

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



## كلية الدراسات العليا

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة علوم الاتصال

(تخصص علاقات عامة وإعلان)

بعنوان:

# فاعلية أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات المالية

(دراسة تحليلية تطبيقية على بنك السودان المركزي)

في الفترة من يناير 2020م — يناير 2022م

## The Effectiveness of Public Relations Activities in Managing Financial Crises

إعداد الطالبة:

هالة شرف الدين إسحق الإمام

الدكتور: عكاشة أبو العلاء - مشرفاً ورئيساً

الدكتور/ الدسوقي الشيخ الأصم - مشرفاً معاوناً

السودان - الخرطوم

1444 هـ - 2023 م

# الآية الكريمة

قال تعالى: (وَكَلِّبُواكُمْ بِشْيَاءٍ مِنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ (155) الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ (156) أُولَئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِنْ رَبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ (157)) (صدق الله العظيم)

(سورة البقرة الآية 155-157)

# الإهداء

إلى تلك التي أبتل جسدها عرقاً من أجل وصولي لهذه المرحلة

إلى تلك التي تجرى ليلاً ونهاراً من أجل وصولي لهذه المرحلة

إلى تلك الدرّة التي أحببتي من رحمها طفل عزيز

إلى من نهلت من معين حبها الذي لا ينضب

فأرتويت من نبعها حتى اكتفيت

إليك يا من عانت الصعاب وتحملت المشاق لتوصلني إلى ما وصلت إليه

إليك يا من عندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانك ليخفف من آلامي

التي لم تأل جهداً في تربيّتي وتوجيهي (والدتي العزيزة)

إلى من علمني كيف يكون النجاح وكان سبب وجودي في الحياة ، يا من علمتني معنى

الصمود مهما تبدلت الظروف، ولم يبخل علي يوماً بشيء (والدي العزيز)

إلى من تعهدني رعاية وهداية وصاغني معنى في سطور الحياة واحتواني وأصبح مصدر اهتمامي وأضاءة شمعة حياتي إلى ذلك الرجل الذي علمني كيف تكون الحياة غاية وأن حياتي بدونها لا تكتمل إلى ذلك المثلذنة الشاححة واليد الأمينة التي وفرت لي كل معين مادي ومعنوي نحو رسالتي الجامعية.

إلى من عشت معهم في هناء

إهداء إلى زوجي الحبيب وأبنائي الأعزاء

إلى أساتذتي بالصرح الشامخ جامعة السودان - كلية علوم الاتصال

الباحثة.

# الشكر والتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة وأتقدم بالشكر لأسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الصرح الشامخ شموخ إهرامات بلادي،

وأخص بالشكر والاحترام والتقدير الدكتور / **عكاشة أبو نعل** المشرف والدكتور /

**الدسوقي الشيخ الأصم** على الدراسة الذي أضاءت بعلمهما عقول الكثيرين وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليهما، وأظهرا بسماحتهما تواضع الأساتذة وبرحابة صدرهما سماحة العاملين والعارفين ولم يبخلا علينا بخبراتهم العلمية والعملية وأقول لهما شكراً جزيلاً لكما من صميم قلبي يا من وهبتما طلابكم شغف الإطلاع والمعرفة، وأصبح صنيعكما علماً يضيء سنا برقه الطريق أمامنا. وأسأل الله العليّ التقدير أن يجزكما عني كل الخير والجزاء وسيظل ما قدمتموه تاجاً يزين هامتي ويطوق عنقي ما حييت.

والشكر إلى أسرة التحكيم الذين قاموا بتحكيم الاستبانة للدراسة الميدانية.

والشكر موصولاً إلى أسرة مكتب جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومكتبات السودان قاطبة .

والشكر التقدير والعرفان والاحترام بكل الفخر والإعتزاز لكل من أضاء شمعا في طريقي في مجال دراسة الإعلام، أساتذتي الأجلاء الأعزاء.

وكذلك شكري لزملاء الدراسة ورفقاء الدرب في مشوارنا عاجل الخطى.

**الباحثة.**

## المستخلص

### فاعلية أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات المالية

جاءت هذه الدراسة بعنوان: **فاعلية الأنشطة الاتصالية في إدارة الأزمات المالية**. واتخذت من إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي مجالاً للدراسة الميدانية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية الأنشطة الاتصالية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك في مراحلها المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحاولت الدراسة الإجابة على العديد من التساؤلات أهمها: ما مدى فاعلية أنشطة العلاقات العامة في الحد من الأزمات المالية.

واشتملت الدراسة على خمسة فصول، جاء الفصل الأول محتوياً على الإطار المنهجي أما الفصل الثاني فتناول العلاقات العامة في المؤسسات المالية، واشتمل الفصل الثالث على إدارة الأزمات، بينما كان الفصل الرابع إنتاج برامج العلاقات العامة وإدارة الأزمات والفصل الخامس تناول الدراسة الميدانية. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها: أن العلاقات العامة ببنك السودان المركزي تتعامل مع الأزمات وفقاً لتخطيط مدروس، وأن العلاقات العامة تقوم باتخاذ إجراءات وقائية قبل وقوع الأزمة.

**جاءت نتائج** الدراسة وفقاً لنشاط بنك السودان المركزي ما بين صناعي وخدمي وتعليمي ومعرفي. تهتم إدارة البنك بوظيفة العلاقات العامة كإدارة قائمة بذاتها. تشارك العلاقات العامة إدارة البنك في اختيار المواقع الجغرافية التي يتم عليها إنشاء المؤسسات المالية. تسهم إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي في التعريف بالأزمات المالية وكيفية التعامل معها وتكون صورة ذهنية جيدة وعقد الدورات التدريبية ووضع السياسات لمواجهتها. أكدت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة ببنك السودان المركزي تقوم بالعديد من الأنشطة والبرامج التي تتعلق بحدوث الأزمات المالية التي يواجهها البنك. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

#### **التوصيات:** توصي الباحثة بالآتي:

على البنك أن يقوم البنك بتفعيل وظيفة العلاقات العامة لمواجهة الأزمات المالية بالتعريف بالأزمة أول بأول، تملك الرأي العام المعلومات المتعلقة بالأزمة قبل أن يتلقاها من مصادر أخرى بالأزمة قبل أن يتلقاها من مصادر أخرى وتصبح شائعة يُصعب السيطرة. إجراء البنك العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بدور العلاقات العامة في الحد من الأزمات المالية التي يمكن أن تواجه المؤسسات المالية. قيام العلاقات العامة بإنتاج برامج وأنشطة تعمل على تشكيل الوعي بالأزمات المالية وكيفية مواجهتها.

**الكلمات المفتاحية:** الأنشطة الاتصالية، إدارة الأزمة، المؤسسات المالية.

## **Abstract**

This study was titled: Employing Public Relations in managing financial crises by applying it to the Central Bank of Sudan. It took the Public Relations Department of Central Bank of Sudan as a field study. This study aimed to identify the employment of Public Relations in managing crises facing banks in their various stages. The study used the analytical descriptive approach, and the study tried to answer many questions. The most important of which are: What is the extent of Public Relations employment in reducing financial crises?

The study included Five chapters. The first chapter contained the methodological framework, the second chapter dealt with Public Relations in financial institutions, the third chapter dealt with crisis management, while the fourth chapter dealt with the field study.

The study came out with a number of results, the most important of which are: that Public Relations of the Central Bank of Sudan deal with crises according to deliberate planning, and that the Public Relations take preventive measures before the occurrence of the crisis. The results of the respondents came according to the activity of the Central Bank of Sudan between industrial, service, educational and knowledge. The bank's management is concerned with the Public Relations function as a stand-alone department. The Public Relations department of the bank participates in selecting the geographical locations on which the financial institutions are establish.

d. The Public Relations Department of the Central Bank of Sudan contributes to defining financial crises and how to deal with them, creating a good mental image, holding training courses and developing policies to confront them. The results of the study confirmed that the public relations of the Central Bank of Sudan carry out many activities and programs related to the occurrence of financial crises that the bank faces. Based on the results, the study recommended the following:

### **Recommendations:**

Faced by the Central Bank of Sudan. The researcher recommends the following: That the bank activate the Public Relations function to confront financial crises by introducing the crisis first, giving the public opinion the information related to the crisis before it receives it from other sources of the crisis before it receives it from other sources and it becomes common and difficult to control. The bank conducted many studies and research related to the role of Public Relations in reducing financial crises that financial institutions may face. Public Relations produces programs and activities that raise awareness of financial crises and how to confront them.

**Keywords:** communication activities, crisis management, financial institutions

## قائمة الموضوعات

الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص البحث
هـ	Abstract Arabic
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار المنهجي</b>	
1	المقدمة
2	أهداف الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	مشكلة الدراسة
3	تساؤلات الدراسة
4	منهج الدراسة
4	مجتمع الدراسة
4	أدوات الدراسة
5	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
8	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b> <b>العلاقات العامة</b>	
15	المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة الحديثة
32	المبحث الثاني: أهداف ووظائف العلاقات العامة

47	المبحث الثالث : تنظيم العلاقات العامة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>إدارة الأزمات</b>	
68	المبحث الأول : مفهوم الأزمة
75	المبحث الثاني : أنواع ومراحل الأزمة
83	المبحث الثالث : إستراتيجيات معالجة الأزمة المالية
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>إنتاج برامج العلاقات العامة وإدارة الأزمات</b>	
97	المبحث الأول: إعداد برامج العلاقات العامة
117	المبحث الثاني: العلاقات العامة وإدارة الأزمات
126	المبحث الثالث: التخطيط في إدارة الأزمات
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>الدراسة الميدانية</b>	
140	المحور الأول: نبذة تعريفية عن بنك السودان المركزي
159	المحور الثاني: العلاقات العامة ببنك السودان المركزي
161	المحور الثالث: الإجراءات المنهجية
166	المحور الرابع : عرض وتحليل وتفسير البيانات
193	النتائج
194	التوصيات
195	المصادر والمراجع
200	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	166
2.	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	167
3.	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	168
4.	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق نوع النشاط للعميل	169
5.	يهتم بنك السودان المركزي بالعلاقات العامة كوظيفة ضمن هيكله الاداري	170
6.	توجد العلاقات العامة بالبنك المركزي في شكل إدارة قائمة بذاتها	171
7.	تسهم العلاقات العامة بدور كبير مع إدارة البنك في اختيار المكان الذي تقام عليه المؤسسات المالية	172
8.	تعمل العلاقات العامة ببنك السودان المركزي نحو التقدم بهدف تطوير المجتمع اقتصاديا وماليا باعتبارها من أهداف المسؤولية المجتمعية نحو الرأي العام	173
9.	تشارك وتساهم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي في ترشيد السلوك الاقتصادي	174
10.	تعمل العلاقات العامة علي التعريف بالأزمات ببنك السودان المركزي	175
11.	يعمل بنك السودان المركزي من ضمن برامج علي عقد دورات تدريبية تتعلق بإدارة الأزمات	176
12.	تقوم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بالتعريف بمفهوم الأزمات المالية وكيفية التعامل معها إعلاميا	177
13.	إدارة العلاقات العامة ببنك السودان تعمل علي بناء وخلق صورة ذهنية جيدة عن البنك والمؤسسات المالية المختلفة	178
14.	إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي من ضمن ادوارها وضع السياسات المالية لمنع حدوث الأزمات	179
15.	إدارة العلاقات ببنك السودان المركزي لها العديد من الأنشطة والبرامج التي تحد من حدوث الأزمات المالية التي تواجه البنك	180
16.	تسهم إدارة العلاقات بدور فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات المالية التي تواجه المؤسسات المالية المختلفة	181
17.	إدارة بنك السودان المركزي تهتم بدورها المهني في توظيف امكانياتها لمواجهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة	182
18.	إدارة العلاقات ببنك السودان المركزي تعمل علي وضع الخطط والاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات المالية	183
19.	يستند بنك السودان المركزي بصورة فاعلة علي إدارة العلاقات العامة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية مع الرأي العام المحيط بالبنك	184
20.	اختبار فرضية المحور الاول	185
21.	اختبار فرضية المحور الثاني	187
22.	اختبار فرضية المحور الثالث	189

