

الفصل الخامس

الأدوار والخصائص المرتبة بمسئولي

العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل

obeikandi.com

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على بيئة عمل العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل من خلال تحديد الجوانب التنظيمية، والمهنية، والإدارية المشكلة لوظيفة العلاقات العامة وممارسيها بتلك المؤسسات، على اعتبار أن تلك الجوانب تمثل الأساس لأي تطوير وتحديث في وظيفة العلاقات العامة. فضلا عن هذا فإن التعرف على تلك الجوانب، وتحديد مستويات التأهيل، والخبرة، والتدريب، والموقع التنظيمي، والإداري لمسؤولي العلاقات العامة، وحجم الأدوار والمسئوليات المسنلة إليهم، ومدى التفويض والمرونة في النظام السائد عند اتخاذ القرار بشأن أدوار العلاقات العامة، فإن ذلك في شكل مجمل يعكس ثقافة المنظمة في إدارة اتصالاتها مع الجمهور الخارجي، ومدى معاشتها للمتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية لها، والتي قد يكون منها مجال إدارة الأزمات. أيضا فإن دراسة تلك الجوانب تبين رؤية الإدارة العليا في مدى أهمية إدارات العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومواجهة أي تغيرات ومخاطر قد تحدث لها.

وقد سعي المؤلفون في مجال العلاقات العامة والاتصال إلى إسناد فعالية أدوار العلاقات العامة ونجاح برامجها إلى عدة نواحي منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة وعلاقتها بالعلاقات العامة، ومنها ما يتعلق بممارس العلاقات العامة ذاته ومدى تقبله للتطوير والتحديث، بجانب المهارات الإتصالية والإدارية والشخصية المختلفة التي يجب أن تتوافر لديه (Parker, 2003: 14)، وهذا لن يتأتى إلا باهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة من حيث تخصيص موقع تنظيمي مناسب لطبيعة عمل العلاقات العامة، وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية لممارسيها، واختيار الكفاءات الفنية للعمل بها، وإسناد أدوار ومسئوليات هادفة، إلى جانب رغبة الإدارة العليا في التطوير المستمر لوظيفة العلاقات العامة (عجوة، 1983: 20-30).

ومن الواجب إيضاحه أن المؤلف سوف يتناول الإمكانيات التنظيمية والمهنية، والأدوار الرسمية المتعلقة بمسؤولي العلاقات العامة في مؤسسات النقل دون الاهتمام أو السعي إلى دراسة تأثير تلك الأدوار والوظائف على الجمهور، وموقفه منها، ودرجة رضاه، لكون ذلك يحتاج إلى أساليب بحثية ودراسة متعمقة تتسع لسد تلك الجوانب والتي تسمح بالتعميم والتقييم الحقيقي لمدى فاعلية الأدوار التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة.

وعلى هذا فقد استقر المؤلف على تقديم هذا الفصل من خلال عدة محاور تم الوصول إليها من ناتج مقابلات مع مديري العلاقات العامة وعدد من المسؤولين بمؤسسات النقل، بجانب الاطلاع على الهيكل التنظيمي، وتوصيف الوظائف، فضلا عن ملاحظة المؤلف التي لها دور فعال في مثل تلك الأبحاث، وهي كالتالي:

أولا: الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل.

ثانيا: الخصائص المهنية والشخصية لمسئولي العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل.

ثالثا: وجهة نظر مديري العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات ومدى تطلعهم لتطوير وظيفة العلاقات العامة.

رابعا: موقف المسؤولين ورؤيتهم في مشاركة مسئول العلاقات العامة عند إدارة الأزمات.

ويعرض المؤلف تلك المحاور كالتالي :

أولا: الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل:

في أدبيات الإعلام تتحدد أدوار العلاقات العامة من خلال أربع مراحل أساسية، تمثل الأدوار الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة، وهي إجراء البحوث وجمع المعلومات، يلي ذلك التخطيط ووضع البرامج وإعداد الخطط، ثم إجراء الاتصالات وتنفيذ الخطط، وأخيرا التقييم للبرامج والخطط والأدوار (يوسف، ٢٠٠٢: ٩١).

وعلى مستوى الدراسة الميدانية، فقد كشفت مقابلات المؤلف مع مسئول العلاقات العامة في المؤسسات مجال الدراسة عن أن إدارات العلاقات العامة تقوم بعدة أدوار فعلية ذكرها مديرو العلاقات العامة فيما يلي :

١- الاهتمام بالنواحي الاجتماعية والإنسانية والعلاقات الداخلية بين الموظفين: حيث ذكر أغلب مديري العلاقات العامة أن تلك الوظيفة من الوظائف الأساسية المسندة لإدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل سواء البرية أو البحرية أو الجوية، وتتمثل تلك الوظيفة في إجراءات تنسيق وتنظيم الرحلات الترفيهية والمصايف والمناسبات الخاصة بالموظفين، وتنظيم المسابقات، وحل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم ورفعها إلى المسئولين.

إلا أن تلك الوظيفة وبالرغم من أهميتها - لم تدرج ضمن أدوار إدارة العلاقات العامة بشركة ميناء القاهرة الجوي بعد إعادة تنظيم الشركة وإدخال التعديل على إدارة العلاقات العامة تنظيميا ومهنيا، علما بأن إدارة العلاقات الإنسانية المعنية بتلك الوظيفة

حاليا كانت تتبع إدارة العلاقات العامة قبل هذا التعديل والتنظيم، ثم استقلت عنها بعد إعادة التنظيم بإنشاء إدارة مستقلة تحت مسمى " إدارة الرعاية الاجتماعية " ليس لها أي صلة تنظيمية أو إدارية بإدارة العلاقات العامة، وقد بررت مديرة العلاقات العامة بالشركة ذلك قائلة : " أن الشركة قد ركزت أدوار إدارة العلاقات العامة في نواحي تتعلق بالجمهور الخارجي من الركاب والعملاء ووسائل الإعلام، وأنها خصصت إدارة للرعاية الاجتماعية حتى تكون مسؤولة عن كل العلاقات بين العاملين وتستطيع تلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، بالرغم من أن ذلك يعد من الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة "

وهذا يعنى أن إعادة تنظيم وهيكله إدارة العلاقات العامة لا يمثل دائما تطورا وتحديثا في كل الجوانب والأدوار، لأن ذلك يتوقف على رؤية المسؤولين، لأوجه التقدم والتطور في وظيفة العلاقات العامة، ومدى اقتناعهم بتطويرها وتوسيع دائرة اختصاصاتها. ويمكن القول أن توجه شركة ميناء القاهرة الجوى لتأسيس إدارة تحت مسمى " الرعاية الاجتماعية " يعد اتجاها حديثا في بيئة عمل المؤسسات المصرية لحدثة مجال الرعاية، إلا أن ما يعيبه هو عدم إسناد الشركة تلك الإدارة لإدارة العلاقات العامة واعتبارها ليست من أدوار العلاقات العامة، وأن أدوارها تتجه بالأكثر للاتصال الخارجي دون الاهتمام بالجمهور الداخلي.

٢- المتابعة اليومية لما ينشر بالصحف والمجلات عن أخبار النقل والسياحة، وتكون الأولوية لمجلات النقل المتعلقة بالنشاط سواء (بري - بحري - جوى)؛ حيث اتفقت أغلب حالات الدراسة في مؤسسات النقل على تلك الوظيفة، بقيامهم بمتابعة الموضوعات الصحفية عن قطاعات النقل وإعداد إستمارات بها وعرضها على المسؤولين، ولكن يستثنى من القيام بتلك الوظيفة إدارة العلاقات العامة بالهيئة القومية لسكك حديد مصر، حيث لا يسند لها أى مهام تتعلق بهذا الجانب، وأن الهيئة تخصص إدارة مستقلة للإعلان والنشر ليس لها أى صلة أو علاقة بإدارة العلاقات العامة مما دفع بمديرة العلاقات العامة قائلة: " إن الهيئة لا تهتم بأى حال من الأحوال بإدارة العلاقات العامة وتعتبرها فقط إكمال للهيكل التنظيمي، وذلك لحدودية الأدوار والمسئوليات، لدرجة أن متابعة الصحف ليست من مهمة الإدارة، وأنها تخصص إدارة لها لا علاقة بينها وبين إدارة العلاقات العامة "

٣- أجمعت حالات الدراسة من مديري العلاقات العامة بكل مؤسسات النقل على قيامهم باستقبال وتوديع الوفود والزائرين والمسؤولين، والمشاركة في أعمال الضيافة والاستقبال وحجز الفنادق وغيرها من تلك الجوانب.

