

الفصل الثاني

الدراسات السابقة: رؤية تحليلية

obeikandi.com

مُقَدِّمَةٌ

يتطرق فيها المؤلف عادة لتلك الدراسات التي تناولت متغيراً ما من المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، إن لم تكن ذات صلة مباشرة وواضحة وضوحاً قاطعاً. ويهدف المؤلف عند تعرضه لمثل تلك الدراسات إلى الإفادة من كيفية معالجتها للمشكلة مجال الدراسة، والمناهج المستخدمة، والأدوات البحثية، إلى غير ذلك من القضايا التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

تنبع أهمية هذا الفصل من أنه يتعرض لتلك الدراسات التي تناولت الأزمة من عدة زوايا بحثية في مجال الاتصال والعلاقات العامة، حيث يهدف المؤلف من وراء هذا الفصل إلى التعرف على مدى التطور في مجال الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال، وكيفية تناول المؤلفين في مجال العلاقات العامة لتلك الأزمات من النواحي النظرية، والمنهجية، والتطبيقية بحيث تكون مرشداً للباحث وأساساً منهجياً ونظرياً لدراسته.

وفقاً لهذا فإن المؤلف يتناول الدراسات السابقة من عدة زوايا بحيث نبدأ من العام إلى الخاص في إطار التخصص وإن كان ذلك يتناسب فعلاً مع تطور الدراسات في مجال العلاقات العامة والأزمات، ويعرضها المؤلف في أربعة محاور أساسية تمثل المحور الأول في الدراسات التي تناولت دور الإعلام في إدارة الأزمة. يلي ذلك المحور الثاني ويتناول الدراسات التي اهتمت بتحليل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات من خلال دراسة الحالات، أما المحور الثالث فيتناول الدراسات التي تطرقت لمحاولة صياغة نموذج أو إستراتيجية لإدارة الأزمات واتصالاتها، ثم ينهي المؤلف هذا الفصل بتعليق عام على الدراسات السابقة من الجوانب النظرية والمنهجية وأبرز تلك الجوانب شيوعاً واستخداماً، ورصد نواحي الإفادة من تلك الدراسات ومدى أهميتها بالنسبة للدراسة الحالية لدى المؤلف.

أولاً: دراسات تناولت وسائل الإعلام والأزمة

هي الدراسات التي اهتمت بالتغطية الإعلامية للأزمات ، والتي تعنى بكيفية تناول وسائل الإعلام للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والدول ، بحيث تقوم تلك الوسائل الإعلامية من صحافة وإذاعة وتلفزيون بتغطية ومعالجة الأزمة بزوايا وأساليب متنوعة تختلف باختلاف الوسيلة الإعلامية ويتم دراستها من قبل المؤلفين في مجال الاتصال والإعلام عن طريق تحليل مضمون التغطية الإعلامية للأزمة سواء من واقع تلك التغطية. أو من واقع رأى الجمهور فى الوسائل الإعلامية وتغطيتها للأزمة .
وتلك الدراسات يعرضها المؤلف كالتالي :-

١ - دراسة ولكنز وبترسون ,, Wilkins & Patterson " (١٩٧٧) :

اهتمت بتحليل المخاطر في التقارير والأخبار الإعلامية من خلال تناول الوسائل الإعلامية المسموعة ، والمقروءة، والمرئية لكارثة التسرب الكيميائي في مدينة بوهبال بالهند التي حدثت في ديسمبر ١٩٨٤ ، حيث قام المؤلفان بتحليل مضمون الرسائل الإعلامية التي نشرتها أو أذاعتها تلك الوسائل الإعلامية بعد حدوث الكارثة .

ومن خلال تحليل المضمون الإعلامي توصلت الدراسة إلى علة نتائج تفيد إهتمام وسائل الإعلام بنبأ وقوع الكارثة وما خلفها من توابع وأحداث جسيمة، كما ركزت على الإجراءات اللازمة لمواجهة تلك التوابع ، حيث أن الوسائل اهتمت بعرض المخاطر مما أثار الرأى العام وتخوفه من تلك المخاطر ، مما يدل على أن الوسائل الإعلامية قد ركزت على الجانب السلبي في تغطية الأزمة ، في حين أهملت الجوانب الخاصة بالكارثة وأبعادها وشرح تفاصيلها من حيث أسباب الحدوث ، والنتائج ، والآثار المترتبة عليها ، وطرق المواجهة وتفادى الأخطار .

٢ - دراسة تيجل (Tuggle)(١٩٩١):

تناولت العلاقة بين وسائل الإعلام المختلفة في تغطية الأزمات وأوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الوسائل في عرض الإجراءات الاتصالية التي اتخذت من جانب الجهات المسؤولة في إدارة الأزمة عند حدوثها، وذلك من خلال الاعتماد على دراسة الحالة لحادث مقتل طالبات جامعة " جانيسفال " حيث تناول المؤلف نشرات الأخبار في قنوات CNN ، CBS عقب وقوع الحادث في ١٩ أغسطس ١٩٩٠ ، وقام بتحليل مضمون تلك النشرات التي تناولتها القنوات والمقارنة بين المضامين المختلفة التي تناولت الأزمة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أكدت على أهمية التلفزيون ومدى تفوقه على الوسائل الإعلامية الأخرى في تغطية الأزمات لاعتماده على التحليل والواقعية في عرض التغطية. كما توصلت إلى الاتفاق بين مضمون النشرات الإخبارية وبين مضامين الصحف والمجلات الصادرة، وكذلك اتفاقها مع النشرات الحكومية والتقارير الصادرة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المراسلين وتزويدهم بالإمكانيات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم لتغطية الأزمات وكتابة القصص الخبرية وإمكانية الحصول على المعلومات والبيانات.

٣- دراسة سيمون وإينجر (Iyenger & Simon) (١٩٩٣):

بعنوان التغطية الإخبارية لأزمة الخليج وموقف الرأي العام، حيث سعت الدراسة إلى تحليل طبيعة تلك التغطية الإخبارية ومدى تأثيرها في الرأي العام وتوجهات السياسيين ومدى التأثير بالسياسة الأمريكية عند تغطية أخبار الأزمة وذلك من خلال الاعتماد على ثلاثة إجراءات أساسية أولها في تحليل مضمون الاقتراع الذي أجرته (منظمة جالوب) لاستطلاع الرأي العام في الفترة من أبريل ١٩٩٠ إلى مارس ١٩٩١ على عينه قوامها ١٥٠٠ مفردة. وثانيهما يتمثل في تحليل مضمون النشرات الإخبارية والموجزات لشبكة (ABC) من خلال تحليل ٧٩ تقريراً إخبارياً بنسبة ٤٠ ٪ من أجمالي البرامج في الفترة من ٢ أغسطس ١٩٩٠ إلى ٤ مايو ١٩٩١ وأخيراً الإجراء المسحى للانتخابات القومية ١٩٨٨، ١٩٩٠، ١٩٩١ والذي يتيح عقد المقابلات الشخصية واختيار عينات احتمالية من المسؤولين والسياسيين لمعرفة توجهاتهم إزاء حرب الخليج .

ناقشت الدراسة ثلاثة فروض الأول وهو خاص بوضع الأجندة، حيث أن التزايد في حجم التغطية الإعلامية يأتي نتيجة تزايد الأحداث في الخليج وتطوراتها وكذلك الاهتمام المتزايد من قبل المسؤولين والسياسيين بالأزمة. أما الثاني يمثل التأييد للسياسة الخارجية الأمريكية من جانب المرشحين للانتخابات واتفاقهم على الموقف الأمريكي، في حين أن الفرض الثالث يعكس تأثير مواقف المرشحين بالتغطية الإخبارية التلفزيونية التي تؤيد التدخل العسكري دون التدخل الدبلوماسي لحل الأزمة .

خلصت الدراسة إلى صحة الفروض حيث فصلت عينة الدراسة التدخل العسكري دون الدبلوماسي وذلك لخدمة المصالح الأمريكية في الخليج ، كما خلصت الدراسة إلى تأثير التغطية الإخبارية باتجاهات السياسة الخارجية الأمريكية التي يقودها

جورج بوش، والتي أثرت في اتجاهات الرأي العام الأمريكي وحشدت تجاه السياسة الأمريكية وموقفها من الأزمة .

