمات الأمنية.

### **أهمية الدراسة:**

تقسم أهمية الدراسة الى أهمية علمية، وأهمية عملية:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة:

- ١- محاولة إيجاد دراسة قائمة على أساس علمي يستطيع في ضوءها القائم بالاتصال في المؤسسات الحكومية العراقية الاستفادة منها في تقديم وسائل اتصالية فعالة، وكذلك تسهم في تقديم اقتراحات لتحسين الأداء الاتصالي المهني لأجهزة العلاقات العامة للحكومة العراقية.
- ٢- تعد هذه الدراسة استكمالاً للدراسات التي تناولت دراسة الأزمات الأمنية، مما يشكل إضافة علمية للمكتبة العربية.

### ثانياً: الأهمية العملية للدراسة:

تركز الدراسة على رصد كفاءة الأنشطة، والاستراتيجيات الاتصالية المختلفة التي توظفها أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية في العراق، كونها إحدى أنشطة العلاقات العامة لبناء وتطوير وتدعيم العلاقات، والتفاعل المتبادل مع الجمهور، مما يمثل قيمة مضافة للممارسة المهنية في مجال العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.

### الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور:

١- المحور الأول: الدراسات التي اهتمت بفعالية العلاقات العامة في إدارة الازمات.

٢- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.

٣- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الأزمة الأمنية في العراق.  
المحور الأول: الدراسات التي اهتمت بفعالية العلاقات العامة في إدارة الازمات.

لاحظ الباحث ان الدراسات التي تناولت اتصالات الأزمة ركزت بشكل رئيسي على الاستراتيجيات الاتصالية. هدفت دراسة (Kingori 2024)<sup>(١)</sup> لمعرفة أفضل الممارسات والاستراتيجيات الاتصالية أثناء الأزمات وإدارة السمعة في كينيا باستخدام نظرية استعادة الصورة ونظرية الاتصالات أثناء الأزمات الظرفية، عززت نتائج الدراسة إلى أن أفضل الممارسات والاستراتيجيات للتواصل أثناء الأزمات وإدارة السمعة في كينيا تدور حول التواصل الشفاف وفي الوقت المناسب، وحساسية السياق المحلي، وإشراك المجتمع، واستخدام الوسائط الرقمية، والتعاون مع وسائل الإعلام التقليدية، والشراكات مع الوكالات الحكومية،

والتواصل الداخلي. توفر هذه النتائج رؤى قيمة للمنظمات والهيئات الحكومية في كينيا التي تسعى إلى التعامل مع الأزمات، والتخفيف من تأثيرها مع الحفاظ على سمعتها. كشفت دراسة (العقابي، وحسن ٢٠٢٣)<sup>(٢)</sup> عن تشخيص استراتيجيات العلاقات العامة في اتصالاتها الرقمية عبر الانترنت لدى المفوضية السامية لشؤون اللاجئين في إدارة ملف أزمة اللاجئين العراقيين في تركيا، تم تصميم استمارة تحليل للمحتوى الرقمي لموقع المفوضية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها هي استخدام استراتيجيات الاعلام والاعلان والتثقيف بالمرتبة الأولى في إدارة أزمة اللاجئين العراقيين في تركيا. في حين طوّرت دراسة (M.Hobbs & Allen 2023)<sup>(٣)</sup> تعريف العلاقات العامة السياسية الذي يدمج مفاهيم من الاتصال القيادي والتواصل في الازمات، ثم يطبق هذا الاطار النظري على استراتيجية الاتصال التي استخدمتها رئيسة وزراء نيوزيلندا (جاسيندا اردرين)، ورئيس الوزراء الأسترالي (سكوت موريسون) خلال (Covid-19)، تم استخدام تحليل المحتوى النوعي لفحص تواتر استراتيجيات التأطير المختلفة التي يتم مشاركتها عبر فيسبوك، وتويتر، والتي تهدف إلى إقناع المواطنين القلقين بالامتثال لأوامر البقاء في المنزل. كشفت النتائج أنّ كلا القائدين وظّفوا استراتيجيات اتصال متوافقة مع نماذج الاتصال الفعال أثناء الأزمات الكبرى، ولكن كانت هناك اختلافات ملحوظة في الأسلوب والنبذة، فعلى سبيل المثال استخدمت رئيس وزراء نيوزيلندا (جاسيندا اردرين) استراتيجيات العقلانية، حيث قامت بأداء الإحالة والتعاطف في مشاركتها على وسائل التواصل الاجتماعي، مكنها من الوصول إلى جمهور أكبر من (موريسون). وتوصي الدراسة بأنّ العلاقات العامة السياسية يجب أن تشمل القيادة، والاتصال بالقيادة، لفهم أفضل لكيفية قيام القادة السياسيين بإدارة الأزمات المستقبلية. طبقت دراسة (Yu Tian, Yang 2022)<sup>(٤)</sup> نظرية اتصال الازمات الظرفية وسط تفشي جائحة كورونا

واعتبرت هذه الدراسة تغريدات السياسيين كوكيل للوصول إلى إستراتيجيات التواصل في الازمات وأجرت تحليلاً للمحتوى لتقييم نقدي لاستراتيجيات اثنين من السياسيين (الرئيس الاميركي ترامب وعمدة نيويورك كومو) وفقاً لظروفهم اليومية المتصورة اثناء جائحة كورونا طبقاً لثلاث إستراتيجيات صنفتها نظرية اتصال الأزمات الظرفية SCCT وهي: (الرفض والتقليل والتدعيم)، أظهرت النتائج أن ترامب وكومو يستخدمان استراتيجية التعزيز بشكل متكرر وان ترامب استخدم قدرًا أكبر من استراتيجية الانكار والتقليل في حين أعتمد كومو بشكل ملحوظ على المزيد من استراتيجية التعزيز والتماسك الاجتماعي والاهتمام بالفئات الضعيفة والأقليات. في حين هدفت دراسة (عبد الوهاب ٢٠٢١)<sup>(٥)</sup> لرصد وتحليل وتقييم الاستراتيجيات الاتصالية التي طبقتها الحكومة النيوزيلاندية في شأن الحادث الارهابي (قتل المصلين المسلمين من قبل عناصر متطرفة)، خلال مارس ٢٠١٩ من خلال دراسة وتحليل محتوى الخطاب المقدم للجمهور لفترة شهرين متتاليين من وقت وقوع الحادث ويتم التحليل للمحتوى وفق النماذج الاتصالية في ادارة الازمات ونموذج بينوا لإصلاح الصورة. بينت النتائج تحقق استخدام اركان خطاب الاعتذار في ادارة الأزمة، وتنوع الخطاب في المضامين من خلال التحدث بالاستشهادات الدينية من القرآن الكريم والسنة النبوية من قبل اعضاء الحكومة النيوزلندية وتحديداً رئيسة الوزراء، والاستمالات العاطفية في افعال ومشاعر احترام الحكومة لمواطنيها المسلمين.