٤- تنظيم المؤتمرات والندوات ومتابعتها ، وتلك المهمة تظهر أكثر في مؤسسات الطيران، حيث تخصص شركة مصر للطيران إدارة متخصصة للمؤتمرات الداخلية والخارجية لتنظيم وإقامة تلك المؤتمرات، وكذلك شركة ميناء القاهرة الجوى من خلال إدارة الإعلام والنشر التابعة للإدارة العامة للعلاقات العامة. في حين تتقلص تلك الوظيفة في مؤسسات النقل البرى والبحرى، حيث تسند تنظيم وإقامة المؤتمرات لسكرتارية مجلس الادارة أو قيادة المؤسسة مع الإستعانة ببعض أفراد العلاقات العامة في أعمال الضيافة والتسهيلات، ولكن يخرج منها الشركات القابضة فى مؤسسات النقل البرى والبحرى، حيث تسند مهمة تنظيم المؤتمرات إلى إدارة العلاقات العامة لوجود إدارة عامة بها تتسع مهامها لتشمل تنظيم المؤتمرات.

٥- بعد خضوع مؤسسات الطيران لتعديلات وتنظيمات داخلية واسعة المدى، بدأت بتنظيم وزارة الطيران المدني، ثم تحويل الهيئات والشركات الوطنية إلى شركات قابضة، فقد شملت تلك التنظيمات الداخلية إدارات العلاقات العامة، حيث بادرت المؤسسات باستحداث مجموعة وظائف وأدوار يختص بها أقسام وإدارات فرعية مستحدثة تتبع الإدارة العامة للعلاقات العامة بالمؤسسات التي عنت بتطوير إدارة العلاقات العامة بها، وفق رؤيتها في هذا التطوير، وطبيعة النظام الإدارى السائد. وتلك الوظائف المستحدثة قد اقتصرت على مؤسستي الشركة القابضة لمصر للطيران، وشركة ميناء القاهرة الجوى. ويعرضها المؤلف في ضوء ما ذكره مدير العلاقات العامة بالشركتين، بجانب الإطلاع على بطاقات توصيف الوظائف بالهيكل التنظيمي لإدارات العلاقات العامة.

وقد تمثلت تلك الوظائف في مجموعة أدوار اتصاليه ميدانية هامة تتمثل فيما يلي :

أ) تلقى الشكاوى والمقترحات من الجمهور وعرضها على المسئولين ومحاولة حلها، حيث خصصت شركة مصر للطيران قسما لتلقى الشكاوى والمقترحات يتبع إدارة العلاقات العامة، كما طورت الشركة وسائل الاتصال لتلقى الشكاوى من خلال استخدام الإنترنت في هذا الشأن، واتبعت منهجا وأسلوبا اتصاليا حديثا، وهو إرسال واستقبال الرسائل عبر الإنترنت، وإرسال اعتذار على أي شكوى تصدر من العملاء والركاب، وعرض الإجراءات التصحيحية التي اتخذها المسئولون، وهو ما يعد تطوير للوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة. وعلى الجانب الآخر بشركة ميناء القاهرة الجوى فقد سلكت إدارة العلاقات العامة هذا الاتجاه في تلقى الشكاوى وحلها ولكن بشكل أكثر ميدانية من واقع الاحتكاك اليومي بالركاب والعملاء في إنهاء إجراءات السفر، والخدمات المقدمة، ومساعدة كبار السن والمرضى في إنهاء

إجراءاتهم، وهو ما يمثل التفاعل المباشر بلجمهور وحل مشاكله مباشرة، وقد ذكرت مديرة العلاقات العامة بميناء القاهرة الجوى قائلة: " أن مهمة حل مشاكل الجمهور من الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة، وتقوم بها إدارة علاقات الركاب بمبنى الركاب ١،٢، وتختص بنقل ما يعترض الركاب من صعوبات إلى المسؤولين "

وبعد اهتمام مؤسسات الطيران في شركة ميناء القاهرة الجوى، وشركة مصر للطيران بمجال إدارة وحل مشاكل الجمهور والركاب تطورا للوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة هذا من ناحية، وإبرازا واستحداثا لمجال إدارة الأزمات باعتبار أن إدارة المشكلات والمخاطر مرحلة أولية من مراحل إدارة الأزمات وذلك من ناحية أخرى.

ب) خدمة الرد على استفسارات الجمهور والركاب مباشرة فيما يختص بنوع الخدمة المقدمة، وقوائم الرحلات، وكشوفات الركاب، وكان ذلك في قسم الاستعلامات بإدارة العلاقات العامة الخارجية بشركة مصر للطيران، حيث ذكر مدير العلاقات العامة قائلاً: " أن مسؤولي العلاقات العامة يقومون بتجميع البيانات والمعلومات عن قيام ووصول الطائرات، وتوضيحها للجمهور بعد التنسيق مع مركز العمليات بالشركة والميناء "

ج) استحدثت شركة ميناء القاهرة الجوى خدمة تسمى " الخدمة المميزة لكبار الزوار " وأسندتها إلى إدارة العلاقات العامة بالشركة، حيث ذكرت مديرة العلاقات العامة قائلة: " أن الخدمة من مهام موظفي العلاقات العامة من خلال قيامهم بإنهاء إجراءات السفر للركاب، بعد قيام الراكب بدفع مبلغ ١٠٠ جنيه إذا كان بمفرده، يضاف إليها ٥٠ جنيه إذا كان باصطحاب أسرته وذلك عن كل فرد في الأسرة، علما بأن مسئول العلاقات العامة لا يتدخل في الإجراءات الأمنية والجمركية المتعلقة بالراكب وما لديه من متعلقات "

د) إلى جانب الخدمة المميزة السابق ذكرها وفى شكل يحاكيها قدمت شركة ميناء القاهرة الجوى خدمة أخرى تسمى " خدمة الاستراحات " ويتولاها أيضا مسئولو العلاقات العامة بإدارة العلاقات الخارجية بالإدارة العامة للعلاقات العامة، وقد ذكرت مديرة العلاقات الخارجية قائلة " أن موظف العلاقات العامة يقوم باصطحاب الراكب بدءا من إجراءات الضيافة بالاستراحات حتى إقلاع الطائرة وإنهاء إجراءات السفر الخاصة به مقابل مبلغ يدفعه عن ضيافته بتلك الاستراحات "

والواضح أن المهام السابقة والتي ارتبطت بمؤسسات الطيران - خاصة في شركة ميناء القاهرة الجوى، وشركة مصر للطيران - من حيث تحويلها لأدوار ومهام أكثرها إتصالية وتسويقية وخدمية، فإن ذلك لا يعنى التقليل من شأن تلك الأدوار والمهام، ولكن يعكس

رؤية الإدارة العليا والقيادة التنظيمية بتلك المؤسسات، واقتناعها بمدى أهمية إدارات العلاقات العامة بها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وقدرتها على تحقيق الاتصال المتبادل مع الجمهور والعملاء، إلى جانب أن تلك الأدوار تحقق الوظيفة الميدانية والعملية لمسئولي العلاقات العامة، وهو ما يأتي في النهاية بتكوين صورة ذهنية فعالة وإيجابية للمؤسسة عند الجمهور والعملاء.

وفي ضوء ما سبق، فإن أدوار إدارات العلاقات العامة بالمؤسسات مجال الدراسة قد تباينت مع التراث البحثي، والذي يقدم أدوار العلاقات العامة بمرورها بأربع مراحل أساسية هي البحوث، والتخطيط، والاتصال، والتقويم. وقد اتضح ذلك من نتائج الدراسة الميدانية، حيث تركزت وظيفة البحوث في مؤسسات الطيران دون النقل البري والبحري، وكان ذلك في استقبال الشكاوي والمشكلات من الجمهور ومحاولة حلها، إلا أنها لا تتم وفق الأسلوب الاستراتيجي في عمل العلاقات العامة، من حيث مبادرة ممارستها بإجراء البحوث والدراسات الميدانية لقياس اتجاهات جمهور العملاء والركاب نحو خدمات شركات الطيران، ووضع خطة لتنفيذ تلك البحوث، وأنها اقتصر فقط على استقبال وانتظار الشكاوى ومحاولة حلها عبر قنوات اتصالية.

