

المبحث الأول

تعديل وتغيير الميول والاتجاهات والتأثير على الرأي العام

إن إدارة العلاقات العامة هي المسؤولة عن تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور، وتعديل وتغيير الميول والاتجاهات والتأثير على الرأي العام، وهي بذلك لا بد أن تكون نشطة ويقظة، تتصدى للأزمات، وتؤدي دورها في المسؤولية الاجتماعية، وفي إجراء البحوث والدراسات والاستطلاعات، وتتجز كل ما هو مطلوب منها، فيكون حصيلة جهدها صورة ذهنية إيجابية ناصعة للمؤسسة لدى الجمهور.

إن مصطلح الصورة الذهنية يعني تلك الصورة التي تنعكس في أذهان الجماهير (الداخلية والخارجية) عن المؤسسة المعنية، وهذه الصورة هي عبارة عن (انطباع) و(انعكاس) للجانب الذي يراه الجمهور من المؤسسة. وهو طالما أنه انطباع أو انعكاس قد لا يكون دائماً وفي كل الأوقات مطابقاً لما تتطلع إليه المنظمة، وقد لا يستقر على حال، مما يستدعي أن تبذل المنظمة ما يكفي من الجهد لتحسين صورتها في أذهان الجمهور.

إن الصورة الفوتوغرافية عندما تؤخذ عن طريق الكاميرا فهي تكون صورة ثابتة، وتعكس الجانب الذي أخذت منه، إما عقل الإنسان فهو أكثر دقة من الكاميرا، وهو ديناميكي وحي ويلتقط الصورة ويضعها في منطقة مرنة تكون فيها الصورة قابلة للتعديل، وهو يقلب الأمور من كل جوانبها، الأمر الذي لا تستطيع الكاميرا الفوتوغرافية المصنعة. (دفع السيد، العلاقات العامة في المصارف السودانية، ص ٣٥)

كيف تتكون الصورة الذهنية عن المؤسسة؟

لا تتكون الصورة الذهنية عن المؤسسة لدى الجمهور، سواء كانت سالبة أو موجبة، رمادية أو واضحة، محايدة أو منحازة، بين يومٍ وليلة ولا بطريقة مفاجأة،

وذلك لأنها حصيلة تجربة الأفراد والجماعات مع منتجات وخدمات وسياسات ومسؤوليات المؤسسة لفترة من الزمن، قد تطول وقد تقتصر. والأفراد يرسمون صورة المؤسسة في أذهانهم أما بتجربتهم المباشرة، أو عبر ما سمعوه من الآخرين الذين لهم تجربة مع المؤسسة، وذلك لأن العقل (الجمعي) كثيراً ما يلعب دوره خاصة في بلدان العالم الثالث التي يسود فيها التواصل والعلاقات الحميمة بين أفراد المجتمع.

إمكانية تغيير الصورة الذهنية:

هل من السهل تغيير الصورة الذهنية عن المؤسسة لدى الجمهور أو تعديلها لتصبح أفضل؟ قد تكون هنالك صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة راسخة في أذهان المواطنين لفترة طويلة، وقد تم خلق تلك الصورة وترسيخها عن تجربة طويلة الأمد للجمهور مع منتجات وخدمات وسياسات تلك المؤسسة وقيامها بدورها في المسؤولية الاجتماعية. مثل تلك الصورة ليس من السهل أن تتغير باتجاه سلبي إلا إذا كانت (المفاجأة) كبيرة و(الصدمة) عنيفة كأن ترتكب المؤسسة من الأخطاء ما لا يسهل غفرانه. وفي هذه الحالة يتحول الموضوع إلى (أزمة) تستدعي العمل على حلها بالطرق التي أشرنا إليها في الحديث عن العلاقات العامة ودورها في مواجهة الأزمات، إذ أن الأمر يقتضي المعالجة السريعة، غير المتسرعة، والحكيمة، غير المتهوره.

أما إذا كانت الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور سالبة وتسعى المؤسسة لتحسين تلك الصورة، فإن الأمر يقتضي منها بذل جهود مخططة وكبيرة وصبورة ومثابرة من أجل تعديل الصورة بشكل تدريجي وتغييرها إلى أن تصل المؤسسة لنقطة (التعادل) أي زوال الصورة السابقة، ثم الانطلاق نحو خلق صورة جديدة إيجابية عن طريق تعديل المنتجات والخدمات والسياسات للأفضل والقيام بدور المسؤولية الاجتماعية.

إن تحسين الصورة الذهنية يجب أن يبقى هدفاً دائماً ترعاه المؤسسة عبر إدارة العلاقات العامة، وأن تكون الجهود في هذا السبيل غير مترخية. والحفاظ على

الصورة الذهنية الإيجابية يقتضي أن يكون (التحسين) هدفاً مستمراً، لأن الوقوف في نقطة واحدة يعني (التراجع)، أمام منافسين أقوى وأذكى يسعون دائماً لاحتلال المركز الأول وتجاوز المؤسسة. (دفع السيد، العلاقات العامة في المصارف السودانية، ص 37)

كيفية تحسين الصورة الذهنية؟

(١) إن تحسين الصورة الذهنية ينطلق أولاً من قيام المؤسسة بالبحوث والدراسات والاستطلاعات التي تستهدف المعرفة الدقيقة لتلك الصورة في أذهان الجمهور.. يجب أن تعرف المنظمة أين تقف، وفي أي ترتيب أو درجة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين؟.

(٢) إن المنظمة في البحث عن معرفة صورتها الذهنية لا تنطلق من فراغ، إنما تضع في اعتبارها المنافسين الآخرين والمكانة التي يحتلونها في أذهان الجمهور، ومستوى نوعية الخدمات التي يقدمونها، وذلك لأن المنافسين إذا كانوا أكثر قدرة على تقديم ما هو أجود من خدمات ومنتجات للآخرين مما تقدمه المؤسسة فهذا يعني أن الصورة الذهنية للجمهور عن المؤسسة ستكون ليست على ما يُرام.

(٣) انطلاقاً من تلك البحوث والدراسات والاستطلاعات والمقارنات مع المنافسين الآخرين، والتي تنجزها إدارة العلاقات العامة، تنطلق المنظمة لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها وسياساتها ودورها في المسؤولية الاجتماعية لتخلق صورة أفضل لها في أذهان الجمهور.

مكاسب المنظمة من تحسين صورتها الذهنية:

(١) تحقق المنظمة عن طريق تحسين صورتها الذهنية كسب المزيد من الجمهور المرتبط بها وتحافظ على جمهورها السابق.

(٢) ترفع المنظمة معنويات جمهورها الداخلي والعاملين بها، مما يؤدي للمزيد من بذل الجهد والإخلاص في العمل.

(٣) تكسب المنظمة المزيد من العملاء المميزين، والراغبين في شراء أسهمها، والراغبين في التعامل معها من المؤسسات المالية والتمويلية.

(٤) تزيد المنظمة من مبيعاتها للجمهور من الخدمات والمنتجات وتحقق النمو والربحية المنشودة.

(٥) تكون علاقة المنظمة جيدة مع السلطات الرسمية بكافة مسمياتها وأنواعها.

العلاقات العامة وإدارة الأزمات:

إن تعديل وتغيير الميول والاتجاهات والتأثير على الرأي العام يتطلب القدرة الجيدة على إدارة الأزمات التي تمر بها المؤسسة. والأزمة هي أمر غير مرغوب فيه، يحدث بشكل طارئ أو ينفجر بشكل طارئ بعد أن كان معتملاً وراء الستار، فيؤدي إلى وضع المؤسسة في موقف لا تحسد عليه من حيث علاقتها بجمهورها، ويؤثر سلباً على سمعتها، وعلى علاقاتها الخارجية والداخلية. وهذه الأزمة بالنسبة للمؤسسة قد تكون نتيجة أخطاء تم ارتكابها من قبل بعض إدارات أو فروع المؤسسة، أو نتيجة تأمر على المؤسسة ورغبة في تدميرها، أو شائعات مقصودة، أو خلل في منتج من المنتجات، أو تصرفات غير مقصودة من قبل إدارات في المؤسسة، أو سوء تقدير من تلك الإدارات. (النمراوي، العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة، (2009 ص46، هشام ٧٥ - ٧٨).