٤- دراسة عبد اللاه (١٩٩٧):

بعنوان إدارة الصحافة المصرية لأزمة القدس، والتي سعت إلى التعرف على كيفية إدارة الصحف المصرية لأزمة القدس من حيث تغطيتها للأزمة والسمات التي التصقت بها في تناول الأزمة التي تمثلت في قضية " مستوطنة جبل أبو غنيم". وقد تحققت من تلك النواحي باتباعها عدة طرق منهجية تمثلت في الاعتماد على منهج المسح الإعلامي لصحف (الأهرام ، الوفد، الأهالي، الشعب) مستخدمة تحليل المضمون كأداة مسحية مع التركيز على الأسلوب الكيفي في التحليل ، حيث تناولت الدراسة تحليل مضمون المواد الإعلامية المختلفة التي نشرت في عينة الصحف السابق ذكرها حول أزمة مستوطنة جبل أبو غنيم في الفترة من ١٨ مارس إلى آخر مايو ١٩٩٧ .

عكست نتائج الدراسة مدى الاهتمام من جانب الصحافة المصرية بالقضايا والأزمات العربية، حيث اهتمت الصحف المصرية بعرض جوانب الأزمة، والأسباب التي فجرتها، والآثار المترتبة عليها من عرقلة عملية السلام هذا من جانب عرض المضمون الصحفي ، وأما من جانب مصادر المعلومات فقد اعتمدت الصحف وخاصة الأهرام والوفد على وكالات الأنباء الأجنبية مما يعكس أوجه القصور في وجود مراسلين ينقلون الحدث من مكانه ، كذلك كشفت الدراسة عن أن مصادر المعلومات كانت من قبل المسؤولين الحكوميين كمصادر أساسية وذلك على الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي.

٥- دراسة يوسف (١٩٩٨) :

اهتمت بمعالجة وسائل الإعلام الأمريكية والسودانية لأحداث القصف الأمريكي للسودان وأفغانستان، بالتطبيق على قناتي " CNN " الأمريكية والفضائية السودانية، خلال أسبوع في الفترة من الساعة الثانية بعد ظهر الجمعة ٢١ / ٨ / ١٩٩٨ إلى نفس التوقيت من يوم الجمعة ٢٨ / ٨ / ١٩٩٨ . واستخدمت الدراسة في ذلك منهج المسح للموضوعات التي تناولتها الوسيطتين، مع إجراء المقارنات بينهما، كما اعتمدت على أداة تحليل المضمون الكيفي تحقيقاً لأهداف الدراسة في مجالين الأول: في دراسة أهم القضايا التي طرحتها القناتين وتمثلت في أربع قضايا هي أسباب القصف الأمريكي، شخصية أسامة بن لادن، طرح الإسلام ضمن الخطاب الإعلامي، تشويه الخصوم . أما الثاني : فكان في تحديد أسلوب المعالجة للموضوع سواء الإعلامي أم الدعائي .

خلصت الدراسة في شكل مجمل بأن وسائل الإعلام الأمريكية - وتتمثل هنا في " CNN " - لديها سياسة إعلامية تهتم بالأساس بمساندة وتأييد الإدارة الأمريكية في سياستها الخارجية وحروبها على الدول دون الاهتمام بمراعاة التوازن في معالجة الأحداث وعرض الحقائق، وهو ما ظهر في اتجاهها نحو استخدام الأساليب الدعائية في أغلب القضايا، مقارنة بالفضائية السودانية التي تفوقت عليها في اتجاهها نحو الأسلوب الإعلامي وعرض الحقائق ولكن بشكل أقل من الأسلوب الدعائي . وأوصت الدراسة بضرورة تصدى وسائل الإعلام العربية لسياسة وسائل الإعلام الأمريكية - خاصة CNN - عند معالجتها لأحداث الحروب مع الولايات المتحدة، وما تقدمه من تزيف للحقائق وتشويه لصورة الإسلام، ومحاولة التأثير على الرأي العام العالمي .

٦- دراسة القليني (١٩٩٨) :

تهدف إلى التعرف على مدى اعتماد أفراد الصفوة المصرية وانجذابهم نحو التلفزيون المصري وقت الأزمات المحلية والعالمية، وذلك من خلال التطبيق على حالة دراسية تمثلت في حادث الأقصر الإرهابي ١٩٩٧، واستخدمت في جمع المعلومات منهج المسح الميداني على عينة من الصفوة السياسية والإعلامية قوامها ١٢٥ مفردة اختيرت حسب المنصب القيادي تم تطبيق الاستبيان عليها .

وبالرغم من تأكيد الدراسة على أهمية التلفزيون المصري كأول مصدر للإعلام عن الحادث إلا أنها توصلت إلى علة نتائج تفيد القصور في التغطية التلفزيونية للحادث، هذا القصور تمثل في عدم وجود تقارير متعمقة وتحليلات إخبارية حول الحادث وسطحية التغطية الإعلامية ، مما دفع بالدراسة إلى تقديم علة توصيات تقرر بضرورة إعداد خطة إعلامية لإدارة الأزمات يتم تناولها من جانب فريق مدرب على تغطية الأزمات إعلاميا وكذلك رفع كفاءة القنوات الإقليمية في هذا الشأن .

٧- دراسة شومان (١٩٩٩) :

اهتمت بدراسة وتحليل دور الصحف المصرية في إدارة كارثة قطار كفر الدوار من خلال تحليل مضمون الصحف المصرية التي تناولت الكارثة مع تقييم هذا الدور في مراحل المواجهة واستعادة النشاط ثم التعلم، وذلك لمعرفة مدى التوازن في إهتمام الصحف المصرية بالمراحل الثلاث من جهة، وفي عرض نتائج وأسباب وحلول الكارثة من جهة أخرى.

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الإعلامي وكذلك المنهج المقارن لإجراء المقارنات بين الصحف من خلال تحليل المضمون لعينة الدراسة من الصحف القومية شملت (الأهرام، الأخبار، الجمهورية) وكذا عينة الصحف الحزبية (الوفد، الأهالي، الشعب) وذلك خلال شهر كامل بعد الكارثة، كما استندت الدراسة إلى الاعتماد على نموذج نظري يسمى " الموقف المشكل " وهو يقدم طريقة منطقية لتحليل دور وسائل الإعلام في متابعة الأحداث وتقييم هذا الدور ومدى فاعليته في التعامل مع الأزمات.

توصلت الدراسة إلى أن أغلب الصحف القومية والحزبية قد ركزت على الجانب الإنساني في تغطية الأزمة عند حدوثها، ولم تتابع الأزمة في مرحلتي استعادة النشاط والتعلم . كما توصلت كذلك إلى أن مدى التوازن في عرض تلك الجوانب بصحف العينة لم يكن نتيجة اختلاف دورية الصدور أو الانتماء الحزبي والموقف السياسي وإنما يرجع إلى الاعتبارات المهنية في تحقيق التوازن من عدمه، والتي منها خبرة ودراية القائمين بالاتصال عند تغطية الأزمات والكوارث، وكذلك سياسة الصحيفة ذاتها والأهداف التي تقوم عليها، وهذا بالفعل يستوجب رفع الوعي لدى المؤسسات الإعلامية - الأكاديمية منها والمهنية - بضرورة الاهتمام بأوجه التدريب والممارسة لأفضل الوسائل في تغطية الأزمات إعلامياً بحيث تتسم تلك التغطية بالشمول والدقة والموضوعية.

٨- دراسة بهنسي (٢٠٠٠) :

تناولت مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء حدوث الأزمات وأبعاد العلاقة بينهما ودرجة أهميتها . حيث استخدمت منهج المسح لدراسة الجوانب المختلفة لهذا الاعتماد من جانب الجمهور من خلال تطبيق استبيان في إطار مجتمع الجامعات المصرية من القاهرة، والمنيا، وطنطا، والإسكندرية بواقع ١٠٠ طالب من كل جامعة، خلال شهري مارس و أبريل ٢٠٠٠. وأسفرت الدراسة عن أن الجمهور - طلاب الجامعات - يعتمد أكثر على التلفزيون المصري في استقاء أخباره، يليه الصحف، ثم الإذاعات المختلفة . كما أكدت الدراسة على وجود درجة من الارتباط بين ثقة الجمهور في الوسيلة الإعلامية فيما تقدمه من معلومات وأخبار وبين درجة الاعتمادية عليها.

٩- دراسة فينسنت " Vincent " (٢٠٠٠) :

تناولت التحليل الإخباري لتغطية وسائل الإعلام الأمريكية لقضية " سلوبدان ميلوسيفتش " والصرب في كوسوفا، وذلك من خلال دراسة وتحليل تقارير الأخبار في

وسائل إعلامية مختلفة شملت صحف قومية، وقنوات تلفزيونية، ووكالات أخبار وذلك في الفترة التي حدث خلالها القصف الجوى من حلف الناتو خلال أسبوع من ١٢ - ١٨ أبريل ١٩٩٩ .