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
166	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	1.
167	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	2.
168	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	3.
169	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق نوع النشاط للعميل	4.
170	يهتم بنك السودان المركزي بالعلاقات العامة كوظيفة ضمن هيكله الاداري	5.
171	توجد العلاقات العامة بالبنك المركزي في شكل إدارة قائمة بذاتها	6.
172	تسهم العلاقات العامة بدور كبير مع إدارة البنك في اختيار المكان الذي تقام عليه المؤسسات المالية	7.
173	تعمل العلاقات العامة ببنك السودان المركزي نحو التقدم بهدف تطوير المجتمع اقتصاديا وماليا باعتبارها من أهداف المسؤولية المجتمعية نحو الرأي العام	8.
174	تشارك وتساهم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي في ترشيد السلوك الاقتصادي	9.
175	تعمل العلاقات العامة علي التعريف بالأزمات ببنك السودان المركزي	10.
176	يعمل بنك السودان المركزي من ضمن برامجه علي عقد دورات تدريبية تتعلق بإدارة الأزمات	11.
177	تقوم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بالتعريف بمفهوم الأزمات المالية وكيفية التعامل معها إعلاميا	12.
178	إدارة العلاقات العامة ببنك السودان تعمل علي بناء وخلق صورة ذهنية جيدة عن البنك والمؤسسات المالية المختلفة	13.
179	إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي من ضمن ادوارها وضع السياسات المالية لمنع حدوث الأزمات	14.
180	إدارة العلاقات ببنك السودان المركزي لها العديد من الأنشطة والبرامج التي تحد من حدوث الأزمات المالية التي تواجه البنك	15.
181	تسهم إدارة العلاقات بدور فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات المالية التي تواجه المؤسسات المالية المختلفة	16.
182	إدارة بنك السودان المركزي تهتم بدورها المهني في توظيف امكانياتها لمواجهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة	17.
183	إدارة العلاقات ببنك السودان المركزي تعمل علي وضع الخطط والاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات المالية	18.
184	يستند بنك السودان المركزي بصورة فاعلة علي إدارة العلاقات العامة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية مع الرأي العام المحيط بالبنك	19.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

## فاعلية أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات المالية دراسة تحليلية تطبيقية على بنك السودان المركزي

### المقدمة:

ظهرت العلاقات العامة كمهنة متخصصة نسبة لتدني الظروف الإقتصادية والإجتماعية، المحلية والعالمية وكان لابد إيجاد منفذ لدرء الأزمات والحيلولة من التدهور المادي لدى المؤسسات المالية والشركات التجارية وحتى الدور الإجتماعية، ان المهمة الإستراتيجية تتضح عند ظهور الأزمات المالية أو إهتزاز الثقة عند الجمهور لدى مؤسسة محده، أو وجود منافسة في التسويق ومن هذا المنطلق يأتي دور العلاقات العامة متسارعا متأهبا قبل وقوع الأزمة وكيفية الخروج من هذه الأزمة وتحسين صورة المؤسسة والعائد المادي والمعنوي، ولابد أن نخطط حتى ينتهي لنا إبراز دور العلاقات العامة وإستثمار الموارد والوسائل المتاحة، لمجابهة الأزمة والتصدى والإستعداد لها مستقبلاً. لا يُعد حدوث الأزمات شيئاً جديداً سواء كان على الصعيد الفردي أو على صعيد مؤسسة ما أو على صعيد الدولة، ولكن الجديد هو نحن كباحثين قد أبدينا الاهتمام بهذه القضية وذلك لما يترتب عليها من انعكاس واضح في المجتمع، وبتطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال اتسع مدى التفكير لتدارك الأزمات وأدى إلى تفعيل دور العلاقات العامة وازدهارها والتوصل إلى نتائج مرغوب فيها لأنها تقوم بدور كبير عند حدوث الأزمة، لأن الأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة إذا كانت سياسية أو إجتماعية أو بيئية والذي يعي مفهوم العلاقات العامة وأهمية توظيف دورها يستطيع أن يلجأ بطلب المساعدة من ذوي الاختصاص لإيجاد الحلول المثلى لأي أزمة كانت. وفي هذه الدراسة عملت الباحثة على توضيح فعالية الأنشطة الاتصالية في إدارة الأزمات المالية وخاصة في بنك السودان المركزي الذي يعتبر مضخة نقد رئيسة ورسمية وهي المعول الأساسي للدولة لما لها من صلاحيات مالية نافذة مثل تغيير وتجديد وطباعة النقود تطرقت في هذا البحث إلى بعض المؤسسات المالية التي لها صلة تعامل مباشر بالجمهور حتى أقف على فاعلية الأنشطة الاتصالية في هذه المؤسسات لمجابهة الأزمات المالية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الآتي:

1. التعرف على ماهية الأزمات وطبيعتها.
2. كشف جوانب القصور والمعوقات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات المالية والاقتصادية.
3. التعرف على دور العلاقات العامة من خلال مراحل الأزمات المختلفة.
4. الوقوف على طبيعة الوظيفة العلاجية للعلاقات العامة.
5. تحديد خطة واضحة للتعامل مع الأزمات.
6. رفق المكتبة الإعلامية برؤى وتوصيات تساهم في حل الأزمات المالية.

## أهمية الدراسة:

تتفصر أهمية البحث في:

1. الاستعداد لما قد يحدث ويسبب أزمة وبدون مقدمات، وينتج عنها نتائج غير مرغوب فيها وخاصة أن هذه النتائج تتعكس على الأفراد بغض النظر عن النوع والمستوى وبما إن العلاقات العامة تبدع في مثل: هذه المواقف إضافة لتمتعها بالمعرفة الكافية لما يدور في المؤسسة والتخطيط الجيد وقدرتها الفائقة في جمع المعلومات؛ التي تساعد على حل المشكلة فإنها تستطيع مواجهة المواقف التي تتعرض لها أي مؤسسة.
2. إن التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فريدة واهتماماً خاصاً للمشاكل المتأزمة، ولا أحد يستطيع أن يعطيك ضمانات حول حل الأزمات في المؤسسات إلا أن مهني العلاقات العامة يستطيع أن يعطيك ضمانات وذلك للمهنية العالية والبارعة في مجال العلاقات العامة.

3. التخطيط هو الأمر الأكثر فعالية في ظروف الأزمة فالتخطيط يقدم بسرعة كبيرة للمعلومات الكاملة والصريحة يساعد في حل وتقليل آثار الأزمة لذلك يكمن دور التخطيط في حتمية التواصل الداخلي والخارجي مع جمهور المؤسسة.

### **مشكلة الدراسة:**

من خلال ملاحظات الباحثة ومن واقع مشاهداتها لطبيعة عمل العلاقات العامة بالمؤسسات، المالية والأزمات التي تتعرض لها هذه المؤسسات، وأساليب الممارسة لأنشطة وبرامج العلاقات العامة وما يجب أن تؤديه من دور فاعل من طبيعة الأزمات المالية التي تواجه هذه المؤسسات. أتضح بصورة غير واضحة أن العلاقات العامة لها دور فعال لتدارك الأزمات كان لابد لها أن تجمع وتصب جل جهدها للكشف عن الأزمات الكامنة والتخطيط لها قبل حدوثها، وعلية تتلخص المشكلة البحثية في السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى تم توظيف أنشطة وبرامج العلاقات العامة ببنك السودان المركزي في مواجهة الأزمات المالية التي يواجهها البنك، وهنا تكمن مشكلة هذا البحث بصورة دقيقة.

### **تساؤلات الدراسة:**

هي الأسئلة التي تطرح المشكلة الرئيسة في البحث العلمي، وهذه الأسئلة تعتمد على مشكلة البحث وتصاغ على شكل أسئلة متعددة، وتسعى هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي للإجابة على الأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى تساهم العلاقات العامة في حل الأزمات ببنك السودان؟
2. كيف توظف العلاقات العامة أنشطتها الاتصالية لحل الأزمات المالية ببنك السودان؟.
3. إلى أي مدى تهتم الإدارات العليا بالمؤسسات المالية بإدارة العلاقات العامة؟
4. ما دور إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات المالية عند حدوث الأزمات؟
5. إلى أي مدى تساهم إدارة العلاقات العامة في وضع خطة للحد من حدوث الأزمات المالية؟

6. هل غياب التخصصية في مجال العلاقات العامة يفاقم الأزمات؟

### **منهج الدراسة:**

يعتبر المنهج المستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس. استخدام أسلوب دراسة الحالة وأساليب التحليل الإحصائي على بيانات العينة بغرض الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف البحث.

### **مجتمع الدراسة:**

هو مجموعة من موظفين بنك السودان المركزي الذين صمم الباحث دراسته عليهم وتم اختيارهم عينة قصدية (بنك السودان المركزي - الخرطوم).

### **أدوات الدراسة :**

هي التي يستخدمها الدارسون والباحثون في عمليات بحثهم عن موضوع أو مسألة معينة، تعددت أساليب البحث في جمع البيانات، فهناك عدة أدوات تستخدم حسب نوع البحث مع مراعاة وضع معايير دقيقة تساعدنا على اختيار الأداة لتحقيق أفضل نتيجة ويعد الاستبيان والمقابلة أهم الأدوات المستخدمة في البحث.

### **1/ الاستبيان:**

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات البحثية شيوعاً في الاستخدام في مجال الدراسات الإعلامية والاتصالية، وتستخدمه كثير من مراكز الدراسات الإستراتيجية في العالم وخاصة فيما يتعلق بالدراسات المسحية، واستطلاعات الرأي للتعرف على ميول الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم نحو موضوع معين. وهو أداة أو أسلوب يُستخدم لجمع البيانات من المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وأراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع البحث والدراسة وأهدافها دون تدخل الباحث في التقدير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان على عدد (80) موظف وهم يمثلون عينة قصدية.

## 2/المقابلة :

هي محادثة بين شخصين أو أكثر حيث تطرح الأسئلة من قبل المحاور للحصول على المعلومات وكثيرا ما يقوم بها الباحث لجلب المعلومات التي قد يستفيد منها في بحثه العلمي وهو احتكاك مباشر بالمبحوث فالمقابلة تحقق هدف الباحث في دراسة الظاهرة الاتصالية في موقعها الجغرافي كما تمكن من شرح الكلمات الغامضة وملاحظة سلوك المبحوث وهذا يضمن صدق وثقة المبحوث وبالتالي معاونته (حسين، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام، 1986م، ص 78).

وقد قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع موظف العلاقات العامة الأستاذ/ محمد ربيع - ببنك

السودان المركزي - الخرطوم.

### حدود الدراسة :

وتشتمل الحدود الدراسية على:

### الحدود المكانية:

بنك السودان المركزي السودان - الخرطوم، اختارت الباحثة ذلك المكان للأسباب التالية:

- توسع نشاط المؤسسات المالية في ولاية الخرطوم وبما ان الخرطوم هي العاصمة لجمهورية

السودان ويوجد بها البنك المركزي الذي يضخ النقد لدى المؤسسات البنكية داخل وخارج الولاية.

### الحدود الزمانية:

في الفترة من (2020 -2022)م هي الفترة الزمنية التي تابعت الباحثة من خلالها الظاهرة

مجال الدراسة، وقد تخيرت الباحثة هذه الفترة للأسباب التالية:

تدنى الحالة الاقتصادية بالبلاد وحالة الكساد المالي والتضخم، ظهور بعض المشكلات المالية

التي واجهت البنوك،( السيولة النقدية ) والاهتمام المتزايد للعلاقات العامة بالمؤسسات المالية.

## الحدود الموضوعية:

دراسة الأزمات المالية ودور العلاقات العامة بالبنوك في مجابهة الأزمة

## مصطلحات الدراسة :

### التوظيف:

**لغة:** وظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً: ألزمها إياه والتوظيف هو إسناد وظيفة أو عملاً معيناً (المعجم الوجيز، 1986م، ص 654).

**اصطلاحاً:** هو مجموعة الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحيها للعمل لتحقيق التمييز والقدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف وهو النشاط الذي يقتضي الإعلان عنه (عيسى، 2017م، ص 29).

**التعريف الإجرائي:** هو فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم توظيفهم بأدوات مختلفة لإحداث تغيير داخل المؤسسة.

### العلاقات العامة:

**لغة:** جمع علائق وهو ما يتعلق به الإنسان من مال ولد وزوج وما الى ذلك.

### اصطلاحاً :

هي وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك اللذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها؛ من أجل ربط سياساتها إجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها. (الصحن، 2009، ص20).

**التعريف الإجرائي:** هي إدارة الاتصال والسمعة للمؤسسة، حيث تعمل على ربط وإقامة علاقة طيبة مع جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، إدارة كل ما يتعلق بسمعة وصورة المؤسسة.

## إدارة الأزمة:

**لغة:** يقال في اللغة إصابتنا أزمة، أي شدة ويقال أزمتم عيهم السنة أي اشتد قحطها كما جاء في

مختار، الصحاح، فالأزمة جمع أزم وأزمات وأوزام: الشدة والضيقة (منير وهبي، 2000م، ص 21).

**اصطلاحاً:** هي الجهود الإدارية المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات

سليمة ومجربة قائمة علي أساس التعامل والإقناع والتعامل المتبادل بين المؤسسة وجمهورها؛ لتحقيق

أهداف ومصالح الأطراف المعنية وتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما عن طريق النشاط

الداخلي القائم علي النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع (منير وهبي، 2000م، ص 20).

