

الفصل الأول

الإطار النظري والمنهجي للدراسة

obeikandi.com

مُقَدِّمَةٌ

تعد الإجراءات المنهجية من العناصر البنائية والأساسية للدراسات العملية التطبيقية، والتي يبادر المؤلف في ضوئها بوضع تصور وأساس منهجي لدراسته، بحيث يكون على دراية بما ينفذ ويتم في مراحل الدراسة النظرية والعملية. وبالتالي فهي تصور استراتيجي لما يتم دراسته بالبحث والتحليل لفترة زمنية مقبلة يتم التحقق منه بالوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والانتهاؤها منها .

وتلك الإجراءات تمثل الإطار الذي تسير فيه الدراسة الراهنة، لذا فسوف يتناولها المؤلف من خلال عدد من المحاور هي : موضوع الدراسة، وأهميتها النظرية والتطبيقية، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ثم صياغتها في شكل يمثل تساؤلات الدراسة، ثم مفاهيم الدراسة، والإطار النظري، ومجتمع الدراسة، ونوع الدراسة ومنهجيتها .

موضوع الدراسة :

مع التسليم بحقيقة وجود الأزمات وإمكانية تعرض المؤسسات أيا كان نوعها ونشاطها لتلك الأزمات في أي وقت، ظهرت الحاجة الملحة والضرورية لاتخاذ التدابير اللازمة لتفادي وقوع تلك الأزمات، أو التقليل من أضرارها إذا وقعت بالفعل . وتعد المؤسسات الغربية - خاصة الأمريكية - رائدة في تطوير هذا المجال، والذي تزايد الطلب عليه نتيجة حدوث تحولات وتغيرات طرأت على المجتمع والتنظيمات الموجودة به، وزيادة الطلب على تلك التنظيمات وما تقدمه من أنشطة وخدمات، ومدى رغبتها في تلبية احتياجات الجمهور وجعله كل اهتماماتها، أيضا نتيجة لزيادة الوعي الإداري في التنظيمات المختلفة، ومدى إدراك خطورة الأزمات، والأضرار الناتجة عنها (Bland, 1998, 9-12) : إلى جانب ذلك فإن وسائل الإعلام هي الأخرى قد ساعدت على تطور مفهوم إدارة الأزمات من واقع اهتمامها بالتغطية الإعلامية للأزمات (هويدا مصطفى، 2000 : 12)، فضلا عن هذا فإن طريقة وسياسة المؤسسة في إدارة الأزمات قد طورت من المجال، حيث أن الطريقة التي تعتمد على أسلوب رد الفعل العشوائي قد أثرت على قدرة المؤسسة في مواجهة الأزمات، وبالتالي اهتزاز صورتها الذهنية لدى الجمهور مما دفع المؤلفين والممارسين إلى التفكير في الوسائل والطرق التي تحقق من فعالية إدارة الأزمات.

ومع توجه المؤسسات نحو البحث في أفضل الوسائل والطرق في كسب ثقة وتأييد

الجمهور والعلماء، ومحاولة الظهور أمامه بمظهر جيد من خلال قنوات اتصالية فعالة ومضمون اتصالي هادف ومؤثر يعكس سياسة المنظمة ودورها في خدمة الجمهور، فقد سعت المؤسسات نحو تطوير الإدارة المعنية بالاتصالات مع هذا الجمهور بفئاته المختلفة، والتي تمثلت في إدارة العلاقات العامة كتنظيم وممارسة لدورها في مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ودراسة اتجاهات الجمهور وإجراء الاتصالات معه، وتلك المهام أكثر احتياجاً عند وقوع الأزمات التي تجعل المؤسسة في موقف انتقادي من الجميع .

ولا شك أن العلاقة بين ممارسات العلاقات العامة وإدارة الأزمات تعد علاقة وثيقة ووطيدة، تؤكد مدى التقدم في العلوم الاجتماعية وتطور المعرفة وتحسن الأداء والممارسة داخل المؤسسات (Coombs, 1999: 125-128)، كما تبرز أهمية الأدوار التي يمارسها مسئولو العلاقات العامة عند وقوع الأزمات خاصة في التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، نظراً للاهتمام المتزايد من قبل الإعلاميين بالأزمات وتغطية أحداثها، في الوقت الذي يعد فيه ممارس العلاقات العامة أحد مصادر المعلومات الهامة للوسائل الإعلامية ومن ثم فإن الكيفية التي يتعامل بها ممارسو العلاقات العامة مع الإعلاميين تؤثر على طبيعة ومضمون التغطية الإعلامية للأزمة وموقف المؤسسة منها (يوسف، 2002: 97 - 100).

وشرعية تلك العلاقة قد تحقق منها أغلب المؤلفين في مجال العلاقات العامة والاتصال، ومنهم بيرنت **Burnett** الذي أكد في دراسة له أن إدارة اتصالات الأزمة مسؤلية كبيرة تقع على عاتق مسئولو العلاقات العامة (477 - 476: 1998)، في حين يذكر المؤلفان كاتليب وسنتر **Cutlip & Center** أن إدارة الأزمات هي فرع جديد نبع من المهمة الوقائية للعلاقات العامة لدورها في التوقع لما قد يحدث، ودافعا للتطوير والإصلاح (البكري، 1999: 236)، فضلا عن هذا فإن اهتمام المؤسسات بالدراسات التنبؤية قد أوجد مجالاً للربط بين العلاقات العامة والأزمات (Coombs, 2000: 163)، وهو ما يعكس مدى الضرورة من تطوير أدوار مسئولو العلاقات العامة والتخطيط لها وفق معايير وأسس استراتيجية تمتد لتستخدم في إدارة الأزمات، حيث يتوقع بعض المؤلفين في هذا الشأن أنه خلال السنوات القليلة القادمة فإن كل مؤلفات العلاقات العامة سوف تتضمن جزءاً عن اتصالات الأزمة (**Duke & Masland, 2002: 30-31**).

ومطالعة التراث البحثي في الدراسات التي تناولت العلاقات العامة وإدارة الأزمات - خاصة المحلية - تؤكد أن أغلبها قد تركزت في التعرف على أدوار مسئولو العلاقات

العامّة عند وقوع الأزمات، من خلال التطبيق على أزمات محدّدة كحالات دراسية، بحيث تقتصر على تلك الأزمات تحديداً والأدوار التي قامت بها إدارة العلاقات العامّة، وبالتالي فإنّ النتائج مرتبطة بوجود تلك الأدوار، في حين لا توجد دراسة تتجه نحو إجراءات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامّة في إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة دون الوقوف على دراسة أزمة بعينها فقط، مع العلم بأنّ تلك الأزمة تندرج تحت إجراء "دراسة وتحليل الأزمات السابقة للمؤسسة" في مرحلة التخطيط لما قبل وقوع الأزمات المستقبلية، وهنا فإنّ دراسة الاستراتيجية أشمل من دراسة الدور في الدراسة الراهنة.

وعلى هذا أنصب اهتمام المؤلف على دراسة مجال التخطيط لإدارة الأزمات في سياق العلاقات العامّة ومحاولة الاستفادة من الأدوار الأساسية لمراحل عمل العلاقات العامّة وهي البحوث، والتخطيط، والاتصال، والتقييم في مجال إدارة الأزمات بحيث يتبلور موضوع الدراسة في محاولة التعرف على الإجراءات الاستراتيجية والمتطلبات الأساسية اللازم توافرها لدى المؤسسات ومسئولي العلاقات العامّة بها، حتى يكونوا على استعداد لمواجهة أيّ أزمة قد تحدث مستقبلاً. وتلك الإجراءات قد تشمل الأدوار الأساسية لمسئولي العلاقات العامّة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات وفق المراحل الزمنية الثلاث من إدارتها والتي تسير عليها الدراسة وهي (قبل - أثناء - بعد) وقوع الأزمات.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق هدف رئيسي يمثل محور موضوع الدراسة، والذي يعني بمحاولة تحديد الإجراءات اللازم توافرها لدى المؤسسات وإدارات العلاقات العامّة بها عند التخطيط والاستعداد لإدارة الأزمات التي قد تواجهها. وتلك الإجراءات تمثل عناصر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، والذي يشمل توفير المتطلبات الأساسية المادية والبشرية اللازمة، بحيث تكون المؤسسات على استعداد في أيّ وقت لمواجهة الأزمات التي تحدث في المستقبل، وتكون على دراية بما يتم وينفذ في مراحل إدارة الأزمة (قبل، أثناء، بعد) الحدوث.