انتهت الدراسة إلى أن أغلب التغطيات الإخبارية قد ركزت على النواحي المؤيدة لسياسة حلف الناتو ومؤيديه وعلى آراء السياسيين والمسؤولين العسكريين في الحلف، كما أظهرت معظم وسائل الإعلام الأمريكية انحيازها الكامل للسياسة الأمريكية، بجانب قلة التغطيات الإعلامية التي تناولت الانتقادات ضد الهجوم الجوى للناتو والذي تسبب في موت مدنيين .

ثانيا : دراسات تناولت دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات (دراسة الحالات) :

تشير إلى الدراسات التي اهتمت بمعرفة مدى مساهمة مسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسات في إدارة الأزمات التي واجهتها، باعتبار أنهم جزء من المؤسسة وأفراد عاملون بها . وأنه من الثابت علميا أن العلاقات العامة الحديثة يسند لها علة مهام اتصالية وبحثة وتخطيطية هامة، لذا فإن هذا المحور يتناول دور العلاقات العامة (كمسؤولين) في التعامل مع الأزمات التي واجهت المؤسسة، ولكن من خلال دراسات الحالة لأزمات معينة ومحددة، ورصد وتحليل الإجراءات التي اتخذت من قبل المؤسسة في التعامل معها عند حدوثها، ومحاولة الحد من أضرارها والخسائر الناجمة عنها . ويعرضها المؤلف كالتالي.

١- دراسة جيليبو Guillebeau (١٩٨٩) :

اهتمت بالتعرف على الدور الذي يقوم به مسئولو العلاقات العامة في إدارة الأزمات، من خلال التطبيق على حالة دراسية تمثل حادث مقتل أحد الموظفين بإحدى الجامعات الأمريكية، حيث اتخذت علة إجراءات إتصالية قام بها مسئولو الاتصال والعلاقات العامة إلى جانب المسؤولين في الإدارة العليا، وذلك من خلال ثلاثة مستويات الأولى : في جمع المعلومات عن الحادث ومعرفة طبيعته وتداعياته وأسبابه، أما المستوى الثاني : يعنى بالتعامل مع الجمهور الداخلي من حيث إخباره بالحادث، وطمأنته وعقد مؤتمر صحفي لطلاب الجامعة، وإعداد البيانات المختصرة عن الحادث وتوزيعها في أماكن مختلفة، وكذلك تحديد المتحدث الرسمي وكان مدير العلاقات العامة، ثم التعامل مع الجمهور الخارجي من أسر الضحايا ووسائل الإعلام والذي يمثل المستوى الثالث من إدارة الأزمة. وقد تم الاتصال بأسرة القتيل، وصرف التعويضات، وعقد مؤتمر للإعلاميين

لعرض ما أتخذ من إجراءات لمنع انتشار الشائعات، وفي نفس الوقت قدمت الجامعة اعتذاراً عن ما حدث وأنة شئ دارج يحدث في أي مكان .

خلصت الدراسة إلى فعالية الطريقة التي أديرت بها الأزمة، وأكدت على أهمية التعامل مع الحدث فور وقوعه والتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأسر الضحايا ووسائل الإعلام وذلك في خطوط متوازية، والتي تعتبر معيار نجاح إدارة الأزمة وكسب التأييد والمشاركة من كافة تلك الجهات .

٢- دراسة الحالة التي تناولها موجل Mogal (١٩٩٣) :

تمثل الأزمة التي تعرض لها بنك " ريبتي بنك " عند تسويقه أحد منتجاته " ريفكو " Reveco ، والتي أدت إلى اهتزاز صورته ومصداقيته لدى الرأي العام مما دفع بالمسؤولين إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة تناولت أزمة ريفكو من خلال خطة تصل لكافة الجماهير تعنى بنوع الخطاب والرسالة الاتصالية في ثلاثة إجراءات أساسية تمثل أولها : فى إعادة الثقة والعزم للشركة من خلال تقديم البراهين والحجج لأربعة أنواع من الجماهير (الموظفين، المستهلكين، البائعين، وسائل الإعلام)، وثاني تلك الاجراءات تمثل فى تحقيق المشاركة والتضامن بين القيادات والإدارات المختلفة فى إدارة الأزمة وأخيراً إعداد وتصميم رسائل فعالة تصل لكافة الجماهير السابقة.

بناء على تلك الأسس قدم موجل Mogal استجابة البنك في التعامل مع أزمة ريفكو من خلال النموذج الذى نفذته الشركة المتخصصة في العلاقات العامة عند إدارة الأزمة والتعامل مع الجمهور، بهدف تحقيق السلوك المرغوب فيه باستخدام مجموعة رسائل توجه إلى فئات الجمهور المختلفة وذلك على النحو التالي:

الجمهور	السلوك المرغوب فيه	الرسالة الاتصالية
الموظفون	الاستقرار والثبات وعدم ترك المسؤولية	معا سوف نواجه الأزمة بنجاح
المستهلكون	تسوق ريفكو	إن تلك الأعمال شئ دارج وقابل للحدوث في أي وقت
البائعون	رجاء شحن وإعادة المنتجات إلينا	إن تلك المنتجات مدفوعة الأجر وليس عليكم أي مسؤولية
وسائل الإعلام	الثقة والاعتمادية علينا	سوف نعمل سويا لتجاوز الأزمة .

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الأزمة بهذا الشكل كانت ناجحة للغاية، حيث أعيدت الثقة إلى البنك ومنتج ريفيكو، بل وقام الجمهور بسحب الدعاوى القانونية التي كانت مرفوعة ضد البنك وقاموا بشراء منتجاته، كما زادت المبيعات أكثر من الأول . وأكدت الدراسة على أهمية العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور وفهم احتياجاته واتجاهاته، وكذلك خلصت إلى أهمية النواحي الإدارية والإدارة العليا في إدارة الأزمة، مما يؤكد ما خلص إليه العديد من المؤلفين بأن نجاح إدارة الأزمة ما هو إلا ملتقى لكافة التخصصات والإدارات بالمؤسسة وانعكاس لدى المشاركة والمسئولية في إدارة الأزمة .

٣- دراسة كوفمان Kauffman (١٩٩٧) :

تناولت أدوار العلاقات العامة بوكالة الفضاء العالمية (ناسا) عقب حدوث أزمة لها عندما انحرف التلسكوب الفضائي عن مداره عام ١٩٩٠. حيث اهتمت الدراسة بتقييم هذا الدور وما اتخذ من أساليب إدارية واتصالية مع الجمهور، وبالتالي فقد اعتمدت الدراسة على دراسة الحالة وتحليل أبعادها وما اتخذ من إجراءات في إدارتها .

وفي هذا الشأن كشفت الدراسة عن سوء إدارة الأزمة من حيث عدم وجود خطة لإدارتها ، وضعف في النواحي الاتصالية ووسائل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وعدم إشراك العلاقات العامة في اتصالات الأزمة، بل وضعف العلاقات العامة كتنظيم داخل المؤسسة، وأرجعت الدراسة ذلك إلى قلة خبرة المنظمة في إدارة الأزمات ودراسة الأزمات السابقة وتحليلها وتقييمها، وأوصت بضرورة التخطيط لاتصالات الأزمة من خلال خطة معدة مسبقا قبل حدوث الأزمة يتم تطويرها من قبل المؤسسة ويكون للعلاقات العامة دور أساسي فيها .

٤- دراسة مارتينلا و بريجز Martinelli & Briggs (١٩٩٨) :

اهتمت بدراسة الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات ومدى تناولها من جانب المؤسسة، حيث سعت إلى تحقيق أوجه التكامل ما بين العلاقات العامة والاستجابات القانونية في موقف الأزمة، من خلال التطبيق على حالة دراسية مثلت دراسة حالة لأزمة (Odwalla) عندما وجه إليها اتهامات عام ١٩٩٦ بأن منتجاتها بها عدوى نتيجة البكتريا التي أصابتها، وتلوث مصادر الطاقة، مما أثر على الصحة العامة والنواحي الأمنية^(*)، كما تم تحليل الموضوعات المنشورة بالصحف في الفترة من ٣٠ أكتوبر حتى ٣١ ديسمبر ١٩٩٦،

* تولت إدارة الأزمة شركة متخصصة في العلاقات العامة تسمى " إيدلمان للعلاقات العامة " بسان فرانسيسكو، حيث حصلت الشركة على أفضل جائزة لحملتها الاتصالية في أزمة odwalla، والتي تؤكد أهمية الاستعانة بالمختصين والمستشارين في إدارة الأزمات .