**المحور الثاني: الدراسات التي تناولت دور العلاقات العامة في المؤسسات**

**الحكومية:**

لاحظ الباحث بعد مراجعة التراث العلمي للعلاقات العامة تعاضم الاهتمام بدور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية سواء كانت الدراسات عربية أو اجنبية بالإضافة إلى ازدياد توظيف وسائل التواصل الحديثة كإجراءات اتصالية

للتواصل مع جماهير المؤسسات الحكومية، ويأتي في هذا السياق دراسة (حنان موسى ٢٠٢٤)<sup>(٦)</sup> التي سعت لرصد وتحليل وتفسير الدور الذي تقوم به العلاقات العامة بالوزارات المصرية في دعم وتعزيز سمعة الدولة لدى مواطنيها، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تحمل الشقين التحليلي والميداني، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ارتفاع مستوى النوايا العاطفية الداعمة للدولة، وذلك لإيمان الباحثين بقدرة الدولة على القيام بعمليات التنمية والإصلاح الداخلي لكافة قطاعات الدولة، وكذلك رضا الباحثين بدرجة مرتفعة عن إدارة العلاقات العامة الرقمية لصفحة وزارة التنمية المحلية على الفيسبوك، وانعكس ذلك على رضا الباحثين عن الإنجازات والجهود التي تقدمها الدولة من أجل إحداث التنمية والإصلاح. في حين هدفت دراسة (حسن ٢٠٢٢)<sup>(٧)</sup>: لمعرفة المعايير المتعلقة بتبني ممارسو العلاقات العامة لاستخدام برنامج واتساب في المؤسسات الحكومية البحرينية والمصرية في ضوء معطيات النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا بالتطبيق على عينة متاحة قوامها ٢٢٥ مفردة. توصلت الدراسة إلى أن الأداء المتوقع من استخدام ممارسي العلاقات العامة لبرنامج الواتساب في المؤسسات الحكومية الخدمية البحرينية والمصرية جاء كنتيجة لتبني استخدام البرنامج في اغراض العمل في تحقيق العديد من الانجازات في الاداء الوظيفي، وتحقيق اهداف المؤسسات. واوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الحكومية البحرينية والمصرية لاستخدام برنامج الواتساب في اغراض العمل بصفة رسمية حتى يكون إلزامياً لممارسي العلاقات العامة في جميع المؤسسات لتحقيق السرعة والانجاز في جميع المهام المتعلقة بهذه المؤسسات. وهدفت دراسة (Nurhanifah & Kurniadi 2022)<sup>(٨)</sup>: لتقييم اداء العلاقات العامة الحكومية في مقاطعة سومطره بأندونيسيا في نقل المعلومات للجمهور. تستخدم الدراسة طرق البحث النوعي ومن خلال تقنيات المراقبة. اوضحت نتائج الدراسة

ان العلاقات العامة الحكومية في مقاطعة سومطرة تنفذ دورها باتجاهين. تنشر العلاقات العامة سياسات وبرامج الحكومة بتوظيف قنوات الاتصال الحديثة وايضاً استخدام وسائل الاعلام الخارجية على شكل لوحات إعلانية وخطب ومواقع الكترونية كما بذلت العلاقات العامة مجهوداً كبيراً للحصول على رد فعل الجمهور على اداء حكومة مقاطعة سومطره بإندونيسيا.

وعلى صعيد المجهودات البحثية التي اجريت على الحالة العراقية جاءت دراسة (الجنابي ٢٠١٨)<sup>(٩)</sup>: لتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه ممارسي العلاقات العامة في مجلس النواب العراقي ووضع الحلول والمقترحات التي تسهم في حل تلك المشكلات والمعوقات واوضحت النتائج إلى استخدام الخطط قصيرة المدى وقلة الاعتماد على الخطط والاستراتيجيات الطويلة المدى والتي من الممكن ان تساهم في معالجة الازمات على المدى الطويل بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بوظيفة البحث العلمي، وفي نفس السياق دلت دراسة (الزبيدي ٢٠١٨)<sup>(١٠)</sup>: الا ان القيادات الادارية في الدولة العراقية بعد عام ٢٠٠٣ تفتقد إلى المعرفة العلمية بأسس العلاقات العامة مما ينعكس سلباً في فهم الدور الحقيقي للعلاقات العامة داخل المؤسسات الحكومية العراقية بالإضافة إلى اعتقاد بعض القيادات الادارية ان العلاقات العامة لا تحتاج إلى أفراد متخصصين علمياً وعملياً.

**المحور الثالث: الدراسات التي تناولت ادارة الأزمة الأمنية في العراق: على**

صعيد الدراسات التي اهتمت بأبعاد الأزمة الأمنية في العراق ركزت دراسة (Isakhan & Gourlay 2022)<sup>(١١)</sup>: على واقع الاقليات غير المسلمة في العراق في إطار بحث العلاقة بين الدولة والمجتمع والديناميكيات بين الجماعات العرقية في الصراع. وتعد من الدراسات النوعية التحليلية من خلال إجراء مقابلات متعمقة لتحليل التجارب التي عاشها اليزيديين؟ والمسيحيون في العراق أثناء وبعد حكم تنظيم الدولة الاسلامية في العراق داعش. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها

ان هجمات تنظيم الدولة الاسلامية على المجتمعات اليزيدية والمسيحية في العراق ادت إلى تجدد أزمة الإيمان بالدولة العراقية وانهيار العلاقات مع الجماعات الاخرى وخاصة العرب السنة. استهدفت دراسة (عبد المنعم ٢٠٢٢)<sup>(١٢)</sup> تأثير الطائفية السياسية على فاعلية الدولة في العراق. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية وهي ان الطائفية من أبرز الأزمات التي تواجهها الدول بشكل عام، والعراق بصفة خاصة، وكلما استطاعت الدولة معالجة هذه الأزمة، كلما كان ذلك مؤشر فعاليته وتطورها السياسي. اعتمدت الدراسة على استخدام منهج تحليل النظم لتفسير مسببات نشوء ظاهرة الطائفية السياسية وتداعياتها. بينت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين الطائفية السياسية التي شهدتها العراق وبين ضعف فاعلية وقدرة الدولة العراقية من خلال نظامها السياسي وسياسات تكريس الطائفية وضعف قدرة الدولة على تلبية الاحتياجات للمواطنين وبالإضافة إلى ضعف الوظائف الأمنية الاقتصادية. تشرح (Majeed&Hossain,2021)<sup>(١٣)</sup>:  
التفاعلات العرقية في العراق من منظور المعضلة الأمنية. وحاولت الدراسة تفسير الأسباب والعوامل الأساسية في الصراع العرقي- الطائفي في العراق. تشير النتائج إلى أن الصراع الطائفي في العراق يتم بدعم اقليمي وان هناك خلل بنيوي في تركيبة النظام السياسي الذي انشا بعد عام ٢٠٠٣ وان المعضلة الأمنية في العراق ذات بعد سياسي بالدرجة الأساس. الى ذلك ركزت دراسة (العامري ٢٠١٧)<sup>(١٤)</sup>:  
على معرفة الأسباب العميقة للازمة الأمنية في العراق ووضع المعالجات الاستراتيجية لها. توصلت الدراسة إلى ان التشخيص الحقيقي والواقعي للازمة الأمنية انها سياسية وليست ازمة اجتماعية أو اقتصادية وان كان الارهاب يسعى لتوجيه الأزمة الأمنية باتجاه تفتيت البيئة الاجتماعية من خلال اثاره الفتن.