أما بالنسبة لمرحلة التخطيط، فإن مؤسسات النقل مجتمعة لا تعمل وفق خطة مصممة لإجراء الإتصالات مع الجمهور، وتعمل من خلال بطاقات لتوصيف الوظائف، تختلف بحسب رؤية الإدارة العليا في أداء تلك الوظائف، وهذا قد انعكس على عملية التقييم للخطط والبرامج، نظرا لأن عملية التقييم تحتاج إلى خطة إتصالية مصممة بشكل يسمح بتحليل عناصرها. إلا أن المرحلة الهامة التي أجمعت كل مؤسسات النقل على القيام بها فهي مرحلة إجراء الاتصالات، ولكن مضمون وتوجه تلك الاتصالات قد اختلف بين مؤسسات الدراسة، حيث غلب على مؤسسات الطيران اهتمامها بالاتصالات الخارجية مع جمهور العملاء والركاب (الجمهور الخارجي)، وذلك على حساب الاتصالات الداخلية بين العاملين. في حين غلب على مؤسسات النقل البري والبحري إجراء الاتصالات الداخلية بين العاملين، بل واقتصر أغلبها على تلك الاتصالات دون الخارجية.

وبالتالي فإن الدراسة الميدانية للأدوار والوظائف المسندة لمسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل لا تتخذ إدارة الأزمات من ضمن وظائفها وأدوارها، وذلك في كل مؤسسات النقل. إلا أن القيام بأدوار عند وقوع الأزمات في بعض المؤسسات - خاصة شركات الطيران - يرجع لعدة جوانب تستدعي دراستها في المحاور التالية المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة فيما يخص المؤسسة والعلاقات العامة وموقف الإدارة العليا منها :

ثانياً: الخصائص المهنية والشخصية لسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل.

يتركز هذا المحور في دراسة الجوانب التنظيمية المهينه لأداء أنشطة العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل، وهى تمثل مسمى الهيكل التنظيمي، وموقعة، ومدى تناسبه مع الأدوار التي يمارسها مسئولو العلاقات العامة. كما يسعى هذا المحور إلى دراسة الخصائص الشخصية لمديري العلاقات العامة في نواحي المؤهل الدراسي، ومستوى الخبرة، والتدريب.

بيان رقم (١) الخصائص المهنية والشخصية لسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل

الحالة	مسمى الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة	المؤهل الدراسي لمدير العلاقات العامة	سنوات الخبرة في مجال العمل بالعلاقات العامة	الدورات التدريبية								
				العلاقات العامة	الاستعلامات الأولية	الاستشارات	الحاسب الآلي	والبروتوكول	الرسم	الإدارة والتخطيط	والإتصال	التسويق
ديوان عام وزارة الطيران	إدارة عامة	ل. آداب، اجتماع	٢٥ سنة	٢	١		١	١		٢		
الشركة القابضة لمصر للطيران	إدارة عامة	ب. علوم عسكرية	٤ سنوات	١			١			٢		
الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية	إدارة فرعية	ب. هندسة	٥ سنوات	٢			١			١		
شركة ميناء القاهرة الجوي	إدارة عامة	ل. آداب- اجتماع	٢٦ سنة	٣	١	١	١	٢		١		٢
ديوان عام وزارة النقل (البري - البحري)	إدارة فرعية	ب. تجارة إدارة أعمال	٣٠ سنة	١			١			١		
الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل	لا يوجد											
الهيئة القومية لسكك حديد مصر	إدارة فرعية	ل. آداب تاريخ	٢٤ سنة	٣			١					
الهيئة العامة للنقل النهري	إدارة فرعية	ل. آداب تاريخ	٢٧ سنة	١								
جهاز مترو الأنفاق	لا يوجد											
شركة العربي للنقل البري والبحري	إدارة فرعية	ب. تجارة إدارة أعمال	١٥ سنة							١		

استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث

				١		١	٢٣ سنة	ب. دراسات تعاونية وإدارية	إدارة عامة	الشركة القابضة للنقل البري
			١		١	٣ سنوات	ب. علوم عسكرية	إدارة عامة	الشركة القابضة للنقل البحري	
		١	١		٢	٢ سنة	ب. علوم عسكرية	إدارة فرعية	الشركة القابضة للطرق والكباري والنقل البري	
		١	١		٣	٢٩ سنة	ب. خدمة اجتماعية	إدارة عامة	هيئة النقل العام	

■ مسمي الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة:

يمثل هذا العنصر المسمي التنظيمي لهيكل العلاقات العامة داخل مؤسسات وشركات النقل، من حيث كونه إدارة فرعية أم إدارة عامة يتبعها مجموعة من الإدارات الفرعية والأقسام، أو اقتصار المؤسسات على تخصيص قسم يتولى مهام العلاقات العامة، إلى جانب التعرف على الإدارات أو الأقسام التي تتولى مهام وأنشطة العلاقات العامة ولم تدرج تحت هذا المسمى مباشرة.

وترجع أهمية هذا العنصر من واقع اتفاق المؤلفين في مجال العلاقات العامة والاتصال على أن نجاح العلاقات العامة وقدرتها على أداء الدور الفعال والمنشود في تحقيق وظائفها يرجع إلى عدة نواحي مهنية وتنظيمية لعل أكثرها أهمية يتمثل في تخصيص موقع تنظيمي فعال ومناسب للعلاقات العامة يعطيها القوة والحرية في أداء دورها داخل وخارج المنظمة، ويتواكب مع تطور المؤسسات الحديثة، وتكنولوجيا الاتصال المعاصرة (Parker, 2003: ٤٦٩, ٤٦٣, ١٩٩٨; Marra).

فقد كشفت الدراسة الميدانية عن أن مؤسسات النقل قد خصصت " إدارة " لتولى مهام وأنشطة العلاقات العامة في كل منها، سواء بتخصيص إدارة عامة أم إدارة فرعية، إلا أن تلك الإدارات قد اختلفت فيما بينها من حيث طبيعة النظام الإداري الذي تعمل في سياقها، وحجم ومسئوليات ومكانة تلك الإدارات داخل مؤسسات النقل.

فهناك من المؤسسات التي لم تتطرق بعد لتطوير حجم هيكل العلاقات العامة بها، وتقصره على تخصيص إدارة فرعية مباشرة لأنشطة العلاقات العامة بالمؤسسة، وأغلبها قد تركزت في مؤسسات النقل البري والبحري والتي تمثل (١٠) مؤسسات، كان منها (٥) مؤسسات بها إدارة فرعية، و(٣) مؤسسات بها إدارة عامة بكل من هيئة النقل العام، والشركة القابضة للنقل البري، والشركة القابضة للنقل البحري، في حين لا يوجد أي مسمي تنظيمي يتولى مهام العلاقات العامة أو تحت أي مسمي آخر بجهاز مترو الأنفاق الذي يتعامل مع ما يقرب من ٣,٥ مليون راكب يوميا، مما انعكس على ضعف النواحي

الإتصالية بالجمهور، وإقتصارها على مجموعة إرشادات ونصائح تتعلق بالأمن الصناعي والطوارئ والسلامة والصحة المهنية. كما لا يوجد هيكل تنظيمي للعلاقات العامة بهيئة تخطيط مشروعات النقل، ومبرر ذلك ما أدلى به أحد المسؤولين بالهيئة قائلاً " إن الهيئة تتبع الوزارة مباشرة، ومقرها بالوزارة، وتختص بالتخطيط والمشروعات في النقل البري والبحري بالدرجة الأولى، وأن العلاقات العامة بالوزارة تخدم كل الهيئات بداخلها " .