والتي تناولت نواحي الاستجابة للأزمة من جانب المتحدثين الرسميين لـ Odwalla، وذلك من خلال تقسيم الفترة التحليلية إلى ثلاث مراحل شملت إدارة الأزمة أولها: في مرحلة الأيام الأولى المبكرة، وهى تمثل بداية الأزمة واكتشافها وظهور الحالات المرضية، وثانيهما: مرحلة الأيام الوسطى وهى مرحلة تصاعد الأزمة والتي تمثل أسوأ المراحل، وأخيراً: مرحلة الأيام الأخيرة وهى قيام الشركة بعرض النواحي التصحيحية وإعلانها بالصحف أنها تستخدم تكنولوجيا حديثة في البسرة المضيفة، وكذلك إعادة المنتجات إلى الأرفف وجمعها من الأسواق .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد أهمية إستراتيجية العلاقات العامة فى التعامل مع الأزمات، حيث خلصت إلى تغلب إستراتيجية العلاقات العامة على الاستراتيجيات الأخرى (القانونية، والمختلطة، وإستراتيجية التحول والأبعاد) وذلك من خلال دورها فى التصدي للاتهامات، وفى تصحيح الصورة. وفى نفس الوقت أكدت الدراسة على أهمية التضامن والتكامل ما بين الاستراتيجيات المختلفة عند التعامل مع الجمهور لضمان نجاح وفعالية إدارة الأزمة، وعدم الوقوع فى الأخطاء .

ووفقا لنتائج الدراسة فإنها غير متوافقة مع دراسة سابقة لفيترز باترك وريبن Fitzpatrak & Ribin (١٩٩٥) والتي تناولت إستراتيجية العلاقات العامة فى مقابل الاستراتيجية القانونية، حيث توصلت إلى أن الاستراتيجية القانونية تعتبر أكثر استخداما من الاستراتيجيات الأخرى، لتلبية النواحي القانونية القضائية، فى حين أتفق الجميع على أهمية التكامل بين مختلف الاستراتيجيات، والمشاركة كل من جانب تخصصه عند التعامل مع الجمهور وتصحيح الصورة .

٥- دراسة فريد (١٩٩٩) :

بعنوان تقييم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة، والتي اهتمت بقياس الدور الاتصالي لجهاز العلاقات العامة عند حدوث الأزمة، ورصد وتحليل الأنشطة الاتصالية التي قامت بها المؤسسة، من خلال استخدام دراسة الحالة لأزمة تعرضت لها الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية، عندما شب حريق هائل بها أدى إلى خسائر ونتائج وأبعاد مختلفة، تناولتها الصحف بوجهات نظر متعددة اهتمت الدراسة بتحليل مضمون الصحف التي تناولت الأزمة باستخدام طرق التحليل الكيفي لحتوى الرسائل الإعلامية للحالة المدروسة، من خلال خمس مراحل أساسية تمثل مراحل إدارة الأزمة وهى مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد و الوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط وأخيرا مرحلة التعلم .

خلصت الدراسة إلى عدم اهتمام المؤسسة وجهاز العلاقات العامة بها بتطوير خطة لإتصالات الأزمة، وعدم الاهتمام بدراسة المخاطر التي قد تواجهها . وبالرغم من ذلك فقد أديرت الأزمة بنجاح عند حدوثها وذلك في مرحلتي احتواء الأضرار، واستعادة النشاط، حيث اهتمت بالاتصال مع وسائل الإعلام، ومراعاة نوعية الخطاب الإعلامي والرسالة الاتصالية وتناسبها مع فئة الجمهور المقدمة له، وكذلك إعداد البيانات الصحفية لوسائل الإعلام، إلى جانب المهارة والخبرة والقدرة الذاتية لدى المديرين .

٦- دراسة البكري (١٩٩٩) :

سعت إلى التعرف على دور العلاقات العامة في شركة مصر للطيران عند وقوع الأزمات، وذلك باستخدام منهج المسح للأدوار التي تتخذ في حالة الأزمات ومدى مشاركة العلاقات العامة بالحالة المدروسة، وأسفرت الدراسة عن أن الإدارة العليا بشركة مصر للطيران لا تسند أي مهام أو أدوار للعلاقات العامة بها عند التعامل مع الأزمات التي تواجهها، وأن مهام العلاقات العامة بالمؤسسة تقتصر على النواحي التسهيلية والروتينية فقط . وتلبية احتياجات الإدارة العليا، كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على أسلوب رد الفعل العشوائي في التعامل مع الأزمات، دون الاهتمام بنواحي التخطيط والاستعداد لوقوع الأزمات.

٧- دراسة يوسف (١٩٩٩) :

اهتمت بالتعرف على المطالب والاحتياجات التي يريدها الصحفيون من مسؤولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات، وذلك من خلال أوجه التعاون ونواحي القصور والمتطلبات الفنية والإدارية والاتصالية اللازمة لصقل دور مسؤولي العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات وقت الحدوث، ولتحقيق ذلك اعتمد المؤلف على منهج المسح للآراء والاتجاهات الخاصة باحتياجات الصحفيين من ممارسي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات، حيث استخدم في جمع البيانات صحيفة الاستبانة التي طبقت على ١٥٠ صحفياً بالصحف اليومية الصباحية و تشمل: (الأهرام، والأخبار، والجمهورية) كصحف قومية، و(الوفد، والأحرار، والعربي) كصحف حزبية، وذلك بواقع ٧٥ صحفياً عن كل نوعية من تلك الصحف .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تعكس وجهة نظر الصحفيين في أداء ممارسي العلاقات العامة، وكيفية التعامل معهم عند حدوث الأزمة، حيث خلصت إلى

سلبية العلاقات العامة وعدم تعاون المسؤولين مع الصحفيين، وتأثر ممارستها بسياسة المنظمة في تقديم المعلومات والبيانات وانعكاس ذلك على كفاءة إدارة الأزمة، ومدى توافر القدرات البشرية والإمكانات المادية اللازمة لمُسئولي العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات .

كما اهتمت الدراسة بتقديم الاحتياجات والمتطلبات التي يريدها الصحفيون من مسئولي العلاقات العامة والتي تمثلت في مجموعة من الإجراءات أهمها تحديد وتعريف المتحدث الرسمي ليتم التعامل معه عند حدوث الأزمة، والعمل من خلال خطة علمية مدروسة معلة للتعامل مع الأزمات، وتقديم الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة عن الأزمة مع تحرى السرعة في تقديمها، أيضا إتاحة الفرصة للصحفيين لعقد لقاءات ومقابلات مع القيادات العليا بالمؤسسة وكذلك تنظيم زيارات ميدانية للصحفيين إلى مواقع الأحداث، وتوفير البيانات اللازمة والصور والرسومات الخاصة بتلك المواقع .

٨- دراسة عبد الموجود (٢٠٠٠) :

بعنوان العلاقات العامة واتصالات الأزمة، حيث استهدفت التعرف على طبيعة الدور الاتصالي الذي تقوم به العلاقات العامة بالمنظمات في حالة حدوث الأزمات، وكذلك تبيان مدى اختلاف اتصالات الأزمة عن الاتصالات المعتادة للعلاقات العامة في الأوقات العادية، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، الذي يتناول الوسائل المختلفة لجمع المعلومات عن الحالات المدروسة من خلال التطبيق على ١٨ جهة من المؤسسات الحكومية، والأهلية والهيئات العامة والشركات الصناعية في الفترة من يناير وحتى مايو ١٩٩٩، على عينة من إدارات العلاقات العامة بمجتمع الدراسة بأسلوب العينة العمدية .

توصلت الدراسة إلى اختلاف اتصالات الأزمة عن الاتصالات المعتادة للعلاقات العامة في الظروف العادية، كما خلصت إلى أن المؤسسات ما زالت لا تولي اهتمامها بالتخطيط لاتصالات الأزمة، والتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، وإجراءات تصحيح الصورة وتتبع الأزمات وتقييمها ورصد نواحي القصور في إدارة الأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطور العلاقات العامة من حيث أهمية تطوير إستراتيجية تهتم بالتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام عند حدوث الأزمة .