ومن نتائج الأزمة تعقيد العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، وإشانة سمعتها، والتسبب في خسائر بالنسبة لها، أو خلق اضطرابات ومشاكل وخلافات داخل المؤسسة، وبالتالي استفادة المنافسين من هذا الوضع. ويبقى على المؤسسة التحرك السريع لإدارة الأزمة بشكل صائب من أجل:

— معالجة الخلل.

— استعادة سمعة المؤسسة.

— استعادة ثقة جمهورها بها.

— استعادة صحة البيئة الداخلية للمؤسسة.

ولتحقيق هذه الأغراض فإن (العلاقات العامة) هي الأداة التي تستخدمها المنظمة من أجل تجاوز الأزمة، وهو المسؤول الأول عن تنفيذ خطة مواجهة الأزمة، التي قد تستغرق جهد ووقت كل الإدارات العليا.

و" في هذا الوقت المكتظ بوسائل الإعلام قديت احل مسؤول ما أن يعرف بوجود اضطرابات في مؤسسته من خلال وسائل الإعلام، وفي هذه الأجواء تتزايد المداخلات التي تعقد الوضع، وتتداخل العوامل مما يجعل عمل مسؤول العلاقات العامة حساساً تجاه الجمهور الخارجي، إما لجهة الجمهور الداخلي فإن الوضع لا يحسد عليه.

إن اضطراب الجمهور من شأنه أن يضعف الثقة بالمؤسسة ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العارمة والمتطلبات المتناقضة للوضع وإرضاءً للجمهور يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على القيام بردة فعل إيجابية، ردة الفعل الإيجابية هذه لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا كانت معدة مسبقاً وتطبيقها مدروساً" (عبد المجيد، الإدارة: أصول، مبادئ، تطبيقات 2002م، ص112 ، هشام ص6٠)

من هنا فإن على مسؤول العلاقات العامة أن يجيد إدارة الأزمات، لأن الإدارة الجيدة للأزمة قد تؤدي إلى إعطاء صورة جيدة للمؤسسة فيما بعد، من خلال استغلال ما يحصل.

إن إدارة الأزمة هي بمعنى آخر معرفة وتحديد المشكلة أو الأزمات الممكنة الحصول واستنباط الحلول الملائمة لها مع المحافظة على الهدوء خلال العاصفة. لذا فمن أجل إدارة أفضل للأزمة، من الضروري معرفة ما يجب فعله قبل وخلال وبعد الأزمة. (حسين، العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي، بحث مقدم في الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص٧٥).

قبل الأزمة:

يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة والتحرك بشكل وقائي لاختصار مخاطر الأخطاء الممكنة، كما يمكن تحديد الحوادث الممكنة الحصول ووضع الخطط والحلول الممكنة لها عند حصولها.

ولابد من إعداد لائحة بالجمهور المعني بالمؤسسة ونشاطاتها الذي يكون له دور خلال الأزمات: وسائل الإعلام، الموظفين، النقابات، السلطات المحلية، مجموعات المستهلكين، السكان المجاورون للمؤسسة... إلخ. حيث إن توجيه رسائل إعلامية لكل فئة من هذه الفئات من أجل كسب تعاونهم يبدو ضرورياً، والصحافيون هم أهم الشركاء نظراً لقدرتهم على التأثير على الرأي العام، لذا يجب إقامة علاقة طيبة معهم تقوم على الثقة المتبادلة واعطائهم معلومات محددة وتنظيم لقاءات دورية معهم.

خلال الأزمة:

عند حصول الأزمة يجب أن نتحرك فوراً لإدارتها، السرعة في ردة الفعل غالباً ما تكون مفيدة، وليس التسرع، من أجل ذلك فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل (خلية أزمة) تكون بمثابة مصدر المعلومات. وبعد تشكيل خلية الأزمة، يتم تعيين ناطق رسمي، ثم يجهز لإصدار بيان محضر من قبل خلية، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع، علماً بأن الجمهور يطلب دائماً إجابات واضحة ومحددة.

بعد الأزمة: (النمراوي، العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة، ٢٠٠٩م، ص 4 هشام ٧٨).

عندما ننجح في إدارة الأزمة يجب الانطلاق بسياسة إعلامية جديدة من نقطة خطة الأزمة، إذ أن الفشل الذي يتحول إلى نجاح يمكن أن يقوي مصداقية المؤسسة. يجب ألا ننسى أن المبالغة في استخدام وسائل الإعلام قد يحول النصر إلى فشل.

إدارة الإعلام: (الحملوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، ١٩٩٣، ص ١٥٦، هشام ص ٧٧)

تعتبر حماية السمعة من الأولويات وذلك بواسطة إعلام الجمهور عن الإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والقضاء على الأخطاء مع تضمين هذه

الإجراءات الإثباتات الحسية على إصلاح الأخطاء والاعتذار عنها. فالكوارت تفرض نفسها على وسائل الإعلام وهذا يمكن أن يضع أية مؤسسة تحت الأضواء ولكن لأسباب سيئة، لذلك فإنه من الضروري معرفة كيفية إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام إذا كنا نريد إيصال الرسالة بشكل جيد واعطاء الصورة السليمة عن المؤسسة، كما أنه يجب تحضير لائحة بالأشخاص الغير مرغوب ظهورهم على وسائل الإعلام، مع إعلام فريق خلية الأزمة مسبقاً بهذا الأمر، لأنه من الصعب أحياناً مواجهة بعض الصحافيين العدوانيين ومن الأفضل إعداد ناطق إعلامي لهذه الغاية.

إن إعداد لائحة بالأسئلة غير المتوقعة والصعبة وتحضير إجابة ملائمة لها يعتبر من ضروريات التحضير لمواجهة الأزمة في أي وقت.

المبادئ السبعة لفن إدارة الأزمات:

إذا كنت من أصحاب الشركات أو المديرين وبغض النظر عن مدى استعدادك وقوة خبراتك العملية، من المرجح أن شركتك ستمر بأزمة في مرحلة ما. قدرتك على إدارة الأزمة ستحدد مدى قوتك وقدرتك كمدير أو صاحب عمل. اكتشف المبادئ

السبع لفن إدارة الأزمات. (جوبزلا، المبادئ السبعة لفن إدارة الأزمات، موقع إلكتروني <https://www.jobzella.com/blog/ar> ، بتاريخ 08/11/2015)

من حسن الحظ أن مبادئ إدارة الأزمات لا تتغير. قبل شرحها هناك بعض الأسئلة التي يجب عليك أن تحضر إجابتها مسبقاً.

١. كيف يمكن أن تضر أي كارثة أو أزمة بعملك؟

٢. ماذا سيحدث في هذه الحالة لقيم شركتك وعملائك وموردك وموظفيك؟

٣. هل توجد لديك خطة معدة مسبقاً؟ من سينفذها إن لم تكن موجوداً على

الخريطة؟ ماذا سيحدث للشركة إن وقعت الأزمة وأنت خارج البلاد مثلاً؟

بغض النظر عن صناعتك أو مجالك أو حجم شركتك، توجد مبادئ لا تتغير لإدارة

الأزمات: (جوبزلا، المبادئ السبعة لفن إدارة الأزمات، موقع إلكتروني <https://www.jobzella.com/blog/ar> ، بتاريخ 08/11/2015)

١- وضع الخطة:

الغرض من الخطة هو توفير طرق لحماية أي فرد أو شركة قد تتضرر بسبب هذه الأزمة كما توفر الخطة طرق التعامل مع جمهورك بكل فئاته. اكتب هذه العناصر في خطة واضحة وحدد من المسؤول عن تنفيذها حتى وإن كنت موجوداً وبصرف النظر عن الموقف أو الوضع.

٢- كن صريحاً ومباشراً:

من يريد ردود أفعال سلبية من وسائل الإعلام؟ لا أحد!