وعلى الجانب الآخر، هناك من المؤسسات التي اهتمت بتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للعلاقات العامة، وتركزت أغلبها في مؤسسات الطيران، حيث سعت بعد إعادة تنظيم وزارة الطيران المدني عام ٢٠٠٢ وتحول أغلب الهيئات لشركات قابضة إلى تخصيص موقع تنظيمي مناسب للعلاقات العامة يتمثل في تأسيس إدارات عامة يتبعها عدد من الإدارات الفرعية والأقسام، وهو ما ظهر في وجود (٣) مؤسسات بها إدارة عامة للعلاقات العامة وهي ديوان عام وزارة الطيران المدني، والشركة القابضة لمصر للطيران، وشركة ميناء القاهرة الجوي، كما سجلت دراسة الحالات وجود إدارة واحدة فرعية بالشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية.

ومن خلال دراسة الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة ومدى تناسبها مع حجم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة، فقد لوحظ أن إدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل البري والبحري قد تركزت في وجود إدارات فرعية، وهو ما انعكس على محدودية أعداد العاملين بالعلاقات العامة وتركز الأدوار في المهام الداخلية للمؤسسة، وظهورها بأنها موجهة بالأكثر لخدمة الإدارة العليا بها. إلى جانب أن الإدارات العامة بتلك النوعية من المؤسسات يتبعها إدارات فرعية لم تتسع لأنشطة تتعدى نواحي العلاقات الإنسانية، والإعلام والنشر.

وإذا كانت الإدارات السابق ذكرها موجودة في كل مؤسسات النقل، إلا أن مؤسسات الطيران قد استحدثت عدة إدارات وأقسام تتبع الإدارة العامة للعلاقات العامة، وترتبط بصورة مباشرة بنشاط المؤسسة والأهداف الأساسية لها، وهو ما يعكس توجه المسؤولين نحو تحسين الوضع التنظيمي والمهني لمستوى العلاقات العامة، مما يستوجب عرض الهيكل التنظيمي المستحدث بالمؤسسات التي عنت بهذا الشأن، والنواحي التي خضعت للتغيير عن الوضع السابق، حيث تركز ذلك في الشركة القابضة لمصر للطيران، وشركة ميناء القاهرة الجوي.

فيما يخص الشركة القابضة لمصر للطيران للخطوط الجوية، فمن خلال مقابلة مع مدير عام العلاقات العامة بالشركة، فقد تحدث قائلاً: " إن الشركة القابضة قد خضعت لتعديلات تنظيمية واسعة المجال، وقد شملت مختلف الإدارات ومنها إدارة العلاقات

العامّة، وأنّ التعديل الأخير لها يصدر في أغسطس ٢٠٠٤، ويمتد ليتناول إدارات تتعلّق بخدمة الركاب والعملاء مباشرة " ، ثمّ إستطرد قائلاً : إنّ الإدارة العامّة للعلاقات العامّة تعمل من خلال ٣ إدارات فرعية هي :

(١) إدارة العلاقات الداخلية ويتبعها أقسام :

- قسم الإقتراحات والشكاوى.
- قسم العلاقات الإنسانية.
- قسم الصحافة والاعلان.
- قسم الإستعلامات.

(٢) إدارة العلاقات الخارجية ويتبعها أقسام :

- قسم علاقات الركاب صالة ١.
- قسم علاقات الركاب صالة ٢.
- قسم علاقات الركاب صالة ٣.

(٣) إدارة المؤتمرات ويتبعها أقسام :

- قسم المؤتمرات الدولية.
- قسم المؤتمرات المحلية.
- قسم المراسم والبروتوكول والحفلات.

والإدارات الثلاث السابقة يتم الإشراف عليها من خلال ثلاثة أقسام تتبع المدير العام مباشرة وهي قسم المتابعة وتقييم الأداء، وقسم أساليب وتنميط وإجراءات العمل، وقسم التدريب.

أما بالنسبة لشركة ميناء القاهرة الجوى، فقد أكدت مديرة العلاقات العامّة قائلة " إنّ الشركة بعد تحوّلها من هيئة إلى شركة قابضة قد اتّجهت نحو تطوير الإدارات التي تتعامل مباشرة مع الركاب والعملاء ومنها العلاقات العامّة، وأنه قد تمّ زيادة العاملين بالعلاقات العامّة، وتوسيع المهام والأنشطة في خدمات الركاب" .

والعلاقات العامّة بشركة الميناء تعمل من خلال " الإدارة العامّة للعلاقات العامّة " والتي يتبعها ٤ إدارات فرعية هي :

- ١- إدارة علاقات الركاب بمبني ١، ٢.
- ٢- إدارة العلاقات الخارجية.
- ٣- إدارة الإعلام والنشر.
- ٤- إدارة المراسم والبروتوكول.

وتحول المؤسسات إلى تطوير أجهزة العلاقات العامة بها خاصة في مؤسسات الطيران بحيث تتماشى وتتوافق مع نشاطها يعكس مدى إقتناع المسؤولين بمدى فاعلية وجدوى برامج العلاقات العامة، وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق صورة أفضل للمؤسسة، وهو ما يعد تحولاً نحو إرساء علاقات عامة إستراتيجية، وإن كانت تحتاج بجانب تلك النواحي إلى المزيد من التطوير والتحديث والعناية بحيث تسير التطورات التكنولوجية والمجتمعية والاتصالية المعاصرة.

التأهيل الأكاديمي لمديري العلاقات العامة :

يلاحظ من تصنيف مؤهلات مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل أنها لجأت منذ إهتمامها بتخصيص إدارة للعلاقات العامة بها إلى إختيار العاملين دون تحديد ضوابط ومعايير تتعلق بالمؤهل الدراسي، وهو ما ظهر في عدم وجود مؤهل إعلامي واحد بكل حالات الدراسة، واستمر هذا الوضع حالياً بالرغم من التعديلات التنظيمية بمؤسسات النقل بعد انفصال وزارة الطيران المدني عن وزارة النقل.

كما سجلت الحالات أن أكثر المؤهلات تكرارا تمثل في المؤهلات العسكرية، وخاصة الشركات القابضة، مما يدل على أن اختيار مديري العلاقات العامة يتمشى مع سياسة المؤسسات، ليس من مبدأ النواحي الفنية، بل من مبدأ النواحي الإدارية، والتي تأتي في شكل الدقة والحزم والالتزام في العمل والسيطرة على الآخرين (من وجهة نظر مديري العلاقات العامة). كما بينت الدراسة وجود مؤهلات تجارية وإدارية تركزت في (٣) مؤسسات، فضلا عن تنوع المؤهلات ما بين بكالوريوس هندسة، ليسانس آداب، بكالوريوس خدمة اجتماعية وغيرها. ويرى المؤلف في هذا الشأن أن مهنة العلاقات العامة تحتاج إلى أشخاص ذوي إمكانيات تأهيلية وإعلامية مناسبة يتم اكتسابها أكاديميا ثم تصقل بالممارسة إلى جانب توافر المهارات الإدارية والشخصية الأخرى.

أيضا كشفت الدراسة الميدانية عن أن وزارة الطيران المدني بعد تعديل هيكلها التنظيمي قد أضافت شكلا تنظيميا يخدم عمل ومهنة العلاقات العامة بها، وهو تعيين مستشار إعلامي وعلاقات عامة يتصل مباشرة بالإدارة العليا للوزارة، ويعمل تحت إشرافها، ومن خلال المقابلة التي أجريت معه قد بادر قائلا: " إن المستشار الاعلامي يتولى إدارة المهام الإعلامية والتعامل مع وسائل الاعلام في كافة الأوقات، وأن الدور يزداد أهمية عند وقوع الأزمات والتعامل مع الإعلاميين والشائعات التي تنتشر"، أيضا سلك هذا الاتجاه كل من شركة ميناء القاهرة الجوية، والشركة القابضة لمصر للطيران، في حين لا يوجد مثل هذا التنظيم في مؤسسات النقل البري والبحري.