**التعريف الإجرائي:** مفهوم إدارة الأزمة المعنى العام لها هو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية

الإدارية المختلفة.

## المؤسسات المالية:

**لغة:** مؤسس (اسم) اسم فاعل من أسس، مؤسس: اسم المفعول من أسس، مؤسس: فاعل من أسس.

مؤسسة اسم الجمع منها مؤسسات، المؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من

الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة (المعجم الوسيط، 2001م، ص 59).

**اصطلاحاً:** عبارة عن مؤسسات تتعامل في المجال النقدي أو المالي سوي كان مباشرة أو عن طريق

الاستثمار أو التعاقد أو الوسيط، وهي التي تتحكم في حركة السوق والصادر والوارد وتتأثر

بالبورصات العالمية من حيث استقرار سعر الصرف للعملات الصعبة أو المحلية وكذلك لها ارتباط

وسيط بسياسات الدولة (ميهوب، 2009، ص 34).

**التعريف الإجرائي:** هي منظومة أو شركة تمارس نشاط معين، داخل منظومة اقتصادية وهيكل

تنظيمي، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات.

## الدراسات السابقة:

أطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستها بصورة جزئية

مباشرة أو غير مباشرة، وتوردها الباحثة وفقاً لرأي كاتبها وهي على النحو التالي:

الدراسة الأولى بعنوان: (أثر العلاقات العامة على إدارة الأزمات بشركات المشروبات الغازية في

السودان) (عثمان، ماجستير، جامعة الزعيم الأزهرى، 2008م، ص 16).

### أهم الأهداف:

- التعرف على دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة.
  - التعرف على مدى مقدرة العلاقات العامة على إدارة الأزمات في حالة وجود إدارة أو فريق للأزمات أو في حالة عدمه داخل المنشأة.
  - دراسة مدى قدرة العلاقات العامة على التنبؤ والوقاية من الأزمات.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

### أهم نتائج الدراسة:

- إن التنبؤ بالأزمة أحد الأنشطة أو المهمات الملتنصة بالعلاقات العامة، وسبيلها في ذلك هو: قياسها للآراء والاتجاهات السائدة، وتحليل البيانات، والاستقراء والاستنباط، وجمع المعلومات بالطرق الرسمية وغير الرسمية، واكتشاف الإشارات التي تصدرها الأزمات قبل وقوعها.
- معظم من أسهمت إداراتهم في إدارة الأزمات، وكل من لم تسهم إدارتهم في إدارة الأزمات، كانت اتجاهاتهم قوية نحو إدارة الأزمات بوساطة العلاقات العامة.
- تركزت المهمات التنفيذية للعلاقات العامة أثناء الأزمات على الاتصال بجماهير المصنع بمختلف الوسائل المتاحة والتنسيق بين إدارات المصنع.

**الدراسة الثانية: بعنوان: (أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث بالتطبيق على الهيئة**

**العامة للطيران المدني) (2008 - 2010م) (السماني، جامعة أم درمان الإسلامية، 2010م، ص 12)**

**أهم الأهداف:**

- دراسة أثر العلاقات العامة في الأزمات والكوارث.
- تبين دور العلاقات العامة فيما يخص التنبؤ بالأزمات والكوارث قبل وقوعها وتنفيذ الخطة المناسبة.

• تقييم إستراتيجيات المعالجة للأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.

• العمل على ربط المنظمات بجمهورها في أوقات الأزمات.

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

**ومن أهم نتائج الدراسة:**

- أثبتت الدراسة صحة الفرض القائل بأن للعلاقات دور رئيس في إدارة الأزمات والكوارث.
- أوضحت الدراسة أهمية استفادة العلاقات العامة من توثيق المعلومات والبيانات الخاصة بالكوارث والأزمات.

**الدراسة الثالثة: بعنوان: (وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على نماذج من**

**الأزمات في العهد النبوي) (البشرى، جامعة أم درمان الإسلامية، 2011م، ص 10):**

**أهداف الدراسة:**

- تحديد الأدوار والمهام التي تستند لإدارة العلاقات العامة داخل المؤسسات المختلفة.
- التعرف على نشاط العلاقات العامة في مراحل التخطيط (قبل. أثناء. بعد).

- بيان العمل الذي قام به الرسول (ﷺ) في معالجة الأزمات في الدولة الإسلامية (تأصيل موضوع الازمات).

#### المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي.

#### أهم نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة أن جميع الأزمات يمكن أن تعالج وفق المنهج النبوي.
- قامت العلاقات العامة في الدولة الإسلامية في العهد النبوي على أسس ومبادئ أرتكزت عليها لم يعرفها العالم من قبل. وهذه الأسس والمبادئ: القدوة الحسنة، والصدق في الاتصال، والصراحة والوضوح.
- استخدم الرسول (ﷺ) الأساليب العلمية الحديثة في معالجة الأزمات، المتمثلة في: الاختراق، والسيطرة والتوجيه، وإزالة الغموض، والرد على الشائعات، والحيطة والحذر، وتخفيف الأضرار، والوقاية والمنع، وتقديم الحافز للعاملين وشكرهم، والإكثار من الدعاء، وغيرها من الأساليب.
- كذلك استخدم الرسول (ﷺ) الإستراتيجيات العلمية، المتمثلة في: فرق العمل والمشاركة، وتصعيد وتفتيت وتفريغ وتحويل واحتواء وتدمير الأزمة.

#### الدراسة الرابعة: بعنوان: (دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية)

(بالتطبيق على بعض الحالات) (عبد الجبار، جامعة أم درمان الإسلامية، 2001م، ص 9).

#### أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية إدارة الأزمات، عن طريق النماذج العلمية الحديثة المتعارف عليها في عملية إدارة الأزمات.

- ربط ممارسة وظائف العلاقات العامة بمنهج إدارة الأزمات، وتحديد العناصر التي تحتاج إليها العلاقات العامة في مجابتهها للأزمات من خلال المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.
- تقويم الأساليب والطرق التي تتبع في العادة لمجابهة الأزمات، والوقوف على المعوقات التي تحول دون الاستفادة من إدارة الأزمات أثناء مواجهتها للأزمات والكوارث.

### منهج الدراسة:

المنهج التحليلي.

### أهم نتائج الدراسة:

- إن وجود إدارة العلاقات العامة من العوامل المهمة لنجاح أي عمل تقوم به المؤسسات أو الهيئات والشركات بصفة عامة، وليس في مقدور أي مؤسسة حديثة الاستغناء عنها.
- من الضروري مواجهة الأزمات والتوعية بها، لتفادي الخسائر المادية والمعنوية الجسيمة التي تخلفها.
- الأشكال الإدارية التقليدية أصبحت بيئة غير صالحة لنمو واستفحال الأزمات، الأمر الذي حتم ضرورة استحداث أساليب أخرى تتناسب مع طبيعة العصر الحالي.
- عملية إدارة الأزمات تتطلب توفير فريق متكامل بتبعاتها، تُند إليه مهمة إنهاء الأزمة، ويختلف شكل هذا الفريق باختلاف نوع الأزمة والتعامل معها.

### الدراسة الخامسة: (فعالية الدبلوماسية السودانية وإدارة الأزمات بالتطبيق على محاولة اغتيال

الرئيس المصري / محمد حسني مبارك بأديس أباب بأثيوبيا 26 / 6 / 1995م) (حماد، 1998م، ص10).

### أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى التطور الذي أحرزته الدبلوماسية السودانية في إدارة الأزمات الدولية، إبراز نشاط الدبلوماسية السودانية في مواجهة الأزمة محل الدراسة، ومدى نجاحها وإخفاقها في تحقيق

أو درء مخاطر هذه الأزمة، بحسبان أن نموذج الحالة هو أكبر تحدٍ واجهته الدبلوماسية منذ تأسيسها عام 1956م.

- معرفة مدى معالجة الدبلوماسية السودانية للأزمة بالأسس العملية والعلمية لعلم إدارة الأزمات وأساليب وطرق وفن التعامل مع هذه الأزمة.

### منهج الدراسة:

استخدمت في هذه الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والاستقرائي والتحليلي والمقارن.

### أهم نتائج الدراسة:

- إن الدبلوماسية السودانية قد نجحت بفضل جديتها وخطابها المتزن في إدارة الأزمة، فقد كان من المحتمل أن تصدر قرارات بحظر اقتصادي شامل على السودان أو ينفذ الحظر الجوي، كما كان من المتوقع دخول بعض القوات العسكرية الأجنبية داخل السودان.
- برهن السودان للمجتمع الدولي أن أياديه نظيفة من تهمة محاولة اغتيال الرئيس حسني مبارك.
- التعامل مع الأزمة أكسب الثقة وأعطى إدارة الأزمة، وذلك من الأسس التي تم بها اختيار أعضاء لجنة الأزمة، والإمكانات التي أتيحت للجنة في إدارة الأزمة، من حيث: تشخيص الأزمة، واستتفار الجهود داخلياً وخارجياً.

### علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

فيما سبق تم استعراض عدد من الدراسات ذات الصلة الجزئية المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وذلك بقصد التعرف على الآراء والتوجهات العلمية حول المشكلة البحثية، فقد تبين أن هذه الدراسات على قلتها قد أبرزت معطيات أساسية عدة، بعضها معرفي والآخر إجرائي، يشكلان معاً دعامتي البحث العلمي وركنيه الأساسيين، وكانت هذه المعطيات كالتالي:

1. أبرزت الدراسات أن هناك علاقة متلازمة بين التخطيط ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة.
2. أبرزت مؤشرات تأثير تدريب وتأهيل العاملين بالعلاقات العامة لرفع قدراتهم للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها ومن ثم التفاعل معها وإدارتها.
3. أكدت الدراسات السابقة أهمية البحث والدراسات، والاستفادة من التجارب السابقة في إدارة الأزمات.
4. معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
5. أثبتت الدراسات أهمية تقويم الوسائل والطرق التي تتبعها العلاقات العامة وضرورة المواكبة والتحديث لأساليب إدارة الأزمات العصرية.

ومن خلال الاستعراض السابق؛ فإن الدراسة الحالية تحدد علاقتها من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها دراسة شاملة للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات المالية.
2. أن دراسة دور العلاقات العامة في إدارة أزمات، أمر قد يحقق رؤية في مفاهيم إدارة الأزمات.
3. هذه الدراسة الوصفية التحليلية للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات، تلامس واقع العلاقات العامة الفعلي، لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية، وذلك من خلال ممارسة العلاقات العامة لبرامجها وخططها.
4. تلافت هذه الدراسة السلبية في الدراسات السابقة، واستفادت من الإيجابيات فيها، وعلى سبيل المثال عدم التركيز على جانب وإغفال جانب آخر، مثل التخطيط لإدارة الأزمات أو التدريب على إدارة الأزمات والعكس.

5. تأمل الباحثة أن تقدم الدراسة نموذجاً موافقاً مع أحدث التطورات والبحوث والدراسات في العلاقات العامة من ناحية، ويلامس حاجة الواقع الفعلي لممارسة العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشكل عام، والأزمات السودانية بشكل خاص.

## الفصل الثاني

### العلاقات العامة

المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة الحديثة

المبحث الثاني: أهداف ووظائف العلاقات العامة

المبحث الثالث: تنظيم العلاقات العامة

## المبحث الأول

### مفهوم العلاقات العامة الحديثة

أطلق العنان للعلاقات العامة كعلم وفن حتى إبداع في خطط الاتصالات وأشكاله وأنماطه، لإحداث تأثيرات فعالة باستخدام أساليب إقناعية كسباً لنفحة الجماهير من خلال رسائل جعلت من العلاقات العامة قوة هائلة في المجتمعات الحديثة، وأصبحت من أهم العلوم التي لا يستطيع رجال الأعمال والحكومات على حد سواء أن يغضوا الطرف عنها حيث يمكنها أن تؤدي جل الخدمات وفي مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها وذلك لأنها تعمل على تحقيق التفاهم الإنساني بين المنشآت وجماهيرها (الجوهري، 1997م، ص 11).

العلاقات العامة وظيفة مهمة للمؤسسة حيث تعمل على توثيق علاقاتها مع الجمهور الداخلي والخارجي لخلق صورة ذهنية طيبة في أذهان الجمهور وفق التعامل الإنساني والأخلاقي السليم من خلال وسائل الاتصال والإعلام المتاحة وهي النافذة التي تطل من خلالها المؤسسة على جمهورها تطل الجماهير من خلالها وعلى المؤسسة بهدف التواصل وإيصال المعلومة، فهي عملية اتصال ذات اتجاهين.