وبصفة خاصة فإنّ الهدف الرئيسي وإن كان يتناول الإجراءات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث، فإنه يتناول بالتحديد ما يتعلق بمسئولي العلاقات العامّة من تلك الإجراءات من حيث الأدوار والإجراءات التي تسند إليهم عند إدارة

الأزمات والتخطيط لها قبل، وأثناء، وبعد الحدوث . ولهذا يمكن للباحث أن يجد أهداف الدراسة فيما يلي :

- ١- التعرف على الإجراءات الاستراتيجية لعمل العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات من واقع التراث البحثي.
- ٢- التعرف على الخصائص المهنية والشخصية لدى مسؤولي العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل.
- ٣- تحديد الأدوار والمهام التي تسند لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل.
- ٤- رصد الإجراءات التي تتخذها مؤسسات النقل في الاستعداد والتخطيط لإدارة الأزمات.
- ٥- الكشف عن مدى مشاركة مسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسات مجال الدراسة في التخطيط لإدارة الأزمات ضمن الإجراءات التي تتخذها هذه المؤسسات لهذا الغرض.
- ٦- محاولة الكشف عن الأدوار الفعلية التي قامت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات السابقة التي واجهت مؤسسات النقل من قبل.
- ٧- محاولة صياغة نموذج يختص بالإجراءات الأساسية والاستراتيجية لعمل مسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات سواء في مؤسسات النقل أو المؤسسات المختلفة المعنية بتنظيم العلاقات العامة داخلها.

أهمية الدراسة :

إن تناول أي موضوع بحثي لا بد وأن يعكس مدى الضرورة والأهمية من دراسته سواء على الجانب النظري أو على الجانب التطبيقي من واقع نتائجه وتوصياته. وإذا كان المؤلف بصدد دراسة موضوع قد يكون حديثا في تطبيقه بالمؤسسات المصرية بصفة عامة، وفي حقل العلاقات العامة على وجه الخصوص، فإن ذلك يبرز مدى الضرورة للبحث في هذا المجال، والتعرف على أسسه وتطوراته، حتى يتم تطبيقه بالمؤسسات المختلفة، والاستفادة من ذلك على مستويين:

الأول : على المستوى النظري :

١- يعد التراث النظري والبحثي محور وأساس التطوير في الواقع العملي بالمؤسسات، باعتبار أن المؤسسات لا تتطور إلا بعد دراسات وأبحاث تسعى لوضع أسس ومبادئ يتم التحقق من فعاليتها بتطبيقها عمليا داخل المؤسسات . والدراسة الراهنة وإن كانت تسعى في أحد أهدافها إلى المسح النظري لدراسات المؤلفين في مجال الأزمات والعلاقات العامة، فإن ذلك قد ينتهي إلى معرفة أوجه اتفاق المؤلفين على الأسس والإجراءات الاستراتيجية اللازمة عند التخطيط للأزمات، ومن ثم محاولة تطوير هذا المجال والانتقال بالعلاقات العامة إلى مفهوم أوسع، يمتد ليشمل التخطيط لإدارة الأزمات وفق خطط واستراتيجيات معدة مسبقا قبل وقوعها، مما قد يسهم في تطوير التراث النظري للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

٢- إن إجراء مسح للنماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات ومعرفة مدي مشاركة العلاقات العامة بها يتيح الفرصة لتقييم تلك النماذج، ورصد نواحي الاتفاق والتطور في المجال، ومن ثم تقديم نموذج مقترح يشمل أسس العلاقات العامة في إدارة الأزمات المختلفة.

٣- يأخذ أهميته من حداثة تطبيق مجال إدارة الأزمات داخل بيئة العمل في المؤسسات المصرية، وكونه يساهم في تغطية القصور في الواقع العملي بتلك المؤسسات، بحيث يقدم رؤية لمجال عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات . وهذا يقود إلى المستوى الآخر من أهمية الدراسة.

الثاني : الأهمية على المستوى التطبيقي :

١- قد تلفت نتائج الدراسة أنظار المسؤولين إلى إدراك أهمية التخطيط لإدارة الأزمات والاستعداد لها قبل وقوعها، واستشعار أدوار إدارات العلاقات العامة والاستفادة منها عند وقوع الأزمات.

٢- يعد التخطيط لإدارة الأزمات إجهادا لبعضها قبل تطورها وحدوثها وامتداد تأثيرها، مما يجنب المؤسسات خسائر مادية وبشرية فادحة، سواء في شكل تعويضات، أو نفقات وتكاليف تدفع للمتضررين من الأزمة، أو خسائر في إمكانيات ومعدات المؤسسة . هذا خلاف الهدف الأساسي من التخطيط وهو الإبقاء على صورة

المؤسسة لدى عملائها وجمهورها، والتصدي للشائعات والقضاء عليها عند وقوع الأزمات، وبالتالي الحفاظ على الجمهور والعودة للعمل بجدية وثقة بالنسبة للعاملين والمسؤولين.

٣- قد تسهم هذه الدراسة في نشر ثقافة التخطيط لإدارة الأزمات وتفعيل دور العلاقات العامة، مما يعطي الفرصة لتقييم أداء الممارسين لها في حالة الأزمات من جهات خارجية كالإعلاميين والصحفيين والعملاء والمسؤولين . وهذا قد يوجد نوعاً من الترويج والانتشار لثقافة العلاقات العامة في هذا المجال، والذي يدفع بدوره المؤسسات إلى تطوير إدارات العلاقات العامة، وصقل مهارات عامليها، ليكون لديهم القدرة الاتصالية والإدارية والإبداعية في إدارة الأزمات.

تساؤلات الدراسة:

من المعروف والثابت علمياً وتطبيقياً أن تساؤلات الدراسة تحاكي أهداف وموضوع الدراسة، وأنها بأكملها تسعى إلى الإجابة على تساؤل رئيسي يمثل مشكلة الدراسة، بحيث تحقق الإجابات على تلك التساؤلات الأهداف التي بنيت عليها الدراسة.

والدراسة الحالية وإن كانت تعني بمحاولة التعرف على الإجراءات الأساسية التي تتبعها المؤسسات وإدارات العلاقات العامة بها في إدارة الأزمات، والتي تكون معدة بصورة مسبقة لوقوع تلك الأزمات، فإن ذلك قد تطلب دراسة بيئة المنظمة الداخلية لعمل العلاقات العامة، تطبيقاً على مؤسسات النقل.

هنا يمكن للباحث أن يحدد فيما يلي التساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها:

- ١- ما الخصائص المهنية والشخصية لدى مسئول العلاقات العامة في مؤسسات النقل؟
- ٢- ما الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل؟
- ٣- ما الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات بمؤسسات النقل ومدى استعدادها لمواجهة الأزمات بتوفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة؟
- ٤- ما مدى مشاركة إدارات العلاقات العامة في إجراءات الاستعداد والتخطيط لإدارة الأزمات وفق خطط مكتوبة لاتصالات الأزمة والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا داخل مؤسسات النقل؟

٥- ما الأدوار الفعلية التي شاركت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل؟

٦- ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة؟

٧- ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة والتعامل معها؟

٨- ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما بعد وقوع الأزمات؟

مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم ركنا أساسيا ضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، لكونها توضح الأهداف التي يرمي المؤلف إلى تحقيقها، وما يقصده من دراسته، بحيث يتم تحديد الإطار الذي تسير فيه الدراسة وما تسعى إلى تحقيقه. وهنا حاول المؤلف تحديد المفاهيم الأساسية بموضوع الدراسة، والتي يتبعها عدد من المفاهيم الأخرى يتم توضيحها في مواضعها بالدراسة، وقد تركزت المفاهيم الأساسية بالدراسة في العلاقات العامة، الاستراتيجية، النموذج، الأزمة، إدارة الأزمة، اتصالات الأزمة، اتصالات المخاطر، وهي كما يلي:

(١) العلاقات العامة Public Relations :

إن مصطلح العلاقات العامة من أكثر المصطلحات رواجاً وانتشاراً بين الأوساط والتخصصات المختلفة، لتعدد استخدامه ما بين الممارسين والنظرين، مما أوجد العديد من التعريفات التي تناولته، والتي يحاول فيها المؤلفون تطويع هذا المفهوم للمجال الذي يدرسون فيه في إطار التخصص العلمي الدقيق، وينظرون إليه على أنه يفتقد مجال تخصصهم. فعلى سبيل المثال هناك من يرى أن تعريف العلاقات العامة يفتقد إلى عدة عناصر أساسية أهمها أنه لا يدرس اتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة (Hutton, ٢٠٣: ١٩٩٩).

وتعد إشكالية المفهوم ما بين الممارسة و النظرية من أكثر المعوقات أمام تطوره؛ حيث أن المؤلفين يتناولون المفهوم من الجانب النظري دون الإنشغال بمحاولة تطبيقه أو تقديم مفهوم من قبل الممارسين للعلاقات العامة، وهنا فقد أكدت الأبحاث المعنية بهذا

الشأن أن مفاهيم وتعريفات العلاقات العامة قد تعددت واختلفت فيما بينها، ولم تتفق من النواحي النظرية والتطبيقية في المؤسسات لتحقيق الهدف منها (البادي، ١٩٩١: ٢٦٨، ١٩٩: ١٩٩٩). (Hutton).