وعلى صعيد الدراسات التي تناولت المعالجات الاعلامية للأزمة الأمنية في

العراق استهدفت دراسة (الغانمي، ٢٠٢٣)<sup>(١٥)</sup> التعرف على الأثر الذي تعكسه

الأخبار المنية السلبية في القنوات العراقية على الجمهور العراقي، واستثارة مشاعر الخوف لديه عبر تأشير العينة متابعة الأخبار الأمنية. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، بإخضاع ٤٠٠ مجرور تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية متعددة المراحل. وكشفت نتائج الدراسة لحصول قناة الشرقية نيوز أعلى نسبة مشاهدة للأخبار الأمنية السلبية، وكذلك حصول نمط (الأخبار الأمنية) على أعلى نسبة تأشير من العينة كنمط إخباري مفضل لمتابعته في القنوات العراقية. في حين ركزت دراسة (سعيد واخرون، ٢٠٢١)<sup>(١٦)</sup> على كيفية تعامل القنوات الفضائية العربية مع أزمة مظاهرات أكتوبر ٢٠١٩ في العراق وتحديد أبرز اليات تأطير الاخبار للآزمات الأمنية. تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية وخلصت إلى العديد من الاستنتاجات من أهمها تركيز (قناة الميادين، قناة العربية الحدث) على الإطار الأمني في تغطيتها الاخبارية لأحداث التظاهرات حيث ارتبطت التظاهرات بعمليات المواجهات مع القوات الأمنية، بالإضافة إلى تركيز أطر الصراع في قناة الميادين بشكل أساسي في حرق الممتلكات العامة والخاصة والمقرات الحزبية فيما ركزت العربية الحدث على أطر المحاصصة السياسية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- توظيف معظم الدراسات البحثية التي تم تناولها على المداخل العلمية لنظرية اتصال الآزمات الظرفية (SCCT) لرولر، ونظرية إصلاح الصورة لبينوا، واعتمادها كإطار في تحليل المحتوى النوعي للمضامين الاتصالية.
- ٢- أفرزت الدراسات التي أجريت على الحالة العراقية (الجنابي، ٢٠١٨، الزبيدي، ٢٠١٨) إلى ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بمكانة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، وإيقاف التدخل في أعمالها، وإيجاد برامج تأهيلية وتطوير للكوادر العاملة في مجال العلاقات العامة.

٣- تؤثر الدراسات التي تم تناولها إلى ازدياد توظيف وسائل التواصل الحديثة بمختلف تطبيقاتها من قبل المؤسسات الحكومية في إيصال وسائلها الاتصالية.

٤- أظهرت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الأزمة الأمنية في العراق أنّ الأزمة الأمنية مركبة ولها ابعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وطائفية، وأنّ الأزمة الأمنية في العراق هي ذات بعد سياسي بالدرجة الأساس.

### تساؤلات الدراسة:

١. ما الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل أجهزة العلاقات العامة في الوزارات استجابة للأزمة الأمنية؟

ويتفرع إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

أ. ما الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداماً من قبل العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمات الأمنية؟

ب. ما أبرز التكتيكات الاتصالية التي تم توظيفها من قبل العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمات الأمنية؟

ج. ما مدى التكامل والانفصال بين الاستراتيجيات الاتصالية (أحادية الاتجاه) وتلك ثنائية الاتجاه المستخدمة من قبل العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمات الأمنية؟

٢. ما الأطر الإعلامية التي تم توظيفها بالأنشطة الاتصالية المستخدمة بالأزمة؟

٣. ما القوالب الإعلامية المستخدمة في الأنشطة الاتصالية من قبل الوزارات العراقية وقت الأزمات الأمنية؟

٤. ما عناصر الأبراز المستخدمة داخل الأنشطة الاتصالية؟

٥. ما أهداف المعالجة الإعلامية للوزارات العراقية عينة الدراسة أثناء مراحل إدارة الأزمات الأمنية؟

### نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، ويستخدم هذا النوع من الدراسات لوصف الظاهرة وعناصرها وعلاقتها في وضعها الراهن، ووصف الدوافع والحاجات واستخدامات وسائل الإعلام والتفضيل والاهتمام.

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة في تحقيق أهدافها على منهج المسح بشقه التحليلي لتحليل مضامين الأنشطة الاتصالية التي قدمتها أجهزة العلاقات العامة في الوزارات محل الدراسة في تعاملها مع الأزمات الأمنية.

### أدوات الدراسة:

استمارة تحليل المضمون لتحليل مضمون الأنشطة الاتصالية لصفحات الوزارات العراقية محل الدراسة على فيس بوك و(تحليل محتوى لصحيفتي الحارس، وخيمة العراق).

### عينة الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على تحليل محتوى شامل للصفحة الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي (الفيسبوك) للوزارات محل الدراسة (لفترة من ٢٠٢٣/٦/٣٠ - ٢٠٢٣/١٢/٣١).
- تم تحليل محتوى صحف (الحارس، وخيمة العراق) بواقع (٦) أعداد لكل صحيفة، علماً أنّها صحف تصدر أسبوعياً من قبل أجهزة العلاقات العامة في الوزارات محل الدراسة.
- استناداً إلى بيرلسون فإن أغلب دراسات تحليل المضمون يمكن لعينة صغيرة مختارة بعناية أن تحقق ذات النتائج التي يصلها الباحثون بتحليل مواد أكثر

ولكن بجهد وزمن أقل، وأيضاً يرى ميرت أن تحليل أربعة أعداد يعد كافياً للوصول إلى نتائج مأمونة على مدار عام كامل لصحيفة يومية<sup>(١٧)</sup>.

### **التعريفات النظرية لتغيرات الدراسة:**

أ. الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة: هي جميع ما تقوم به العلاقات العامة في إيصال رسالتها على جماهيرها عبر وسائل الاتصال المختلفة من وظائف وفعاليات مستخدمة ووسائل الاتصال بأنواعها بهدف التأثير الإيجابي وخلق صورة ذهنية طيبة لدى الرأي العام الجماهيري<sup>(١٨)</sup>.

– المقصود به في هذه الدراسة كل وسائل وأساليب الاتصال التي تم استخدامها في إدارة الازمات الأمنية من قبل وزارتي الدفاع والداخلية العراقية.

ب. ممارسو العلاقات العامة: هم القائمون بالاتصال والتعامل مع الجمهور المستهدف ووسائل الاعلام عند إدارة اتصالات الازمة في مراحلها المختلفة أياً كان المسمى الوظيفي له داخل المؤسسة محل الدراسة، ودون التقيد بمسمى العلاقات العامة لأنظمة الاتصالية داخل هذه المؤسسات، والتي قد تكون مستقلة تنظيمياً عن إدارات العلاقات العامة مثل إدارة الاعلام او الاتصال او غيرها.

ج. المؤسسات الحكومية: وهي المؤسسات التي تنشأها الدولة، وتعمل على إدارتها وتنظيمها ودعمها من أجل القيام بمهام معينة<sup>(١٩)</sup>. ويقصد بها في دراستنا المؤسسات الحكومية في الوزارات العراقية محل الدراسة (الداخلية، والدفاع).