إن لم تكن شركتك صريحة وتتسم بالشفافية منذ البداية ستبدأ الإشاعات في الظهور ولن تجد طريقة لمنع هجوم الرأي العام والإعلام. يجب أن يكون رد شركتك واضحاً ثابتاً وصريحاً منذ البداية وبصرف النظر عن الأداة سواء كانت بيانات صحفية أو شبكات التواصل الاجتماعي أو المقابلات التلفزيونية والإذاعية. رسالتك وردك يجب ألا يتغيرا.

٣- حدد متحدثاً واحداً باسم الشركة:

للتأكد من أن الشركة لا توفر إلا مصدراً واحداً لردود الأفعال ومن أجل تقديم رسالة واضحة ثابتة عليك بتعيين شخص واحد يكون صوت الشركة في حالة حدوث أزمة. تأكد من قدرة هذا الشخص على تحمل التوتر الناتج من الظهور في وسائل الإعلام ومن قدرته على تمالك أعصابه لفترة طويلة.

٤- اجعل موظفيك جزءاً من الموقف:

موظفو الشركة هنا هم أداة الدعم الرئيسية. اطلعهم على أحدث المستجدات دوماً واستفد بآرائهم ومقترحاتهم. كما لا تنس أن دعمهم والتزامهم بحماية الشركة سيساعدك في الوصول إلى بر الأمان بصورة أسرع. كما إنك لا تريد منهم الاضطرار لنقل معلومات خاطئة أو متسرعة إلى أسرهم أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

٥- اهتم بالعملاء:

تواصل مباشرة مع عملائك وأبلغهم بأحدث المستجدات الخاصة بالأزمة أولاً بأول. من أكبر الأخطاء في وقت الأزمات أن تمتنع عن كونك المصدر الأساسي للمعلومات وأن تترك عملائك في مهيب الحصول على المعلومات من الإعلام أو من تكهنات أطراف أخرى كما حدث في مصر مع حادث الطائرة الروسية. استخدم أقصى درجات الشفافية والصراحة دوماً.

٦- انشر التطورات أولاً بأول:

لن تجد من يمل من الحصول على أحدث المعلومات. أن تُطلع الآخرين أكثر من اللازم أفضل من ترك مساحة رمادية للشائعات. استخدم البريد الإلكتروني والبيانات الصحفية وشبكات التواصل الاجتماعي لتصل لكل فرد من جمهورك وحتى أعدائك. اطلعهم على ما يحدث فور حدوثه. إنس مواعيد العمل الرسمية هنا، عند إدارة الأزمات كُن موجوداً طوال الأربع والعشرين ساعة أيّاً كانت الظروف.

٧- استخدم شبكات التواصل الاجتماعي:

استخدم أعضاء فريق التسويق على شبكات التواصل الاجتماعي. اطلب منهم مراقبة وكتابة تقارير عن ردود الأفعال والأسئلة المتواترة بخصوص الأزمة. شبكات التواصل الاجتماعي قد تتقذك أو تدمر كل جهودك لاحتواء الأزمة. استخدمها بحرص.

هذا رأي جوبز يلا في كيفية إدارة الأزمة.

استراتيجيات إدارة الأزمات:

في كل مؤسسة محترمة هناك إدارة للأزمات، حيث تقوم بالدراسة والتنبيه بما قد يحدث لهذه المؤسسة من أزمات مالية وإدارية، والعمل على تجنب الوقوع في الكوارث التي قد تصيبها، وهذه الإدارة للأسف غير موجودة فعلياً في (مؤسساتنا) بشكل عام، حيث تقع (تلك المؤسسات) في المحذور، ولا تستطيع حل أمورها التي قد

تتجنبها في حالة وجود إدارة للأزمات. (عبد الله بدر السادة، إدارة الأزمات، صحيفة العرب، الخميس، ١٨ أغسطس ٢٠١٦: ١٥: ١٢ ص).

وإدارة الأزمات لوحدها لا تكفي، بل لابد من وجود استراتيجية لدى المؤسسة للتعامل مع الأزمة، وهناك أهمية للتدريب على إدارة الأزمات قبل وقوعها، وقد تلجأ المؤسسة إلى تصور أزمة والبحث لها عن حلول عبر الاستراتيجية المقررة من قبل المؤسسة.

هنالك استراتيجيات تستخدم في التعامل مع الأزمة، منها الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات، وتتمثل هذه الأساليب في: علي حسن السعدي، (استراتيجيات إدارة الأزمات، مجلة الحوار المتمدن الإلكترونية، العدد ٤١٧٩، بتاريخ ٢٠١٣/٨/٩ م) أسلوب النعامة (الهروب): هذا وتختلف أشكال الهروب من الأزمة، حيث أنها تأخذ صوراً مختلفة منها:

أ- الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب. ب- الهروب غير المباشر: وهو اصطناع المواقف التي تظهر القائد بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة، أو تعذر الاتصال به أو عدم علم القائد بالأزمة.

ت- التنصل من المسؤولية: وذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب تبدو صحيحة في ظاهرها، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئاً.

ث- التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة، وذلك بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة، أو جانب يستطيع أن يحقق فيه بعض النجاح.

ج- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة وذلك بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم، ولا يقتصر هذا الإسقاط

علي المرؤوسين فقط، ولكنه قد يمتد أيضا إلى الإدارات العليا أو الرؤساء.
٢- القفز فوق الأزمة:

ويركز هذا الأسلوب على أنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات السابقة. ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا وتجاهل تأثيرها كليا أو جزئيا كما لو كانت غير موجودة أصلا. (علي حسن السعدني، استراتيجيات إدارة الأزمات، مجلة الحوار المتمدن الإلكترونية، العدد ٤١٧٩، بتاريخ ٢٠١٣/٨/٩ م)

١- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

حيث أن الهدف من هذه الدراسة المبدئية هو:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوي المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

٢- الدراسة التحليلية للأزمة:

حيث أن تحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء يتيح ما يلي :

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- التأكد واليقين من الأسباب.
- دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها.
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).
- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل التي أدت إلي حدوث الأزمة.
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على الاشتعال في الموقف.

- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب لاستخدامها.

٣- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

وفي حقيقة الأمر فإن الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات هي الأساليب الأكثر عملية وموضوعية ومن هذه الطرق:

- أ. تشكيل فريق العمل من الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة سواء أكان فريق العمل مؤقت أو دائم.
- ب. طريق المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات وما يتطلبه من التركيز علي العنصر البشري.
- ت. طريق الاحتواء للأزمة ومحاصرتها.
- ث. طريقة تصعيد الأزمة.

ج. طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها وبالتالي فقدانها لهويتها. (علي حسن السعدي، استراتيجيات إدارة الأزمات، مجلة الحوار المتمدن الإلكترونية، العدد ٤١٧٩، بتاريخ ٢٠١٣/٨/٩م)

ومن بين الطرق المذكورة أعلاه فإن أنسب الطرق التي تتناسب القطاع المصرفي هي تشكيل فريق العمل، والتركيز علي العنصر البشري، ثم اتباع الوسائل العلمية في مواجهة الأزمة التي تم التطرق إليها، حيث تتم مواجهة الأزمة بموضوعية، وصدق يجعل من يهتمهم الأمر يشعرون بجدية المؤسسة وصدقها.