وهذا قد دفع بالأبحاث المتطلعة في مجال العلاقات العامة إلى تقديم التعريفات الشاملة والمختصرة والبسيطة، والتي تهتم بمضمون وجوهر عمل العلاقات العامة، وتمثل ذلك في عدة دراسات مسحية لمجموعة من المؤلفين تركزت أبحاثهم في محاولة الوصول إلى مفهوم مشترك، واستقروا على تقديم تعريفات محددة وشاملة للعلاقات العامة، يقدمها المؤلف من خلال اتجاهين في مضمون التعريف يمثلان وجهة نظر المؤلفين في كل منهما:

الاتجاه الأول : وينظر إلى العلاقات العامة على أنها تتجه نحو بناء العلاقات مع الجماهير الاستراتيجية للمنظمة، حيث اهتمت دراسة مسحية لمفاهيم وتعريفات العلاقات العامة - قدمها " هوتون " Hutton - باقتراح تعريف يجمع بين التعريفات المختلفة التي وضعها المؤلفون والممارسون، واستقرت على أن العلاقات العامة تعني - لدى هوتون - " إدارة العلاقات الاستراتيجية " **Managing Strategic Relationships** (١٩٩٩: ١٩٩- ٢١٤)

وقد أكدت دراسة لاحقة لـ " باركر " Parker (٢٠٠٣) على هذا المفهوم واعتبرته المفهوم الراجح والمنتشر بين المؤلفين والممارسين في مجال العلاقات العامة الحديثة، وقدمت الدراسة وجهة النظر في ذلك من حيث أن أساس وجوهر عمل العلاقات العامة يتمثل في إدارة العلاقات ما بين المؤسسة وجماهيرها الأساسية، والعمل على دعم وتوثيق تلك العلاقات برؤى استراتيجية مخطط لها، وهو ما يعني إدارة تلك العلاقات بهدف تحقيق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة.

الاتجاه الثاني : ويعرف العلاقات العامة على أنها تعني " إدارة الاتصال " **Communication Management** من خلال أن مسؤولي العلاقات العامة يتولون الإجراءات الاتصالية الفعالة والمستمرة ما بين المنظمة والجماهير الداخلية والخارجية لها (Vercic, ٢٠٠١: ٣٧٩). وبالتالي فهذا التعريف يبرز الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة، ويعطي ممارسيها الحق في إدارة تلك الاتصالات في مختلف الأنشطة والبرامج التي تنفذ من جانبهم، سواء في إعداد خطط الاتصالات، ثم تنفيذها، وحتى تقييمها ومتابعتها.

وإن كان المؤلفون في كلا الاتجاهين يتناولون المفهوم من زوايا واتجاهات يشتمل عليها مضمون استراتيجية عمل العلاقات العامة، إلا أنه يلاحظ في كلا الاتجاهين أنهما يكملان بعضهما البعض - وإن كان تعريف "إدارة العلاقات الاستراتيجية" أشمل وأعم - على اعتبار أن عملية الاتصال تعد عملية اجتماعية لازمة وأساسية عند إدارة العلاقات، وأن إدارة العلاقات تتسع لتشمل علاقة المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، واتخاذ كافة الوسائل والسبل بما فيها الجوانب الاتصالية لكسب ثقة الجماهير، وبالتالي بناء وإقامة وإدارة العلاقات الاستراتيجية معها من قبل ممارسي العلاقات العامة. لذا يرى المؤلف أن العلاقات العامة تعني "إدارة الاتصالات الفعالة والمستمرة مع فئات الجمهور المتعددة، لإقامة وبناء علاقات استراتيجية قوية، تحقق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة تكون دافعاً لتحقيق أهدافها، ومساندة لها وقت الشدة والأزمات".

ومع تعدد الاتجاهات النظرية لدى المؤلفين فقد برز الاتجاه نحو وضع تعريف للعلاقات العامة من قبل الممارسين لها، إلا أن ذلك يتوقف على عدة اعتبارات لعل أهمها فكر وثقافة ممارس العلاقات العامة، ومدى تطلعه للتطوير والتحديث في مجال عمله - وهو ما يمثل القدرات الذاتية لدى ممارس العلاقات العامة - بجانب ذلك فإن الجوانب التنظيمية لها دور فعال كثقافة المنظمة ورؤيتها في التطوير وموقفها من وظيفة العلاقات العامة وما يسند لها من مسؤوليات وأدوار، فضلاً عن ثقافة المنظمة الاتصالية ومدى حرصها على الاتصال بالجمهور وإقامة العلاقات معه.

وفيما يخص المفهوم الإجرائي للعلاقات العامة بالدراسة داخل المؤسسات - مجتمع البحث - فإنها تعني تنظيمياً "الإدارة التي يسند للعاملين بها عدة مهام ومسؤوليات تختلف باختلاف المؤسسات وثقافتها في هذا الشأن، ويتولى مسؤولية تلك الإدارة مدير للعلاقات العامة تسند له عدة صلاحيات تساعده في أداء واجباته وأدواره داخل وخارج المؤسسة كما أنها تعني - كممارسة - الأدوار والمسؤوليات والأنشطة التي يقوم بها العاملون بإدارة العلاقات العامة. وفي مجال إدارة الأزمات بالدراسة فهي تعني الإجراءات والأدوار التي يؤديها مسئولو العلاقات العامة عند إدارة الأزمات والتخطيط لها.

ويتم التطبيق في الدراسة الراهنة على مديري إدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل (البري، والبحري، والجوى) سواء إدارات فرعية أو إدارات عامة، أو إدارات فرعية تتبع الإدارات العامة بالمؤسسات التي تخصص إدارة عامة لهيكل العلاقات العامة بها،

بحيث يستطيع المؤلف الكشف عن الإجراءات والأدوار الفعلية التي يؤديها العاملون بالعلاقات العامة سواء في حالة وجود الأزمات أو في عدم وجودها.

وما يجب توضيحه أن الدراسة الراهنة تتناول إدارة العلاقات العامة على أنها إدارة فرعية تعمل داخل المؤسسة وتتأثر بالسياسات والثقافات السائدة، وأنها تشارك بأدوار عند وقوع الأزمات مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك يجب توافر عدة إجراءات ومتطلبات أساسية تساندها في تحقيق تلك الأدوار، بحيث يستطيع المؤلف الوقوف على مراحل عمل العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات.

(٢) الاستراتيجية Strategy :

الكثير من المؤلفين قد تناولوا كلمة الاستراتيجية، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد لها في كل التخصصات، لاختلاف المجال والنطاق الذي تستخدم فيه . فالاستراتيجية مأخوذة أساساً من التنظيم العسكري، وتعرف بأنها فن استخدام القوة بما يجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف السياسية (الرهوان، ٢٠٠٣: ٤٨)، كما أنها أكثر استخداماً في إدارة المؤسسات، حيث يعرفها المؤلفون على أنها خطة شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى يتم من خلالها تحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتألف من خطط فرعية مرحلية تسهم في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة (أبو قحف، ١٩٩٧: ٥٤، مصطفى، ١٩٩٩: ٩٦-٩٧).

وما يود المؤلف التركيز عليه في هذا الشأن هو كيفية تناول المؤلفين والممارسين لمفهوم الاستراتيجية في سياق العلاقات العامة، والتي اتفق عليها المؤلفون في أنها تمثل تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة (عجوة، ١٩٨٣: ١٢٧) وسار على هذا النهج فيرن بانكس **Fearn-Banks** وعرفها على أنها طريقة أو أسلوب ومدخل لكيفية التعامل مع مشكلة ما (١٣، ١٩٩٦). في حين هناك من اتخذ تلك الأسس التي تمثل الأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف العلاقات العامة إلى تطبيقها من إطار التوجه البحثي لديه حيث عرفها باركر **Parker** - طبقاً لهذا - بأنها عملية بناء العلاقات الفعالة مع الجمهور، والتي تحتاج لفترة زمنية ممتدة حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها (١٧ - ٢٠٠٣) وبالتالي فهي تتركز في تحديد وتبيان الإجراءات والأساليب التي تحقق أهداف وعمليات العلاقات الاستراتيجية.

ويقصد بالاستراتيجية في الدراسة الراهنة: الإجراءات التي يقوم بها مسئولو العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات، والمتطلبات الأساسية اللازم تواجدها في مختلف الأوقات، والتي تعد الدعامة الأساسية لنجاح مسؤولي العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة عند حدوثها، ويكون معد ومخطط لها بصورة مسبقة لحدوث الأزمة، بحيث تمثل العناصر الأساسية في التخطيط، ويتم توضيحها في مجموعة الخطط الفرعية لكل تخصص على حدة، والتي تنفذ خطوة بخطوة عند وقوع الأزمات.

(٣) النموذج Model :

استخدمت النماذج في دراسات عديدة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، واختلفت مواضع استخدامها وتناولها من جانب المؤلفين في كل تخصص . فالدراسات الاجتماعية مثلا تستخدم النموذج بديلا عن النظرية أحيانا، وتقدم علة معان للنموذج **The Model** مثل النموذج الموجه **The Paradigm**، والنمط المثالي **The Ideal Type**، والتي تتقارب وتتشابه من حيث أنها تحاكي نمطاً من أنماط السلوك الاجتماعي والعلاقات الواقعية في الحياة العامة (علام، ١٩٩٧: ١٦١ - ١٦٥).