د. الازمات الأمنية: هي تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني وتتصاعد فيها الأعمال المكونة له إلى مستوى التآزم الذي تتشابك فيه الأمور ويتعقد الوضع فيه إلى الحد الذي يتطلب ضرورة تكاتف جهود العديد من الجهات

الأمنية وغيرها لمواجهة الاضرار المترتبة عليه لتحقيق الهدف المنشود بأقل جهد ووقت وخسائر مادية وبشرية، وضبط الجناة لتتمكن من ادراك الابعاد الحقيقية لتلك الازمة للحد من انتشارها ومنعا لتكرارها<sup>(٢٠)</sup>. ويتم قياس كفاءة إدارة الازمات الأمنية بالمؤسسات العراقية من خلال التحليل الكمي والكيفي للأنشطة الاتصالية، وتقييم الاستراتيجيات الاتصالية التي تم توظيفها للتعامل مع الازمات الأمنية.

### الإطار النظري لموضوع الدراسة:

#### ١- نظرية خطاب اصلاح الصورة: Image Repair Discourse

ابتكر بينوا (Benoit-1995)<sup>(٢١)</sup> نظرية شاملة لإصلاح الصورة، تشير كلمة صورة (image) إلى طريقة تصور اصحاب المصلحة والجمهور للمؤسسة. وان المدخل لفهم استراتيجيات إصلاح الصورة يكمن في الاهتمام بطبيعة النوبات أو الشكاوى التي أوجدت مثل تلك الاستجابات، ويمكن تطبيق نظرية إصلاح الصورة كمنهج لفهم حالات الأزمات الشخصية أو التنظيمية، وتعد النظرية إحدى مكونات الاتصال بالأزمات، وهو تخصص فرعي للعلاقات العامة، الغرض منه هو حماية فرد أو شركة أو مؤسسة تواجه تحدياً عاماً لسمعتها، حيث ان النظرية موجهة لإصلاح الخلل الطارئ على الصورة للمؤسسة باعتبار ان الصورة من النواحي المهمة على كافة المستويات، وان اكتمال الصورة يعد من المهام الأساسية للعلاقات العامة<sup>(٢٢)</sup>.

ترتكز نظرية اصلاح الصورة على افتراضين أساسيين هما<sup>(٢٣)</sup>:

الفرضية الأولى: إنَّ التواصل هو نشاط موجه نحو الهدف: قد يكون للمتصلين أهداف متعددة غير متوافقة بشكل جماعي، لكنهم يحاولون تحقيق الأهداف الأكثر أهمية بالنسبة لهم في ذلك الوقت، وبتكلفة معقولة.

**الفرضية الثانية:** هدف الاتصال هو مساعدة الفرد أو المنظمة في الحفاظ على السمعة الطيبة وهو مهم جداً للحفاظ أو الإبقاء على الصورة. تركز نظرية إصلاح الصورة على خيارات الرسالة الاتصالية بدلاً من الوقوف عند وصف أنواع الأزمات ومراحلها، بمعنى أنّ النظرية تعالج ما ينبغي أن تقوم به الدولة أو المؤسسة عندما تتعرض إلى أزمة، أو عندما تكون صورتها مشوهة أو سلبية، وتقدم هذه النظرية خمس استراتيجيات رئيسية تنطوي تحت كل استراتيجية عدد من المتغيرات أو التكتيكات، كما هو مبين أدناه<sup>(٢٤)</sup>:

الاستراتيجية	الملاح الرئيسية
١- استراتيجية الإنكار، وتنقسم الى التكتيكات الآتية: - الإنكار البسيط. - تحويل اللوم على الآخرين.	- انكار حدوث الفعل ونفي الضرر. - هذا الفعل قام به أشخاص او مؤسسات آخرون <sup>(٢٥)</sup> .
٢- استراتيجية التهرب من المسؤولية: - التبرير. - عدم الإمكانية. - الحادث العرضي. - النوايا الحسنة.	- رد الفعل لتصرف مضاد من جهات أخرى. - نقص في المعلومات او القدرة على المواجهة. - ان الفعل الهجومي وقع بالصدفة. - القصد من هذا الفعل كان حسن النية.
٣- استراتيجية التقليل من شأن الحدث: - التدعيم. - التهوين. - الاختلاف. - الهجوم. - التعويض.	- دعم المشاعر الإيجابية للجمهور. - تقليل المشاعر السلبية لتقليل الضرر على الدولة. - الحدث مختلف عن أزمات أصعب حدثت في الماضي. - التقليل من مصداقية المتهم. - بمعنى تعويض المتضررين.
٤- استراتيجية الأفعال التصحيحية.	- التخطيط لحل المشكلة او تجنبها بالمستقبل.
٥- استراتيجية الاعتذار.	- بمعنى الاعتذار عن الحدث.

استخدمت نظرية إصلاح الصورة على نطاق واسع، فقد استخدمت لإصلاح صورة الشركات والحكومات والأديان والساسة والرياضيين والشخصيات العامة<sup>(٢٦)</sup>.

## النتائج:

### جدول رقم (١)

الأنشطة الاتصالية المستخدمة من قبل الوزارات العراقية وقت الأزمة الأمنية في استهداف  
فلول التنظيمات الإرهابية

الإجمالي		مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع		دائرة العلاقات والإعلام وزارة الداخلية		الوزارة
%	ك	%	ك	%	ك	الأنشطة الاتصالية
66.7%	196	32.7%	96	34.0%	100	الصفحة الرسمية على موقع الفيسبوك
19.0%	56	0.0%	0	19.0%	56	صحيفة الحارس
14.3%	42	14.3%	42	0.0%	0	صحيفة خيمة العراق
100.0%	294	46.9%	138	53.1%	156	الإجمالي

قيمة كا = 97.344<sup>a</sup> درجة الحرية = 2 معامل التوافق = 499 مستوى

المعنوية = 0.000 \* دال إحصائياً

تدلّ بيانات الجدول رقم (١) على عدّة نتائج؛ من أهمّها:

- قام الباحث برصد وتحليل أزمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية  
تم تحليل (٢٩٤ نشاط اتصالي) بواقع (١٥٦ نشاط اتصالي) دائرة العلاقات

- والإعلام - وزارة الداخلية بنسبة (٥٣.١%) و(١٣٨ نشاط اتصال) مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع بنسبة (٤٦.٩%).
- جاء في المقام الأول من الأنشطة الاتصالية المستخدمة وقت الأزمة (صفحات الرسمية للفييس بوك) بنسبة (٦٦.٧%) مقسمة لكل من دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية بنسبة (٣٤%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع بنسبة (٣٢.٧%).
- أما في الترتيب الثاني جاءت صحيفة الحارس بنسبة (١٩%) من إجمالي عينة الدراسة لصالح دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية، وأخيراً صحيفة خيمة العراق بنسبة (١٤.٣%) وتميزت به مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الوزارة و بين الأنشطة الاتصالية المستخدمة من قبل الوزارات العراقية وقت ازمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية، حيث بلغت قيمة كاسي (٩٧.٣٤٤٤=)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠. وهي علاقة ارتباط طردية متوسطة حيث بلغت قيمة معامل التوافق (٠.٤٩٩) عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠، مما يدل على متوسطة العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (٢)

القوالب الإعلامية المستخدم في الأنشطة الاتصالية من قبل الوزارات العراقية وقت أزمة  
الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية

الإجمالي	مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع		دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية		الوزارة القوالب الإعلامية	
	ك	%	ك	%		
55.1%	162	23.1%	68	32.0%	94	الاخبار
23.8%	70	10.2%	30	13.6%	40	تقارير
11.2%	33	6.8%	20	4.4%	13	البيان الاعلامي
3.7%	11	2.0%	6	1.7%	5	حوار
2.7%	8	2.7%	8	0.0%	0	تحقيق
1.4%	4	0.3%	1	1.0%	3	ملف خاص
1.4%	4	1.4%	4	0.0%	0	مقال
0.7%	2	0.3%	1	0.3%	1	رأي
100.0%	294	46.9%	138	53.1%	156	الإجمالي

قيمة كا =  $19.147^a$  درجة الحرية = 7 معامل التوافق = 105.