والعلاقات العامة من الوظائف الإدارية التي تساهم في تعزيز التواصل مع العملاء وربط طبيعة عمل المنشأة مع الآراء العامة. وتعرف أيضاً بأنها النشاط الذي يقوم به إدارة المؤسسة من أجل التعريف بطبيعة عملها للناس عن طريق استخدام وسائل الاتصال المتاحة لرؤيتها وقياس مدى رضا الناس عن الخدمات والسلع التي تقدمها لهم لذلك يجمع مفهوم العلاقات العامة بين الفن وعلم الإدارة باختيار الوسيلة المناسبة للتواصل مع الآخرين ويعد نوعاً من أنواع الفنون إما دراسته والتعرف عليه من أجل تطبيقه يعد علماً قائماً بذاته.

ونستطيع أن نرى مجموعة من التعريفات سواء كانت أجنبية أو عربية وقد استندت الى مبادئ

وعناصر أساسية هي :

أولاً: أن العلاقات العامة وظيفة نشاط إداري واتصالي.

ثانياً: أن العلاقات العامة تعكس وجهة نظر الجماهير وإقامة التواصل المستمر معها.

ثالثاً: أن العلاقات العامة تخضع في مجال نشاطها الى عملية التخطيط المنظم المستمر.

رابعاً: أن العلاقات العامة نشاط تفاعلي يوجد حيث يكون هناك تفاعل إنساني

خامساً: أن العلاقات العامة هي إحدى مقومات نجاح الهيئات أو المنظمات أو الأفراد التي ترمي إلى

تحقيق أهداف ربحية أو خدمية ويشمل ذلك أي جهة تسعى إلى تحسين صورتها الذهنية .

سادساً: العلاقات العامة يجب أن تكون هادفة في نقل المعلومة الحقيقية والأكيدة غير المحرفة لكسب

ثقة الجمهور والمصدر حتى لو كان ذلك بشكل نسبي حيث نستطيع أن نحدد الأهداف الرئيسة من

ممارسة نشاط العلاقات العامة فيما يلي:

دعم العلاقات الإنسانية مع العاملين في المؤسسة وتقوية التفاعل الاجتماعي بينهم والإسهام في

رعاية البرامج الاجتماعية المناسبة وتحقيق الفهم المشترك بين العاملين والمؤسسة (محمد، بهجت كشك

العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ص 15).

وأيضاً نجد تأخير اتجاهات وميول الجمهور المستهدف في ضوء الأساليب المتاحة وبما يناسب

أهداف المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها عن طريق العلاقات العامة.

خلق أو تغيير الصورة الذهنية للمؤسسة عن طريق توظيف جميع أنشطة العلاقات العامة في تحقيق

هذا الهدف إلى بناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور تجاه (المؤسسة، الهيئة، الفرد) مع الأخذ

بالحسبان الصورة الذهنية السابقة لها وظروف تكوينها.

تحسين علاقة المؤسسة أو العمل على دفع عجلة التنمية سواء كانت اجتماعية، سياسية، صناعية لتحقيق أهداف العلاقات العامة وأنشطتها.

- دعم ثقة الجمهور بالمؤسسة وبناء سمعة طيبة لها عن طريق زيادة فهم وتقدير ذلك الجمهور لرسالة المؤسسة وأهدافها وإنجازاتها ودورها في العمل لصالح المجتمع بروح المسؤولية الاجتماعية.

- خلق الأجواء المناسبة في ضوء التخطيط لأنشطة العلاقات العامة حيال موضوعة معينة والتنبؤ بالأزمات ومعالجتها سواء كانت متوقعة أو طارئة ومعرفة وتقويم الرأي العام عن طريق إخضاعه للدراسات والبحوث العلمية في ضوء استطلاع الرأي العام.

أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية تستند في نشاطها على العمليات التفاعلية من أجل إيجاد التأثيرات السيكولوجية المتعلقة بالدوافع والحاجات البشرية الشخصية والإنسانية ومكوناتها واتجاهات الأفراد وميولهم المتباينة وأساليب قياس الاتجاهات وطرق التأثير بها لذلك هي تستند إلى توظيف عناصرها في إدارة وتنظيم أنشطتها وهذه العناصر هي ( البحث – التخطيط – التنسيق – الاتصال – والتقويم).

لتحقيق تأثيرات معينة في أنماط وسلوك جمهور معين بغرض تحقيق أهداف محددة سلفا وهو ما يعرف في بعض الأحيان بهندسة السلوك ( أسلوب أو طريقة قام العالم الأمريكي عام 1995م) بإطلاق هذه التسمية عليها بقصد المماثلة مع الأساليب التقنية التي يستخدمها المهندسون أما الغرض منها فهو إخضاع هذه الأساليب وتوظيفها في تسيير التعريفات الإنسانية والسيطرة عليها وضبط السلوك وتسييره (اسعد زروق، موسوعة علم النفس، بيروت عام 1977 ص 326، العلاقات العامة).

ونجد أن العلاقات العامة نشاط إداري واتصالي يستخدمه أشخاص مهنيون في العلاقات العامة، لبناء سمعة المنظمة من خلال برامجها البنائية الوقائية أو لتصحيح الأوضاع الخاطئة التي تتعرض لها

المنظمة من خلال برامجها، مستخدمة في ذلك عملياتها المتمثلة في البحث والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، ملتزمة بقيم الجمال والأخلاق في تحقيق أهدافها .

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعا في الخمسين عاماً الماضية وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنظمة وبين المنظمة وجمهورها الخارجي أهم مقومات تطور المنظمة ونموها.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي من خلال ما تؤديه من تكوين السمعة الطيبة للمنظمة والصور الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة.

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي المكان الأول الذي ظهرت فيه ممارسة أنشطة العلاقات العامة، وأيضاً هي المكان الذي شهد تطورها من مجرد ممارسة غير مقننة ومجهولة المسمى الى ممارسة علمية مقننة فهي مهنة محترفاً بها، ثم أصبحت علماً يدرس في المعاهد المتخصصة والجامعات ومنها انطلقت إلى باقي دول العالم تدريجياً ويعود الفضل في ظهور العلاقات العامة كمهنة للصحفي (إيفي لي) (ivy lee).

يرتبط علم العلاقات العامة بمجموعة من العلوم الاجتماعية الحديثة، فقد استعان في تطويرها بعلم النفس، وعلم الإدارة، وعلم الاتصال وغيرها من العلوم التي تتعرض لفهم ودراسة السلوك البشري أفراداً وجماعات، فقد أتاحت هذه العلوم للعلاقات العامة فرصة التأثير على السلوك الإنساني وتعديل اتجاهاته من خلال الاستمالة والترغيب والإقناع وكافة السلوك المشروعة . وهناك اتفاق بين الباحثين والأكاديميين والخبراء على الإطار العام للعلاقات العامة على هدفها المتمثل في بناء سمعة المنظمة. أو حرصها على تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجمهورها أو وظائفها التي حصرها البعض في البحوث

والتخطيط والتنفيذ والاتصال والتنسيق والمتابعة. غير أن هناك وظيفتين أساسيتين للعلاقات العامة هما  
الوقاية والتصحيح (سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، 1991م).

وتعتبر الصحافة إحدى وسائل النشر التي تستخدمها العلاقات العامة في الإعلام عن منظماتها،  
وتستخدمها إما مجاناً كما هو الحال في عملية النشر و أن يدفع أجر معين في حالة الإعلان أو المواد  
الصحفية المدفوعة الأجر ومن الضروري على ممارس العلاقات العامة أن يتقن مهارات الكتابة  
الصحفية، وكافة فنون التحرير الصحفي كتابة الأخبار والبيانات والتقارير الإخبارية والحديث والتحقيق  
والمقال الصحفي وهذا المفهوم لا يختصر على الصحافة المكتوبة فحسب بل إلى الصحافة الإلكترونية  
والإذاعية والتلفزيونية.

تعد المنظمات ناتجاً مجتمعياً ولا تقوم لمجرد الوجود ذاتي بمعنى أن كل منظمة في المجتمع تعمل  
على تحقيق هدف أو تقديم خدمة أو منتج معين لأفراد المجتمع.

على هذا الأساس أصبح لأفراد المجتمع أو جمهور المنظمة على وجه التحديد فالجماهير هي التي  
تمنح الدعم و التأييد الذي تحتاجه أي منظمة في ظل تنوع وتنافس المنظمات وتنامي أهمية الرأي العام  
وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي وأيضا الحاجة إلى الإصلاح السياسي والاقتصادي  
والاجتماعي وإطلاق الحريات العامة كنتيجة حتمية لما يحدث على الصعيد الدولي والإقليمي و إفراز  
طبيعي العولمة وثورة المعرفة.

وقد أدركت الشركات والمؤسسات والمنظمات ان نجاحها يرتبط بقدرتها على الاتصال بالجماهير  
وتشكيل صورة ايجابية لنفسها، لتحسين سمعتها، والتأثير على الرأي العام.

هذا الواقع جعل العلاقات العامة أو ما يطلق عليها (إدارة الاتصالات ) :-

حاجة ماسة وجوهرية لكل المنظمات الحديثة لمختلف أنواعها فلا يمكن تجنب العلاقات العامة  
أو حتى تجاهلها، بدون اتصال لا يتم أي نشاط ولا يتحقق أي هدف، وهذا معناه أن العلاقات العامة

ظاهرة اجتماعية جبرية حتمية، فإنما يوجد تجمع أنساني فلا بد من قيام العلاقات بين أفراد ومنظمات هذا.

ومما لا شك فيه أن هذا الوضع ينعكس على البعد الاستراتيجي للعلاقات العامة فيما يتعلق بإدارة المنظمة و صناعة القرار فيها بعيداً عن المفهوم التقليدي للعلاقات العامة في كونها ارتبطت في أذهان البعض بأعمال الشريفات و المجالات و الاستقبال و القيام بالمهام الإعلانية فقط.

أن التطور الذي يرافق حياة البشر، وما يوجد من تعقيد من علاقاتهم، يظهر بوضوح الحاجة إلى تأمين توافقهم ومواجهة اختلافاتهم وثبات آرائهم إزاء الأمور المتنوعة التي تعرض وتظهر في مختلف مجالات علاقاتهم. في إقناع الآخرين ولا يتحدد في الإقناع الذي صواب ما يمكن اعتباره مقبولاً منهم، يتحدى هذا الحد، إلى اعتماد الأساليب المنطقية المجربة لمعرفة الواقع، أو تعبيره وفقاً لما يعتقد أنه حق وواقع بعد تزويد ذلك للرأي بالحقيقة وملاساتها، وذلك اصطلاح على تسميته بالعلاقات العامة.

العلاقات العامة تقوم بأداء رسالتها في تحقيق التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية، من خلال البرامج الإعلامية والتأثيرية في حل المشكلات التي تواجه الجماهير، فهي الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها وللتقدم التقني في وسائل الإعلام المختلفة ولاسيما فيما يتعلق بالاتصال له دور في زيادة فاعلية هذا الجهاز.

ازداد الطلب في الآونة الأخيرة على تطوير أقسام العلاقات العامة وسبب الإقبال على هذا الفرع من فرع الإدارة لما يلعب هذا الجهاز وأهميته لكل منظمة حيث يقوم لنقل صور النشاطات والخدمات التي تقدمها للجمهور وحاجة الجمهور للحصول على تلك الخدمات(علي عجوة، وكريمان فريد، 1436هـ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ص 46).

وإذا كانت العلاقات العامة قد أصبحت أمراً لازماً بالنسبة للمنظمات الحكومية والخاصة، فإنها ألزم ما تكون بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، حيث لا يوجد منظمة تحتاج إلى وظيفة العلاقات العامة أكثر من احتياج منظمات المجتمع المدني لهذه الوظيفة، فطبيعة عمل منظمات المجتمع المدني القائم على مبدأ المشاركة والنزوع نحو العمل التطوعي وعدم الربحية يجعلها في حاجة ماسة للتواصل والاتصال المستمر بأفراد المجتمع لكي تتضمن إقامة علاقات التفاهم والثقة المتبادلة مع جماهيرها، وبذلك يمكن حثهم على التجاوب مع سياساتها أو التضحية بالجهد أو الوقت أو المال في دعمها في تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها.

كما أن المنظمات تهتم أيضاً بوظيفة العلاقات العامة أكثر من غيرها من أجل بناء صورتها الذهنية لدى جماهيرها المعنية، وذلك لأن الصورة الذهنية الجيدة هي أساس نجاح المنظمات حيث تقتقد في أوقات كثيرة إلى عناصر التقييم المادي لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

ولا يختلف مفهوم العلاقات العامة باختلاف المنظمات، ويحدث الاختلاف فقط في الواقع العملي حينما تعكس أهداف العلاقات العامة فلسفة المنظمة التي تعبر عنها، فالأهداف التي تحددتها العلاقات العامة في منظمة أخرى لا تسعى إلى الربح، على الرغم من وجود بعض الأهداف المشتركة بينها.