وكان لتأثير علم الاجتماع ظهور الاهتمام بدراسة العلاقات الاجتماعية بين وسائل الإعلام والمجتمع، وهو ما ظهر في أن معظم الدراسات الإعلامية في مصر قد اعتمدت بدرجة أو بأخرى على النموذج الإرشادي الوظيفي في علم الاجتماع، والنموذج الإرشادي الإدراكي في علم النفس . ولذلك فالاتجاهات الحديثة في البحوث الإعلامية تدعو إلى تطوير النماذج والتكامل بين العلوم المختلفة وتأليف مفاهيم نظرية، إلى جانب إمكانية تبنى أو صياغة نموذج إرشادي من النماذج السائدة في العلوم الاجتماعية والاستفادة منها وتوظيفها بطريقة منطقية في عملية وصف وتحليل الموضوعات المختلفة للظواهر الإعلامية، وبالتالي فالنموذج الإرشادي **Paradigm** هو إطار فكري يمكن استخدامه لتحليل النظريات والطرق البحثية السائدة في مجالات الإعلام المختلفة، وبالتحديد تلك التي ترتبط بموضوع الدراسة وإشكالياتها (شومان، ١٩٩٨: ٧ - ٢٠).

أما في مجال الدراسة الراهنة، فإن استخدام النماذج في العلاقات العامة وإدارة الأزمات لا ينطلق من المعنى السابق في الدراسات الاجتماعية - والذي يحاكي النموذج بالنظرية - وذلك لحدثة الموضوع وعدم اكتمال أسسه النظرية والتطبيقية في المؤسسات المصرية، إلى جانب أن تلك المؤسسات لا تعطي الاهتمام لمسئولي العلاقات العامة في

إدارة الأزمات، مما يشكل صعوبة لصياغة نموذج من واقع أدوارهم، والبديل لذلك يتمثل في المسح النظري للدراسات التي عنيت بتقديم نماذج مقترحة، علما بأنها مطبقة على مؤسسات تولي اهتمامها بالعلاقات العامة وخاصة المؤسسات الأمريكية . وهذا لا يعني إغفال الأدوار التي يتم رصدها في مؤسسات الدراسة عند إدارة الأزمات والتطبيق في مجتمع البحث.

وتأسيسا على هذا فإن المؤلف يتناول النموذج **Model** في ضوء الدراسات التي اهتمت بتقديم نماذج للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، حيث قدمه أغلب المؤلفين على أنه يتكون من مجموعة إجراءات توضح عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحيث تمثل عناصر وأسس استراتيجية مخطط لها وجاهزة ليتم تنفيذها بوقوع الأزمة، كما أن النموذج قد يشمل مرحلة واحدة من مراحل إدارة الأزمة، أو كافة المراحل* وبالتالي فإن أغلب المؤلفين قد تناولوه بمعنى الاستراتيجية والتي تمثل العناصر الأساسية في التخطيط لإدارة الأزمات كما قدمها المؤلف في موضع سابق.

(٤) الأزمة Crisis :

الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات فقد عانت تلك الكلمة من كثرة الاستخدام حتى يتصور البعض أن صياغة مفهوم وتعريف لهذا المعنى يعد شيئاً تقليدياً لا يضيف شيئاً . وإذا كانت الدراسة الراهنة تسعى إلى تحديد العناصر والأسس الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات ولدى مسئول العلاقات العامة تحديداً، فإن ذلك يستدعي الوقوف على عدة جوانب تتعلق بمهية الأزمة والمعنى الذي تقصده الدراسة، والذي يتركز في مجال محدد هو إدارة الأزمات، ودراسته وفق الأسلوب العلمي، وكونه فكراً ومجالاً حديثاً ينمو داخل المؤسسات تحت هذا المسمى، بحيث أنه يتناول مفهوم الأزمة وفق عدة زوايا وابعاد ركز عليها المؤلفون كل في مجال تخصصه، ثم اتفقوا على عدة خصائص تحدد طبيعة الأزمة واختلافها عن الأحداث المعتادة بالمؤسسة، مما يتطلب دراسة التعريفات الأكثر رواجاً في التخصصات المختلفة وفي مجال العلاقات العامة على وجه الخصوص.

ومطالعة التعريفات في التخصصات المختلفة تبين أن أغلبها يركز على جانب الأضرار والسلبيات الناجمة عن الأزمة سواء في توقع حدوثها أو فجائيتها . كما أن

* يتم توضيح تلك الجوانب في الفصل الخاص بالنماذج

المؤلفين قد تناولوا الأزمة من عدة جوانب ولكنهم ركزوا أكثر على الجانب المتعلق بتخصص كل منهم، ويقدمها المؤلف فيما يلي :

- قدمت دراسة تتبع موسوعة المجالس القومية المتخصصة تعريفا للأزمة من الناحية الاجتماعية على أنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي، وقدمت الدراسة هذا الخلل في وجود حالات من التوتر، والقلق، والشعور بالعجز لدى الأفراد، وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية، وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة (٢٠٠١ : ٣٧ - ٧٤٠).

- وفي التخصصات الإدارية والتنظيمية قدم المؤلفون تعريفات عديدة للأزمة واستقر أغلبهم على أنها تعني نوعا من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة، وركزوا كذلك على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية، وأداء العاملين، وكيان المؤسسة ككل، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور، والأهداف التي بنيت عليها، بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها (١٦ : ١٥ ، Fink, ١٩٨٦، والحملوي، ١٩٩٣ : ١٧ والهواري، ١٩٩٨، ٤ : ٣٦ ، ٣٤ : ٢٠٠١، Sumudde).

- أما الأزمة في المجالات الاقتصادية، فإنها قد تكون متقاربة إلى الجوانب التنظيمية والإدارية، باعتبار أن الخلل في تلك الجوانب يؤثر على النواحي المالية والاقتصادية للمؤسسة، وهو ما دفع للمؤلفين إلى تعريف الأزمة بأنها الحدث الذي يؤثر بشدة على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعاملين، وكذلك مستوى التأثير على العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم (٢ : ٢٠٠٠، Reid Group, ١٩٩٣، Barton).

- والأزمة على المستوى السياسي والقومي لم تسلم من اهتمام السياسيين والمؤلفين، حيث تناولوها على أنها ترتبط بما يحدث بين الدول، وأجهزة صنع القرار القومي، كما تتعلق بمظاهر الصراع الدولي، والنزاع بين الحكومات والدول، وترتبط أيضا بعنصر التهديد للمصالح الدولية والأمن القومي للدول (رسلان، ٢٠٠٣ : ١٦-٢٠).

- أيضا فإن مشاركة مسئولى الاتصال والعلاقات العامة والإعلاميين في إدارة الأزمات جعلت المؤلفين يقدمون عدة تعريفات للأزمة تتعلق بالجانب الاتصالي . والتأمل في تلك التعريفات يرى أن أغلبها يقدم الأزمة تحت مظلة التأثيرات الإدارية والتنظيمية، إلا أن المؤلفين قد أضافوا إليها موقف وسائل الإعلام من الأزمة، والأضرار المتعلقة بالصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالجمهور، وخاصة المؤلفين في مجال

العلاقات العامة. فهناك من ربط بين موقف وسائل الإعلام السلبي من المؤسسة والأزمة عند حدوثها، وبين الأضرار التي تلحق بالصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور، كما تناولوها أيضا على أنها حدث طارئ يجعل المؤسسة في موقف انتقادي من وسائل الإعلام والجمهور والعملاء (Bland, 1998, 5 : 109, Black, 1990). ويضيف بلاند Bland في موضع آخر من مؤلفه بأن الأزمة تحدث في حالة افتقاد المؤسسة لجانب التخطيط لها، وقدمها على أنها تتطلب نوعا خاصا عن الأنماط الدارجة في التخطيط (1998: 144).

في ضوء ما سبق فإن أغلب التعريفات قد اتفقت على أن الأزمة يخلفها خسائر وأضرار عديدة، لعل أكثرها خطورة يتمثل في اهتزاز الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور، وهنا يمكن القول بأن هذا الجانب قد يكون دافعا لتطوير الإجراءات الاتصالية مع الجمهور، والتخطيط لإدارة الاتصالات وفق مبادئ وأسس استراتيجية تمتد لتستخدم في إدارة الأزمات، ويتم إسنادها إلى الإدارة المعنية تنظيميا ومهنيًا بتلك الاتصالات وهي "إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة".

وبشيء أكثر تحديداً اتجهت الأنظار نحو التعريفات الإجرائية للأزمات وما يرتبط بها من مفاهيم أخرى كالكارثة، والحادثة، والطارئ وغيرها. ويعد التقرير السنوي عن الكوارث في العالم أول من قدم تلك التعريفات، حيث عرف المفاهيم السابقة من الأزمة والكارثة على أنها حدث يقع لأسباب بشرية أو طبيعية، مقصودة أو غير مقصودة، وينتج عنها مصرع عشرة أشخاص أو أكثر، أو تضرر وإصابة مائة شخص أو أكثر. في حين أضاف إليه التقرير الأول للأزمات والكوارث في مصر المحروسة الصادر في عام 1998. بأن يخلفها خسائر مادية تقدر بمائة ألف جنيه، أو أن يترتب على الحدث اهتمام إعلامي كبير، أو يرتبط بوقائع وصدامات عنف وإرهاب وشغب ناتجة عن أسباب سياسية أو دينية (شومان، 2002: 10 - 16).