٩- دراسة برغوث (٢٠٠٢) :

تسعى إلى التعرف على دور العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمات من خلال التطبيق على الجامعات العربية، باستخدام منهج المسح للحصول على البيانات والمعلومات، واستخدام دراسة الحالة لمعهد البحوث والدراسات العربية. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أوضحت أن العلاقات العامة تساهم في التعامل مع الأزمات عند حدوثها من خلال متابعة رد فعل الجمهور، وتنفيذ الحملات الإعلامية المتعلقة بالأزمة، وكذلك شرح موقف الجامعة لجمهورها، كما خلصت إلى أن إدارة الأزمات لا تعتبر وظيفة من وظائفها وإنما هي موقف طارئ يواجهه المنظمة. في حين تناولت الدراسة عملية التنبؤ بالأزمة على أنها أحد أنشطة العلاقات العامة لكونها تهتم بقياس الآراء والاتجاهات والمخاطر قبل حدوثها. وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام الجامعات بوضع إستراتيجية للتعامل مع الأزمات التي تواجهها.

ثالثاً: دراسات تطرقت لمحاولة صياغة نموذج أو استراتيجية لإدارة الأزمة في سياق العلاقات العامة

يتطرق المؤلف في هذا الجزء إلى الدراسات التي اهتمت بنواحي التطور في إدارة الأزمة وفق خطط وإستراتيجيات معدة لإدارتها، بحيث تشكل نموذجاً لإدارة الأزمات وتشارك العلاقات العامة في إدارتها من خلال مجموعة إستراتيجيات تتضمن عمل ونشاط مسئول العلاقات العامة في المراحل المختلفة للأزمة (قبل - أثناء - بعد) الحدوث، وذلك في إطار التخطيط والاستعداد للأزمات، ويتم تشكيل تلك النماذج من واقع الدراسات التطبيقية سواء من خلال أزمات فعلية تعرضت لها المؤسسات أو من خلال الدراسات الاستطلاعية للآراء بالمؤسسات. وهذا المحور يتفق مع رأى بيرنت Burnett الذي تناول بحوث الأزمات على أنها تطورت من دراسات الحالة والقوائم الإرشادية إلى الدور العلاجي وأخيراً الدور الإستراتيجي والوقائي وتطوير النماذج الاتصالية (٤٧٨ - ٤٧٧ : ١٩٩٨)، ونظراً لتلك الأهمية فإن المؤلف قد خصص فصلاً مستقلاً لتلك النماذج والاستراتيجيات لكونها أساساً إستراتيجياً عند التخطيط للأزمات، وأقتصر فقط هنا على عرض جوانب الدراسة وما تهدف إليه من تقديم نموذج أو إستراتيجية في إدارة الأزمة.

١- دراسة جوث Guth (١٩٩٥) :

اهتمت بدراسة الدور الوظيفي لممارس العلاقات العامة داخل المؤسسات، وعلاقة هذا الدور بمستوى خبرة المنظمة في التعامل مع الأزمات، وذلك من خلال التحقق من ثلاثة أهداف رئيسية مثلت فروض الدراسة، كان أولها أن الدراسة تفترض وجود علاقة طردية بين خبرة المنظمة في إدارة الأزمات وبين المستوى الإداري لممارس العلاقات العامة

بداخلها، يلي ذلك أنها تفترض وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة وبين خبرتها في التعامل مع الأزمات، ثم سعت الدراسة في الهدف الثالث إلى التحقق من مستوى الإعداد لاتصالات الأزمة قبل حدوثها بالمؤسسات ذات الأنشطة المتعددة . وقد تم التحقق من تلك الأهداف من خلال المسح عن طريق صحيفة الاستبيان، التي طبقت بالعينة العمودية المنتظمة على ممارسي العلاقات العامة، والمسؤولين، والأعضاء بالمؤسسات الأمريكية الاجتماعية الهادفة للربح والغير هادفة، والحكومية، وكذلك وكالات الإعلان والعلاقات العامة، والمؤسسة الدولية لأعمال الاتصال .

وقد أسفر المسح عن مجموعة من النتائج أثبتت صحة الفرضين من حيث أنه كلما زادت خبرة المنظمة في التعامل مع الأزمات كلما ارتفع المستوى الإداري لوظيفة العلاقات العامة بالمنظمة، وانعكس ذلك على حجم المنظمة من حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة وعدد العاملين بها واتسعت أنشطتها كلما اهتمت بالأزمة وازدادت خبرتها في التعامل معها من واقع التجربة واكتساب الخبرات، كما نتج المسح عن أن ٨٣ ٪ من المؤسسات الهادفة للربح لديها خطط مكتوبة لاتصالات الأزمة في مقابل ٦٨ ٪ للمؤسسات غير الهادفة للربح، يلي ذلك ٦٢ ٪ للمؤسسات الحكومية، ثم ٢٥ ٪ لوكالات الإعلان والعلاقات العامة . و كل ذلك يمثل النسبة العامة للمؤسسات التي لديها خطط اتصالات مكتوبة ومعدة للأزمات والطوارئ وكانت بنسبة إجمالية ٥٦ ٪. أي ما يقرب من نصف المؤسسات لا تهتم بإعداد الخطط الاتصالية للتعامل مع الأزمات والتدريب عليها .

٢- دراسة هيريرو وبرات Herrero & Bratt (١٩٩٥) :

تناولت الكيفية التي تدار بها الأزمة قبل وأثناء حدوثها، وذلك من خلال عملية التخطيط لها قبل الحدوث والاستجابة السريعة لها عند حدوثها . كما هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج اتصالي لإدارة الأزمات يهتم بعناصر التخطيط للأزمات والتعامل معها عند حدوثها، حيث اعتمدت في هذا الصدد على دراسة الحالة لحادث إصابة سيدة بجروح شديدة في أحد فروع ماكدونالدز، والتي إنتهت بتفاوض السيئة مع الشركة.

قدمت الدراسة نموذجاً لإدارة الأزمات سُمي، (النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة) Integrated Symmetrical Crisis Communications وهذا النموذج مكون من أربع مراحل أساسية أولها إدارة القضايا Issues Management يلي ذلك التخطيط لل منع Planning Prevention ثم مرحلة الأزمة Crisis وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة Post Crisis. توصلت الدراسة إلى أهمية التعامل مع الأزمات فور وقوعها، وقبل تداولها وانتشارها بين الأوساط الإعلامية، وأكدت على أهمية مهمة التخطيط

لإدارة الأزمات، والتي هي من أهم المراحل لاحتواء الأزمة ومواجهتها بنجاح، وذلك من خلال دراسة البيئة، وحصر المخاطر والتهديدات المتركمة والتخطيط الإستراتيجي لتجنب الأزمات .

٣- دراسة هيرت Hearit (١٩٩٦) :

بعنوان استخدام الهجوم المضاد في اعتذار العلاقات العامة في حالة الأزمات، حيث سعت الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الذي يؤديه ممارس العلاقات العامة في حالة الأزمات، من خلال دراسة الحالة لأزمة تعرضت لها شركة جنرال موتورز من قبل شبكة N.B.C عندما أذاعت بأن الشاحنات من طراز C/K التي تنتجها الشركة غير صالحة، وتعرض قائديها للموت لعدم توافر سبل الأمان بها . كما سعت الدراسة إلى استخدام نظرية الاعتذار والتبرير كنموذج للهجوم المضاد من قبل العلاقات العامة في مهاجمة شبكة N.B.C الإذاعية، حيث قدمت النموذج من منطلق أن الكثير من المؤسسات قد يواجه مثل تلك الاتهامات والتي تنشر في وسائل الإعلام، وما على المؤسسات إلا أن تتقدم باعتذار لكون الجماهير ترى الاتهام على أنه صحيح، وفي نفس الوقت تقدم الشركة المبررات والحجج ضد المهاجم لها.

وقد تمثلت استجابة شركة جنرال موتورز في تطبيق الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد على الهجوم المضاد والاعتذار، من خلال عدة إجراءات تمثلت أولها في الهجوم المضاد ضد شبكة N.B.C الإذاعية ومناهضتها بأنها تنشر أخباراً زائفة غير صحيحة، يلي ذلك توجيه اللوم إلى ما نشر من ادعاءات ومحاولة لفت أنظار الجهات القانونية والأمنية ضد الشبكة الإذاعية في أنها اتهمت الشركة دون أي دليل إدانة أو خطر قد حدث، ثم قدمت الشركة النواحي الخاصة بالإنتاج وعلاقتها بالجمهور وما تقدمه من أعمال وخدمات له، وكذلك طرق الأمان والسلامة ومراحل التصنيع وعرضها أمام الجمهور من خلال الحقائق والأرقام والسجلات المقنعة، التي تبطل ادعاءات شبكة N.B.C الإذاعية. وبالتالي ومن خلال تلك الاجراءات اجتازت الشركة الأزمة وعلجتها بنجاح وهو ما أكده Hearit في نتائج الدراسة والتي قدمت أهمية الاعتذار باعتبار أن الهدف منه هو جذب الجمهور واستمالاته ودفع الاتهامات وإثارة الشبهات ضد الوسيلة الإعلامية وسياستها في تقديم الأخبار .