مستوي المعنوية = 0.008. دال إحصائياً

تدلّ بيانات الجدول رقم (٢) على عدّة نتائج؛ من أهمّها:

- جاء قالب الاخبار في المقام الأول بنسبة (٥٥.١%) بأزمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية بواقع (٣٢%) لصالح دائرة العلاقات

- والإعلام- وزارة الداخلية في مقابل (٢٣.١%) مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع.
- أما في الترتيب الثاني جاء قالب تقارير بنسبة (٢٣.٨%) من إجمالي عينة الدراسة وتميزت بها كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١٣.٦%)، ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١٠.٢%).
  - وفي الترتيب الثالث جاء قالب البيان الإعلامي بنسبة (١١.٢%)، مقسمة بنسبة (٤.٤%) لصالح دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية في مقابل (٦.٨%) لصالح مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع.
  - أما في الترتيب الرابع جاء قالب الحوار بنسبة (٣.٧%) من إجمالي عينة الدراسة وتميزت بها كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١.٧%)، ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٢%)، يليها قالب التحقيقات بنسبة (٢.٧%) وتميزت به مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع فقط.
  - بينما جاء في الترتيب السادس كل من الملف الخاص ومقال بنسبة (١.٤%)، واخيرا جاء قالب رأي بنسبة (٠.٧%) وتميزت به دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسب متساوية.
  - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الوزارة و بين القوالب الاعلامية المستخدمة من قبل الوزارات العراقية وقت ازمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية، حيث بلغت قيمة كاسي<sup>٢</sup> (=١٩.١٤٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠. وهي علاقة ارتباط طردية ضعيفة حيث بلغت قيمة معامل التوافق (٠.٤١٠٥٩٩) عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠، مما يدل على ضعيفة العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (٣)

عناصر الأبراز المستخدمة داخل الأنشطة الاتصالية من قبل الوزارات العراقية أزمة الأمنية  
في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية

الإجمالي		مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع		دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية		الوزارة عناصر الأبراز	
%	ك	%	ك	%	ك		
43.2%	127	22.1%	65	21.1%	62	صور موضوعية	صور ثابتة
8.2%	24	4.4%	13	3.7%	11	صور شخصية	
7.1%	21	6.5%	19	0.7%	2	صور توضيحية	صور ورسوم
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	خرائط	
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	كاريكاتير	
1.7%	5	1.4%	4	0.3%	1	جرافيك	صور ورسوم
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	فلاشات	متحركة
22.8%	67	7.8%	23	15.0%	44	ملون	عناوين مكتوبة
5.1%	15	2.4%	7	2.7%	8	متحرك	
0.3%	1	0.3%	1	0.0%	0	ملفات صوت	وسائط متعدد
18.0%	53	11.6%	34	6.5%	19	ملفات فيديو	
6.5%	19	4.4%	13	2.0%	6	هايبير تكست (نص فائق)	
11.2%	33	6.5%	19	4.8%	14	الاستعانة بموسيقى	مدى الاستفادة من إمكانيات الوسيلة
9.5%	28	8.5%	25	1.0%	3	الاستعانة بمؤثرات صوتية	
6.8%	20	5.4%	16	1.4%	4	الاثتان معا	
294		138		156		الإجمالي	

### تدلّ بيانات الجدول رقم (٣) على عدّة نتائج؛ من أهمّها:

قام الباحث بتقسيم عناصر الإبراز المستخدمة داخل الأنشطة الاتصالية من قبل الوزارات العراقية وقت الأزمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية إلى أربع أقسام كما يلي:

**أولاً: الصور:** تبين أن الباحث قسم الصور إلى ثلاث أقسام هم: فجاء القسم الأول صورة الثابتة متمثل في الصور الموضوعية في القام الأول بنسبة (٤٣.٢%) من إجمالي عينة الدراسة حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية بنسبة (٢١.١%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع بنسبة (٢٢.١%) بينما جاء الصور الشخصية بنسبة (٨.٢%) حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية بنسبة (٣.٧%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع بنسبة (٤.٤%).

وتم استخدام الصور التوضيحية بنسبة (٧.١%) فقط بالقسم الثاني حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية بنسبة (٠.٧%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع بنسبة (٦.٥%)، لم يتم الاستعانة بكل من (خرائط) وكاريكاتير

يتم الاستعانة بالجرافيك بالقسم الثالث فقط بنسبة (١.٧%) حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية بنسبة (٠.٣%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع بنسبة (١.٤%).

**ثانياً: عناوين مكتوبة فجاءت العناوين الملون بنسبة (٢٢.٨%)** حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية بنسبة (١٥%) وفي مقابل مديرية التوجيه

المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٧.٨%) في مقابل العناوين المتحركة بنسبة (٥.١%) حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٢.٧%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٢.٤%).

**ثالثاً: وسائط متعدد** فاستخدمت الأزمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية ملفات الفيديو بنسبة (١٨%) حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٦.٥%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١١.٦%)، يليها (هايبير تكست (نص فائق) بنسبة (٦.٥%) حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٢%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٤.٤%) وأخيراً ملفات الصوت بنسبة (٠.٣%) لصالح مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع فقط.

**رابعاً: مدى الاستفادة من إمكانيات الوسيلة:** فتم الاستعانة بموسيقى بنسبة (١١.٢%) حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٤.٨%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٦.٥%) يليها الاستعانة بمؤثرات صوتية بنسبة (١٩.٥%) حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٨.٥%) أخيراً الاثنين معاً بنسبة (٦.٨%) حيث تميزت دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١.٤%) وفي مقابل مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٥.٤%).