ضرورة خلق الكوادر المؤهلة:

إن وجود الأزمات وضرورة وجود كوادر مؤهلة لإدارتها تجعل من الضروري الاهتمام "بالتنمية البشرية، وضرورة وجود إدارات متخصصة على مستوى عالٍ من التدريب لإدارة الأزمات، ولا أعنى بالوجود مجرد الوجود الشكلي،

وإنما الوجود القائم على العلم والخبرة والوعي بطبيعة العمل، عبر جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي، وإيجاد نظام إداري متخصص يتمتع بالقدرة على اكتشاف طبيعة المشكلات، ويعمل على تحليلها ووضع الحلول لها، وتدريب موظفي الإدارة على العمل تحت الضغوط عبر برامج تدريبية مكثفة وورش العمل، ليتعلموا أساليب إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها وحلها. وفي البلدان المتقدمة يلجأ من بيدهم الحل والربط إلى أسلوب عملي عملي، لتنشيط العاملين في إدارات الأزمات ووضعهم في حالة استعداد دائم، عبر محاكاة أزمة وخلقها ومتابعة تفاعل العاملين معها، فهم لا ينتظرون وقوع الأزمة ليتعاملوا معها، لكنهم يلجئون إلى استباقها بالمحاكاة الحية، لتدريب العاملين على الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات الدالة عليها، بهدف تجاوزها وحلها أو على أسوأ الفروض التقليل من آثارها." (أسامة الألفي، صحيفة الأهرام، العدد ٤٧٢٧٥، الجمعة ١٣ مايو ٢٠١٦)

إن أي إدارة لا تختبر اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات، ولا بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات، وبدون إدارة أزمات واعية وأفراد أكفاء قد تتحول الأزمة إلى كارثة يصعب تصور نتائجها. فهل نعي حجم المشكلة ونعمل على إعداد الكوادر المؤهلة، لنتخطى أزمات كثيرة نحن في غنى عن بلاويها؟ (أسامة الألفي، صحيفة الأهرام، العدد ٤٧٢٧٥، الجمعة ١٣ مايو ٢٠١٦)

هل للأزمات فوائد:

قد يستغرب البعض من هذا السؤال اعتقاداً منه بأن الأزمات واقع سلبي ليس فيه فوائد، ولكن في حقيقة الأمر هنالك فوائد لكل حدث سلبي يمر بالإنسان أو المؤسسات، وذلك لأن الخبرات يتم اكتسابها عبر التجارب. ومن هنا عند حدوث أي أزمة لا بد من البحث عن الفوائد وعن السلبيات على السواء.

إن الأزمة هي "اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بمصير المنظمة". (رانية عبد الرحيم المدهون، علم إدارة الأزمات، موقع شبكة الأخبار العربية، ٢٠١٦/١٢/٣ م.)
ولو تطرّقنا ببساطة أكثر إلى فوائد وسلبيات الأزمات؛ حسب مفهومها العلمي؛
فسنجد الفوائد كالتالي :

- تولد خبرات ومكاسب غير متوقعة.
 - بروز شخصيات تفرزها الأزمة كشخصيات مميزة.
 - تشغيل الطاقات المعطلة في المؤسسة
 - التعرف على مواطن الخلل لمعالجتها.
 - اكتشاف قيادات جديدة أكثر موهبة.
 - تعجيل التغييرات في الهياكل الإدارية
 - التعرف على المناصرين من الأعداء
- أما السلبيات فتتمثل في:
- خسائر مادية أو معنوية
 - اهتزاز الثقة في المؤسسة لفترة من الزمن.
 - تأخير تحقق الأهداف
 - تمدد الأثر إلى خارج المؤسسة. (رانية عبد الرحيم المدهون، علم إدارة الأزمات، موقع شبكة الأخبار العربية، ٢٠١٦/١٢/٣ م.)
 - وكذلك نضيف ضياع وقت مهم، وطاقات وأموال يتم صرفها لمواجهة الأزمة.

آراء الخبراء والمختصين:

- للخبراء والمختصين آراء حول كيفية إدارة الأزمة ومن تلك الآراء:
- (منى الحيدري، صحيفة الرياض، العدد ١٧٤٥٣، الأربعاء ٦ أبريل ٢٠١٦):
- يؤكد منصور القحطاني - أستاذ الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك خالد وعضو جمعية حقوق الإنسان في عسير - أن الأزمة تعد المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث، وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تجعل الفرد متوتراً

وفي حيرة من أمره، وغير قادر على اتخاذ القرار الصحيح، وربما تقود إلى نتائج غير مرغوبة خصوصاً في حالة عدم القدرة على مواجهتها، خاصة وإنها حدث لا يمكن التحكم فيه، بل هي مصدر تهديد لاستقرار المؤسسات ومواجهتها، وتتطلب إدارة خاصة تستخدم أنماطاً تنظيمية غير مألوفة وتستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها مما يسهم في التقليل من الخسائر الناجمة عنها وهو الهدف الرئيس من إدارتها.

وعن أسباب الأزمات، قال: قد تكون للأزمات أسباب إنسانية مثل تعارض الأهداف والمصالح، وحب السيطرة والمركزية، وسوء التقدير والاحترام، وصراع المصالح بين العاملين، وقد تكون أسبابها إدارية مثل عدم التخطيط الفعال، أو اتخاذ قرارات عشوائية، أو ضعف القدرة الرقابية، أو عدم وجود أنظمة حوافز، أو ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم وجود دورات تدريبية للعاملين وغيره، وقد تكون لها أسباب خارجية مثل التطورات التقنية، والكوارث الطبيعية، والتغيرات الاجتماعية والسياسية ونحوها.

وحول إدارة الأزمات، قال د. القحطاني: إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ولعل من أهم متطلبات مواجهة الأزمات إعداد العدة لمواجهتها، والاعتراف بالمشكلات والتعامل مع وسائل الإعلام بشفافية ووضوح، واختيار المتحدث الرسمي الكفاء والتحديد الواضح لأهداف المجتمع وأولوياته وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية لاتخاذ قرارات سليمة وتوافر نظام حديث يعتمد على التقنية ونظم المعلومات، ووجود قيادة سوية غير انفعالية لا تتأثر كثيراً بالضغوط النفسية التي تفرزها الأزمة وتبني سياسة الإدارة المبادرة للأزمات، وفتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح لكسب تأييدها وإخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية للإدارة السليمة من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة، ومن أجل مواجهة

هذه الأزمات يتطلب الأمر تشكيل فريق مواجهة الأزمات والذي يجب أن يتسم بالتعاون وتحمل المسؤولية والقدرة ذو شخصية قيادية لديه القدرة على اتخاذ القرار. من جهته أوضح د. فهد العلي - أستاذ الإدارة المشارك جامعة تبوك - أن الأزمة كما وردت في معجم لسان العرب بأنها تعني الشدة والضيقة وعند الصينيين تعني الفرصة والخطر أي أنها خطر يجب تجنبه وفرصة أيضا يجب استغلالها، مضيفاً: «تعرف الأزمة في الأدبيات الإدارية بأنها خلل يؤثر مادياً ومعنوياً على النظام ككل، كما أنها تهدد الافتراضات الرئيسية كالأهداف والمصالح الأساسية والقيم، التي يقوم عليها النظام، كم يمكن تعريف الأزمة بأنها حالة يواجهها متخذ القرار في أي مستوى وفي أي جهة تتلاحق فيها الأحداث وتختلط فيها الاسباب والنتائج، وقد يفقد متخذ القرار القدرة على التحكم بما يحدث أو بالتوجهات المستقبلية لها، وكل ذلك يحدث تحت ضغط الرأي العام والاعلام ما يعني على متخذ القرار أن يتصرف بسرعة وان يتخذ قراره بنسبة عالية من الخطورة.»

وأشار د. العلي بأن فن إدارة الأزمات يعني قدرة متخذ القرار على مواجهة الأزمة واحتوائها بأقل الخسائر وأقل التكاليف، ويأتي ذلك من خلال قدرة المنظمة الإدارية على استقراء مؤشرات الأزمة والاستعداد لمواجهتها عند حدوثها، حيث ان كل أزمة لها دورة حياة تمر من خلالها الأزمة من الميلاد والنمو والنضج ثم الانحسار والاختفاء، وبذلك تكون المنظمات الإدارية مدركة لمؤشرات حدوث الأزمة والاستعداد لمواجهتها والاستفادة من حدوثها وكيفية التعامل معها كما قال الصينيون بأنها فرصة يجب استغلالها.