لكن عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى إدارة المنظمة يؤدي إلى:

عدم الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط له أصول وأسس علمية يقوم عليها

عدم وضوح نشاط العلاقات العامة وتداخل الاختصاصات بين الإدارات داخل المنظمة.

- تهميش دور العاملين مجال العلاقات العامة .

- صعوبة تحديد ميزانية تقديرية لازمة برامج العلاقات العامة .

وفى المقابل فان وضوح مفهوم العلاقات العامة يؤدي الي:

- المساهمة في الحد من تتداخل الاختصاصات أو تضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى.

- إمكانية تحديد أهداف ومسؤوليات إدارة العلاقات العامة بوضوح وبالتالي وضع تعليم إداري عملي جيد لها.

- إمكانية وضع الخطط والبرامج التي تثير وفقا لها نشاط إداري لها(راسم الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة، 1425هـ).

### تحديد المخصصات المالية والعناصر البشرية اللازمة

ويعرف قاموس وبستر العلاقات العامة بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو اي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها جمهور المستهلكين والمستخدمين وحملت الأسم، وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاها وأهم ما أشار إليه هذا التعريف هو أنه لم يقصد العلاقات العامة على نوع معين من المؤسسات أو الأجهزة أو على نوع معين من المهن، بل انه توضح أن العلاقات العامة تمارس في كافة المؤسسات والأجهزة المختلفة سواء كانت حكومية أو غير حكومية، صناعية أو تجارية أو خدمية أو غيرها كما ان هذا التعريف اهتم بتوضيح الهدف من العلاقات العامة، وهو تكوين صورة طيبة بين تلك المؤسسات وبين الجماهير التي تتعامل معها أو تتصل بها حتى تكسب تلك المؤسسات في النهاية وفي المجتمع الذي تعيش فيه كما أن هذا التعريف لم يفضل نوعية الجماهير، سواء كانت الجماهير الخارجية ممولين أو مستهلكين أو الجماهير الداخلية أو أولئك العاملين في هذه المؤسسات.

ويؤخذ هذا التعريف أنه اعتبر العلاقات العامة نشاط من جانب المؤسسات ويستخدم كلمة نشاط

فيه خلط بين مفهوم العلاقات العامة واستخدامها كمرادف للبعض ووظائف مثل الإعلام والدعاية

والإعلان عن المنظمة ولكن مفهوم العلاقات العامة أوسع واشمل من مفهوم هذه المصطلحات كما أن هذا التعريف يبين العلاقات العامة نوعاً من النشاط الإنساني دون أن يطفىء عليها طابع الفن أو العلم فهو لم يحدد الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقات العامة، باعتبار أن العلاقات العامة لا تقوم على الارتجال بل أنها تقيس وتحلل وتخطط وتنفذ وتتابع وتقيم ويتطلب القيام بها اختصاصين مدربين على عملياتها.

ومن التعاريف ما اعتقدت ان العلاقات العامة جهداً تبذل لكسب الجمهور فقد عرفها: (بأنها الجهود التي تبذل لكسب الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى تكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة فيساعدها في أزماتها وأهدافها ونشاطاتها).

وعرفها قاموس اكسفورد "العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث انساب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمفاهيم الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع"

وعرفتها جمعية العلاقات العامة البريطانية: بأنها الجهود المخططة والمقصودة والمدعومة لإيجاد التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها.

ويعد مصطلح (الجمهور) لفظ مناسب، ذلك أن العلاقات العامة تهتم بجي فئات المجتمع التي تتصل ببعضها والعلاقات العامة تسهل عمل كسب ثقة الجمهور في الانجازات التي تقوم بها المؤسسة وإزالة الجمود والعداء وسوء الفهم وهي تختلف عن أساليب الاتصال الإجرائية التي يقدمها الاعلان.

ولنضرب مثلاً بسيطاً لذلك فإذا إدارة مؤسسة أن تقوم بإصلاح أو تسيير طرق وكانت هناك حفرة فمن الواجب عليها أن تضع لوحة كتب عليها اسم المؤسسة يزر المارة والسيارات وتعبر عن أسفها لوجود الحفرة وذلك ما يحفز في الأفراد شعوراً طيباً نحو المؤسسة ووظيفتها (راسم الجمال وخيرت

عياد، إدارة العلاقات العامة، 1425هـ).

ورغم أن هذا التعريف يتفق مع سابقه في أن العلاقات العامة هي الجهود الا انه أوضح انه جهود مدروس ومخطط وفي هذا إشارة الى ان هذه الجهود قائمة على أسس علمية من الدراسة والتحليل والتخطيط لما يتضمن التعريف وان هذه الجهود ليست جهودا وقتية بل جهود مستمرة.

وقد حاول كثير من علماء الاجتماع والإعلام الوصول إلى تعريف محدد للعلاقات العامة ووضع مفهوم حديث لها وكان تعريفها القديم " انها الجهود الإدارية وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها حتي يتسني تكيف المنشأة في المجتمع الذي توجد فيه.

وفي ضوء هذا التصور تصبح العلاقات العامة أكثر من مجرد الإعلان عن سلعة، كما تضمن ان تتكيف المؤسسة علي الموضوعات والحاجات ومستويات المجتمع الديمقراطي وهناك تعريف شائع للعلاقات العامة وأكثر نوعية عرفته مجلة العلاقات العامة الأمريكية حيث تشير فيه إلى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية تقيم اتجاهات الجمهور وتحقق تناسق سياسات وتصرفات الفرد أو التنظيم مع المصلحة العامة، وتضع وتنفذ برنامج عمل للفوز بثقة الجمهور وتقبله للمؤسسة.

وفي ضوء هذا التعريف بالعلاقات العامة في نظرهم فلسفة اجتماعية للإدارة يتم التعبير عنها بسياسات المؤسسة وممارساتها وانجازاتها. ويتوفر لديها وسائل اتصال متبادل مع جمهورها واجتهاد وكفاح من أجل إيجاد التفاهم المتبادل والشهرة الطيبة. ويتضمن هذا التعريف أربعة عناصر رئيسية:

اولاً: انها فلسفة إدارية ذات طبيعة اجتماعية.

ثانياً: انها تعبر عن فلسفة في سياسة اتخاذ القرار.

ثالثاً: فهي العمل الذي ينتج عن هذه السياسات.

رابعاً: فهي لديها وسائل اتصال تسهم في خلق هذه السياسات وتقوم بشرحها وتوضيحها وتدافع عنها وتروج لها عند الجمهور وذلك من أجل تحقيق التفاهم المتبادل والسمعة الحسنة(راسم الجمال وخيرت عياد،

إدارة العلاقات العامة، 1425هـ).

هذا التعريف الأخير غير واضح وغير محدد فالقول بأن العلاقات العامة هي فلسفة إدارية تدير عليها منظمة ما يساعد كثيرا على توضيح النشاط . وهناك من يعتبر العلاقات العامة عملية مستمرة، فقد قدم سيدل تعريفا للعلاقات العامة يقول فيه إن العلاقات العامة عملية مستمرة يتم بها توجيه أي مؤسسة أو منظمة للفوز بثقة مستخدميها وعملائها والجمهور عموما وذلك للتفاهم معهم جميعا ولقد قلنا انها عملية مستمرة لأن رأي الجمهور بالصواب والخطأ، وفيما يجب وما لا يجب دائما في تغير وتطور وهذا يستدعي الاستمرار في قياس وتحليل رأيه في الخدمات المقدمة والطرق المستخدمة في الجمعية أو المؤسسة أو المنظمة ويقصد بالمنظمة هنا كل فرد أو هيئة أو مؤسسة عامة أو خاصة أو أهلية تمارس النشاط الخارجي الذي يستفيد من جميع وسائل الاتصال والنشر الممكنة وعرفت الجمعية الدولية للعلاقات العامة هي وظيفة إدارية دائمة ومنظمة ذات طابع مخطط ومستمر وتحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة أي كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية والحفاظ على استمراره وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور وقيامها بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها وأن تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة وعناصرها تنحصر في الآتي:

**وظيفة إدارية:** انطلاقا من الاعتبار بان العلاقات العامة الناتجة عن نشاطات المؤسسة تؤلف قيمتها، ترى الإدارة نفسها ملتزمة الاضطلاع بمسؤولية تحسين تلك العلاقات إلى أقصى الدرجات الممكنة، تأمينا لتحقيق الغاية التي أنشئت من اجلها.

**وظيفة دائمة ومنظمة:** أن تعريف العلاقات العامة على أنها وظيفة دائمة ومنظمة من شأنه أن يعطينا فكرة واضحة عما يجب أن تكون عليه أكثر من نشاط تحققه المؤسسة من خلال علاقاتها المتعددة وابتعد من الجهود التي تلتزم ببذلها لإنشاء العلاقات الطيبة وتأمين استمرارها.

وأقرب تعريف للعلاقات العامة أنها مهنة عملية تسعى لتنشيط العمليات الاتصالية الإنسانية والعملية بين أعضاء المؤسسة من خلال الفهم المتبادل بينهم وبين بعضهم وبين المجتمع الخارجي بما يزيد من التعاون المشترك لذلك يعمل على إيجاد الثقة المتبادلة لمعرفة الاحتياجات ومواجهة المشكلات واقتراح الحلول بشيء من المكاشفة المنضبطة التي تزيد من فاعلية المنظمة .

العلاقات العامة إدارة إدارية تساعد على تقييم مواقف الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمات، وتساعد على تحقيق التقارب بين سياسات وإجراءات المنظمة وبين اهتمامات جمهورها، كما تساعد على فهم وتعريف الجمهور الواقع وطبيعة المنظمة وواجهاتها .

أول تعريف دقيق لمفهوم العلاقات العامة عام 1948م بأنها جهود مخططة ومستمرة تهدف إلى إيجاد التفاهم والصلات القوية بين المنظمة وأفرادها أو أي مجموعة من المجموعات أو الأفراد أو المنظمات، وما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة وعلاقة مستمرة.

ويختلف المؤرخون والمشتغلون بالعلاقات العامة فيما إذا كانت العلاقات العامة فنا تكتيكيا لا يرقى إلى مرتبة العلم، علما لا ينطبق عليه مضمون العلم من حيث النظرية والمنهج والحكم على ذلك يجب أن نتفق أولا على معنى الفن ومعنى العلم(علي عجوة، وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، 1425هـ).

في الفن مجموعة من الأعمال الإنسانية المنظمة، تتخذ وسيلة لغاية معينة، أو صناعة من الصناعات التي يزاولها الإنسان لغرض معين، بالفنان لا يعمل عملا لذاته، لينتفع به نفعا ماديا و الفنون النفعية كالتجارة والعمارة أما الفنون الجميلة مثل، الموسيقى والغناء والتمثيل والرقص.

أما العلم فهو مجموعة من الحقائق المنظمة المتحددة الموضوع الثابتة الدليل العقلي والتجريبي، وبمعنى آخر فهو تنظيم المعرفة طبيعة الظواهر والعلاقات بينها. إلا انه من الواجب أن نعرف أن العلم يقوم بدون فني أو يرقى فن بدون علم، ويتجلى ذلك في العلوم التطبيقية التي تظهر فائدتها في

التطبيق الفني، بيد أن الفن يعتقد في الغالب على علم أو علوم مختلفة، في التجارة تعتمد على علم الاقتصاد والرياضيات والملاحة تعتمد على الرياضيات وتخطيط البحار. والخاصة أن العلم ينطوي على الإدارة والمعرفة، والفن ينطوي على العمل، وتعتبر بعض التعريفات إلى أن العلاقات العامة فن، والمقصود بالفن هنا الفن المهاري، وليس بالمعنى الجمالي، والفني المهاري هو القدرة على التعامل مع الناس ومسايرتهم ومجاراتهم أي أنها تحتاج إلى مهارة ولباقة وحسن تعرف إلى تجديد وابتكار مستمر حسب مقتنيات الظروف والمواقف، وهي فن في كيفية التعامل مع الجمهور والحصول على رضاه ومحبته وكسب ثقة وتأييده، ويتحقق ذلك عن طريق الاتصال بالجمهور لنقل الحقائق اليهم، وتفسر هذه الحقائق حتى تلقى هذه المؤسسات والهيئات تأييد الجماهير لها، فهاهو بلوم فيلد (d.bloomfield) يرى أن العلاقات العامة هي فن التأثير على الآخرين لسلوك الطريق نفسه الذي تتبعه تلك المؤسسات، كما عرف (هوارد بونهام عضو مجلس إدارة الصليب الأحمر الأمريكية العلاقات العامة بأنها فن التعامل الجمهور، مما يؤدي إلى زيادة الثقة الأفراد والمنظمات.