وهناك من المؤسسات التي تتبنى تعريفاً إجرائياً للأزمة وتمارس أدوارها من خلاله - كمؤسسات الطيران على سبيل المثال - والتي قدمت تعريفاً للأزمة على أنها "حدث يخرج عن الإطار المعتاد لعمل ونشاط مؤسسات وشركات الطيران، ويصحبه قدر من التهديد والمفاجأة"، كما أنها تسمى في مجال الطيران "بحوادث الطيران"، وفقاً لما ورد في تشريعات الطيران المدني، وأن وقوع الحوادث يتسبب في حدوث الأزمات، التي يتم

التخطيط لها تحت مسمى التخطيط والإعداد لإدارة الأزمات وفق سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث، وكل منها يختلف عن الآخر كسقوط طائرة يختلف عن اختطاف طائرة يختلف عن وجود متفجرات على الطائرة (دليل وزارة الطيران المدني في إعداد خطط الأزمات، ٢٠٠٤: ٤-٦).

وعلى مستوى الدراسة الراهنة، فإن المؤلف يتناول الأزمة والمفاهيم الأخرى كالكارثة، والحادثة، والطارئ على أنها جميعا مواقف وأحداث طارئة تواجه المؤسسة وتتطلب اتخاذ عدة إجراءات ومسئوليات إتصالية وإدارية وافية تختلف على حسب درجة وشدة الحدث، وامتداد تأثيره، ومستوى التحكم، والاستجابة المطلوبة . وأنها كذلك تتميز بأنها أحداث غير معتادة، ومتوقعة في إمكانية حدوثها نتيجة الإطلاع اليومي للأحداث ومجريات الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة، إلا أنها مفاجئة في توقيت وزمن حدوثها.

كما أن المؤلف لا يعني بالكارثة على أنها أحداث طبيعية فقط - كما يذهب البعض - بل إنها قد تنتج من فعل الإنسان والظروف البيئية المحيطة، وهذا يتماشى مع المسميات السائدة خاصة في المضامين والموضوعات الإعلامية والصحفية، والتي تتناول الأحداث المأساوية الطارئة تحت مسمى " الكارثة " مثل كارثة الزلزال، كارثة سقوط الطائرات، كوارث تصادم واحتراق القطارات.

(٥) إدارة الأزمة Crisis Management :

حرصت أغلب المؤلفات في مجال الأزمات على محاولة تقديم تعريف لإدارة الأزمات، حتى كثرت وتعددت جوانبها ومراحلها وأشكالها، وهذا قد يستوجب تحديد هذا المفهوم في الدراسة الراهنة، والمراحل التي تعتمد عليها في دراسة جوانب الموضوع . إلا أن المؤلف سوف يقدم بعض التعريفات من التراث النظري أولا ثم يتطرق إلى التعريف الإجرائي بالدراسة الراهنة.

فهناك من يعرف إدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة (١٧ ١٦ :٢٠٠٠، Caponigro) وإن كان هذا التعريف يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة، إلا أن هناك من يتناولها في

مرحلة سابقة لوقوع الأزمة بأنها شكل من إدارة القضايا (Heath, 1997: 289)، وأنها قضية استراتيجية تظهر في أنها من أصعب القضايا في معالجتها، وذلك لتزامنها مع عدة عناصر أهمها ضعف الوقت والتحكم المحدود، والحيرة البالغة (Burnett, 1998: 476).

وعلى اعتبار أن أنشطة العلاقات العامة جزء من منظومة إدارة الأزمات فقد عرف جاري كريس **Kreps** إدارة الأزمات بأنها استخدام العلاقات العامة في التقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمات، والتي تؤثر سلباً على صورة المؤسسة الذهنية وسمعتها لدى الجمهور (Williams & Olanarian, 1998: 388).

كما اتجه المؤلفون بمفهوم إدارة الأزمات إلى دراسته من الناحية النظرية والتطبيقية من حيث كونه علماً أم فناً، واتخذوه على أن إدارة الأزمات منذ بدايتها وتطبيقها في المؤسسات تعد فناً يعتمد على كفاءة المديرين، ثم تطورت مبادئها وأسسها لتكون علماً لدى المؤسسات الأمريكية (Pines, 2000: 15). وهذا لا يجعل المؤلف يطلق في الدراسة الراهنة على مجال إدارة الأزمات "علماً مستقلاً" بالرغم من كونه فرعاً من العلوم الإنسانية، حيث أن منظومة تطبيقه في البيئة المصرية وفق الأسلوب المنظم والشامل ما زالت مفتقدة، وتحتاج إلى تطوير وتحديث وابتكار، فضلاً عن عدم توحيد الجهات البحثية والعملية المعنية بهذا المجال.

ويعني المؤلف بمفهوم "إدارة الأزمات" في الدراسة الحالية على أنه مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات، بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة. كما أن الدراسة تتناول إدارة الأزمات وفق التقسيم الزمني لها وهو (قبل - أثناء - بعد) وقوع الأزمات بحيث تسير عليه الدراسة، ويتم وضع الإجراءات التي تتخذها المؤسسات في المراحل الثلاث لتمثل في مجملها نواحي التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات في مراحل إدارتها (قبل، أثناء، بعد) وقوعها.

(٦) اتصالات الأزمة Crisis Communication :

من الأهمية بمكان أن يوضح المؤلف ماهية اتصالات الأزمة حتى لا يحدث خلط ما بين إدارة الأزمة واتصالات الأزمة. حيث تعد الأخيرة جزءاً أساسياً من إجراءات إدارة الأزمة، وأن خطة اتصالات الأزمة هي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، والتي

يتناولها المؤلف بمتن الدراسة في ضوء الإجراءات التي تسند لمسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، وهو ما يتعلق أكثر بالإجراءات الاتصالية مع الجمهور بفئاته المختلفة.

وكما ذكر في موضع سابق أن إدارة الأزمات والتخطيط لها يتم وفق المراحل الزمنية الثلاث لإدارة الأزمة (قبل، أثناء، بعد) وقوعها، وأن التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة يعد جزءا من التخطيط لإدارة الأزمات على المستوى المؤسسي ككل، فإن الدراسة هنا تتناول اتصالات الأزمة على أنها الاتصالات التي تجري من قبل مسئول العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات، بحيث يتم الإعداد لتلك الاتصالات قبل وقوع الأزمات ثم تنفيذ الاتصالات مع الجمهور بوقوعها إلى أن يتم تقييم الاتصالات بعد مرور الأزمة . أي أن الدراسة تعني باتصالات الأزمة على أنها تتم وفق المراحل الثلاث من إدارة الأزمة (قبل، أثناء، بعد) وقوع الأزمات. وبالتالي فإن الدراسة لا تقتصر على أن الاتصالات تتم عند حدوث الأزمة فقط - كما يذهب البعض - (العربي، ١٩٩٩: ١٢٢) ولكنها تتفق مع الجمهور من المؤلفين الذين عرفوا اتصالات الأزمة بأنها كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تتم في المراحل المختلفة من إدارة الأزمة بحيث تبدأ بإعداد خطة لاتصالات الأزمة يتم تنفيذها بوقوع الأزمة ثم تقييمها بعد انتهائها (Cutlip, Center & Broom, ١٩٩٤ : ٣٦٩ - ٣٦٨، Mallozzi, ١٩٩٤، الحماوي، ١٩٩٩ : ٢٥، شومان، ٢٠٠٢ : ٧٠).

وهذا يعد شيئا منطقيًا ومسيرا للأسلوب العلمي والاستراتيجي في دراسة اتصالات الأزمة، لكون التخطيط لها داخل المؤسسات له طبيعة خاصة، وشكلا منفردا يحتاج إلى إمكانيات وإجراءات تنظيمية ومهنية موجهة بالأساس إلى غرض محدد وهو إدارة الأزمات، ومن ثم فهي معنية بالأخص بهذا المجال، بحيث يتم إتخاذ كافة الإجراءات الاتصالية في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات عند التخطيط والاستعداد لها.

(٧) اتصالات المخاطر Risk Communication :

يعد هذا المصطلح من أكثر المصطلحات التصاقا بمجال إدارة اتصالات الأزمة، حتى يظن البعض أنهما مترادفان ويحملان نفس المعنى والمضمون، في حين أن المؤلفين -

خاصة في مجال العلاقات العامة والاتصال - كان لهم وقفة في هذا الشأن، لمحاولة التفرقة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات والاتصالات التي تجري خلالها.