المبحث الثاني

البحوث الإعلامية والدراسات المتخصصة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية

البحث العلمي:

هو أسلوب منظم في جمع المعلومات الموثوقة وتدوين الملاحظات والتحليل الموضوعي لتلك المعلومات باتباع أساليب ومناهج علمية محددة بقصد التأكد من صحتها أو تعديلها أو إضافة الجديد لها، ومن ثم التوصل إلى بعض القوانين والنظريات والتنبؤ بحدوث مثل هذه الظواهر والتحكم في أسبابها. كما هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى حلّ مشكلة محددة، أو اكتشاف حقائق جديدة عن طريق المعلومات الدقيقة. البحث العلمي هو الطريق الوحيد للمعرفة حول العالم. فالبحث العلمي يعتمد على الطريقة العلمية، والطريقة العلمية تعتمد على الأساليب المنظمة الموضوعية في الملاحظة وتسجيل المعلومات ووصف الأحداث وتكوين الفرضيات. هي خطوات منظمة تهدف إلى الاكتشاف وترجمة الحقائق. هذا ينتج عنه فهم للأحداث والاتجاهات والنظريات ويعمل على وجود علم تطبيقي خلال القوانين والنظريات. كلمة بحث من الممكن أن تعرف على أنها مجموعة من المعلومات محدد ودائماً تكون مرتبطة بالعلم وطرق العلم المختلفة.

أول من استخدم هذا المنهج لأساليب البحث هم علماء النفس والاجتماع في القرن التاسع عشر اذا يذكر بعض الدارسين أن أحد علماء النفس ويدعى أرنست وبر كان أول من حاول قياس نماذج محددة من السلوك البشري في الأربعينيات من ذلك القرن ممهدا الطريق لآخرين تبعوه في استخدام الطريقة ذاتها. ويمكن القول بان تلك المحاولات الاولى هي التي قادت على تأسيس معرفي جيد أدى في بداية القرن العشرين إلى وسم الخطوط العريضة لمعالم الحث العلمي في الدراسات الإنسانية. في تلك المرحلة المبكرة من نشأة هذا النوع من البحوث كانت معظم طرق القياس مقصورة على نماذج محدودة من السلوكيات وذلك نظرا لمحدودية أساليب التحليل

وبدأيتها حيث اقتصر معظم تلك الجهود على استخدام طرق الإحصاء الوصفي المعروف بضعفة في تقرير نتائج بحثية يعتد بها. لم يدم الأمر طويلاً بعد ذلك، إذ قام علماء الإحصاء بابتكار طرق جديدة ودقيقة في أساليب التحليل عرفت فيما بعد بالإحصاء الاستنتاجي فتحت الباب على مصراعيه للباحثين للدخول في دراسة تفصيلات أكثر واستطاعت تقديم نتائج أدق من ذي قبل وأصبح بالإمكان مع هذا المنهج الإحصائي الجديد ان يتعرف الباحثون على معلومات دقيقة وقيمة في بحوثهم مهما كان حجم مجتمع الدراسة وذلك من خلال النتائج التي يحصلون عليها من العينة ولقد كان لنجاح الدراسات النفسية والاجتماعية في توظيف أسلوب البحث العلمي لخدمتها أثر كبير في توجيه معظم الدراسات الإنسانية إلى الاخذ بهذا النهج.(محروس، قاعة بحث: دراسة تطبيقية، كلية الآداب - جامعة المنوفية، شبين الكوم، 2008)

مواصفات الباحث ذو الاتجاهات العلمية:

يتصف الباحث ذو الاتجاهات العلمية بالخصائص التالية:

(١) اتساع الأفق العقلي وفتح العقلية:

تحرر العقل والتفكير من التحيز والجمود، والخرافات والقيود التي تفرض على الشخص أفكاراً خاطئة وأنماطاً غير سليمة من التفكير. والإصغاء إلى آراء الآخرين وتفهم هذه الآراء واحترامها حتى لو تعارضت مع آرائه الشخصية أو خالفها تماماً. ورحابة صدر الباحث وتقبل النقد الموجه إلى آرائه من الآخرين، والاستعداد لتغيير أو تعديل الفكرة أو الرأي إذا ثبت خطأها في ضوء ما يستجد من حقائق وأدلة مقنعة وصحيحة، والاعتقاد في نسبية الحقيقة العلمية، وأن الحقائق التي نتوصل إليها في البحث العلمي ليست مطلقة ونهائية. (المطوري، أنواع البحوث العلمية وكيفية إنجازها، جامعة البصرة/ كلية العلوم، موقع جيولوجيا وادي الرافدين، زيارة بتاريخ ٢٢/٥/٢٠١٥ الساعة ٤ مساءً.)

(٢) حب الاستطلاع والرغبة المستمرة في التعلم:
الرغبة في البحث عن إجابات وتفسيرات مقبولة لتساؤلاته عما يحدث أو يوجد حوله من أحداث وأشياء وظواهر مختلفة، والمثابرة والرغبة المستمرة في زيادة معلوماته وخبراته، واستخدام مصادر متعددة لهذا الغرض ومنها الاستفادة من خبرات الآخرين.

(٣) البحث وراء المسببات الحقيقية للأحداث والظواهر:
الاعتقاد بأن لأي حدث أو ظاهرة مسببات ووجوب دراسة الأحداث والظواهر التي يدركها الباحث من حوله ويبحث عن مسبباتها الحقيقية، وعدم الاعتقاد في الخرافات، وعدم المبالغة في دور الصدفة، وعدم الاعتقاد في ضرورة وجود علاقة سببية بين حدثين معينين لمجرد حدوثهما في نفس الوقت أو حدوث أحدهما بعد الآخر.

(٤) توخي الدقة وكفاية الأدلة للوصول إلى القرارات والأحكام:
الدقة في جمع الأدلة والملاحظات من مصادر متعددة موثوق بها وعدم التسرع في الوصول إلى القرارات والقفز إلى النتائج ما لم تدعمها الأدلة والملاحظات الكافية. واستخدام معايير الدقة والموضوعية والكفاية في تقدير ما يجمعه من أدلة وملاحظات.

(٥) الاعتقاد بأهمية الدور الاجتماعي للعلم والبحث العلمي:
الإيمان بدور العلم والبحث العلمي في إيجاد حلول علمية لما تواجه المجتمعات من مشكلات وتحديات في مختلف المجالات التربوية والاقتصادية والصحية ..

الخ، والإيمان بأن العلم لا يتعارض مع الأخلاق والقيم الدينية، وتوجيه العلم والبحث العلمي إلى ما يحقق سعادة ورفاهية البشرية في كل مكان.

أنواع البحوث:

هناك أكثر من أساس يمكن أن نبني عليه تقسيم البحوث، من هذه الأسس ما يلي:

(١) تقسيم البحوث اعتماداً على الغرض منها:

أ – بحوث نظرية Pure research: وهي البحوث التي تشير إلى النشاط العلمي الذي يكون الغرض الأساسي والمباشر منه الوصول إلى حقائق وقوانين علمية ونظريات محققة. وهو بذلك يسهم في نمو المعرفة العلمية وفي تحقيق فهم أشمل وأعمق لها بصرف النظر عن الاهتمام بالتطبيقات العلمية لهذه المعرفة.

ب – بحوث تطبيقية Applied research: وهي البحوث التي تشير إلى النشاط العلمي الذي يكون الغرض الأساسي والمباشر منه تطبيق المعرفة العلمية المتوفرة، أو التوصل إلى معرفة لها قيمتها وفائدتها العملية في حل بعض المشكلات الآنية الملحة. وهذا النوع من البحوث له قيمته في حل المشكلات الميدانية وتطوير أساليب العمل وإنتاجيته في المجالات التطبيقية كالتربية والتعليم، والصحة، والزراعة، والصناعة

... إلخ. (المطوري، أنواع البحوث العلمية وكيفية إنجازها، زيارة بتاريخ ٢٢/٥/٢٠١٥ الساعة ٤ مساءً.)

من مهام العلاقات العامة الأساسية في أية مؤسسة إجراء البحوث والدراسات والاستطلاعات، لكي تعرف المؤسسة صورتها الذهنية لدى الجمهور، ولكي يكون جمهور المؤسسة مشاركاً وموجهاً في وضع سياسات المؤسسة وفي تجويد وتحسين منتجاتها وخدماتها. فالمؤسسة لا يمكن أن تعتمد على انطباعات عامة أو تصورات ذاتية أو صورة خيالية ترسمها لنفسها متوهمة أنها الصورة الذهنية لها لدى الجمهور، وبذلك عليها بالدراسات الميدانية العلمية الحية للواقع لمعرفة الحقائق التي تهمها.