هناك تعريفات ما اعتبرت العلاقات العامة علما له قواعده وأصوله، فهي تعنى بدراسة سلوك الأفراد والجماعات وقياس وتحليل الرأي العام بقصد تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي ويتضمن التخطيط العلمي لبرامج العلاقات العامة، ويهتم بالتواصل الجيد للمعلومات بين الهيئة التي يعينها الأمر وبين جهودها بهدف تحقيق المصلحة المتبادلة بينها، والوصول إلى درجة عالية في المساندة الكلية والمشاركة الوجدانية .

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن المجتمعات قديما لم تكن بحاجة إلى هذا العلم، لأن العلاقات العامة كانت عادية وبسيطة، وبتقدم الحضارة وما صاحب التصنيع من تخصص وتقسيم العمل، بدأت المجتمعات تتعقد، وبالتالي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات ونتيجة لهذا كان ضروريا أن يحدث توازن في المجتمع، قوامها التفاهم المتبادل والتساند الوظيفي بين الأعضاء، ومن هنا كان هدف

العلاقات العامة متمثلاً في رعاية العلاقات الإنسانية السليمة بين أعضاء المؤسسة من جانب وبين المؤسسة والجمهور من جانب آخر إذ يهتم علم العلاقات العامة بالكشف عن الأسس والمبادئ. وتحديد مسؤولية الإدارة في خدمة المصلحة العامة والتأكيد على هذا الدور، وخدمة نظام الإنذار المبكر للمساعدة في توقع تغيير الاتجاهات مستعينة بالبحوث والاتصال كأدوات رئيسية.

ومثله بلاك (black) ، وكذلك موسوعة المعارف الأمريكية يشير إلى أن العلاقات العامة هي علم وفن فهي علم من ناحية أنها تستند على علم الاجتماع الإنساني وهي علم من حيث أنها تتبع الأسلوب العلمي في البحث والتشخيص، وهي فن إذا نظرنا إليها من الناحية التطبيقية، أي من الناحية التنفيذية، كما يدخل في تشكيلها جوانب ذاتية، حيث أن أساليب تطبيق مبادئ هذا العلم تختلف من أخصائي إلى أخصائي آخر، متأثرة بمنهجه واستعداده وطريقة أعداده.

ومن حيث البناء اللفظي فإن كلمة (علاقات) تعني عملية الصلة والاتصالات والارتباطات التي تتوفر بين هيئة أو مؤسسة والجمهور المتعاملة معها، أما كلمة (عامة) تعني كل جماعة أو شريحة من المجتمع تكون المنظمة على علاقة بها، وكل جمهور العاملين أو العملاء أو الموردين، أو حملة الأسهم أو الممولين أو الهيئات الحكومية (راسم الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة، 1425هـ).

ولسنا بحاجة إلي أن نشير إلى أن بعض الجماهير التي تدخل في نطاق العلاقات هيئة واحدة، قد تكون متعارضة المصالح، وبالتالي فإن مشاكل العلاقات العامة بالنسبة لهيئة وإدارة تبدأ بالتعرف على الجماهير المختلفة وفهمها وإدراك توقعاتها، والعمل علي استمرار الصلات بينها وبين الهيئة في حالة طيبة .

ويرى بعض الكتاب أن العلاقات العامة الطيبة يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

(الأداء الحسن + الأخبار الصادقة = علاقات طيبة) ويعرفها إبراهيم أمام بأنها " فن الحصول على

رضي الجمهور وثقته وتأييده، والوصول إلي ذلك عن طريق الاتصال والتفسير. "

وجاء تعريف العلاقات العامة في الشريعة المهنية لمستشاري العلاقات العامة بأنها " الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه، وبين مختلف قطاعات الرأي العام. ويمكن تحديد عناصر هذا التعريف وفقا لما يأتي:

1. وجود فريق: ويقصد الفريق المؤسسات والشركات و الإدارة على مختلف أنواعها واختصاصها.  
2. الجهود المبذولة: ويقصد بالجمهور والنشاطات التي يبذلها الفريق لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها.

3. إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها: وهي العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة والمؤسسة من جهة وبين الجمهور من جهة، بوجود الروابط التي تنظم وتحكم نشاط كل منها .

4. أطراف العلاقات الطيبة: أن العلاقات الطيبة تكون بين الإدارة والمؤسسة وبين موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

5. الانتفاع من الخدمات الاجتماعية: أن الانتفاع من الخدمات المشار إليها عن الأمور الطبيعية التي تلازم في الكثير من الأحيان علاقات الإدارة أو المؤسسة بجمهور العاملين فيها والمتعاملين معها حتى انه من الممكن القول بعدم نمو العلاقات العامة بعيدا من الخدمات الاجتماعية والاقتصادية التي تتبع منها الإدارة أو المؤسسة.

وعرفت جمعية العلاقات العامة الفرنسية " العلاقات العامة هي طريقة السلوك وأسلوب الإعلام والاتصال، يهدف إلى إقامة علاقات تتسم بالثقة والمحافظة عليها بين المنظمة والفئات المختلفة من الجماهير داخل المؤسسة وخارجها، ولا تختلف عناصر هذا التعريف عن التعريف الذي ورد في أشرطة المهنية الاجتماعية حول علاقات الثقة والإقناع من الخدمات الاجتماعية والاقتصادية(راسم الجمل وخيرت عباد، إدارة العلاقات العامة، 1425هـ).

## علاقات الثقة :

1. علاقات الثقة ليست غاية بحد ذاتها حيث تسعى الإدارة والمؤسسة إلى تحقيقها عن طريق أجهزة العلاقات العامة ولكنها انعكاس لواقع يترسخ ويتضح ذلك في حياة الإدارة أو المؤسسة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

2. الانتفاع من الخدمات الاجتماعية: الانتفاع من الخدمات المشار إليها من الأمور الطبيعية التي تلزم في كثير من الأحيان علاقات الإدارة أو المؤسسة بجمهور العاملين فيها والمتعاملين معها.

جملة القول "فإنه يمكن استخلاص النقاط التالية من تعريفات العلاقات العامة:

1. العلاقات العامة علم يستعين بالأسلوب العلمي، ويستند إلى النظريات العلمية والخبرات المتقنة والتجارب والخبرات المدروسة.

2. العلاقات العامة فن بمعنى أنها تعتمد على تطبيقات العلوم الاجتماعية، وتعتمد على مهارات خاصة في تطبيق النظريات المختلفة، واستعدادات فردية تختلف من شخص لآخر.

3. تحتاج العلاقات العامة إلى متخصصين على مستويات مختلفة يخرجون من معاهد كليات متخصصة يقومون بتحديد وتقييم الرأي العام و تهتم بالنشاطات التي تهتم بها المنظمة، كما يقدمون النصح والمشورة بالنسبة لطرق التعامل مع الرأي العام.

4. تعد العلاقات العامة وسيلة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو القيام بمسؤوليات مطلوبة.

5. تتضمن العلاقات العامة التفاهم بين المؤسسات و جماهيرها وتعمل على الترابط وتحقيق التعاون

بينهما. (د.محمد جاسم، 2006,2005 قسم الاعلام والاتصال الدنمارك).

6. تستخدم العلاقات العامة أدوات الاتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها.

7. أصبحت العلاقات العامة ضرورة لأبد من وجودها في جميع المنظمات على كل المستويات، فهي تدخل في مجال التجارة والصناعة والإدارة والتعليم والصحة والجيش وغيرها، كما توجد في المجتمعات المتقدمة والنامية على سواء، وبين الجماهير في مختلف المجتمعات واستخلص الأستاذ على برغوت من التعريفات السابقة، تعريف العلاقات العامة بأنها : نشاط إداري، اتصالي، يستخدمه مهنيون في العلاقات العامة في بناء سمعة المؤسسة لمساعدتها على النجاح من خلال البرامج البنائية، الوقائية لتصحيح ما يطرأ على هذه السمعة من أوضاع خاطئة ومن خلال البرامج العلاجية يمكن التصحيح مستخدمة في ذلك عمليات البحث والتخطيط والتنفيذ، والمتابعة ملتزمة بقيم الجمال والأخلاق.

ونجد ان العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية لها جانبها الاستشاري الذي يتمثل في تقديم النصح والمشورة للإدارة مما يساهم في ترشيد القرارات الإدارية والتنفيذية الذي يتمثل في العمليات الاتصالية مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنشأة ومع البيئة ومهمتها الأساسية إحداث تأثيرات ايجابية لدى هذه الجماهير بالاستخدام المستمر للبحوث والأنشطة الاتصالية وفق تخطيط مدروس، بما يؤدي إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من المعرفة المتبادلة المشتركة بين الإدارة والعاملين داخل المنشأة توفر المناخ المناسب لزيادة الكفاءة الإنتاجية والى تكوين صورة ذهنية مميزة عن المشاة لدى الجمهور الخارجي، وتوطيد السمعة الطيبة لها، مما يساهم في تحقيق التكيف والتوافق بين المنشأة والمجتمع لزيادة فاعلية الأداء الاقتصادي للمنشأة، وتدعيم مكانتها الاجتماعية .

رأي الباحثة:

العلاقات العامة من المرتكزات الحيوية للمنظومة الاجتماعية وهو نشاط اتصالي قادر على تفسير سياسات المنظمة للجمهور. لتكوين رأي عام إيجابي وتحسين الصورة الذهنية في ظل بيئة مجتمعية تتميز بالتطور التكنولوجي والفني، كما تعمل على ربط الجمهور الداخلي والخارجي.

## المبحث الثاني

### أهداف ووظائف العلاقات العامة

#### أهداف العلاقات العامة:

العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية ترتبط بالإنسان منذ نشأة هذا الوجود؛ وهي حلقة الوصل بين المنظمة والمجتمع الذي يحيط به. وترى الباحثة أن علم العلاقات العامة بدأ من الفرد داخل الأسرة مع بقية أفراد الأسرة منذ خلق سيدنا آدم (عليه السلام) و هابيل وقابيل وتدرج نحو الاتساع بمرور الزمن وتعددت الحياة الاجتماعية بالإضافة لحاجة الإنسان للمأكل والمشرب والمسكن والحاجات المالية الأخرى فإنه يحتاج إلى غذاء من نوع آخر وذلك يطلق عليه الغذاء الروحي؛ أن الإنسان ليس جسداً يتغذى بالخبز فقط لكن إلى جانب ذلك أن الروح تحتاج إلى راحة نفسية لا تتم إلا من خلال الاتصال بالآخرين وتعاملهم مع بعضهم البعض والعلاقات العامة هي ذلك العلم الذي تخصص في فن الاتصالات، أن التنظيمات المختلفة سواء الإعلامية، الاجتماعية، السياسية أو الدينية تعتمد في نشاطاتها وبقائها على الشعور الطيب للأفراد في تنظيمها للأعمال يعتمد على الأفراد في إمدادها بالمهارات والكفاءات المطلوبة في العمل (محي محمود حسن، وسمير حسن منصور، العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية، 1985م، ص 32).

أولاً اللغة: من حيث البناء اللفظي لكلمة علاقات عامة (Public Relation) فإن كلمة علاقات (Relation) تعني عملية الصلات والارتباطات التي تتوافر بين المنظمة والجمهور المتعاملة معها، أما كلمة عامة (Public) فتعني كل جماعة أو جمهور أو شريحة من المجتمع تكون المنظمة على علاقة بها مثل جمهور العاملين، أو العملاء، أو الموردين، أو المستهلكين، أو الممولين أو الطلبة أو الهيئات والجهات الحكومية الخاصة الأخرى. (ورقة علمية إعداد الدكتور احمد الطراونه) العلاقات العامة صناعة القرن.

**ثانياً: اصطلاحاً:** وهي المهمة المستمرة والمخططة للإدارة والتي تسعى من خلالها المنشآت باختلاف أنواعها إلى كسب تفاهم وتعاطف وثقة وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية والحفاظ على استمراره؛ وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المنظمة أو المنشأة وأوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المنظمات وجماهيرها باستخدام الإعلام الشامل المخطط" (تعريف المنظمة الدولية للعلاقات العامة)(ورقة علمية إعداد الدكتور احمد الطراونة).

ويعرفها كل من (سكرت كتاب) (وألن سنتر) (وجلين برووم) في كتابهم (العلاقات العامة المؤثرة) بأنها "العملية الإدارية التي تحدد وتؤسس وتبقى على استمرارية العلاقات والصلات المفيدة بين المنظمة وجمهورها المتعدد والذي يعتمد نجاح هذه المنظمة أو فشلها".