فقد قدم المؤلفون عدة تعريفات لاتصالات المخاطر تستدعي ضرورة توضيح معنى الخطر **Risk** أولاً، حيث تناوله المؤلفون أمثال "جرونج" **Grung** (١٩٩٢)، "مارا" **Marra** (١٩٩٨) وكذلك "وليمز" و"أولنران" **Williams & Olaniran** في دراستهما عن استخدام مبادئ اتصال المخاطر في إدارة اتصالات الأزمة، من خلال تقديم المخاطر على أنها تعني: المواقف التي تكون مصدر خطر على المؤسسة، وتكون ملحوظة أكثر للجمهور الذي يرتبط بنشاط المؤسسة، ويتم تداركها من خلاله، بجانب التوقع المستمر لتلك الأخطار من جانب المؤسسة (٣٩٢ - ٣٩٠: ١٩٩٨).

وهذا بالطبع يختلف عن الأزمة **Crisis** لأنها وقوع الحدث نفسه بطريقة غير معتادة، ومفاجئة في زمن وتوقيت حدوثها مما يعني أن المخاطر هي مجموعة أحداث سابقة لوقوع الأزمات من حيث أن تجاهل وعدم تدارك تلك المخاطر يجعلها تتماهى في خطورتها لتسبب الأزمات والكوارث، وهذا يستند على إجراء الاتصالات الفعالة مع الجمهور لتدارك تلك الأخطار والتي تسمى اتصالات المخاطر **Risk communications**.

وهناك من يعرف اتصالات المخاطر من حيث دور المؤسسة، على أنها تعني استخدام البرامج الفعالة والأنشطة الاتصالية من تعليم وإخبار الجمهور المستهدف - وخاصة الخارجي - بما تحققه المؤسسة من إنجازات وما تتعرض له من أحداث سواء سلبية أو إيجابية، بحيث يكون الجمهور على دراية وإطلاع بالقضايا التي تحدث بالمؤسسة - **Fearn** (١٣: ١٩٩٦، **Banks**). كما عرفها مجلس البحوث القومي **The National Research Council** بأنها "عملية تفاعلية يتم خلالها تبادل المعلومات والآراء بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، من خلال توجيه رسائل متعددة عن طبيعة المخاطر، والتي تعبر عن الآراء والأحداث والمهام التي تنجزها المؤسسة أو تتعرض لها، وكذلك الظهور أمام الجمهور بشكل متضامن بين أعضاء المؤسسة في إدارة تلك المخاطر" (٣٩١: ١٩٩٨، **Williams & Olaniran**).

كما قدما المؤلفان وليمز وأولنران مبادئ اتصال المخاطر عند إدارة اتصالات الأزمة في خمسة إجراءات أساسية هي (٣٩٨: ١٩٩٨):

- ١- التوقع والإدراك لوجود الأخطار .
- ٢- استقبال آراء الجمهور وتبادل الحوارات معه ومشاركته في اكتشاف الانتقادات والمخاطر المختلفة.
- ٣- كسب ثقة الجمهور والاعتماد عليه، وجعله على دراية مستمرة بما يحدث بالمؤسسة.
- ٤- الاستجابة لما تقدمه وسائل الإعلام من انتقادات وموضوعات عن المؤسسة، والعمل على حلها .
- ٥- مراعاة جوانب وآثار التطورات التكنولوجية وإمكانية وجود أضرار بيئية وصحية ناجمة عنها.

ويمكن القول أن اتصالات الأزمة أشمل وأعم من اتصالات المخاطر، بل إن الأخيرة تعد مرحلة من مراحل إدارة اتصالات الأزمة، وهي مرحلة ما قبل وقوع الأزمات أو مرحلة إدارة القضايا، والتي تمثل الإجراءات الوقائية في إدارة الأزمات، وذلك بمحاولة حلها قبل تطورها، وهو ما يعني باتصالات المخاطر . كما أن تلك الاتصالات تعد نظرة استراتيجية في إقامة وبناء وإدارة العلاقات القوية مع فئات الجمهور المستهدف للمؤسسة، والتي يكون لها المردود الإيجابي والفعال عند وقوع الأزمات.

وبالتالي فإن المؤلف يخلص إلى أن اتصالات المخاطر هي الاتصالات التي تجربها المؤسسات سواء في حالة وجود أزمات أو في عدم وجودها، من خلال تبادل الآراء واستقبال الشكاوي والمقترحات من الجمهور المرتبط بنشاط المؤسسة أو الوسائل الإعلامية، مع إظهار اهتمام المؤسسة بآراء الجمهور، مما يكون له الأثر في إقامة علاقات وطيدة معه تسمح باكتشاف بؤابر الأزمات ومحاولة حلها قبل تطورها، وهي عادة ما تتم من خلال اتصالات العلاقات العامة الإستراتيجية في إدارة العلاقات مع الجمهور.

الإطار النظري للدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى المزج بين مدخلين نظريين أساسيين يرتبطان بموضوع الدراسة وما تسعى إلى تحقيقه، حيث يتمثل المدخل الأول في نموذج " ميرتون " Merton عن " المعوقات الوظيفية " **Dysfunctions**، أما المدخل الثاني فيتمثل نموذج " جرونج " **Grung** الاتصالي الرابع والذي يعني بالاتصالات ثنائية الاتجاه المتوازنة والمتناسقة مع جماهير المؤسسة **Two-way Symmetric**، ويعرضها المؤلف كما يلي :

١- نموذج المعوقات الوظيفية عند ميرتون:

إذا كانت الوظيفية تنطلق من قضايا محددة تسلم بأن المجتمع يمثل كلاً مؤلفاً من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة من أجل خدمة أهداف الكل وتحقيق التكامل بين تلك الأجزاء، إلا أن هذا التكامل لا يتم دائماً على نحو مثالي، وبالتالي فمن المتوقع أن يشهد النسق بعض الانحرافات والتوترات والضغوط التي تمثل معوقات وظيفية تحول دون أداء وظائفه على النحو المرغوب فيه (الحسيني، ١٩٨٥ : ١٢٢ - ١٢٣)

وعلى هذا فقد عنى روبرت ميرتون **Merton** بدراسة التنظيمات وقدم نموذج " المعوقات الوظيفية " **Dysfunctions**، والتي تعني تقصير بعض النظم الاجتماعية عن أداء وظائفها من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية وبالتالي فقد أهتم ميرتون **Merton** بدراسة البنية التنظيمية وقدمها على أنها تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي وأنها أحياناً تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية (الحسيني ١٩٨٥ : ١٢٢، عام، ١٩٩٤ : ١٥٩ - ١٦٣)

وهنا فالدراسة الراهنة تنطلق من مقولة رئيسية لميرتون **Merton** هي :

" أن جمود اللوائح والنظام الإداري السائد وعدم مرونته بين الفعل والاستجابة يؤدي الى نتائج غير رشيدة في السلوك التنظيمي "، ويعني هنا بأن البيروقراطية وجمود اللوائح وعدم التطوير والتحديث يؤدي الى الانخفاض في مستوى الإبداع والتفكير لدى العاملين وبالتالي الجمود الفكري والتطوري لديهم .

وهذا النموذج يوجه الدراسة الحالية من خلال أنها تسعى في أحد أهدافها إلى دراسة البنية التنظيمية لمؤسسات الدراسة من قطاعات النقل ومعرفة مدى انعكاس خصائصها على إدارة العلاقات العامة بها، والأدوار التي تسند لممارسيها سواء بتجميد تلك الأدوار أو بتطويرها على حسب النظام الإداري السائد داخل مؤسسات النقل .

٢- النموذج الاتصالي ثنائي الاتجاه المتوازن والمتناسق لجرونج وروبير عن الاتصالات مع الجمهور :

تؤسس اتصالات جرونج وروبير **Grung&Rupper** على أنواع ممارسات العلاقات العامة من خلال الأنشطة التي تقوم بها والكيفية التي يتم بها الاتصال بالجمهور، وأطلقا على تلك الممارسات اسم " النماذج " **Models**، والتي تتمثل في أربعة نماذج اتصالية : نموذج الذبوع والانتشار من خلال الصحافة، نموذج إعلام وأخبار

الجمهور، النموذج ثنائي الاتجاه غير المتناسق، والنموذج ثنائي الاتجاه المتوازن والمتناسق
(Grung&Rupper, ١٩٩٢) *

وبالنظر إلى موضوع الدراسة وأهدافها الأساسية فإن أكثر النماذج ملاءمة يتمثل في
النموذج الرابع لجرونج "الاتصالات ثنائية الاتجاه المتوازنة والمتناسقة" وذلك لاعتماده
على عدة قضايا تؤكد أهمية الإجراءات الاتصالية بالجمهور عند وقوع الأزمات ومنها:
أ - يسعى النموذج الى التفاعل والتقارب ما بين المؤسسة والجمهور وإتاحة الفرصة
لتبادل الآراء والحوارات والمقترحات فيما يخص أنشطة المؤسسة وإتجاهات الجمهور نحوها
وذلك عبر قنوات اتصالية تكون حلقة الوصل بين المؤسسة والجمهور، وهو ما يدفع
بالمؤسسة إلى تبني ثقافة اتصالية بهذا الجمهور مع تأهيل وتطوير ممارسات العلاقات
العامّة في هذا الشأن .