## جدول رقم (٤)

هدف المعالجة الإعلامية لأنشطة الاتصالات المستخدمة من قبل الوزارات العراقية وقت الأزمة

## الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية

الإجمالي		مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع		دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية		الوزارة
%	ك	%	ك	%	ك	هدف المعالجة
58.2%	171	23.5%	69	34.7%	102	دعم مؤسسات الدولة
58.2%	171	27.6%	81	30.6%	90	تناول الأزمة من منظور أمني
24.1%	71	10.9%	32	13.3%	39	تقديم معلومات عن الأزمة
23.8%	70	11.6%	34	12.2%	36	تكوين وتوجيه الرأي العام
8.5%	25	5.1%	15	3.4%	10	توضيح موقف الوزارة من الأزمة
6.8%	20	4.8%	14	2.0%	6	إعطاء توجيهات وتعليمات
5.4%	16	1.7%	5	3.7%	11	ضرورة التصدي للأزمة
4.8%	14	1.4%	4	3.4%	10	تقديم حلول للأزمة
4.8%	14	2.7%	8	2.0%	6	التعاطف مع متضررين من الأزمة
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	الرد على منتقدي الوزارة
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	تصحيح مفاهيم خاطئة
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	تصحيح سلوك
<b>294</b>		<b>138</b>		<b>156</b>		<b>الإجمالي</b>

## تدلّ بيانات الجدول رقم (4) على عدّة نتائج؛ من أهمّها:

- تنوعت أهداف المعالجة الإعلامية لأنشطة الاتصالات المستخدمة من قبل الوزارات العراقية وقت الأزمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية، حيث جاء في المقدمة كل من هدف (دعم مؤسسات الدولة) و(تناول الأزمة من منظور أمني) بنسبة (٥٨.٢%) من إجمالي عينة الدراسة موزعة بين

دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام-  
وزارة الدفاع.

• اما في الترتيب الثاني ف جاء هدف (تقديم معلومات عن الأزمة) بنسبة (٢٤.١%) وتميزت به كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١٣.٣%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١٠.٩%)، يليه هدف (تكوين وتوجيه الرأي العام) بنسبة (٢٣.٨%) لكل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١٢.٢%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١١.٦%).

• بينما جاء في الترتيب الرابع هدف (توضيح موقف الوزارة من الأزمة) بنسبة (٨.٥%) موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٣.٤%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٥.١%)، يليها هدف (إعطاء توجيهات وتعليمات) بنسبة (٦.٨%) وتميزت به كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٢%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٤.٨%).

• وفي الترتيب السادس جاء هدف (ضرورة التصدي للأزمة) بنسبة (٥.٤%) وتميزت به كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٣.٧%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١.٧%)، أخيراً كل من هدف (تقديم حلول للأزمة) و(التعاطف مع متضررين من الأزمة) بنسبة (٤.٨%) من إجمالي عينة الدراسة موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع.

• قد اختفت كل من هدف الرد على منتقدي الوزارة، تصحيح مفاهيم خاطئة، تصحيح سلوك.

## جدول رقم (٥)

الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة بالأنشطة الاتصالية المستخدمة في التعامل مع الأزمة  
الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية

الإجمالي		مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع		دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية		الوزارة الاستراتيجية الاتصالية	
		ك	%	ك	%	ك	%
71.8%	211	27.6%	81	44.2%	130	استراتيجية الإعلام	الاستراتيجيات
32.3%	95	20.7%	61	11.6%	34	استراتيجية الأقطاع	التقليدية (الاتجاه واحد)
7.1%	21	4.1%	12	3.1%	9	استراتيجية الحوار	الاستراتيجيات
2.0%	6	1.0%	3	1.0%	3	استراتيجية بناء الإجماع	الاتصالية في اتجاهين (الاتصال التفاعلي)
<b>294</b>		<b>138</b>		<b>156</b>		<b>الإجمالي</b>	

## تدلّ بيانات الجدول رقم (٥) على عدّة نتائج؛ من أهمّها:

قام الباحث بتقسيم الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة بالأنشطة الاتصالية للتعامل مع الأزمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية علي محورين هما:

## • المحور الأول: الاستراتيجيات التقليدية (الاتجاه واحد): حيث جاء (استراتيجية

الإعلام) بنسبة (٧١.٨%) من إجمالي عينة الدراسة موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٤٤.٢%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٢٧.٦%)، في مقابل (استراتيجية الأقطاع) بنسبة (٣٢.٣%) وتميزت به دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١١.٦%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٢٠.٧%)

- **المحور الثاني: الاستراتيجيات الاتصالية في اتجاهاين (الاتصال التفاعلي):**  
حيث جاء (استراتيجية الحوار) بنسبة (٧.١%) وتميزت به دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية بنسبة (٣.١%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع بنسبة (٤.١%)، في مقابل (استراتيجية بناء الاجماع) بنسبة (٢%) من إجمالي عينة الدراسة موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع بنسب متساوية.

**جدول رقم (٦)**

الاستراتيجيات الاتصالية وفقاً لنظرية إصلاح الصورة لبيّنوا وقت الأزمة الأمنية في استهداف  
فلول التنظيمات الإرهابية

الإجمالي		مديرية التوجيه المعنوي والإعلام - وزارة الدفاع		دائرة العلاقات والإعلام - وزارة الداخلية		الوزارة الاستراتيجية الاتصالية	
%	ك	%	ك	%	ك		
6.5%	19	3.7%	11	2.7%	8	التحويل اللوم إلى الآخرين	الاستراتيجية الإنكار
0.7%	2	0.3%	1	0.3%	1	الإنكار البسيطة	
2.0%	6	0.7%	2	1.4%	4	التبرير	الاستراتيجية التهريب من المسؤولية
1.7%	5	1.0%	3	0.7%	2	الحادث عرضي	
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	النوايا الحسنة	
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	عدم الامكانية	الاستراتيجية التقليل من شأن الحدث
72.4%	213	33.7%	99	38.8%	114	التدعيم	
19.4%	57	6.5%	19	12.9%	38	التهوين	
14.3%	42	8.8%	26	5.4%	16	الهجوم	
1.7%	5	1.0%	3	0.7%	2	التعويض	
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	الاختلاف	
23.1%	68	10.5%	31	12.6%	37	استراتيجية الأفعال التصحيحية	
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	استراتيجية الاعتذار	
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	استراتيجية الصمت	
<b>294</b>		<b>138</b>		<b>156</b>		<b>الإجمالي</b>	

تدلّ بيانات الجدول رقم (٦) على عدّة نتائج؛ من أهمّها:

- قام الباحث بتقسيم الاستراتيجية الاتصالية وفقاً لنظرية إصلاح الصورة لبينوا وقت الأزمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية إلي ست محاور هم:
- **المحور الأول: استراتيجية الإنكار:** وتميزت فقط (تحويل اللوم إلى الآخرين) بنسبة (٦.٥%) من إجمالي عينة الدراسة موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٢.٧%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٣.٧%)، في مقابل استراتيجية (الإنكار البسيطة) بنسبة (٠.٧%) لكل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسب متساوية.
  - **المحور الثاني: استراتيجية التهرب من المسؤولية:** حيث جاء (استراتيجية التبرير) بنسبة (٢%) من إجمالي عينة الدراسة موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١.٤%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٠.٧%)، في مقابل (الحادث عرضي) بنسبة (١.٧%) وتميزت به كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٠.٧%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١%)، وقد اختفت كل من النوايا الحسنة، عدم الامكانية.
  - **المحور الثالث: استراتيجية التقليل من شأن الحدث:** حيث جاء (استراتيجية التدعيم) بنسبة (٧٢.٤%) من إجمالي عينة الدراسة موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٣٨.٨%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٣٣.٧%)، يليها (استراتيجية التهوين) بنسبة (١٩.٤%) وتميزت به كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١٢.٩%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٦.٥%)، ثم (استراتيجية الهجوم) موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٥.٤%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٨.٨%)، وأخيراً (استراتيجية التعويض) بنسبة (١.٧%) من إجمالي عينة

الدراسة لكل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٠.٧%)، ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١%)، وقد اختفت (استراتيجية الاختلاف).