والبحوث والدراسات تقوم بها العلاقات العامة ميدانياً باستتطاق الجمهور سواء كان عن طريق الكتابة أو الحديث. وبهذا المعنى فإن رجل العلاقات العامة لا بد

أن يكون لديه القدرة على إجراء (الحديث الصحفي) واستطلاعات الرأي، وأن يقوم بتجميع وتلخيص وتصنيف وتقييم النتائج ورفعها للإدارة العليا، بما يساعدها على وضع الخطط الكفيلة بتطوير عمل المؤسسة. وهذا يقتضي التدريب المستمر للقائمين على أمر العلاقات العامة حول الأسس العلمية لإجراء البحوث والدراسات والاستطلاعات وتقييم النتائج.

والبحوث أيضاً تقوم بها العلاقات العامة وسط العاملين بالمؤسسة نفسها، لكي تضع الإدارة العليا للمؤسسة في صورة رأي العاملين والجمهور الداخلي حول سياسات ومنتجات وخدمات المؤسسة.

إن الفوائد التي تجنيها المؤسسة من البحوث والدراسات تتمثل في الآتي:

(١) معرفة رأي الجمهور حول سياسات ومنتجات وخدمات المؤسسة، وما يتوقعه أو يطلبه الجمهور من المؤسسة مستقبلاً.

(٢) معرفة رأي العاملين حول مختلف جوانب عمل المؤسسة ومقترحاتهم بما يساعد على التماسك الداخلي ويؤدي لتطوير عمل المؤسسة.

(٣) إشعار الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة بأهميته لدى إدارة المؤسسة وأهمية رأيه بما يزيد من ولائه للمنظمة.

(٤) تمكين المؤسسة من تحسين خدماتها ومنتجاتها وتطوير سياساتها بما يتوافق مع الرأي العام. (دفع السيد، العلاقات العامة في المصارف السودانية).

الرصد وبعوث العلاقات العامة:

تعاني الممارسة العملية للعلاقات العامة من عدم الاعتماد على استخدام الأسلوب العلمي في تخطيط أنشطة العلاقات وتقويمها، ولهذا فان ترشيد الأداء الإداري للعلاقات العامة يجب أن يبدأ من نقطة الاعتماد على البحوث والدراسات، خاصة وأن العلاقات العامة تؤدي وظيفتها في إطار الاتجاهات والقيم والرغبات والحاجات الإنسانية، وهي المتغيرات التي يصعب قياسها بدقة، ويستحيل حصرها عن

طريق الاجتهادات الشخصية. وتستهدف وظيفة البحوث في مجال العلاقات العامة تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي: (العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ٢٠١١م، ص ١٨٠)

١. نقل صور متكاملة ودقيقة عن اتجاهات الرأي العام الداخلي أو الخارجي إلى الإدارة بهدف أخذه في الاعتبار عند تحديد ورسم السياسات الرئيسية للمنشأة.
٢. توفير المواد والمعلومات التي تكفل للعلاقات العامة التعرف على وجهة نظر جماهيرها، حتى يمكن تخطيط عملية الاتصال على أساس الوعي والمعرفة التامة بآراء وأفكار مختلف فئات الجماهير واتجاهاتها.
٣. إمداد الإدارة بصورة صادقة وحقيقية لأفكار الجماهير ووجهات نظرهم ودوافعهم ورجباتهم وكمية ونوعية المعرفة المتوافرة لديهم، مما يؤدي الى توافر المقومات الموضوعية لعملية اتخاذ القرارات.
٤. إتاحة الفرصة أمام الجمهور المتعامل مع المنشأة بالإدارة للتعبير عن وجهة نظره

فيما يرضى وما لا يرضى، وبهذا تحقق الإدارة هدفين أولهما التعرف على نواحي القوة والضعف ومواطن الشكوى والقصور لديها، وثانيهما إشباع الرغبة لدى الجماهير الداخلية والخارجية في التعبير عن وجهات نظرها مما يؤدي إلى الإحساس بالمشاركة في العملية الإدارية من جانب مختلف فئات الجمهور، ورفع الروح المعنوية، وتحرك روح الفريق بين جمهور العاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

كما تهدف البحوث أيضا - بالنسبة لجمهور العاملين - إلى استقصاء الاقتراحات التي تؤدي - إذا ما طبقتها الإدارة بنجاح - إلى توافر ظروف ومقومات أفضل للعمل، وتحقيق معدلات أداء أعلى، سواء من حيث الكم أو الكيف، مما ينعكس على تنمية المخرجات النهائية للمشروع.

لما كانت مهمة العلاقات العامة الحديثة التوقع والتبوء والتفكير المستقبلي، فإن البحث المستمر عن الحقائق ومحاولة الربط بين الاتجاهات والمتغيرات والظواهر المختلفة وتفسيرها ودارسة انعكاساتها على السياسة العام للمنشأة يحقق هذه المهمة وبذلك تتمكن الإدارة من التبكير في التعرف على المشكلات المتوقعة واكتشاف الأسباب قبل وقوعها أو استفحالها وانتشارها.

جمع معلومات تفصيلية عن مختلف فئات الجماهير التي تتعامل معها المنشأة، نظراً لتنوع هذه الجماهير واختلاف خصائصها، وهو ما يفيد في تصميم الطرق والأساليب والمداخل الاتصالية والإقناعية المختلفة لكل فئة، فضلاً عن اكتشاف القيادات الجماهيرية ومدى تأثيرها، والتعرف على القيم السائدة لدى كل فئة وآرائها واتجاهاتها، مما يسهل كثيراً من مهمة خبراء العلاقات العامة في رسم البرامج الإعلامية والاتصالية الفعالة.

وتعتبر مرحلة الرصد: المرحلة الثانية في الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة (الإدارة بالأهداف)، وتشتمل هذه المرحلة على أربعة مجالات أساسية هي: رصد البيئة التي تعتبر المنظمة نظاماً فرعياً تعمل وتتفاعل في إطارها، ومراجعة العلاقات العامة، ومراجعة الاتصال بعد عملية بناء المفاهيم التي تقوم على النظريات والمداخل العلمية، والمراجعة الاجتماعية. (الجمال، وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ٢٠٠٨، ص ٨٩).

إن أهمية العلوم والدراسات والبحوث الاستراتيجية تكمن في تحقيق الآتي: (الجمال، وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ٢٠٠٨، ص ٨٩)

- تعزّز الأمن الوطني وتساعد على تحقيق الاستقرار، من خلال الرؤية المستقبلية، وإيضاح كيفية المحافظة على غاياتنا ومصالحنا الوطنية، وتحديد أهدافنا الوطنية، ووضع كافة الطرق والوسائل والنهيات والسياسات اللازمة لتحقيقها.
- تضمن شبكية الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بالوزارات والمؤسسات والهيئات المستمدة من الاستراتيجية الوطنية حدود ومسؤوليات وأهداف كل قطاع وإنجازه،

وعدم التداخل والتضارب، وتكامل الجهود الوطنية، سعياً لتحقيق الأهداف الوطنية المحددة .

- تربط بينها وبين خطط التنمية وخاصة البشرية.
- الاقتصاد في استخدام الموارد، لكونها تستخدم بطريقة مرسومة لتحقيق الأهداف المحددة سواء في الدولة أو في القطاع الخاص.
- القدرة على التجاوب مع ظروف ومستجدات ومعطيات البيئة الاستراتيجية المحلية والإقليمية والدولية .
- تساعد على وضع الخطط المضادة للكفيلة بمواجهة المنافسين كما توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرار المناسب .
- وتمتاز الاستراتيجية بالأهداف الواضحة، التي تستخدم كموجهٍ لجهود المنشأة أو المؤسسة أو الدولة .