ب - يؤكد على أهمية خبرة الممارسين للعلاقات العامّة عند مزاولة الاتصال
بالجمهور، ويرجع كفاءة الاتصال إلى تلك الخبرة بجانب اهتمام ووعي الإدارة العليا
بتطبيق الاتصالات ومزاولتها مع الجمهور

ج - هذا الاهتمام من جانب المؤسسة - سواء الإدارة العليا او الممارسين للعلاقات
العامّة - يعطى الفرصة للجمهور في فهم توجهات وأهداف المؤسسة هذا من جانب،
ويعطى الفرصة للمؤسسة لمعرفة احتياجات ومتطلبات الجمهور والوسائل المناسبة في
تحقيق رغباته وكسب ثقته وتأييده من جانب آخر .

وما يدعم من رؤية جرونج وروبير Grung&Rupper (١٩٩٢) عن الاتصالات
بالجمهور ما قدمه من دراسة لنماذج اتصالات الأزمة والتي خلصت إلى أنها تركز على
الرؤية الاستراتيجية في عمل العلاقات العامّة بحيث يتم التخطيط لأنشطتها بطريقة
استراتيجية تساعد في إدارة اتصالات الأزمة (Fearn-Banks, ١٩٩٦: ١٤ ١٥)

لذا فيمكن للباحث أن يستخلص عدد من القضايا التي توجه الدراسة الحالية ويتم
تفسير النتائج في ضوءها ومنها:

١- إدارة العلاقات العامّة تعد نسقا فرعيا داخل مؤسسات النقل ومن ثم فإنها تتأثر
بالسياسات والثقافات السائدة .

* انظر نماذج جرونج وروبير في الفصل الثالث .

٢- المناخ التنظيمي وطبيعة النظام الإداري السائد ينعكس على كفاءة وأدوار الممارسين للعلاقات العامة داخل المؤسسات وخارجها سواء في حالة وجود الأزمات أو في عدم وجودها .

٣- الأزمة تمثل تهديدا للمؤسسة وتعوقها عن تحقيق أهدافها ومن ثم جاءت الضرورة والأهمية للتخطيط المسبق للأزمات برؤى استراتيجية واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الأزمات المستقبلية .

٤- تتوقف كفاءة الاتصالات على إدراك الإدارة العليا لمدى أهمية إجراءاتها والتي تظهر في شكل تبادل للآراء والمقترحات والحوارات مع الجمهور مع تقديم أدوار اتصالية ترتبط بالتفاعل مع الجمهور وتحقق من أهداف المؤسسة .

٥- بمجرد وقوع الأزمات فإن أكثر الإجراءات ضرورة في التطبيق تتمثل في الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي وهو ما يعني بأهمية الاستعداد قبل حدوث الأزمات من خلال تصميم استراتيجية اتصالية يتولاها ممارسو العلاقات العامة.

مجتمع الدراسة :

قام المؤلف باختيار قطاع من أكثر قطاعات المجتمع أهمية في البيئة المصرية، وهو قطاع النقل والمواصلات (البري، والبحري، والجوي) . لكونه يعد من أكثر القطاعات عرضة للأزمات والأحداث الطارئة ومن ثم وجب عليه أن يخطط ويستعد لتلك المتغيرات.

وعلى اعتبار أن اتخاذ قرارات تعني بالتخطيط لإدارة الأزمات حسب البيئة التشريعية المصرية تأتي أولا على المستوى المركزي في التخطيط وإصدار القرارات ومتابعة تنفيذها، فإن المؤلف قد اتجه إلى اختيار المؤسسات المركزية والأم في قطاعات النقل، بحيث أن كل مؤسسة من تلك المؤسسات يتبعها عدد من الشركات تعمل تحت لوائها وسياساتها، وبالتالي يستطيع المؤلف أن يغطي مؤسسات النقل ويقدم رؤية لجوانب الدراسة بتلك المؤسسات . وهذا يعد منطقيا بعد انفصال وزارة الطيران المدني عن وزارة النقل وصدور القرار الجمهوري بتنظيمها ١١ وتحول أغلب مؤسساتها إلى

* قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٦ لسنة ٢٠٠٢ الصادر في مارس ٢٠٠٢ بشأن تشكيل وتنظيم وزارة الطيران المدني .

شركات قابضة، وبالتالي فهناك مؤسسات تابعة لوزارة النقل وتمثل في النقل البري والبحري، وأخرى تابعة لوزارة الطيران المدني. إلا أن المؤلف قد حرص على دراسة تلك المؤسسات من منظور إدارة الأزمات، الذي يقدم نوعين من المؤسسات أولهما المؤسسات التي تتعامل مع الأزمات وفق الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات والاستعداد بحط مكتوبة قبل حدوث الأزمات، والآخر يعني بالمؤسسات التي تتعامل بالأسلوب التقليدي والمعتاد لديها دون التخطيط المسبق لإدارة الأزمات وتطوير هذا المجال بداخلها.

ووفقا لما سبق فقد استقر المؤلف على اختيار (١٤) مؤسسة من النقل البري والبحري والجوي تم اختيارها بطريقة عمدية للمؤسسات المركزية في الإدارة والتخطيط بمؤسسات النقل المختلفة، منها (١٠) مؤسسات بالنقل البري والبحري يعملون تحت إشراف وزارة النقل، مع العلم بأن هناك مؤسسات تتناول النشاط البري والبحري سوبا في تنظيم واحد، ويستثنى من تلك المؤسسات هيئة النقل العام التابعة لمحافظة القاهرة. وعلى الجانب الآخر فقد تم اختيار (٤) مؤسسات من قطاع النقل الجوي تعمل تحت إشراف وتبعية وزارة الطيران المدني، وتلك المؤسسات (حالات الدراسة) كالآتي :

مؤسسات النقل البري والبحري وتشمل :

(ديوان عام وزارة النقل، الهيئة القومية لسكك حديد مصر، جهاز تشغيل وصيانة وإدارة مترو الأنفاق، الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل، الهيئة العامة للنقل النهري، شركة الاتحاد العربي للنقل البري والبحري، الشركة القابضة للنقل البري، الشركة القابضة للنقل البحري، الشركة القابضة للطرق والكباري والنقل البري والبحري، هيئة النقل العام بالقاهرة الكبرى).

أما مجال الدراسة من مؤسسات الطيران فتشمل :

(ديوان عام وزارة الطيران المدني، الشركة القابضة لمصر للطيران، الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية، شركة ميناء القاهرة الجوي).

يرجع اختيار قطاع النقل والمواصلات إلى أهمية المكانة التي يشغلها داخل البيئة المصرية وخارجها، وارتباطه بالأنشطة والقطاعات الأخرى بالدولة كالسياسة والاقتصاد،

والاستثمار وغيرها من مختلف القطاعات، لذا فإن أي خلل أو تأثير على أحد روافده فإنه يؤثر على باقي القطاعات بالدولة . خلافا لهذا فإن قطاع النقل يعد من القطاعات الأولى بالمجتمع التي يرتادها كل فئات المجتمع من المواطنين، وبالتالي فإنه بحاجة إلى تطوير الإجراءات الإتصالية مع تلك الفئات الجماهيرية، وتطوير الإدارة المعنية بتلك الاتصالات وهي إدارة العلاقات العامة، مما تتطلب دراسة تلك الجوانب بمؤسسات النقل ومعرفة مدى اهتمامها بالعلاقات العامة.

بجانب ذلك فإن التركيز على مؤسسات الطيران يأتي من ضوء أنها تعمل في ظل بيئة تشريعية تمثل القواعد القياسية والتشريعات والمنظمات الدولية في تأمين وسلامة حركة الطيران المدني، والتي تؤكد في مجملها على أهمية استراتيجية الاتصالات عند التخطيط لإدارة الأزمات، لذا فسوف نتطرق الدراسة إلى رصد مدى استفادة مؤسسات الطيران المصرية من تلك التشريعات والمنظمات في نواحي التخطيط لإدارة الأزمات، وجعل ممارسات العلاقات العامة ركناً أساسياً في هذا الاتجاه.

واختيار تلك المؤسسات - مجتمع البحث - تحديداً يرجع إلى أنها تمثل المؤسسات الأم والمركزية في التخطيط، حيث تم اختيارها بطريقة عمدية لكونها المؤسسات المعنية بإصدار القرارات ومتابعة تنفيذها للمؤسسات التي تتبعها وتعمل تحت إشرافها، وهو ما يتناسب مع مجال حديث في التطبيق كمجال إدارة الأزمات، ومن ثم فإن الدراسة الراهنة تحاول تقديم رؤية لجوانب التخطيط لإدارة الأزمات في قطاعات النقل المختلفة من خلال دراسة تلك المؤسسات المركزية .