ولا يقلل المؤلف من شأن مديري العلاقات العامة على غير المؤهلات الاعلامية، ولكن ما دام هناك اختيارات مع وجود وفرة وكثرة في خريجي المؤهلات الإعلامية، فلماذا إذن حتى الآن يختار العاملون بالعلاقات العامة تحت مسمى "مؤهل عال مناسب"، مع إجراء اختبارات شخصية تتم تحت ظروف غامضة يتحكم فيها الشخص القائم على الاختبارات، مع تدخلات خارجية وداخلية بالمؤسسة. كما أن الهدف من هذا العنصر ليس لفت أنظار المسؤولين إلى ضرورة التغيير القيادي للعلاقات العامة، ولكن من الممكن أن يتم صقل تلك القيادات ببرامج التدريب والتطوير الإداري والإتصالي ومستحدثاته، إلى جانب أنه يلفت نظر المسؤولين إلى وضع ضوابط ومعايير محددة في اختيار العاملين بالعلاقات العامة، وتكون المؤهلات الإعلامية هي الأساس في الاختيار بشكل يسمح بإجراء اختبارات دقيقة وفاحصة لذوى الكفاءات.

■ سنوات الخبرة لدى مديري العلاقات العامة:

إن ممارسة أنشطة وأدوار العلاقات العامة تختلف بين المؤسسات على حسب تطلعات مديري العلاقات العامة، ومستوى خبرتهم في العمل بالعلاقات العامة، ومدى معاصرتهم للتطورات التكنولوجية والمجتمعية المختلفة (١٣٣ : ١٩٩٥، Guth).

يهدف المؤلف من هذا العنصر إلى التعرف على مدى تأثر وظائف العلاقات العامة في مؤسسات النقل بمستوى خبرة مديري العلاقات العامة، والتي بدورها تعكس طبيعة النظام الإدارى السائد ومدى مرونته ومساييرته للتطوير والتحديث، كما أن ذلك يعكس نظرة الإدارة العليا لوظيفة العلاقات العامة وممارسيها، سواء بالتطوير في الأدوار والمسئوليات التي تدعم بمستوى خبرة ممارسي العلاقات العامة، أو السيطرة على تلك الأدوار وتحديدها وبالتالي تحقيق الجمود والركود الوظيفي في العلاقات العامة.

ومع تصنيف سنوات الخبرة لدى مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل تبين أنها تختلف فيما بينها على حسب مدة عمل مدير العلاقات العامة في مجال العلاقات العامة، ويسعى المؤلف إلى تصنيفها لثلاث مراحل تتوافق مع كل مديري العلاقات العامة الشاغلين لتلك الوظيفة بمؤسسات النقل، من حيث أن المرحلة الأولى تتراوح ما بين (١-١٠) سنوات، وهي تتناسب مع مديري العلاقات العامة الذين كانوا يعملون في مجالات أخرى غير العلاقات العامة وقضوا مدة في تلك المجالات تتيح لهم الحصول على درجة مدير عام أو مدير إدارة. وقد سجلت دراسة الحالات أن أغلب مديري العلاقات العامة في تلك المرحلة من القيادات العسكرية، حيث اتجهت مؤسسات النقل بعد تحولها لشركات قابضة إلى الاستعانة بقيادات القوات المسلحة لتولى إدارات العلاقات العامة بها، وهو ما ظهر في مؤسسات شركة مصر للطيران، الشركة القابضة للمطارات،

والشركة القابضة للنقل البرى، والشركة القابضة لمشروعات الطرق والكباري والنقل البرى. وهو ما يعنى أن النظام الإداري بتلك المؤسسات يتجه إلى مبدأ التغيير القيادي ومحاولة التطوير من أدوار العلاقات العامة ولكن بالخضوع لمبدأ الحزم، والانضباط، والقدرة على الإدارة، ومركزية القرار. فهي هنا تهتم بالشكل أكثر من المضمون، كما أن سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لتلك النوعية لا تتعدى ٤ سنوات في أغلبها.

أما بالنسبة للمرحلتين الثانية والثالثة فتتراوح ما بين (١٠-٢٠) سنة و(٢٠ فأكثر)، وهما يتناسبان مع العاملين في مجال العلاقات العامة منذ تعيينهم في إدارة العلاقات العامة حتى قضوا مدة تتيح لهم الحصول على درجة مدير إدارة العلاقات العامة، أو مدير عام لإدارة العلاقات العامة، وهو ما ظهر من خلال تتبع حالات الدراسة بتركز أغلب مديري العلاقات العامة في المرحلة الثالثة، وقضائهم مدة تتجاوز العشرين عاما في مجال العلاقات العامة، وذلك في أغلب مؤسسات النقل البرى والبحري، والتي تعمل في ظل نظام إداري لا يسعى لإكساب مهارات وخبرات جديدة في عمل العلاقات العامة. حيث استنتج المؤلف من نتائج المقابلات مع مديري العلاقات العامة أنهم يمارسون أدوارا لم تتغير منذ فترة طويلة، وأنها مرتبطة بالإدارة العليا للمؤسسة لإنهاء أعمالهم، مما يعنى أن سنوات العمل تمثل تعداد لها وليس إكساب خبرات لجمود الأدوار وتحديثها.

ما سبق يعنى أن إكساب الخبرات لدى مديري العلاقات العامة يتأثر بجانبين:

الأول: يتعلق بسياسة المؤسسة وموقفها من وظيفة العلاقات العامة، ومدى اقتناع المسؤولين بأهمية التطوير المهني والتنظيمي لإدارة العلاقات العامة، ورؤيتهم في الأساليب والوسائل التي تحقق أهداف المؤسسة مع الجمهور الخارجي وتفاعله معها.

الثاني: يتعلق بمدى استعداد ممارسي العلاقات العامة للتطوير والتحديث والإبداع في وظيفة العلاقات العامة والأدوار التي يقومون بها، ومدى توافر المهارات المختلفة لديهم لإتقان هذا التطوير.

• تدريب مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل:

يمثل هذا العنصر البرامج والدورات التدريبية التي حصل عليها مديرو العلاقات العامة بمؤسسات النقل وساعدت في ثقل خبراتهم ومهاراتهم الإدارية والاتصاليه فى المجالات المرتبطة بالمؤسسة والادارة والمجتمع بصفة عامة، وفى مجال العلاقات العامة والأزمات بصفة خاصة.

تكشف نتائج الدراسة عن أن أغلب الدورات التدريبية قد تركزت في مجال التخصص في العمل وهو العلاقات العامة، حيث سعت مؤسسات النقل إلى إجراء

الدورات التدريبية للمديرين تتعلق بالأدوار التي يمارسونها داخل المؤسسات، ورؤية الإدارة العليا في تلك الدورات. فقد أشار مديرو العلاقات العامة في مؤسسات النقل البرى والبحرى ومنهم على سبيل المثال مدير العلاقات العامة بشركة الاتحاد العربي للنقل البرى والبحرى قائلا: " إن الدورات تميل إلى النواحي الإدارية الداخلية في إنهاء الإجراءات الخاصة بالمسؤولين، إلى جانب النواحي الإنسانية بين العاملين " في حين أشار مديرو العلاقات العامة بمؤسسات الطيران إلى إرتباط الدورات التدريبية بنواحي الإتصال بالجمهور، وهو ما يمثل نشاط المؤسسات في مجال الطيران، وظهر ذلك في اقتصر دورات الاستعلامات، والمراسم والبروتوكولات، والمؤتمرات، وإدارة الأزمات على مؤسسات الطيران.

كما اتجهت أغلب مؤسسات النقل إلى محاولة تدريب مديري العلاقات العامة على تكنولوجيا الإتصال وخاصة دورات الحاسب الآلى والإنترنت، حيث اشتركت المؤسسات في تلك النوعية من الدورات. وقد أدلى أغلب مديري العلاقات العامة ومنهم على سبيل المثال بوزارتي الطيران المدني، والنقل قائلين: " إن تلك الدورات يتم الحصول عليها عند الترقيات لدرجة مدير عام أو مدير إدارة، وأن أكثر الدورات تتركز في مجالات الإدارة، والحاسب الآلى، والعلاقات العامة، ويتولى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عقد وتنظيم تلك الدورات ".