- **المحور الرابع: استراتيجية الأفعال التصحيحية:** بنسبة (٢٣.١%) موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١٢.٦%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١٠.٥%).
- وقد اختفت كل من المحور الخامس: استراتيجية الاعتذار والمحور الخامس: استراتيجية الصمت.

#### جدول رقم (٧)

الأطر الإعلامية التي تم توظيفها بالأنشطة الاتصالية المستخدمة وقت الأزمة الأمنية في استهداف

#### فلول التنظيمات الإرهابية

الإجمالي		مديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع		دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية		الوزارة الأطر الإعلامية
%	ك	%	ك	%	ك	
83.7%	246	36.7%	108	46.9%	138	إطار امني
27.2%	80	15.0%	44	12.2%	36	إطار ابراز الإيجابيات
26.9%	79	15.0%	44	11.9%	35	الإطار التعبوي
10.5%	31	5.8%	17	4.8%	14	إطار الاهتمامات الإنسانية
6.8%	20	2.4%	7	4.4%	13	إطار الهجوم
5.8%	17	2.4%	7	3.4%	10	إطار تحذيري
3.7%	11	0.0%	0	3.7%	11	إطار ابراز السلبيات
1.0%	3	0.7%	2	0.3%	1	إطار الرفض
1.0%	3	0.7%	2	0.3%	1	إطار الصراع
1.0%	3	0.0%	0	1.0%	3	إطار الدفاع
0.7%	2	0.3%	1	0.3%	1	إطار الشخصية

0.3%	1	0.0%	0	0.3%	1	إطار التبوير
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	إطار ديني
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	إطار تاريخي
0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	إطار الخسائر
294		138		156		الإجمالي

### تدلّ بيانات الجدول رقم (٧) على عدّة نتائج؛ من أهمّها:

- تنوعت الأطر الإعلامية التي تم توظيفها بالأنشطة الاتصالية المستخدمة بالأزمة الأمنية في استهداف فلول التنظيمات الإرهابية، حيث جاء في المقدمة إطار (إطار امني) بنسبة (٨٣.٧%) من إجمالي عينة الدراسة موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٤٦.٩%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٣٦.٧%)، يليها (إطار ابراز الإيجابيات) بنسبة (٢٧.٢%) تميزت به كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١٢.٢%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١٥%).
- أما في الترتيب الثالث جاء (الإطار التعبوي) بنسبة (٢٦.٩%) تميزت به دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (١١.٩%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (١٥%)، يليها (إطار الاهتمامات الإنسانية) بنسبة (١٠.٥%) لكل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٤.٨%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٥.٨%).
- بينما جاء في الترتيب الخامس (إطار الهجوم) بنسبة (٦.٨%) وتميزت به كل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٤.٤%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٢.٤%)، يليها (إطار تحذيري) بنسبة (٥.٨%) موزعة بين دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية بنسبة (٣.٤%) ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسبة (٢.٤%).

- وفي الترتيب السابع جاءت (إطار ابراز السلبيات) بنسبة (٣.٧%) وتميزت به دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية فقط، يليها كل من (إطار الرفض) و(إطار الصراع) و(إطار الدفاع) بنسبة (١%)، يليها (إطار الشخصية) بنسبة (٠.٧%) لكل من دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية ومديرية التوجيه المعنوي والإعلام- وزارة الدفاع بنسب متساوية، يليها (إطار التبرير) بنسبة (٠.٣%) لصالح دائرة العلاقات والإعلام- وزارة الداخلية، وقد أختفت كل من إطار ديني، إطار تاريخي، إطار خسائر.

### الاستنتاجات:

- ١- غياب تام لتوظيف استراتيجية الاعتذار في مختلف الأنشطة الاتصالية التي قدمتها دائرة العلاقات والإعلام في وزارة الداخلية ومديرية التوجيه المعنوي في وزارة الدفاع في تعاملها مع الأزمات الأمنية، على الرغم من أهمية هذه الاستراتيجية التي تسهم في بناء وترميم صورة المؤسسات العراقية امام الراي العام.
- ٢- جاءت استراتيجية التقليل من الحدث بالمرتبة الأولى كأبرز استراتيجية اتصالية تم توظيفها في مختلف الأزمات الأمنية تليها بالمرتبة الثانية استراتيجية الأفعال التصحيحية بالمرتبة الثانية، والتي تعد من الاستراتيجيات الأساسية في نظرية إصلاح الصورة.
- ٣- تبين النتائج أن التكتيكات الاتصالية (التدعيم والتهوين) ضمن الاستراتيجية التقليل من شأن الحدث هي أهم التكتيكات الاتصالية التي تم الاعتماد عليها في الأزمات الأمنية التي تم تحليلها في مختلف مراحلها.
- ٤- تُوْشِر النتائج إلى أنَّ الاتجاه العام هو توظيف الاستراتيجيات الاتصالية التقليدية أحادية الاتجاه (الإعلام- الإقناع)، بشكل كبير في الأنشطة الاتصالية التي قدمتها الوزارات محل الدراسة في تعاملها مع الأزمات الأمنية.

- ٥- ضعف كبير لدى المؤسسات العراقية التي تم تحليل أنشطتها الاتصالية في تبني الاستراتيجيات الاتصالية التفاعلية ثنائية الاتجاه، على الرغم من توفرها الصفحة الرسمية لـ فيسبوك من ميزة التفاعلية.
- ٦- غلبة الطابع الإخباري على الأنشطة الاتصالية التي تم تحليلها من خلال توظيف القوالب الإعلامية (الأخبار، التقارير، البيان الإعلامي) بشكل أكبر من القوالب الإعلامية الأخرى.
- ٧- لم يتم الاستفادة من فن الكاريكتير كنمط اتصالي فعال ومؤثر في تغطية النشاطات الاتصالية التي قدمتها الوزارات العراقية محل الدراسة في تعاملها مع الأزمات الأمنية.
- ٨- ضعف كبير في استخدام فن الكرافيك، وتوظيفه في الأنشطة الاتصالية المختلفة، على الرغم من أهمية الكرافيك وتوسع استخدامه في العلاقات العامة الحديثة.
- ٩- ارتكزت أهداف المعالجة الإعلامية للأنشطة الاتصالية على دعم مؤسسات الدولة العراقية، وأيضاً في توجيه الرأي العام.
- ١٠- جاءت فئة (إطار أمني) بالمرتبة الأولى ضمن الأطر الإعلامية التي تم توظيفها بالأنشطة الاتصالية المستخدمة في الأزمات الأمنية، يليها إطار إبراز الإيجابيات بالمرتبة الثانية، وفئة الإطار التعبوي بالمرتبة الثالثة.