٤- دراسة بنويت Benoit (١٩٩٧) :

بعنوان خطاب إصلاح الصورة واتصالات الأزمة، حيث سعت الدراسة إلى استخدام نظرية خطاب إصلاح الصورة الذهنية كنموذج لإدارة مواقف الأزمات، انطلاقاً من أهمية الصورة لمختلف المؤسسات والجهات، وضرورة تحقيق تلك الصورة التي هي

بالفعل من أهم أنشطة العلاقات العامة، حيث أكدت الدراسات على تلك الأهمية خاصة دورها في مواقف الأزمات .

قدمت الدراسة الاستراتيجيات الاتصالية الأساسية التي اهتمت بنوعية الخطاب الموجة إلى الجمهور، وتلك الاستراتيجيات مثلت إجراءات اتصالات الأزمة ونوعية الخطاب لنظرية إصلاح الصورة الذهنية، والتي تلخصت في خمس إستراتيجيات شملت (الإنكار، تجنب المسؤولية، التقليل والتهوين من حدة وعنف الحادث، العمل على تصحيح الأوضاع، الاعتراف وطلب الصفح) . أكدت الدراسة على عدة نواحي تتعلق بضرورة الإعداد والتخطيط قبل حدوث الأزمة، وأهمية الاتصال بالجمهور الخارجي ومراعاة نوعية الرسائل الموجهة إلى الجمهور ومدى ملاءمتها له، وتفعيل دور العلاقات العامة خلال عملية التخطيط، وتنفيذ الإجراءات الاتصالية باعتبار أنها من المهام الأساسية للعلاقات العامة .

٥- دراسة هيريرو وبرات Herrero & Pratt (١٩٩٨):

اهتمت بدراسة الأزمات التسويقية بقطاع السياحة، من خلال مقارنة الإستراتيجيات الاتصالية في الولايات المتحدة الأمريكية وأسبانيا، وذلك بالتطبيق على مديري العلاقات العامة، ومسؤولي التسويق والاتصالات الخارجية في عدد من المؤسسات شملت خطوط الطيران وشركاته، الفنادق، الخطوط البحرية، القطارات والسكك الحديدية، السيارات وشركات النقل والأتوبيسات، بعينة منتظمة لنوعية تلك المؤسسات تعادل ٢٢١ شركة اختيرت من ٤٤٣ شركة بالولايات المتحدة، مقارنة بـ ١٧١ شركة اختيرت من ٢٣٤٥ شركة بأسبانيا .

اهتم المؤلفان بتطبيق نموذجهما الاتصالي - الذي يهتم بالأعداد والتخطيط للأزمات - على مديري تلك المؤسسات، وتوصلا إلى مجموعة من النتائج توضح الفرق بين المؤسسات في الولايات المتحدة وأسبانيا، حيث الاهتمام البالغ بالمؤسسات في الولايات المتحدة من زاوية دراسة البيئة وإدارة القضايا، وإعداد خطة لاتصالات الأزمة وكذلك المتحدث الرسمي، وتوحيد مصدر المعلومات وأهمية التعامل مع وسائل الإعلام أثناء حدوث الأزمات . كما أكدت الدراسة على أن كافة المؤسسات تهتم بالاستعانة بالمستشارين الخارجيين في العلاقات العامة عند التخطيط للأزمات وحصر المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وتنفيذ الإجراءات الاتصالية عند حدوث الأزمة . وأوصت الدراسة بأهمية إعداد إستراتيجيات اتصالية معلة مسبقا قبل حدوث الأزمة يكون للعلاقات العامة دوراً بارزاً في إعدادها، وكذلك ضرورة تطوير تلك الاستراتيجيات بحيث تتناسب مع التطورات العصرية والمستقبلية .

٦- دراسة وليم وأولنران Williams&Olaniran (١٩٩٨):

بعنوان التطورات في عملية التخطيط للأزمات من خلال استخدام عناصر اتصال المخاطر عند ممارسة إجراءات اتصالات الأزمة، وتهدف الدراسة إلى التحول من القوائم الإرشادية التصحيحية إلى استخدام المداخل النظرية والنماذج الاتصالية، والتي يكون للعلاقات العامة دورا بارزا في إعدادها، حيث اهتمت الدراسة بكيفية ممارسة عناصر اتصال المخاطر من جانب مسئول العلاقات العامة في شركة صغيرة الحجم، من زاوية أن الإجراءات المتشابهة في التعامل مع الشركة الصغيرة الحجم تستخدم مع الشركات كبيرة الحجم، وكذلك حجم الأضرار الناتجة عنها.

توصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط للأزمات، وتطبيق مبادئ وعناصر اتصال المخاطر، والذي يأخذ أهميته من زيادة الاعتماد الصناعي على التكنولوجيا الحديثة، والتي لها أضرارا بيئية وصحية، كما أكدت كذلك على أهمية التخطيط الإستراتيجي المسبق لإدارة الأزمات، والاهتمام بالعلاقات العامة في هذا الشأن، وهو ما أوصت به الدراسة من أهمية تطوير أنشطة العلاقات العامة، والممارسين لها في ظل التحولات التكنولوجية والإدارية المعاصرة.

٧- دراسة مارا Marra (١٩٩٨) :

تتناول خطط اتصالات الأزمة، والعوامل التي تفعل من دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتركز على أهمية الدور الإداري في حالة الأزمات، وتأثير ثقافة المنظمة الاتصالية، وفلسفة الاتصال ومرونته في تفعيل دور العلاقات العامة خلال إدارة الأزمات، كما أنها اهتمت بتحليل العناصر الفنية والعملية في إدارة الأزمات، والتي تناولت خطط اتصالات الأزمة، ومراكز اتصالات الأزمة، والعلاقات مع وسائل الإعلام وذلك من خلال التطبيق على مجموعة من الحالات الدراسية لأزمات فعلية مثلت نوعين من المنظمات أولها المنظمات التي لديها خطط وفشلت في إدارة الأزمات التي واجهتها وهي (أزمة يونيون كارييد في بوهال، أزمة وكالة الفضاء العالمية ناسا، أزمة جامعة ماري لاند ومقتل لاعب السلة لين بلي)، وأما النوعية الأخرى من المؤسسات فهي التي ليس لديها خطط وأدارت الأزمة بنجاح. وتلك الأزمات شملت أزمة التايلينول بشركة جونسون أند جونسون، أزمة مكدونالدز ومقتل ٤٠ شخصا بمطاعم كاليفورنيا وسان يوررو في ١٩٨٤).

سعت الدراسة إلى تطوير نموذج اتصالي يهتم بقياس معايير النجاح في اتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة خلالها (*) حيث أن هذا النموذج لا يشترط وجود خطة

* نموذج مارا Marra عن اتصالات الأزمة يعد من النماذج الأولية والتطبيقية في العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، حيث قدمه في رسالته للدكتوراه عام ١٩٩٢ ثم طوره في دراسة عام ١٩٩٨ .

فقط لنجاح إدارة الأزمة، وإنما هناك عدة نواحي أخرى ضرورية إلى جانب الخطة، تمثلت في ضرورة وجود ثقافة تنظيمية اتصالية بالمؤسسة في حالة الأزمات، وكذلك حرية تدفق الاتصالات، ومرونة تنفيذ إجراءاتها من جانب العلاقات العامة .

توصلت الدراسة إلى أهمية العلاقات العامة ودورها الفعال في مراحل الأزمة وأن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على ثقافة المنظمة في الأزمات، وأكدت كذلك على أن سوء الإدارة وضعف السياسات والاستراتيجيات يعوق عمل العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات، حتى ولو كانت على درجة عالية من المهارة، كما توصلت إلى أن الأبحاث في مجال العلاقات العامة اهتمت بالدور الفني والعلاجي في الاتصال، ولم تعطى الاهتمام للجانب التصوري والتخطيطي للأزمات والذي يهتم بإعداد الاستراتيجيات قبل حدوث الأزمة، ومن هذا المنطلق أوصت الدراسة بضرورة التحول في ظل التغيرات الحالية من الأسلوب التقليدي في إدارة الأزمات إلى الأسلوب الاستراتيجي والتخطيطي لاتصالات الأزمة وتفعيل دور العلاقات العامة خلالها .