وكشفت الدراسة الميدانية، عن أن غالبية مؤسسات النقل لم تتجه نحو إجراء دورات تدريبية لمديري العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات، وقد أرجع مديرو العلاقات العامة ذلك إلى محدودية الدورات في هذا المجال، وأنها تكون للمسؤولين من الإدارة العليا فقط، حيث ذكر أحد مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل البرى قائلا: " إن الهيئة لا تهتم بمجال تدريب العاملين بالعلاقات العامة، أو إدارة الأزمات عموما، وأن رئاسة الهيئة لو فكرت في إجراء دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، فإن آخر شخص تفكر فيه هو موظف العلاقات العامة "، وهذا يعكس اتجاهات الإدارة العليا السلبية نحو أدوار العلاقات العامة ووضعها التنظيمي داخل المؤسسة، بدليل عدم وجود دورات تأهيلية لتأسيس كوادر من مسؤولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

يستثنى من ذلك مؤسسات الطيران التى حرصت على تطوير مجال إدارة الأزمات بها، إلا أن أغلبها لم يهتم بتدريب مديري العلاقات العامة على إدارتها. حيث سجلت دراسة الحالات أن شركة ميناء القاهرة الجوى هي المؤسسة التي إهتمت بتدريب مديري العلاقات العامة على إدارة الأزمات، وذلك ضمن التدريبات العملية التي يجربها المطار باستمرار، بجانب الدورات التدريبية النظرية والعملية الأخرى. وما ساعد على تطوير هذا الجانب بشركة ميناء القاهرة الجوى هو إهتمامها ببرامج التدريب الداخلى بها، حيث بادرت بإنشاء هيكل تنظيمي مستحدث للتدريب سمي " الإدارة العامة للتدريب " وذلك بعد تحولها إلى شركة قابضة.

ومن خلال أقوال الحالات، فقد تبين أن الدورات التدريبية الحالية بمؤسسات النقل لا تسد إحتياجات العاملين في إدارة العلاقات العامة، أو تسير التطورات الحديثة خارج تلك المؤسسات في مجال التخصص، لعدم تناسب وتوافق تلك الدورات التدريبية النظرية مع الواقع الفعلي لممارسات العلاقات العامة في المؤسسات، وهو ما تؤكد من قول مدير العلاقات العامة بوزارة النقل: " إن المشكلة التي يعاني منها العاملون بالعلاقات العامة هي قلة الإهتمام بتدريب العاملين، وأن الدورات التي تتم لبعض العاملين تحتاج إلى الجانب الوظيفي أكثر من النظري "

ما سبق يؤكد أن العلاقات العامة الفعالة لا توجد إلا في مؤسسة تهتم بها من كافة الجوانب، ويكون لديها الرغبة المستمرة في تطويرها، وإيجاد مكانة تنظيمية فعالة لممارستها داخل المؤسسة تساندهم عند التفاعل والاتصال بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية، وهو ما يمثل في الأدوار التي تسند لمسئولى العلاقات العامة، والتي تناولها المؤلف في المحور السابق.

ثالثاً: وجهة نظر مديري العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات ومدى رغبتهم وتطلّهم لتطوير وظيفة العلاقات العامة.

يستخلص المؤلف هذا العنصر من واقع المقابلات التي أجريت مع مديري العلاقات العامة بمؤسسات الدراسة، والتي تمثل وجهة نظرهم في مجال إدارة الأزمات من حيث مدى إرتباطها بأعمال العلاقات العامة، وكونها وظيفة قد تسند إليهم عند التخطيط لتلك الأزمات، وهو ما يعكس ثقافتهم في هذا الشأن ومدى تقبلهم لهذا المجال، ومن جانب آخر إستخلاص مدى رغبة مديري العلاقات العامة في التطوير المهني والتنظيمي لإدارة العلاقات العامة.

وكما كشفت الدراسة الميدانية، فإن هناك مؤسسات قد سعت لتطوير مجال إدارة الأزمات بها وتمثلت في مؤسسات الطيران، وأخرى لم تنتج بعد إلى هذا المجال وتعتمد على الأسلوب التقليدي والمعتاد لها في إدارة أزماتها وتمثلت في مؤسسات النقل البرى والبحرى. لذا فإن هذا النظام الإداري المتبع يعكس وجهات نظر مديري العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات، فهناك مدير العلاقات العامة بشركة الإتحاد العربي للنقل البرى والبحري يقدم وجهة نظره قائلاً: " إن الأزمات في عمل إدارة العلاقات العامة هي الأزمات التي تنشأ بين الموظفين كالوفيات والمشكلات الإجتماعية وغيرها من العلاقات الداخلية، أما الحوادث والأزمات المرتبطة بنشاط الشركة فهي ليست من اختصاص إدارة العلاقات العامة" في حين ذكر مدير العلاقات العامة بهيئة النقل العام قائلاً: " إن إدارة الأزمات لا ترتبط بأي حال من الأحوال بإدارة العلاقات العامة فهي من اختصاص الشؤون الفنية والأمن الصناعي، والتي تعمل تحت تعليمات رئاسة الهيئة".

إلا أن مديرة العلاقات العامة بالهيئة القومية لسكك حديد مصر قد خالفت الآراء السابقة قائلة: " إن إدارة الأزمات من المجالات الهامة للحد من الحسائر الناتجة عن تلك الأزمات، وأن إدارة العلاقات العامة من الممكن أن يكون لها أدوار فعالة وجيدة عند مواجهة الأزمات أو التخطيط لها، ولكن يعوقها اللوائح والقوانين بالهيئة، ونظرة المسؤولين الهامشية لأدوار العلاقات العامة، وعدم تخصيص أي مسؤوليات لها " .

وقد أرجع مديرو العلاقات العامة بمؤسسات النقل البرى والبحري عدم اهتمامهم بمجال إدارة الأزمات إلى عدة نواحي منها ما يتعلق بالمؤسسة ذاتها والنظام الإداري السائد في تلك المؤسسات والذي يفتقد إلى التطوير والتحديث، وبالتالي افتقاد ثقافة إدارة الأزمات لدى تلك المؤسسات، ومنها ما يتعلق بعمل إدارة العلاقات العامة والعاملين بها، والذين ليس لديهم خبرة في هذا المجال، لعدم إهتمام المؤسسات أساسا به، إلى جانب مركزية القرار فيما يخص أدوار العلاقات العامة من حيث تطبيق إدارة العلاقات العامة بمهام وأدوار روتينية لا تتعدى الأعمال الخدمية والتشغيلية والإدارية البحتة التي تتجه نحو خدمة الإدارة العليا والمسؤولين بتلك المؤسسات.

كما كشفت الدراسة الميدانية أن روتين العمل الحكومي قد غلب على الفكر التطويري لدي مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل البرى والبحري، حيث وجد أن المديرين ليس لديهم الرغبة في التطوير والتحديث من وظيفة العلاقات العامة، ويعتبرون المهام التي يقومون بها كافية، ويستسلمون لتنفيذ التعليمات والقرارات الصادرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة دون مناقشتها أو المشاركة في صنعها، وهذا قد أوجد جمودا فكريا ومهنيا لدي مديري العلاقات العامة نتيجة جمود الفكر التنظيمي والنظام الإداري السائد، مما أدى إلى عدم محاولة مديري العلاقات العامة إلى إقناع المسؤولين بأهمية تطوير مسؤوليات إدارة العلاقات العامة وتفعيل دورها في مجالات هامة كإدارة الأزمات.

وما سبق يتفق مع نتائج التراث البحثي لدراسة مارا **Marra** (١٩٩٨) والتي خلصت إلى أن سوء الإدارة وجمود النظام السائد وضعف السياسات ومركزيتها يعوق عمل العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات حتى ولو كان ممارستها على درجة عالية من المهارة والكفاءة. وهذا يلتقي مع ما أكله جوث **Guth** في دراسته (١٩٩٥) من أن المؤسسة كلما كانت متطلعة إلى جوانب التطوير والخبرات، ولديها نظام متطور، فإن هذا ينعكس على زيادة الرغبة لدى مسئولى العلاقات العامة في التطوير، ورفع المستوى الإداري والاتصالي لديهم.