### **أهداف العلاقات العامة:**

هناك أهداف عامة للعلاقات العامة تتفق فيها كل المؤسسات، أما الأهداف الفرعية فتختلف من منظمة لأخرى حسب مجال عملها وجمهورها (فالعلاقات العامة تهدف أساساً إلى خلق علاقات طيبة أو الاحتفاظ بهذه العلاقات الطيبة، فضلاً عن تجنب أو إزالة سوء التفاهم أو العلاقات السيئة)، لأن من المعلوم أن العلاقات العامة لا تقتصر على نوع واحد من النشاط بل أن مجالها يتسع ليشمل مختلف أنواع النشاط العام والخاص في شتى الميادين من يقوم بهذا العمل فعليه فهم الواقع فهماً جيداً لتحديد الأهداف بدقة متناهية (فغرض العلاقات العامة بمعناها الحالي تهيئة جو نفسي من الفهم والثقة المتبادلين بين مؤسسة ما وجمهورها، وذلك عن طريق مجهود مستمر ومقصود وضعت له خطة) (أحمد بدر، الاتصال بالجماهير من الإعلام والتطوير والتنمية، 1998م، ص 110).

فلكل برنامج من برامج العلاقات العامة غرض معين يطلق عليه اسم "الهدف" فلا معنى لنشاط بلا هدف أو غرض فكل حملة من حملات العلاقات العامة ينبغي أن تركز على سلسلة متكاملة من

الأهداف المرئية والنتيجة العامة هي تحقيق هذه الأهداف جميعها وفي النهاية بلوغ الهدف الاسمي الشامل المراد) وهو تحقيق الإنسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعترضه التغيرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية.

ومن الهدف الأساسي تتفرع الأهداف التفصيلية التي تختلف في إمكانية تحقيقها من تطبيق برامج العلاقات العامة مع المستهلكين من مؤسسة إلى أخرى على حسب المؤسسة وإمكانياتها المادية، ومركزها بين المنافسين في الصناعة ونوع السلع التي تنتجها ونوع مستوى الخدمات التي تقدمها للمستهلكين وكميتها والمستوى الثقافي والتعليمي والمادي والمركز الاجتماعي والجنسي، وعدد المؤسسات المنافسة وتوزيعها على مناطق وأقسام السوق المختلفة داخل المؤسسة وخارجها، والإطمئنان إلى أن الصلات بين المؤسسة وجماهيرها صلات طيبة وذلك بتوجيه السياسات العامة للمؤسسة سواء كان بالتعديل أو الدعم، ونلقي الضوء على أهم الأهداف في الجوانب الرئيسية هي:

### 1/ الجانب السلوكي:

وهو أهم جانب فيها حيث يتعامل مع كائنات إنسانية حيه ذات طبائع مختلفة وتكوين نفسي مغاير بل أن الفرد في نفسه يتغير من وقت لآخر لذا يجب أن يقوم بتنفيذ برامج العلاقات العامة أفراد لهم دراية بأساليب قياد الرأي العام وأن يكونوا من المؤمنين بأهمية الرأي العام وكيفية الوقوف على الطبيعة البشرية وطرق إستخدام أساليب الإثارة الفعالة على الجماهير.

### 2/ الجانب الأخلاقي:

وفيه إقامة مبادئ تستند على إحترام الكيان الإنساني والابتعاد عن أساليب الإرهاب وتعتمد على إستشارة الإنسان وعلى التسويق والإقناع.

### 3/الجانب الاجتماعي:

مساعدة المواطنين مساعدة على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعاً لحاجتها ومطالبها

والانطواء تحت مظلة الرأي العام (محمد منير حجاب وسحر وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، ص 61).

ويمكننا أن نحدد وبصفة عامة الأهداف بأنها:-

1. ترقية أسباب التفاهم والإنسجام الاجتماعي بين المصالح المختلفة، وذلك عن طريق التوافق بين

المصالح المتباينة للأفراد والجماعات، حيث أن برامج العلاقات العامة ترمي إلى خدمة المصالح

الخاصة لجميع الطوائف التي تتعامل مع المنظمة من موظفين وعملاء وحملة الأسهم الذين يمدون

المؤسسة بحاجتها من المواد الخام، وجميع الهيئات التي تكون للمنظمة علاقة بها.

2. زيادة فرص نجاح المؤسسة وهي بالتالي تؤدي إلى زيادة فرص تحسين ظروف العمل وإمكانية

الاهتمام بالعامل ككائن حي له حاجته ومطالبه المتزايدة من ترويح ورعاية صحية وثقافية

واجتماعية داخل نطاق العمل وخارجه، فالعلاقات العامة تقدم لأصحاب المنظمة ومؤسسيها

وعملائها والمستفيدين من خدماتها إلى جانب أنها تحقق هدفاً أساسياً ومهماً ويمثل في عملية رفع

معنويات العمال وتحسين ظروف حياتهم ورفع مستوى معيشتهم.

3. تعديل الإتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى إتجاهات إيجابية بناءة والعمل على تأكيد

الإتجاهات الإيجابية، فهي توجه برامجها نحو الجمهور للتأثير فيه، وهذا التأثير ينصب على

مصالح كل من المؤسسة والمجتمع، وهي في سبيل ذلك تعمل على تحديد أفكار الجماهير من

الأفكار الخاطئة التي تكونت نحو المؤسسة وتعديل هذه الأفكار، مستخدمة وسائل الإعلام والاتصال

بصورة علمية سليمة لدراسة وتحليل إتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر

منها والمستتر.

4. تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدي المواطنين وذلك ضماناً لتعاونهم الإيجابي في الأمور والمشكلات العامة.

5. توعية الجماهير بأهداف المؤسسة والعمل على إيضاح كل من سياساتها وخططها لهم وتعليمهم بالخدمات التي تؤديها لهم وكيفية إستفادتهم منها.

6. المشاركة في السياسة العامة للمؤسسة حتى تتلاءم مع إتجاهات الرأي العام ولا تتعارض معه ونجد أن العلاقات العامة تنفرع من أهدافها الرئيسية أهداف أخرى منها:

أ. بناء أسم المنشأة وإصباح هذا الاسم بسمعة وشهرة تلقى إستحسان الجماهير التي تتعامل مع المنشأة.

ب. ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المنشأة وذلك بضم أكبر الكفاءات التي ترغب في العمل بالمنشأة إذا ما استمرت تلك المنشأة وعرفت بالسمعة الجيدة.

ج. نصح المنشأة عند تحديد سياستها حتى تراعي إتجاهات الرأي العام بين الجماهير المتصلة بالمنشأة والإستعانة بالمعلومات المرتدة من تلك الجماهير في توقع مستوى نجاح تلك السياسات(منصور عثمان محمد زين، المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة، 2008م، ص 29- 30).

د. إستخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة وتطبيقها مثل عمل الإستقصاءات وإتباع المعاينة لإستطلاع آراء الجمهور وتطبيق بحوث الرأي العام وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.

هـ. الحصول على رضا المجتمع وإعتراف الرأي العام وكسب تأييده ومحاولة جعل المنشأة مفهومة لخطتها وسياساتها وخلق الانطباع المناسب والجيد عن المنشأة لدى الجمهور.

و. مساعدة إدارة البيع على زيادة مبيعات المنشأة وتحسين خدماتها للجمهور.

ز. مواجهة الأزمات والطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة والمنشأة ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف بأقل خسارة ممكنة، ويتمثل دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف في التنبؤ المبكر لها، وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام، ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجم تلك الأزمة، ومعرفة البدائل المختلفة لحل تلك الأزمة وعرضها على إدارة المنشأة وإقناعها بالمعلومات الواردة لها عن الرأي العام والتنبؤ برد فعل أفراد الجمهور في ظل كل بديل من البدائل المطروحة على الإدارة لحل المواقف أو الأزمة الطارئة وأهم من ذلك فإن خبرة المشتغلين بالعلاقات العامة قد تؤدي إلى تحقيق هدف أكثر بعداً. وسط ظروف الأزمة وهو تحويل الأزمة إلى فرصة لدعم مركز المنشأة وسمعتها وليس مجرد تجاوزها.

وتتنوع أهداف العلاقات العامة تبعاً للمجال الذي تستخدم فيه، إذ يمكن التمييز بين أهدافها في القطاع الحكومي والإدارات التابعة لها، وبين أهدافها في المنظمات والمؤسسات الخاصة على اختلاف أنواعها.

### **وظائف العلاقات العامة:**

حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة في بحث لها ثمانى وظائف أساسية لمهنة العلاقات العامة على النحو التالي: (عبده، 2004م، ص 56):

1. كتابة التقارير، والبيانات الصحفية، والكتيبات، ونصوص برامج الراديو والتلفاز، والخطب وحوار الأفلام، ومقالات المجلات، والصحف التجارية وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.
2. تحرير النشرات العمالية، والصحفية، وتقارير المساهمين، وسائر المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل أفراد المؤسسة والجمهور الخارجية.
3. الاتصال بالصحافة والراديو، والتلفاز، وكذلك المجلات والملاحق الأسبوعية ومحري الأقسام التجارية، وذلك بهدف إثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة.

4. تحسين صورة المؤسسة من خلال الفعاليات الخاصة بالحفلات التي تقام لرجال الصحافة، والمعارض وتنظيم الزيارات، وتقديم التسهيلات، وإقامة الاحتفالات في المناسبات العامة أو الخاصة، وتنظيم المسابقات، ورعاية العلاقات مع الضيوف، وتقديم الهدايا التذكارية، وإنتاج أفلام عن المؤسسة تتراوح وغيرها من الوسائل البصرية الأخرى الشرائح وشرائط الفيديو.
5. مواجهة الجماعات المختلفة والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية، وإعداد خطب للغير، وتخصيص متحدث باسم المؤسسة، وتقديم المتحدثين في الحفلات والاجتماعات العامة.
6. إنتاج النشرات، والكتيبات، والتقارير الخاصة، ومواد الاتصال المصورة ودوريات المؤسسة، وإخراجها على نحو فني يتفق مع الذوق العام.
7. تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع، وهذا يحتاج إلى خبرة عالية في العلاقات العامة، ومقدرة خاصة في توجيه النصح والمشورة إلى رجال الإدارة.
8. استخدام الإعلانات الإعلامية في إعلاء اسم المؤسسة، والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان في المؤسسة، وغالباً ما تكون مسؤولية قسمي الإعلام والعلاقات العامة في المؤسسة مسؤولية مزدوجة، وهناك علاقة بين مفهوم العلاقات العامة بالمفاهيم الأخرى ذات الصلة.

#### معارف:

الاتصال. (communication)

الإعلام. (information)

العلاقات الإنسانية. (Humanity relation)

الدعاية. (Propaganda)

الإعلان. (Advertisement)

التسويق. (Marketing)

النشاط التدريبي ( Training )

النقاشات (Disruption)

**دور الاتصال الفعال (عملية الاتصال): (يحول إلى نشأة وتطور العلاقات العامة)**

يمكن معرفة دورة الاتصال أو العملية الاتصالية من خلال الرسم التالي الذي يوضح كيفية تفاعل عناصرها الخمسة (المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، ورجع الصدى).

ولكل عنصر من عناصر عملية الاتصال دوره الفعال في التأثير على نجاح فعالية العملية الاتصالية، والاتصال في العلاقات العامة على درجة عالية من الأهمية حيث يعد خطوة أو وظيفة من وظائف العلاقات العامة الرئيسة الأربع وهي: (البحث، التخطيط، الاتصال والتقييم). وفي هذا الصدد فإن الاتصال في العلاقات العامة يعني في مفهومه الشامل الاتصال الإعلامي؛ أي أن العلاقات العامة تمارس كلاً من الاتصال والإعلام في الوقت نفسه، فهي تمارس جميع أنواع الاتصال المتعارف عليها: الاتصال الشخصي أو المباشر والاتصال الجماهيري والاتصال الخاص والاتصال الإداري.. الخ. وبشكل أدق فإن الاتصال في العلاقات العامة يعرف بأنه: (عمليات تبادل الحقائق والآراء والأفكار بين مؤسسة معينة وجماهيرها النوعية من أجل تحقيق الفهم المشترك بينهما) (خير الدين، 1978م، ص 35).

**الوظيفة الإعلامية: (ربط مع العلاقات العامة)**

والإعلام بمعناه السليم كما يقول د. عبد اللطيف حمزة هو: (تزويد الناس بالأخبار والمعلومات الصحيحة والحقائق الثابتة؛ التي تساعد الناس على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، فإذا خلت هذه العملية من الصدق لم يصبح إعلاماً بالمعنى الصحيح بل هو شيء آخر، كأن يكون تضليلاً للجمهور أو مؤامرة سوداء ضده).

ويقصد بالإعلام عموماً النشر الجماهيري أو الاتصال الجماهيري، وفي إطار العلاقات العامة يعني: (نشر الحقائق والآراء والأفكار بين جماهير الهيئة والمؤسسة أو المنظمة سواء الجماهير الداخلية أو الخارجية لها).