٨- دراسة برون وألسون Bronn & Olson (١٩٩٩) :

بعنوان الفكر الاستراتيجي لدى مديري العلاقات العامة وكيفية تكوينه في موقف الأزمة، وتهدف الدراسة إلى توضيح عملية التحليل المشترك والأساليب الفنية في دراسة وظيفة العلاقات العامة عند صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في حالة الأزمات، واستخدمت في ذلك منهج دراسة الحالة لنوعين من المديرين الممارسين للعلاقات العامة بمحاكم القطاع العام النرويجية، حيث اهتمت بتحليل أساليب الممارسة ورصدها لدى مديري العلاقات العامة .

قدمت الدراسة وجهة النظر في إمكانية أن يكون مدير العلاقات العامة عضواً فعالاً في عملية اتخاذ وصنع القرار الاستراتيجي بالمنظمة من خلال مشاركته للإدارة العليا بعدة مهام وأنشطة فعالة تحقق أهداف المنظمة، إلى جانب توافر مجموعة صفات لدى مدير العلاقات العامة تحمل معنى التأمّل والتوقع لما قد يحدث لبيئة المنظمة مستقبلاً، بحيث تمثل أفكاراً إستراتيجية تحقق أهدافها .

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها أن التطور الإداري، وتبنى الناحية الاستراتيجية في إدارة الأزمات ما زال يحتاج إلى تطوير، وأن التعامل مع الأزمات إستراتيجياً من أفضل الطرق لنجاح إدارتها، وأكدت كذلك على ضرورة إشراك مديري العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لذلك . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير النماذج في إدارة الأزمات والتطبيق العملي لها .

٩- دراسة بنروس Penrose (٢٠٠٠) :

تناولت دور التنبؤ والتوقع في التخطيط للأزمات، ومدى مساهمته في الاستجابة السريعة للأزمة عند الحدوث، كما سعت الدراسة إلى التعرف على المقاييس المتبعة في إستراتيجية التنبؤ بوجود الأزمة، وما إذا كان هذا التنبؤ بالأزمة كفرصة أو تهديد يؤثر على المنظمة ككل . حيث اعتمدت في تحقيق تلك الأهداف على منهج المسح واستخدمت صحيفة الاستبانة في جمع المعلومات من خلال إرسال (٥٠٠) صحيفة إلى (٥٠٠) شركة صناعية، كما تم إجراء اختبارين لصحيفة الاستبانة، فيما يعادل ٤٣ تقريراً بطريقة عشوائية، حسب درجة (الموافقة / عدم الموافقة) لثلاثة متغيرات قياسية أولها مدى وجود خطة لإدارة الأزمات وثانيهما الأزمة كتهديد للإدارة العليا، وأخيراً الأزمة كفرصة للإدارة العليا.

قامت الدراسة بتحليل التقارير والتعليقات والآراء خلال خمس مراحل لإدارة الأزمة تشمل (التخفيف والتقليل من حدة الأزمة، التخطيط، الاستجابة، الاسترجاع، وأخيراً مرحلة التجدد وإعادة البناء) .

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في فعالية وأهمية التنبؤ والتوقع لوجود أزمة من خلال مراجعة واقع وبيئة المنظمة وما حدث بها من أزمات أو يتوقع حدوث أزمات بها، وهذا يساهم في سرعة الاستجابة للأزمة عند الحدوث، كما توصلت الدراسة إلى أن الأزمة فرصة لتصحيح الأوضاع الخاطئة والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للأزمات . وأوصت الدراسة بضرورة حصر المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة وحلها قبل تفاقم شدتها، وأيضاً فتح قنوات اتصالية مع الجمهور وتبادل الآراء ما بين المنظمة وجمهورها .

رابعاً: أبرز القضايا النظرية والمنهجية المستخلصة من الدراسات السابقة :-

من خلال العرض السابق لنماذج من الدراسات التي تناولت الأزمات وعلاقتها بوسائل الاتصال والعلاقات العامة والتي تم تقسيمها حسب التدرج من العام إلى الخاص بجانب التطور العلمي في دراسة الأزمات بحيث تبدأ بالإحاطة بالدراسات التي تناولت الدور الإعلامي في تغطية الأزمات، إلى تخصيص دور العلاقات العامة من خلال دراسة الحالات لأزمات تعرضت لها المؤسسات، ثم الاتجاه الحديث والذي يتمثل في الاستراتيجيات والنماذج في إدارة الأزمات فقد خلصت تلك الدراسات إلى مجموعة قضايا عكست الوضع القائم بالمؤسسات سواء المحلية أو العالمية، والتي أوضحت أن هناك تبايناً واضحاً بين تلك المؤسسات في إدارة الأزمات قد يفعل من نواحي الاستفادة من

تلك الدراسات والخروج منها بمجموعة من الأسس النظرية والمنهجية والتطبيقية في مجال الأزمات والعلاقات العامة خصيصاً .

أغلب الدراسات المحلية والعالمية التي تم عرضها تعتبر دراسات وصفية، تلك الدراسات قد استعانت بعدد من الوسائل والأساليب البحثية كان أكثرها استخداماً الأسلوب المسحي، ودراسة الحالة، وبصفة خاصة الدراسات التي تناولت دور المنظمة والعلاقات العامة بها ومدى مشاركتها في إدارة الأزمات التي وقعت بها كحالات دراسية. كما استخدمت أدوات بحثية شملت المقابلات المتعمقة، والاستبانة دون التقييد بتحليل أزمة معينة، باعتبار أن ذلك يمثل الدور التحليلي والعلاجي للمؤسسة عند حدوث الأزمة، أما تلك الأدوات البحثية فقد استخدمتها الدراسات للكشف عن نواحي الاستعداد والتخطيط للأزمات قبل حدوثها، وخاصة الدراسات التي عيّنت بتطوير إستراتيجيات اتصالية وإدارية ونماذج اتصالية تفعل من دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة، وكان ذلك في دراسات " بنروس " Penrose (٢٠٠٠)، هيريرو وبرات Herrero & Pratt (١٩٩٨)، برون وألسون Bronn & Olson (١٩٩٩) وكذلك دراسة يوسف (١٩٩٩) التي اهتمت بمسح لآراء عن طريقة الاستبانة في موقف الصحفيين من مسؤولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمة .

إلى جانب ذلك هناك دراسات اهتمت بتحليل المضمون وذلك في الدراسات التي تناولت التغطية الإعلامية للأزمات مثل دراسات تيجل Tuggle (١٩٩١) ويوسف (١٩٩٨) و شومان (١٩٩٩) . وهذا لا يمنع من أن هناك دراسات قد زاجت بين الأدوات البحثية المختلفة وسعت إلى تقديم صورة كلية لأزمة معينة كحالة دراسية من واقع أن دراسة الحالة تمثل الدراسة المتعمقة والشاملة لحالة واحدة أو عدد من الحالات (عبد الحميد، ٢٠٠٠: ١٦٨) ومن تلك الدراسات (على سبيل المثال)، دراسة فريد (١٩٩٩)، " ووليم وأولنران " Williams & Olaniran (١٩٩٨) وكذلك دراسة مارا Marra (١٩٩٨) .

من هذا يتضح أن هناك نوعين من الاتجاهات في الدراسات العلمية التي تناولت مجال الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال، تمثل الجانب الأول في التعرف على الدور العلاجي والتحليلي للعلاقات العامة ومدى مساهمتها في إدارة الأزمة، وذلك باستخدام دراسة الحالة لأزمة معينة وتحليل ما اتخذته المؤسسة من إجراءات في معالجة تلك الأزمات تحديداً، وهذا التوجه قد سلكته أغلب الدراسات المحلية، في حين تمثل الجانب الآخر في الدراسات التي تناولت النواحي الاستراتيجية في حالة التخطيط لإدارة الأزمات، والتعرف على مدى إهتمام المؤسسات والعلاقات العامة بها بالعمل وفق إستراتيجيات وخطط متفق عليها لإدارة الأزمات، وفي هذا الشأن اعتمدت تلك الدراسات على

أدوات بحثية كانت المقابلات المتعمقة والاستبيان والوثائق أكثرها استخداما، للكشف عن الآراء والاتجاهات والإجراءات لدى المديرين في حالة الاستعداد للأزمات، وذلك دون التقييد بدراسة أزمة معينة تعرضت لها المؤسسة .