أما على الجانب الآخر بمؤسسات الطيران المدني، فإن إهتمام المؤسسات بتطوير مجال إدارة الأزمات بها قد إنعكس على مختلف الإدارات والهيئات بتلك المؤسسات ومنها إدارة

العلاقات العامة، من حيث إزدياد الرغبة لدى العاملين بها في معرفة هذا المجال، وتقديم التصورات والمقترحات في الاستفادة من أدوار مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمات. وقد أكد مدير العلاقات العامة بشركة مصر للطيران على أهمية العلاقات العامة فى إدارة الأزمات قائلا : " إن مشاركة العاملين بالعلاقات العامة عند وقوع الأزمات يكون له دور كبير فى إدارتها والتعامل معها خاصة عند التعامل مع أهلى الضحايا والمصابين، وجمع المعلومات عن الأزمة " وتؤيده فى الرأى مديرة العلاقات العامة فى شركة ميناء القاهرة الجوى قائلة : " إن إدارة الأزمات من المهام والأدوار الفعالة لمسئولى العلاقات العامة عند وقوع الأزمات والتعامل مع الجمهور " فى حين أن مدير العلاقات العامة بالشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية يأخذ اتجاهها آخر يستبعد أى مشاركة لإدارة العلاقات العامة فى الأزمات قائلا : " إن مهام إدارة الأزمات ليست من إختصاص إدارة العلاقات العامة، وأن الأدوار التى تؤيدها الإدارة كفيه بطبيعة أنشطة العلاقات العامة فى قطاع الطيران ."

إلا أن مديرى العلاقات العامة بمؤسسات النقل المختلفة قد أجمعوا على أن مشاركة إدارة العلاقات العامة فى إدارة الأزمات يتوقف على مدى التصريح من قبل المسئولين بالإدارة العليا لمسئولى العلاقات العامة فى إبداء الرأى وتقديم المقترحات والمشاركة فى إدارة الأزمات، أو دراسة القضايا المتعلقة بالجمهور ونشاط المؤسسة. وهذا بالفعل يمثل ثقافة المنظمة الإتصالية فى إدارة الأزمات وهو ما سوف يتناوله المؤلف فى الفصل الثامن من الدراسة الخاص بإجراءات التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل.

رابعا: موقف الإدارة العليا ورؤيتها لإشراك الممارسين للعلاقات العامة فى إدارة الأزمات.

كشفت المقابلات الحرة مع عدد من المستويات القيادية بمؤسسات النقل عن موقفهم ورأيهم فى وظيفة العلاقات العامة ومدى مشاركة ممارسيها فى إدارة الأزمات، حيث تفاوتت الآراء لدى المسئولين بالإدارة العليا فى مؤسسات الطيران هذا من جانب، ومؤسسات النقل البرى والبحرى من جانب آخر.

فهناك أحد المسئولين بالهيئة القومية لسكك حديد مصر والشاغل لمنصب نائب رئيس مجلس الإدارة قد ذكر قائلا : " إن إدارة العلاقات العامة هى إدارة فرعية مثل أى إدارة بالهيئة فى الهيكل التنظيمي، ولها وظائف تقوم بها وتعمل فى إطارها ولا تخرج عنها إلا بتفويض من الرئيس المباشر أو رئاسة الهيئة، وعند وقوع أى حوادث وأزمات فإن التدخل يكون للمسئولين بوزارة النقل والهيئة على حسب حجم الحادث"، وهذا يتفق مع ما ذكره مدير العلاقات العامة بالهيئة ذاتها فى المحور السابق بأن موظفي العلاقات العامة لا يشاركون فى إدارة الأزمات لعدم رغبة المسئولين فى ذلك.

والرؤية المستقبلية للقيادات تحاول أن تبرز من أهمية العلاقات العامة بالرغم من عدم إسناد أي أدوار حالية لها، وتحقق ذلك فيما ذكره نفس المسؤول السابق بهيئة سكك حديد مصر قائلاً: " إن العاملين في العلاقات العامة من الممكن أن يكون لهم دور هام عند وقوع أي أزمات وفي مواجهة الشائعات في موقع الحادث، من خلال قيامهم بتوزيع بيانات صحفية على الإعلاميين يكون مصدق عليها من رئاسة الهيئة، ونقل المعلومات التي تريد الهيئة توصيلها لأهالي الضحايا والإعلاميين".

وقد أعطي مثلاً على هذا وهو حادث قطار الصعيد الذي وقع في فبراير ٢٠٠٢ حيث قال: " كان من المفروض أن يقوم مسئولو العلاقات العامة بالانتشار في مكان الحادث ومعهم بيانات صحفية توزع على الإعلاميين والصحفيين لمنع انتشار الشائعات كما حدث في الأخبار والتقارير التي قدمتها الصحف عن مسؤولية الهيئة في الحادث وتضخيم أعداد الجرحى والمتوفين".

إلا أنه قد ركز على جانب التحدث مع وسائل الإعلام، واستطرد قائلاً: " إن موظفي العلاقات العامة لا يجوز لهم التحدث مع وسائل الإعلام، لأن رئيس الهيئة هو القائم على هذا منعاً لإعطاء معلومات خاطئة، مع العلم بأن وسائل الإعلام تهتم بالحصول على المعلومات بأي شكل من الأشكال في موقع الحادث دون الاهتمام بمدي صحتها أو موقف الخصوم ضد الهيئة".

في حين هناك من يرجع موقفه إلى عدم وضوح مجال إدارة الأزمات حتي الآن، وهو ما تمثل فيما ذكره أحد المسؤولين بهيئة تخطيط مشروعات النقل قائلاً: "إن التخطيط لإدارة الأزمات في الجانب العملي داخل المؤسسات يختلف عما يدرس من جوانب نظرية في الجهات البحثية. لأنها لم تدرك طبيعة اتخاذ القرارات عند وقوع الحوادث، فقد يتدخل مسئول كبير بعدة قرارات تلغي وجود أي خطط مكتوبة، وبطبيعة الحال فإن كل مسئول ينفذ تعليمات الأعلى منه" كما أضاف في موقفه من مشاركة العلاقات العامة في إدارة الأزمات حيث قال: "إن العاملين في العلاقات العامة يعتبروا موظفين عاديين مثلهم مثل أي موظف داخل الهيئة أو الوزارة وأنهم لا علاقة لهم بمجال إدارة الأزمات، لأنها ذات نظام خاص يتعلق بالمسؤولين في الإدارة العليا والفنيين والمهندسين".

ويؤكد ذلك أحد القيادات التنظيمية بوزارة النقل قائلاً: "إن العاملين في إدارة العلاقات العامة غير مؤهلين لمثل هذا المجال، وأن أدوارهم تتعلق أكثر بخدمة سلطة الوزارة، بجانب النواحي المتعلقة بالموظفين والصحف والإعلانات الداخلية"، وهذا يوضح في شكل مجمل الاتجاه السلبي للإدارة العليا في مشاركة مسئول العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والتي يراها المؤلف في أنها مرتبطة بثقافة مؤسسات النقل البري والبحري في هذا المجال، ومدي اهتمامها بالتخطيط لإدارة الأزمات وفق المنظومة الشاملة في التخطيط.

أما بالنسبة لموقف المسؤولين بمؤسسات الطيران من وظيفة وأدوار مسئولية العلاقات العامة فقد اتسم بالإيجابية والنظرة الاستراتيجية في التخطيط، وهذا الموقف المساند والمؤيد لتطوير أدوار مسئولية العلاقات العامة ناتج عن أن تلك المؤسسات تعمل في إطار بيئة تشريعية تحكمها المنظمات الدولية في الطيران المدني، والتي دفعت رؤساء مؤسسات الطيران إلى محاولة تطوير وظيفة العلاقات العامة تنظيمياً ومهنيًا، وأكدوا على أن التعديل والتطوير جاري حالياً بالرغم من اتخاذ بعض منه.

فقد أكد أغلب المسؤولين الذين تمت مقابلتهم سواء من المسؤولين بسلطة الطيران المدني والشركات القابضة أو من مديري مراكز إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران المختلفة على أهمية إدارات العلاقات العامة، وإمكانية الاستفادة من العاملين بها في تحقيق الاتصال الناجح بالجمهور، واستغلال أدوارهم عند إدارة الأزمات، حتى أن أحد المسؤولين بشركة مصر للطيران قد ذكر في هذا الشأن قائلاً: " إن أغلب الإجراءات التي تتخذ بمجرد وقوع الأزمات هي إجراءات اتصاليه من صميم عمل العلاقات العامة، وأن مسئولية العلاقات العامة هم أقرب الجهات لتنفيذ تلك الإجراءات بشرط تدريبهم وتأهيلهم للتعامل مع الأزمات"، وأضاف مدير مركز إدارة الأزمات بالشركة تأكيداً على أهمية دور إدارة العلاقات العامة قائلاً " إن إدارة العلاقات العامة تساهم بدور ناجح عند وقوع الأزمات، والدليل على ذلك دورها المتميز في إدارة أزمة سقوط طائرة الشركة في المحيط الأطلنطي أمام الشواطئ الأمريكية في آخر أكتوبر ١٩٩٩، وأنه يجري حالياً إعداد خطة لاتصالات الأزمة يشارك في إعدادها مديرو العلاقات العامة، وتتخذ منهج دليل اتصالات الأزمة بمنظمة الإيالات في تأمين وسلامة الطيران المدني".