نوع الدراسة ومنهجيتها:

تعد الدراسة الراهنة من " الدراسات الوصفية التحليلية " التي تسعى إلى تصوير الوقائع والحقائق الجارية، كما تقوم بوصف ورصد حالة ظاهرة معينة قد تكون مؤسسة، أو نشاط إنساني أو خصائص مادية أو معنوية لأفراد، أو حتى نمط من أنماط التفاعل بين البشر (نعيم، ١٩٨٦: ١١٩، عبد الحميد، ٢٠٠٠: ١٥٩).

وعلى هذا فإن الدراسة تهتم بجمع المعلومات من مجتمع البحث، و تعتمد على " الأسلوب المسحي " الذي يعد أسلوباً فعالاً في جمع المعلومات من مصادرها الأولية، وعرضها في صورة يمكن الاستفادة منها في بناء قاعدة معرفية أو تحقيق فروض وتساؤلات

الدراسة (عبد الحميد، ٢٠٠٠ : ١٦٠). والمؤلف هنا يسعى إلى جمع معلومات دقيقة عن الحالات موضع الدراسة من خلال الاستعانة بأدوات بحثية تهدف في مجملها إلى تقديم صورة كلية وشاملة وواضحة عن محاور الدراسة التي تدور حول إجراءات ومتطلبات التخطيط لإدارة الأزمات من جانب المؤسسات والعلاقات العامة بها وفق خطط واستراتيجيات معلة مسبقاً لإدارة الأزمات قبل وقوعها.

ولكي يتم التعرف على ممارسات وأدوار مسئولتي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات فقد تم دراستها في إطار التخطيط الشامل للمؤسسات، على اعتبار أن العلاقات العامة نظام فرعي يعمل داخل المؤسسة ككل، وأن ممارستها يخضعون لسياساتها وثقافتها في التخطيط بحيث أن كل مؤسسة تمثل وحدة التحليل الأساسية، ويتم رصد وتحليل إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات بها ومدى مشاركة إدارة العلاقات العامة في تلك الإجراءات .

وقد استعان المؤلف في جمع البيانات بالأدوات البحثية التالية :

١- المقابلات الحرة : وأجراها المؤلف مع شخصيات مسئولة من مستويات إدارية مختلفة، وكانت المقابلات مع مديري العلاقات العامة ركناً أساسياً بها، بجانب مديري مراكز إدارة الأزمات بالمؤسسات المعنية بهذا المجال، كما تنوعت المقابلات ما بين نواب ورؤساء الهيئات والشركات ومسئولي الأمن الصناعي وغيرهم من المسئولين الذين قد يساهمون في توفير المعلومات والبيانات لاستكمال محاور الموضوع، والتي تركزت في قضايا التعرف على الإجراءات التي تتخذها مؤسسات النقل في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى مشاركة مسئولتي العلاقات العامة بها، كما أن المقابلات قد تكررت لأكثر من ثلاث مرات مع كل مسئول خاصة مديري مراكز إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران لكونها المعنية بمجال التخطيط لهذا المجال. وقد بدأت في أول فبراير ٢٠٠٤ واستمرت حتى نهاية ديسمبر ٢٠٠٤ .

٢- تحليل مضمون الوثائق والاستراتيجيات والخطط الموجودة بالمؤسسات المعنية بمجال إدارة الأزمات تحليلاً كيفياً : بحيث يتم تحليلها في ضوء محتوياتها والإجراءات التي تتبعها المؤسسات في إدارة الأزمات من خلال تلك الخطط والاستراتيجيات، بجانب

معرفة مدى وجود أدوار محددة لمسئولي العلاقات العامة بها، وكذلك الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي .

٣- رؤية المؤلف وملاحظته لمجتمع الدراسة وما به من إمكانيات فعلية لإدارة الأزمات : وهي من الأدوات الفعالة في مثل تلك الدراسات، لكونها تسعى إلى الكشف عن إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات، فضلا عن أنها أداة للتحقق من مدى صدق الباحثين، والوثائق الموجودة . وهو ما ظهر عند إجراء التجربة العملية بمطار القاهرة الجوي حيث أتيح للباحث المشاركة الفعلية في إدارة الأزمة، وتسجيله على الواقع كل ما اتخذ في إدارة التجربة، بجانب الإطلاع على مراكز إدارة الأزمات وتجهيزاتها وأعضاء الفريق.

٤- المقابلات المقننة باستخدام دليل المقابلة (ملحق رقم ٩) : وقد تم تصميمه بحيث يشمل على عدد من القضايا تم استخلاصها من التراث البحثي، وخبرة المؤلف والمقابلات الحرة التي أجراها مع المسؤولين في مؤسسات النقل . وقد تركز الدليل في المحاور التالية:

المحور الأول : الخصائص المهنية والشخصية لمسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل :

وذلك من خلال دراسة بيئة عمل العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل في عدد من العناصر أولها، يتعلق بمستويات التأهيل، والتدريب، والخبرة لمديري العلاقات العامة، ومدى وجود هيكل تنظيمي مناسب ومدعم لأداء وظيفة العلاقات العامة، يلي ذلك تحديد أدوار إدارات العلاقات بمؤسسات النقل، وأوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، والوظائف التي استحدثت بتلك الإدارات، في حين يتمثل العنصر الثالث في موقف مديري العلاقات العامة من الأدوار السابقة، ووجهة نظرهم في مجال إدارة الأزمات، ومدى رغبتهم في التطوير من أدوارهم، وتلك النواحي مجتمعة تتوقف على عدة اعتبارات تؤكد ضرورة دراسة موقف الإدارة العليا والمسؤولين من وظيفة العلاقات العامة وممارسيها، ومشاركتهم في إدارة الأزمات وهو ما يمثل العنصر الرابع والأخير.

المحور الثاني : الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات على مستوى المؤسسات والعلاقات العامة بها :

ويشمل الإجراءات التي لدى المؤسسات في التخطيط لإدارة الأزمات من حيث إقامة هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات، وتكوين فريق متخصص لهذا الغرض، وتصميم خطة شاملة تحتوي على خطط تخصصية أخرى من بينها خطة لاتصالات الأزمة، وإجراء التجارب والتدريبات العملية على خطط إدارة الأزمات والسيناريوهات المحتملة الحدوث، مع تحديد مشاركات وأدوار مسؤولي العلاقات العامة في كل إجراء من الإجراءات السابق ذكرها.

المحور الثالث : الأدوار التي شاركت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل :

تركزت أكثر الأزمات انتشارا وتأثيرا في حادث سقوط الطائرة المصرية في المحيط الأطلسي ١٩٩٩، وحادث قطار الصعيد ٢٠٠٢ . ويهتم المؤلف في هذا الشأن بدراسة أدوار مسؤولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي شاركوا فيها بالفعل، ليتسنى للباحث الخروج ببعض الأدوار التي تفعل من دور العلاقات العامة عند نجاحها في إدارة تلك الأزمات، وكان ذلك بالأخص في أدوار مسؤولي العلاقات العامة في إدارة حادث سقوط الطائرة المصرية ١٩٩٩.

يتسم الدليل بالمرونة، حيث يتم إضافة بعض البنود أثناء المقابلات، وأغلبها قد تركز من موقف مديري العلاقات العامة من الإدارة العليا، ومجال إدارة الأزمات، والوظائف التي يمارسونها، وكذلك مقترحاتهم في أدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

وهذه التحليل ومستوياته:

إذا كانت الدراسة تتناول الإجراءات الأساسية التي تتم في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل، فإنها هنا تتخذ "المؤسسة" كوحدة أساسية للتحليل، على اعتبار أن التخطيط لإدارة الأزمات يعد منظومة متكاملة تشمل المؤسسة ككل، وتعكس رؤيتها في مشاركة كافة التخصصات والتي منها العلاقات العامة . وتشمل مستويات التحليل ما يلي :

١- المؤسسة:

شملت مؤسسات النقل البري والبحري والجوي مجال الدراسة، بحيث تعتبر كل مؤسسة من تلك المؤسسات حالة دراسية، يتم تحليل إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات

بها، كما تعتمد بالأكثر على دراسة الإدارات التي استحدثت مجال إدارة الأزمات، والخطط التي صممت لهذا الغرض، بهدف إجراء المقارنات بين تلك المؤسسات، والخروج بنتائج تفعل من هذا المجال وتحدد مدى مشاركة العلاقات العامة في إدارة الأزمات .

٢- إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة :

يتناولها المؤلف في مجال الدراسة على أنها نظام فرعي يعمل داخل المؤسسة ككل، وأنه لكي يتم تحديد مدى أهميتها وتميزها داخل مؤسسات النقل، فقد تم دراستها من الجوانب التنظيمية، والإمكانيات المتوافرة بها، ووضعها في الهيكل التنظيمي، والوظائف المسنلة إليها في كل مؤسسة سواء في حالة وجود الأزمات أو في عدم وجودها.

٣- مديرو العلاقات العامة أدوارهم :

من حيث دراسة الجوانب المتعلقة بالخصائص المهنية والشخصية لديهم والأدوار التي يؤديونها، ومدى مشاركتهم في إدارة الأزمات السابقة للمؤسسات، ورؤيتهم في هذا المجال .