ومن المتفق عليه أن الدراسات تعكس الوضع القائم فى المؤسسات التي تجرى خلالها، فإذا كانت الدراسات المحلية قد سعت إلى تحليل ومعرفة دور المؤسسات المصرية في إدارة الأزمات التي تعرضت لها والتعرف على مدى مشاركة العلاقات العامة بها كتنظيم عند حدوث الأزمة، فقد توصلت أغلب تلك الدراسات إلى أن المؤسسات في مصر وخاصة الحكومية ما زالت تعاني من مشكلات إدارية وتنظيمية ومهنية تعوق عمل العلاقات العامة كنظام فرعى داخل المنظمة من أداء مهامه، هذا فضلا عن أن تلك المؤسسات لا تسعى إلى تطوير خطة اتصالية لإدارة الأزمات، أو التعامل معها وفق أسس ومعايير إستراتيجية، في حين أن الدراسات الغربية تقدم رؤية مختلفة من حيث أنها قد أكدت على أن المؤسسات الغربية وخاصة الأمريكية تسعى إلى تطوير خطط وإستراتيجيات لإدارة الأزمات وأنها بالفعل تستعين بشركات متخصصة للعلاقات العامة والاتصال إلى جانب ذلك فإنها تضع العلاقات العامة بها في أعلى المستويات الإدارية والتنظيمية، وتسند لها مهام متعددة تفعل من دورها في حالة الأزمات داخل وخارج المنظمة .

وعلى مستوى الدراسات الإعلامية في إدارة الأزمات والتي تناولت التغطية التلفزيونية للأزمات، فإن هناك تباينا بين نتائج الدراسات العربية والأجنبية في هذا الشأن، ففي الوقت الذي أكدت فيه دراسة أجنبية لـ " تيجل " Tuggle (١٩٩١) على تفوق التغطية التلفزيونية في حالة الأزمات على سائر الوسائل الأخرى، فإن الدراسات المحلية مثل دراسة القلينى (١٩٩٨)، وبهنسى (٢٠٠٠) قد خلصتا إلى قصور شديد في التغطية التلفزيونية للأزمات، مما يعكس توجهات وسياسات تتعلق بالوسيلة الإعلامية، إلى جانب سياسة الدولة التي تعمل في إطارها الوسيلة والتي تسيطر على تلك الوسائل، ومن ثم تتحكم في نواحي التغطية الإعلامية لقرارات ومعتقدات وتوجهات سياسية ومركزية تؤثر على تلك الوسائل والعاملين على تغطية الأزمات أيا كانت إمكانياتهم المهنية في هذا الشأن .

اتفقت نتائج الدراسات المحلية والعلمية التي تناولت معالجة وسائل الإعلام الأمريكية للقضايا والأزمات التي تكون الولايات المتحدة طرفا فيها على تأثير التغطية الإعلامية لوسائل الإعلام الأمريكية بالسياسة الأمريكية وأنها تسعى إلى مساندة وتأييد الإدارة الأمريكية وسياساتها الخارجية مع دول العالم وكان ذلك في دراسات سيمون و إينجر Simon & Iyenger (١٩٩٣)، ويوسف (١٩٩٨)، وفينست Vincent (٢٠٠٠) .

كما أسفرت أغلب تلك الدراسات عن قضايا هامة ونتائج فعالة تؤكد أهمية التعامل مع الأزمات فور وقوعها، والاستعداد لها بخطة معدة قبل حدوثها، وعلى أهمية التعامل مع الجمهور الداخلي (الموظفين)، والجمهور الخارجي، ووسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات، وإشراك كافة التخصصات في إدارة الأزمة ومتابعتها، والاستعانة بالخبراء في هذا الشأن، إلى جانب ذلك أضاف كل من برون وألسون Bronn & Olson (١٩٩٩) بضرورة رفع الاختصاصات الإدارية والاتصالية والمهنية لدى مديري العلاقات العامة داخل المنظمة وخارجها، وهذا يتوقف على ما قدمه مارا Marra (١٩٩٨) من ضرورة أن يكون للمؤسسة ثقافة تنظيمية فعالة، تسعى إلى التطوير والتحديث والتخطيط لما يحدث من أزمات مستقبلاً وتفعيل دور العلاقات العامة في هذا الشأن .

أيضاً ظهر التباين بين الدراسات المحلية والعالمية في الهدف الذي تسعى إليه من ناحية تطوير إستراتيجيات ونماذج اتصالية تفعل من دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ففي الوقت الذي لا يوجد فيه دراسة عربية واحدة عنيت بتطوير نموذج اتصالي مقترح - فى حدود علم المؤلف - يتضمن عدة إستراتيجيات تبرز مدى مشاركة العلاقات العامة في هذا الشأن، فقد اهتمت مجموعة من الدراسات العالمية بتطوير وتقديم عدة إستراتيجيات في إدارة اتصالات الأزمة استمدت صلاحيتها من واقع المسوح والتطبيقات الميدانية والتحليلية للمؤسسات والأزمات التي تناولتها، باستثناء دراسة بيرنت Burnett (١٩٩٨) الذي اهتم بإجراء مسح نظري شامل للدراسات التي تناولت المداخل الاستراتيجية في إدارة الأزمات وقدم نموذجاً للعلاقات العامة في الأزمات من نتائج هذا المسح النظري .

وهذا لا يمنع من ذكر أن هناك من الدراسات العربية التي اهتمت بتطويع نماذج اتصالية واستخدامها في حالة الأزمات مثل دراسة القلينى (١٩٩٨) وبهنسى (٢٠٠٠)، حيث اعتمدتا على نموذج الاعتماد على وسائل الإعلام، في حين اهتمت دراسة أخرى لشومان (١٩٩٩) بالمزاوجة ما بين التغطية الإعلامية والصحفية للأزمة ونموذج الموقف المشكل وتطبيقه في حالة الأزمات .

ووفقاً لهذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة وما أوصت به مستقبلاً، بحيث يمكن الوقوف على مدى المشاركة الفعلية للعلاقات العامة بالمنظمات في إدارة الأزمات، والتخطيط لها والمأمول اتخاذ مستقبلاً فى هذا الشأن، باعتبار أن المعرفة هي أساس التغيير، وتلك الرؤية تتفق مع نتائج الدراسات الاستراتيجية التي تناولها المؤلفون في العلاقات العامة والاتصال، بحيث تنطلق تلك

الدراسة من الدراسات الأكثر ارتباطاً بالموضوع كدراسات "هيريرو" و"برات" Herrero & Pratt (١٩٩٨) و"مارا" Marra (١٩٩٨)، إلى جانب الاستفادة من الدراسات الأخرى باعتبار أنها تقدم جانباً هاماً يدعم من لفت الأنظار إلى أهمية ضرورة الاستفادة من العلاقات العامة داخل المنظمة باعتبار أنها نظام فرعى يعمل داخل وخارج المنظمة .

لذا تحاول الدراسة الحالية التعرف والكشف عن مدى استعداد المنظمات للتعامل مع الأزمات وفق إجراءات وأسس إستراتيجية وذلك في إطار مدى مشاركة مسؤولي العلاقات العامة بتلك المنظمات في التخطيط لإدارة الأزمات التي قد تواجهها والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم في هذا الشأن، ورؤيتهم لتطوير هذا المجال مستقبلاً خاصة في مجال التطبيق بقطاع النقل والمواصلات .

كما تسعى الدراسة إلى المساهمة في تقديم نموذج مقترح لإدارة الأزمات من جانب العلاقات العامة بحيث يتم الاستفادة من النماذج والاستراتيجيات السابقة للباحثين في مجال الاتصال والعلاقات العامة، لاسيما وأن أكثرها اعتماداً من جانب المؤلف يتمثل في نموذج "فرانسيس مارا" Marra (١٩٩٨) لكونه يقدم جانبين أساسيين في إدارة العلاقات العامة الفعالة للأزمة وهما ثقافة المنظمة واتصالات العلاقات العامة بحيث يتسنى للباحث تطوير هذا النموذج ليشمل الأسس التي وضعها "مارا" Marra إلى جانب المبادئ والأسس الوظيفية للعلاقات العامة، ليتم توظيفها وتناسبها مع المراحل المختلفة التي تمر بها عملية التخطيط لإدارة الأزمات والإجراءات التي تتخذ.