وعلى مستوى وزارة الطيران المدني، والتي تعد جهة التشريع والإشراف والمتابعة في الإعداد والتخطيط مجال إدارة الأزمات بالنسبة لمؤسسات الطيران من الهيئات والشركات التابعة والعاملة في البيئة المصرية و تستمد قوتها من اعتمادها على المنظمات والتشريعات المحلية والدولية من سلامة الطيران المدني فقد أكد مدير مراكز إدارة الأزمات بالوزارة قائلاً: " إن التخطيط يتجه حالياً في مجال إدارة الأزمات نحو تفعيل أدوار مسئولية العلاقات العامة عند وقوع الأزمات، وأنا إذا كنا قد فقدنا تلك الأدوار في الفترات السابقة، فإننا حالياً نهتم بوضع مكان أساسي لمدير العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمات، حيث أن مجال التخطيط لإدارة الأزمات من المجالات المستحدثة، وتخضع للتطوير باستمرار". في حين أسفرت المقابلة التي أجريت مع مدير مركز إدارة الأزمات بشركة ميناء القاهرة الجوي عن تأكيده البارز لإيجاد دور فعال لإدارة العلاقات العامة قائلاً: " إننا قد بدأنا فعلاً في تخصيص علة أدوار لمسئولي العلاقات العامة عند وقوع الأزمات. وهو ما حدث عند إجراء تجربة المطار لكيفية إدارة سيناريو لأزمة محتملة الوقوع، وتم وضع تصور لدور إدارات العلاقات العامة محدد قبل تنفيذ التجربة".

أما عن الأدوار الرسمية والفعلية لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل فقد أكد أغلب المسؤولين على أن اهتمام إدارات العلاقات العامة يجب أن ينصب أساساً على العلاقات الداخلية بين الموظفين وبعضهم البعض وبين الرؤساء والعاملين بالمؤسسة، إلي جانب حل المشكلات الاجتماعية والإنسانية للعاملين، ومتابعة قرارات واحتياجات وتعليمات الإدارة العليا، كما ركز عدد من المسؤولين خاصة في مؤسسات الطيران على الدور الميداني والاتصالي لإدارات العلاقات العامة من حيث نقل ما تريده شركة الطيران توصيله للجمهور والعملاء والركاب، وتنفيذ كافة المهام الاتصالية بالجمهور، ولكنهم أرجعوا كفاءة ونجاح تلك المهام إلى مستوى خبرة وتدريب وتأهيل العاملين بإدارات العلاقات العامة لإنجاز وممارسة تلك الاتصالات.

وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الميدانية فإن موقف الإدارة العليا بمؤسسات النقل البري يتجه نحو تركيز أدوار العلاقات العامة على المستوي الداخلي للمؤسسة ولا تسعى للتفاعل مع البيئة الخارجية، وهو ما تؤكد من الأدوار التي ذكرت في المحور الأول. أما مؤسسات الطيران فإن الإدارة العليا تتخذ اتجاهاً يسعى إلي تطوير أدوار ميدانية تتفاعل مع البيئة الخارجية لمؤسسات الطيران وجمهور العملاء والركاب. إلا أن كافة المؤسسات تحتاج إلى ضرورة الاهتمام الأكثر بالعلاقات العامة من الجوانب المختلفة.

تعقيب واستخلاصات:

من خلال الدراسة الميدانية لبيئة عمل العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل قد تبين النقاط التالية:

- ◆ اهتمام أغلب المؤسسات بتخصيص إدارة للعلاقات العامة بها سواء فرعية أم عامة، ويستثنى منها جهاز مترو الأنفاق، والهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل لا يوجد بهما هيكل تنظيمي للعلاقات العامة.
- ◆ تحول مؤسسات الطيران بعد تنظيم وزارة الطيران المدني إلى تطوير إدارات العلاقات العامة بها، وإضافة أقسام وإدارات فرعية حديثة تسمح بإسناد أدوار إتصالية وميدانية لمسئولي العلاقات العامة، مع توسيع دائرة اختصاصاتهم في إنهاء خدمات التعامل مع الجمهور والركاب مما انعكس على زيادة أعداد العاملين في العلاقات العامة.
- ◆ تبين أن كل مؤسسات النقل تختار مسئول العلاقات العامة دون ضوابط وقواعد محددة في جوانب التأهيل بدليل عدم وجود مؤهل إعلامي واحد من مديري العلاقات العامة، مع تنوع المؤهلات ما بين عسكرية، هندسية، تجارية، أدبية، اجتماعية.

- ◆ أغلب مديري العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل قد تجاوزوا العشرين عاما في العمل بالعلاقات العامة، بإستثناء عدد من المديرين الذين كانوا يشغلون وظائف أخرى ثم تولوا منصب مدير علاقات عامة، وكان أغلبهم من القيادات العسكرية ومدة عملهم لا تتجاوز خمس سنوات في العمل بالعلاقات العامة بالمؤسسات المدنية.
- ◆ اتضح القصور في برامج التدريب لدى مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل واقتصارها على تدريبات نظرية تتوجه بالأكثر إلى النواحي الإدارية والخدمية لأعمال السكرتارية وخدمة الإدارة العليا، وكانت بالأخص في مؤسسات النقل البري والبحري. كما أن هذا القصور وإن كان موجودا في عدد الدورات بمؤسسات الطيران إلا أنه يتلاشى مع إهتمام تلك المؤسسات ببرامج التدريب على حسب طبيعة نشاط مؤسسات الطيران، بجانب تنوع الدورات وإمتدادها لمجال إدارة الأزمات والتي تركزت بالأخص في شركة ميناء القاهرة الجوي.
- ◆ تركزت الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل البري والبحري في نواحي داخلية تتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلي (الموظفين)، سواء في العلاقات الإنسانية، أو أعمال النشر والإعلان ومتابعة الصحف. في حين تركزت الأدوار الرسمية بمؤسسات الطيران في التعامل مع الجمهور الخارجي وخاصة العملاء والركاب، بجانب الأعمال الداخلية من متابعة الصحف، وتنظيم المؤتمرات، ومهام الاعلان والنشر.
- ◆ تبين أن تقبل مديري العلاقات العامة للتطوير والتحديث من أدوارهم داخل مؤسسات النقل وتفاعلهم مع البيئة الخارجية، بجانب مشاركتهم في إدارة الأزمات يرتبط بثقافة المؤسسات في التخطيط والإدارة، ومدى إهتمامها ورغبتها في تطوير هيكل العلاقات العامة، فضلا عن مدي تأهيل مسئولى العلاقات العامة لتقبل هذا التغيير أو استحداثه.
- ◆ تبين الاتجاه السليبي لدى الإدارة العليا داخل مؤسسات النقل البري والبحري نحو مشاركة مسئولى العلاقات العامة في إدارة الأزمات، واقتصار أدوارهم على المستوى الداخلي للمؤسسة، في حين تعكس الإدارة العليا بمؤسسات الطيران رؤيتها المستقبلية في تطوير هيكل العلاقات العامة، بجانب اقتناعها بمدى أهمية وضرورة أنشطة العلاقات العامة في حالة الأزمات وخاصة في التعامل مع الجمهور وأهالى الضحايا ووسائل الإعلام.

ويمكن القول أن النقاط السابقة تعد بيئة العمل المهيئه لممارسة أنشطة وأدوار العلاقات العامة، والتي تسمح بالتطوير والتحديث من وظيفة العلاقات العامة، بحيث تمتد مجال التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل، مما يتطلب دراسة تلك الجوانب في إطار التخطيط المؤسسي لإدارة الأزمات، ومدي مشاركة العلاقات العامة في إجراءات - التخطيط، وهو ما يتناوله المؤلف في الفصل السادس من الدراسة.