المبحث الثالث

إسهامات التخطيط الإعلامي للعلاقات العامة في تطوير العمل المصرفي

مثله مثل المصلحات الأخرى، اختلف المفكرون والباحثون حول تعريفه، حيث يعرف د. علي عجوة التخطيط بأنه "النشاط الفعلي الإرادي الذي يوجه لاختيار امثل استخدام ممكن لمجموعة من الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محدودة" (عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ٢٠٠١م، ص ٨٥).

ويعرفه إبراهيم إمام بأنه "عملية مقصودة وإرادية من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة، من اجل التنظيم وتعبئة الجهود، سواء كانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات للمجتمع تعبئة إمكاناته الإعلامية المادية والبشرية، تعبئة كاملة لتحقيق الأهداف المرجوة. (إمام، الإعلام والاتصال بالجمهور، 1969م، ص ٣٦١)

مفهوم التخطيط الإعلامي:

تناول الكثيرون مفهوم التخطيط الإعلامي، منهم بهنسي حسن حيث قال: "الإعلام ليس نشاطا عشوائيا، وليس نشاطا وقتيا يبدأ حين تقع أزمة، وينتهي بانتهاء هذه الأزمة، وذلك لان أنشطته طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر، ولا يمكن أن تنتظر نتيجة سريعة من الإعلام، وانما النتيجة تحدث تدريجيا وعلي مدي طويل، أن الإعلام يتعامل مع الإنسان، وأراء الإنسان ومواقفه واتجاهاته ليس من السهل تغييرها أو تعديلها، وهذه من الأسباب الجوهرية لضرورة التخطيط: (حسن، العلاقات العامة في الجامعات المصرية "رسالة ماجستير، ١٩٨٦ ص ١٥).

إن فكرة التخطيط الإعلامي ليست جديدة تماما، فكل دولة تضع خطاً منفصلة لكل قطاع من القطاعات فيها، ولكل وسيلة من وسائل الإعلام، وقد طرأ علي التخطيط الإعلامي في السنوات الأخيرة تطور هام ظهر في التأكيد علي أهمية النظر إلي مختلف عناصر النظام القومي ككل متكامل، يهدف إلي تحقيق أهداف اجتماعية

واققتصادية وسياسية، مع اخذ التطورات التكنولوجية الحديثة مثل(الأقمار الصناعية والوسائل الصغيرة (الفيديو) في الاعتبار، لتحقيق أهداف المجتمع في مجال التنمية والتطوير. (رشتي، جيهان، نظم الاتصال : الإعلام في الدول النامية، ١٩٨٠، ص ١١).

وإذا كان مفهوم التخطيط الإعلامي يتضمن تحديد الأهداف والأغراض لوسائل الإعلام، فينبغي ان نفرق بين الأغراض والأهداف، فالغرض هو الوظيفة العامة للجهاز الإعلامي، اما الهدف فهو الشيء المحدد المطلوب تحقيقه في فترة زمنية معينة، أي أن الغرض يتم تحويله الي عدة أهداف، فالخدمة التليفزيونية مثلاً لها أغراض رئيسية هي الإعلام والترفيه والتثقيف والتسلية والإعلان ويتصل بالتثقيف "التعليم المدرسي وتعليم الكبار"، فإذا تم تحويل غرض من هذه الأغراض إلى مجموعة من الأهداف التي ينبغي علي خدمة تليفزيونية معينة أن تحققها في إطار زمني معين، فلا بد ان تكون هذه الأهداف علي نحو تفصيلي كأن يقال مثلاً ان من أهداف الخطة في سنتها الاولي تقديم عدد محدد من البرامج... إلخ.

كيف تضع وتنفذ خطة إعلامية في مجال العلاقات العامة:

كيف تضع وتنفذ خطة استراتيجية حديثة في مجال العلاقات العامة؟! للإجابة على هذا السؤال نحتاج إلى تحديد عناصر الخطة ومحددات نجاحها والخطوات اللازمة لوضعها.. (دفع السيد، التسويق المصرفي، ٢٠١٣، ص ٤٤).

عناصر الخطة:

لكل خطة في أي مجال عناصر محددة تتكون منها، والعناصر الأساسية للتخطيط واحدة إذ تشكل حصيـلة التجارب الإنسانية خلال قرون طويلة وتتكون تلك العناصر من:

(١) البيئة.

(٢) الاستراتيجية المراد إتباعها.

(٣) البرنامج.

(٤) البدائل الممكنة لمواجهة كافة الاحتمالات.

وكل من هذه العناصر ينقسم بدوره إلى عدة مفردات وعناصر ضرورية ويشتمل على خيارات عديدة أيضاً وبدائل باعتبار أن الواقع والحياة دائماً في حالة حركة، وليس في حالة سكون.

محددات صوابية الخطة: (دفع السيد، التسويق المصرفي، ص ٤٤).

لكي تكون الخطة صائبة وتكتسب حظاً من النجاح عند التطبيق لتحقيق الأهداف المرجوة منها عليها أن تراعى ما يلي:
(١) أن يكون التخطيط بواسطة جماعة وليس فرد:

إن العقل الجماعي دائماً أقدر على رؤية الأشياء من جميع جوانبها بعكس عقل الفرد، إذ أنه مهما بلغت عبقرية صاحبه، قد تغيب عنه بعض الأشياء.

(٢) الاستعانة بالخبراء وأصحاب الكفاءات:

ويعتبر ذلك ضرورياً إذ أن عالم اليوم يقوم على التخصصات الدقيقة، ولا يوجد (العالم الشامل) مثلما كان في العصر الذهبي للدولة الإسلامية حيث كان العلماء في ذلك الزمان هم علماء في كل شيء: تفسير القرآن، الطب، اللغة، علم الفلك... الخ.

(٣) الانطلاق من الواقع والتحسب للمتغيرات:

التخطيط داخل الغرف المغلقة بعيداً عن دراسة البيئة يحدث فجوة كبيرة بين الخطة والواقع المنفذة فيه، كما أن عدم التحسب للمتغيرات خاصة في البلدان النامية التي لم تستقر فيها الأحوال بعد، يربك أعمال المؤسسة ويدخلها في النفق الصعب.

(٤) خطوات وضع الخطة: (دفع السيد، التسويق المصرفي، ص ٤٥).

تختلف خطوات وضع الخطة اختلافاً درجياً أي في عدد الخطوات وليس نوعياً من مؤسسة إلى أخرى وذلك على حسب النظام الإداري الشامل المعمول به في

كل مؤسسة، وعلى حسب أهداف وطبيعة المؤسسات: قطاع عام، قطاع خاص، أم مختلط، شركة خاصة أم شركة مساهمة عامة، وكذلك على حسب المرحلة التي تمر بها المؤسسة: جديدة أم قديمة، مستقرة أم تعاني من مشكلات ...إلخ. ولكن برغم ذلك يمكن تحديد خطوات قد تحتاج مؤسسة إلى تطبيقها برمتها، وقد ترى مؤسسة أخرى اختصارها لعدم الحاجة إلى بعض تلك الخطوات، حيث تتمثل في:

المرحلة الأولى:

- (١) تسمية الأشخاص الذين يقومون بوضع الخطة ورئيس فريق التخطيط.
- (٢) تسمية الخبراء وأصحاب الكفاءات الذين سينضمون إلى فريق التخطيط في الحالات التي تستدعي ذلك.
- (٣) تحديد المدى الزمني لوضع الخطة ورفعها للجهات المختصة للمصادقة النهائية عليها.
- (٤) تحديد المكافآت اللازمة للمخططين.

المرحلة الثانية:

- (١) عقد الاجتماع التتوييري لفريق التخطيط.
- (٢) توزيع المهام بين أعضاء الفريق.
- (٣) وضع الجدول الزمني لاجتماعات الفريق.

المرحلة الثالثة: (ينفذها فريق التخطيط)

- (١) دراسة البيئة بعناصرها المختلفة (البيئة الخارجية – المتغيرات الخارجة عن السيطرة: سياسية، قانونية، اجتماعية، طبيعية ... إلخ) والبيئة الداخلية: (المزيج التسويقي، وضع المؤسسة ككل من ناحية القدرات المالية والكادر البشري والمقدرات الفنية ... إلخ) وبيئة النشاط.