### **التوصيات:**

بناءً على ما تم استعراضه من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقدم مجموعة من التوصيات والتي تهدف لزيادة فاعلية الأنشطة الاتصالية المستخدمة بالوزارات العراقية في تعاملها مع الأزمات الأمنية:

- ١- ضرورة التنوع في الأنشطة الاتصالية، سواء كانت الأنشطة الاتصالية التقليدية (الاتجاه الواحد)، أو (الأنشطة الاتصالية التفاعلية)، و(الاتجاهين) مما يتيح للوصول إلى كافة فئات المجتمع.
- ٢- تعزيز الاتجاه نحو توظيف الاستراتيجيات الاتصالية الحديثة، في إدارة الأزمات، والاستفادة القصوى من العلاقات العامة الرقمية.
- ٣- استحداث مراكز للبحوث والدراسات داخل الوزارات العراقية يعمل على قياس الرأي العام، ومعرفة مدى رضا عن أداء الوزارات العراقية في إدارة الأزمات.
- ٤- الاهتمام برصد ومتابعة وتحليل ما ينشر بمختلف وسائل الإعلام أثناء الأزمة، ومراعاة سرعة الإجابة في الرد على الشائعات، مع قياس مصداقية ودقة وموضوعية تلك الوسائل.

## المراجع والهوامش:

- (1) Jayden Kingori (2024): The best practices and strategies for crisis communication and reputation management in Kenya. International Journal of communication and public relation, vol. 9, Issue 1. No. 1, pp. 1- 12.
- (2) رمزي كاظم حسن، جاسم طارش العقابي (٢٠٢٣): استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة أزمة اللاجئين العراقيين في تركيا، دراسة تحليلية لموقع المفوضية السامية لشؤون اللاجئين في تركيا، بحث منشور في مجلة الباحث الإعلامي (كلية الآداب - جامعة بغداد) العدد ٦٢، ص ٨٤-١٠١.
- (3) Mitchell John Hobbs & Paul Allen (2023): Political public relations, leadership, and Covid-19: A comparative assessment of prime ministers Ardern and Morrison on Facebook and Twitter, public relations review, volume 49, issue 2.

(4) Yu Tian ,Jeongwon Yang (2022): Deny or bolster ?A comparative study of crisis communication strategies between Trump and Cuomo in Covid-19 public Relations Review 48(2),102,182

(5) السيد السعيد عبد الوهاب (٢٠٢١): النماذج والسيناريوهات الإرشادية لخطاب الاعتذار والتصحيح في اتصالات العلاقات العامة لإدارة الأزمات الدولية- دراسة حادثة نيوزيلندا الإرهابي، مارس ٢٠١٩، بحث منشور في المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد: ٧٥، السنة: ٢٠٢١، ص ٣٧٣ - ٤٠٤.

(٦) حنان موسى عبد العال (٢٠٢٤): دور العلاقات العامة الرقمية بالوزارات المصرية في تعزيز سمعة الدولة داخليا ووزارة التنمية المحلية نموذجا، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، العدد ٢٩، الجزء الثالث، يناير ٢٠٢٤، ص ص ١٨٩٩ - ١٩٨٠.

(٧) عبد الصادق حسن (٢٠٢٢): المعايير المتعلقة بتبني ممارسي العلاقات العامة لاستخدام برنامج واتس آب في المؤسسات الحكومية الخدمية المصرية والبحرية، بحث منشور في المجلة المصرية لبحوث الراي العام العدد ٢١ المجلد، ص ص ٥٨١ - ٦٧٣.

(8) Narhanifah, zwfan Kurniadi (2022): The role of public relations in Communication psychology in Government of provincial North Sumatra. konfrontasi: jurnal kultural, Ekonomi Dan perubahan Social, 9(1) PP. 1-6.

(٩) خالد نعمة خضير الجنابي (٢٠١٨): دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية عن مجلس النواب لدى الجمهور العراقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة، جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم علوم الاتصال والإعلام، ٢٠١٨).

(١٠) عقيل فاضل الزبيدي: اتجاهات القيادات الإدارية نحو العلاقات العامة في مؤسسات الدولة العراقية بعد ٢٠٠٣، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة بغداد، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة، ٢٠١٨م).

(11) Benjamin Isakhan, William Gourlay (2022): State-society relations and inter-Communal dynamics in Conflict: Non-Muslim minorities in post-Is Iraq. journal Nations and Nationalism. Wiley Online Library. First published 24 April 2022

(12) مروة محمد عبد المنعم بكر (٢٠٢٢): الطائفية السياسية وتحديات فاعلية الدولة في العراق. بحث منشور في مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أسيوط. المجلد ٢٣، العدد ٢، ص ص ١٤٦ - ١٧٣.

(13) Hawkar j Majeed, Ishtaiq Hossain (2021): Conflict Dynamics in post-2003 Iraq: A Security Dilemma perspective. UKH journal of Social Sciences 5(1) pp. 18-28.

(14) حيدر زاير العامري (٢٠١٧) الأزمة الأمنية في العراق: الأسباب الواقعية والمعالجات الاستراتيجية، بحث منشور في مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد ٧، العدد ٣٢، ص ص ٢٤٥ - ٢٥٦ (العراق - جامعة الكوفة).

(15) مثنى محمد فيحان (٢٠٢٣): أثر الأخبار الأمنية السلبية في الفضائيات العراقية بإشاعة الخوف لدى الجمهور العراقي. بحث منشور في مجلة آداب المستنصرية، مجلد ٤٧، العدد ١٠١، ص ص ٣١٧ - ٣٥١.

(16) شريف سعيد، حامد السعدي، احمد نايف، مرزوق الزبيدي (٢٠٢١): إجراءات تعامل وسائل الإعلام مع تقارير السلم على القنوات الفضائية العربية حول التظاهرات في العراق. بحث منشور في مجلة حمورابي للدراسات العدد ٤٠ ص ص ١١٧ - ١٤٨.

(17) عبد الكريم الدبيسي (٢٠١٧): دراسات إعلامية في تحليل المضمون، ط١، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص ٢١٦.

(18) عبد الباري إبراهيم درة ونبيل المجالي (٢٠١٣): العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين، النظرية والممارسة منحى نظامي واستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ص ٧١.

(<sup>١٩</sup>) محمد سرور الحريري (٢٠١٦): إدارة المؤسسات الحكومية والعامّة، المكتبة الوطنية، ط١، ص ٤٩.

(<sup>٢٠</sup>) مبارك علوي محمد الزنم (٢٠٢٠): إدارة الازمات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية، عمان، دار أسامة، ص ١٥.

(<sup>21</sup>) Bennoit, W. L. (1997). Image Restoration Discourse and Crisis Communication. public Relations Review ،23 ،pp. 186-177.

(<sup>٢٢</sup>) روبرت اولمر وآخرون، ٢٠١٥: التواصل الفعال مع الازمات الانتقال من الأزمة الى الفرصة. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١، ترجمة أحمد المغربي، ص ٥٣.

(<sup>23</sup>) Benoit, W. L. (1995). Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration strategies. Albany:state university of New York press.

(<sup>24</sup>) Carcia, C. (2011): sex scandals: A cross-cultural analysis of Image repair strategies in the cases of Bill Clinton and Silvio Berlusconi, Public Relations Review, 37, pp 292–296

(<sup>25</sup>) Brian, K. T. (2011). Altar call: The Democratic party's religious rhetoric as image repair discourse. public Relations Review- Vol 37, pp. 250-256

(<sup>26</sup>) Behzod A. Mamadiev, (2011): crisis Communication in Authoritarian Regimes.The case of Andijan TRAGEDy in UZBEKISTAN, University of North Carolina, Master of Arts in Mass communication in The school of Journalism. and Mass communication