(٢) تحديد الأهداف.

(٣) وضع الاستراتيجية الإعلامية للمؤسسة في مجال العلاقات العامة:

وذلك بتحديد الخيارات الاستراتيجية واستراتيجية الإدارة العليا، استراتيجية المستويات الأدنى، انتهاج سياسة التركيز أم الانتشار، ماهي القطاعات المستهدفة، مطابقة الأنشطة مع الموارد، الإجابة على المزيح الذهبي: لمن وكيف ومتى وأين؟! ... إلخ.

(٤) وضع البرنامج الإعلامي للمؤسسة.

(٥) تحديد الاحتمالات المتوقع حدوثها في واقع متحرك والتكتيك اللازم لتكييف الخطة مرحلياً مع الواقع وصولاً لأهدافها النهائية.

(٦) وضع البدائل: ما هو المطلوب فعله في حالة حدوث متغيرات عظمى؟

المرحلة الرابعة:

(١) رفع الخطة لجهات الاختصاص التي تصادق عليها.

(٢) إدخال أي تعديلات ضرورية مناسبة على الخطة تطلبها الجهات العليا.

(٣) صياغة الخطة في صورتها النهائية.

(٤) المصادقة على الخطة.

(٥) إنزالها للمستويات المختلفة كل حسب اختصاصاته.. (دفع السيد، التسويق المصرفي، ص ٤٥).

التخطيط الإعلامي والعمل المصرفي:

يعتبر الإعلام الاقتصادي من أهم فروع الإعلام في الوقت الراهن، وهو الذي يقوم بنقل وتحليل وتفسير التغيرات الاقتصادية التي تحدث في المجتمع وتشمل الأفراد والمنظمات الاقتصادية والأماكن والقضايا المتصلة بالاقتصاد، كما يشمل أيضاً تغطية أداء الشركات والمؤسسات المالية ونشاطاتها. وتحت هذه المظلة الإعلامية الاقتصادية، يبذل الكتاب الاقتصاديون جهوداً كبيرة في البحث

والتحريض في ثنايا الأرقام والمناهج الاقتصادية للمؤسسات وفي مقدمتها المصارف وشركات ومؤسسات القطاع الخاص. (دفع السيد، مجلة المصارف، اتحاد المصارف السوداني العدد ٥٠، يوليو ٢٠١٤، ص ٦).

وبما أن المصارف من أهم القطاعات الاقتصادية يصبح التخطيط الإعلامي فيها من الضرورة بمكان، وهو الذي يقودها للنجاح، وبدون التخطيط الإعلامي تصبح المصارف تسيير بلا هدي في هذا المجال.

وتتبع أهمية التخطيط للإعلام الاقتصادي والمصرفي من أنه في كل المجتمعات نجد أجهزة ومصارف ومؤسسات اقتصادية وشركات عديدة ومتنوعة تلبى احتياجات الحياة الاقتصادية المتنوعة. وهذه الأجهزة والمؤسسات تتعامل فيما بينها وتتعامل مع غيرها تعاملًا محلياً وخارجياً. وكل هذه التعاملات بحاجة إلى إعلام اقتصادي متخصص وقوي وفعال، وبحاجة إلى دراسات وتحليلات وتقارير وبيانات وإحصاءات على مختلف الأصعدة، من أجل ترشيد الاقتصاد والسلوك الاقتصادي الواعي والمسؤول والسليم، وهذا يؤكد أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الإعلام والاقتصاد. والحركة الاقتصادية، وما تتضمنه من عمل الشركات والمؤسسات المالية، لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون الإعلام.. فعن طريق الإعلام يعرفك الناس ويتعاملون معك، ويعرفون منتجاتك من السلع والخدمات، ويعرفون مميزات ما تعرضه عليهم، ويعرفون العلامة التجارية الخاصة بك ويحفظونها عن ظهر قلب، ويتبادلون المعلومات عنها، أما إذا كنت خارج دائرة الإعلام فهذا يعني أنك تسيير في الظلام ولن يراك أحد. (دفع السيد، مجلة المصارف، اتحاد المصارف السوداني العدد ٥٠، يوليو ٢٠١٤، ص ٨).

الشراكة والاستثمار في مجال الإعلام الاقتصادي:

انعقدت في مختلف الأقطار العربية في السنوات الأخيرة منتديات للإعلام الاقتصادي كانت توصياتها جميعاً تصب في التأكيد على أهمية الشراكة بين الإعلام الاقتصادي والقطاع الاقتصادي، وضرورة استثمار القطاع الخاص في مجال الإعلام.

ومن بين تلك المنتديات منتدى الإعلام الاقتصادي وتأثيره على القطاع المصرفي والمالي العربي، الذي عقده اتحاد المصارف العربية بالتعاون مع الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب وجمعية مصارف لبنان، ببيروت العاصمة اللبنانية، في الفترة ما بين ٢٩ - ٣٠ أغسطس ٢٠١٣ م، حيث أوصى المنتدى بالدعوة إلى تعزيز الشراكة والتعاون والتكامل البناء بين المؤسسات الإعلامية ومختلف القطاعات الاقتصادية، وبتفعيل آليات الإعلام الاقتصادي في التنمية المستدامة والنهوض الاقتصادي في ظل التأثير المتعاظم لهذا الإعلام على الحياة السياسية والاقتصادية العامة، كذلك أوصى بعقد لقاءات واجتماعات دورية بين المؤسسات الإعلامية والقطاعات الاقتصادية المختلفة وصولاً إلى إقامة صحافة اقتصادية قادرة على الإسهام الفعال في صنع القرار الاقتصادي المناسب، وتوفير موارد كافية للمؤسسات الإعلامية من أجل تعزيز قدراتها على خلق مهارات وكفاءات إعلامية اقتصادية مهنية ومحترفة، والإسراع إلى إنشاء مركز للإعلام الاقتصادي العربي يعنى بنشر الوعي والثقافة الإعلامية الاقتصادية عن طريق إعداد وتأهيل إعلاميين اقتصاديين متخصصين في مختلف حقول القطاعات الاقتصادية المتعددة. ولكي يكون الإعلام الاقتصادي قادراً على أداء وظيفته لا بد من أن يعمل القطاع المصرفي على دعمه والدخول معه في شراكة استراتيجية، وذلك وفق ما يلي:

- (١) أن تقوم المصارف بدعم المؤسسات الإعلامية الاقتصادية بالدخول معها في شراكات وشراء بعض أسهمها بغرض تطويرها، من الناحية التقنية، والكفاءات البشرية، وتوسيع مدى انتشارها.
- (٢) أن تقوم المصارف بالاستثمار في مجال الإعلام بإنشاء مؤسسات إعلامية اقتصادية: قنوات فضائية، إذاعات، مجلات وصحف ورقية وإلكترونية، منفردة أو في شكل مجموعة مؤتلفة (كونسورتيوم).
- (٣) أن تساهم المصارف والشركات والمؤسسات المالية في تدريب الصحافيين الاقتصاديين.

(٤) أن تقوم الصحافة والإعلام الاقتصادي في بلادنا بمراجعة أدائها للوصول إلى ما يلي:

(أ) بذل الصحافي أو الإعلامي الاقتصادي لما يكفي من الجهد لتطوير نفسه وزيادة حصيلته من الثقافة الاقتصادية.

(ب) الالتزام بالمهنية والصدق والأمانة في نقل المعلومة للجمهور والعمل على نشر المعلومة الصادقة بالكيفية التي لا تضر بالاقتصاد الوطني وبمصالح جمهور المستهلكين.

(ج) العمل على خدمة مصلحة المواطن وجمهور المستهلكين بالكشف عن مسببات ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة والفساد من السلع والممارسات الضارة بالاقتصاد الوطني والفساد... إلخ. ودعوة الجهات المختصة للقيام بالمعالجات اللازمة. (دفع السيد، مجلة المصارف، اتحاد المصارف السوداني العدد ٥٠، يوليو ٢٠١٤، ص ٨).