ويلاحظ أن مفهوم الإعلام يأتي أقل شمولاً من مفهوم الاتصال الذي يعد أعم وأشمل حيث إن الإعلام يعنى فقط بنوع واحد من أنواع الاتصال وهو الاتصال الجماهيري تقريباً. ويستخدم في ذلك الوسائل الإعلامية الجماهيرية المعروفة مثل الصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما والإنترنت. ويتفرع الإعلام إلى فنون كثيرة كفن الخبر الصحفي وفن الإعلان وفن التحقيق الصحفي وفن المقالة. ويعتمد نشاط العلاقات العامة في العصر الحاضر على الاتصال الإعلامي أي نشر الأخبار والأفكار والآراء على جماهير المؤسسة بوسائل الإعلام المختلفة؛ بغية التفاهم وكسب تأييد وثقة الجماهير. وهنا توجد الصلة القوية والدائمة بين الإعلام والعلاقات العامة والإعلام أداة أو وسيلة مهمة لتحقيق أهداف العلاقات العامة وهي الوصول بالرسالة الإعلامية إلي الجماهير وتقبل رد الفعل منهم. ومن الخطأ القول (إن الإعلام هو العلاقات العامة لأنه لا يدعو أن يكون أداة من أدواتها ولا يشغل الجانب الأكبر من نشاطاتها) (مكاوي، 2004م، ص 15).

### **الوظيفة الدعاية:**

يخلط البعض بين العلاقات العامة والدعاية. ويرجع هذا الخلط إلى اتحاد هدفهما وهو الاتصال بالرأي العام ومحاولة بلورته وتعديله والتأثير فيه. الدعاية هي إحدى أنواع الاتصالات التي تحاول التأثير في الرأي العام وبلورته وتعديله؛ كقوة للسيطرة على أفراد المجتمع وتوجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم وغرائزهم؛ وذلك من خلال استخدامها لوسائل الاتصال المختلفة. وارتبط مفهوم الدعاية بالصراعات الدولية والحروب النفسية والإعلام الموجه بشكل عام، كما ارتبط مفهومها بعدم الموضوعية والصدق والطرق الملتوية والكذب والشائعات لذلك فإن النشاط

الدعائي لا يتسم عادة بالنزاهة والسعي وراء الأهداف الإنسانية الجماعية كما يتسم به نشاط العلاقات العامة. العلاقات العامة عمل يقوم على النزاهة والموضوعية والصدق وتحقيق رغبات الجماهير والتعبير عنها بكل صدق وأمانة في سبيل خلق تفاعل اجتماعي وإنساني راق وناجح في المجتمع الحديث المعقد. ومن أنواع الدعاية ما يسمى بالدعاية البيضاء والدعاية السوداء والدعاية الرمادية.

## الوظيفة الإعلانية:

يعد الإعلان نشاطاً من أنشطة العلاقات العامة ويدخل في دائرة الوظيفة الاتصالية لها. ويستخدم من أجل الترويج لمنتجات المنظمة الفكرية منها أو المادية. ويعرف الإعلان بأنه عبارة عن: (جهود غير شخصية يدفع عنها مقابل بواسطة ممول معين لعرض السلع والخدمات أو ترويجها). ويستخدم الإعلان في العلاقات العامة أيضاً على شكل موسع فيما يسمى بحملات الإعلان، حيث تستخدم العلاقات العامة في ذلك وسائل اتصالية عديدة مستهدفة بذلك الوصول إلى أكبر عدد من المشترين أو الجماهير للإعلان عن بيع بأقل الأسعار أو ترويج أو توضيح لبعض الأفكار والمعلومات.. وهو ما يسمى بالإعلان الإعلامي مما سيتم توضيحه. وتختلف العلاقات العامة عن الإعلان من حيث توجه الإعلان، والإعلانات موجهة في الغالب لفئة معينة فقط من الناس وفي وقت محدد يعكس نشاطات العلاقات العامة التي توجه باستمرار لجماهير المنظمة العريضة. كما تختلف مع الإعلان في كون الإعلان نشاطاً من أنشطتها المدفوعة الثمن بخلاف الأنشطة الأخرى وتختلف كذلك مع الإعلان من حيث اختلاف الهدف المرجو من كل منهما(الحوت، 1991م، ص 25).

فالإعلان يهدف إلى زيادة المبيعات؛ وفي سعيه لتحقيق ذلك يركز على السلع والخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها دون المنظمة نفسها، حيث إن كل الناس يفضلون أنواعاً معينة من السلع بتأثير الإعلان، ولكن قلة منهم يعلمون من الذي أنتجها. أما هدف العلاقات العامة فهو التعريف بالمؤسسة ككل وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع، فهي يسوق فكرة المؤسسة ودورها في خدمة الجمهور

والمجتمع الذي تنتمي إليه. كما تختلف العلاقات العامة عن الإعلان من حيث الالتزام بالموضوعية ودقة المعلومات.. صحيح أن الإعلان لا يكذب ولكنه يعرض الحقيقة وهي متشحة بوشاح يجعلها أكثر جاذبية وإغراءً، أو على الأقل يقوم بالتركيز على المحاسن والتغاضي عن العيوب، أما العلاقات العامة فهي تقوم بإظهار المؤسسة على حقيقتها حتى أنها وصفت بكونها مرآة المؤسسة التي تعكس صورتها الجميلة وفكرة الجمهور عنها للإدارة العليا.

وتلنقي العلاقات العامة مع الإعلان في نقطتين تتمثل في كون العلاقات العامة تستخدم الإعلان كأحد أساليبها ولكن لغرض الإعلان فقط وليس زيادة المبيعات. إذ ليس من الممكن تغطية كل نشاط المنظمة وأهدافها وسياستها وأعمالها على شكل مواد إخبارية لذلك تستخدم العلاقات العامة الإعلان الإعلامي لإيصال هذه الأمور إلى الجمهور، كما يكون الإعلان الإعلامي تنقيفاً أو توجيهياً يعرض الحقائق الاقتصادية والعلمية مثلاً، أو قد يهدف إلى كسب الرأي العام إلى جانب المؤسسة بالتعبير عن وجهة نظرها في قضية من القضايا، وثانياً أن العلاقات العامة تستفيد من خبرة الإعلان في ميدان البحث ودراسة الجماهير لأنه أعرف منها في هذا المضمار. حيث أن كلاً من أبحاث التسويق وأبحاث الرأي تهتم بالفرد ونوازعه ورغباته والمؤثرات الخفية وراء سلوكه ومحاولة التأثير عليه على ذلك الأساس.

وفي الحقيقة يمكن القول إجمالاً إن كلاً من الإعلان والعلاقات العامة يسعيان إلى زيادة رصيد المؤسسة، الأول زيادة مبيعاتها والثاني زيادة رصيدها من التأييد والشعور الطيب. ومن ناحية ثانية نجد أن الإعلان يختلف عن الدعاية وذلك في كون المعلن يفصح عن شخصيته في الإعلان، ويدعو القارئ أو المستمع إلى إتباع سلوك محدد، وبالتالي يرتبط اسمه في ذهن القارئ بمضمون الرسالة الإعلانية. أما في حالة الدعاية فإن القارئ أو المستمع لا يستطيع تحديد مصدر المعلومات المرسله إليه في الغالب، وهكذا نجد أن الدعاية تعمل على تكوين الأخبار وإخفاء بعض الحقائق أو تغيير

بعضها الآخر. ولهذا فهي وسيلة متميزة ولا تمد الجمهور سوى بالمعلومات التي تعبر عن وجهة نظر المسؤولين عنها بأي ثمن وبأي وسيلة. بينما تهدف العلاقات العامة من جهة أخرى وعن طريق الأخبار الصادقة والتعليم والممارسة إلى إقناع الجمهور وتحقيق تعاونه معها على أساس الثقة والتفاهم المنثم (شافعي، 1973م، ص 30).

### **الوظيفة التسويقية:**

يعد التسويق وظيفة من وظائف إدارة العلاقات العامة وقد تكون إدارة مستقلة، وتظهر إدارة التسويق أو وظيفة التسويق في إدارات الشركات والمؤسسات الصناعية المنتجة للسلع والخدمات الاستهلاكية. ويمكن تعريف التسويق بأنه (ما تسعى إليه المنظمة من ربح عن طريق تحقيق وتلبية احتياجات ورغبات جماعات المستهلكين أو المستخدمين).

وتهتم إدارة التسويق عادة بتغذية الإدارة العليا بمنظمات الأعمال بمعلومات عن احتياجات السوق من خدمات و سلع كماً وكيفاً ونوعاً. ويمكن حصر وظائف إدارة التسويق فيما يسمى بل أو المزيج التسويقي حيث تهتم تلك الإدارة بسياسة المنتجات (Product) فتحدد السلعة المناسبة للإنتاج بعد دراسة وافية لاحتياجات السوق، كما تقوم بتسعير تلك المنتجات (Price) وفقاً لمعايير عديدة. وتقوم أيضاً بتحديد مكان توزيع تلك السلع أو ما يسمى بسياسة المكان والتوزيع (Place) بالإضافة إلى ذلك تقوم بممارسة سياسة الترويج (Promotion) لتلك السلع وهنا تمارس ما يسمى (بالإعلان التجاري) الذي يهدف إلى ترويج السلع المنتجة وزيادة المبيعات. هذا إلى جانب استخدامها لوسائل تنشيط أخرى للمبيعات مثل المعارض، والعينات، والهدايا، ومن هنا تلاحظ الفرق الجوهرى بين العلاقات العامة والتسويق.

## الشؤون العامة: (Public Affair) :

الشؤون العامة تعني موضوعات مختلفة باختلاف الناس وخاصة تلك الموضوعات أو الأمور التي تهم الشعوب والرأي العام مثل الأمور السياسية والدولية والأمور المتعلقة بعلاقة الحكومة مع المجتمع ككل، مثل مشاكل الهجرة والأسعار والخدمات العامة من مواصلات ونقل وأنظمة وقوانين اجتماعية عامة أخرى. وفي حدود هذا المفهوم تتطرق الشؤون العامة (Public Affair) في الدراسات العليا في الجامعات إلى موضوعات مهمة ومعاصرة حول الأنظمة السياسية والمشاكل الدولية والعلوم الاقتصادية والإدارة العامة.

ومن هنا يتضح الفارق الكبير بين الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في حدود نطاق المنظمة الواحدة، وبين الدور الذي تقوم به الشؤون العامة في النطاق المفترض لها وهو في التعامل الواسع للحكومة مع شعبها وجمالياتها أو الشعوب ذات الصلة بأنظمتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. ومن الخطأ أن نرى في بعض الهيئات والمنظمات إدارات للشؤون العامة وتقوم في الوقت نفسه بدور العلاقات العامة حيث نجد أن هنالك خطأً في التسمية وهذا خطأ لا مبرر له (عجوة، 1970م، ص 84).

### دور وأنشطة موظف العلاقات العامة:

يقوم موظف العلاقات العامة بمعظم الأعمال والأنشطة التنفيذية التي تقوم بها العلاقات العامة. وهو بذلك يمثل أهمية بالغة بالنسبة للإدارة، وبناء عليه فإن إدارات العلاقات العامة تحرص دائماً على تدريب موظفيها التنفيذيين للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه، كل في مجال تخصصه أو عمله تختلف طبيعة العمل الذي يكلف به موظف العلاقات العامة من إدارة لأخرى وفقاً لمدى كفاءة واستعداد الشخص للقيام بالعمل .

ومن الأعمال التي يقوم بها عادة موظفو العلاقات العامة ما يلي (محمد زين، 2008، ص 14):

- أ. إعداد ملف وتقرير القصاصات الصحفية.
- ب. كتابة الرسائل.
- ج. جمع المعلومات وتوزيع الاستثمارات البحثية ومواجهة الجماهير.
- د. الرد على الهواتف والاستفسارات اليومية العادية.
- هـ. استقبال الضيوف ومصاحبتهم وإجابة احتياجاتهم.
- و. التقاط الصور الفوتوغرافية.
- ز. المشاركة في كتابة الأخبار الصحفية والتحضير لها.
- ح. المشاركة في تنفيذ المعارض والإشراف عليها.
- ط. المشاركة في تنفيذ وتنظيم الاجتماعات والندوات.
- ي. تصميم وإعداد الشرائح والأدوات الأخرى التعليمية المساعدة.
- ك. متابعة لوحات الإعلانات.
- ل. تحضير المواد الإعلامية للمناسبات المختلفة.
- م. التعامل اليومي مع المراجعين والموظفين وتلبية احتياجاتهم.
- ن. التحدث مع المحررين والمخبرين والصحفيين في كثير من الأحيان.
- س. المشاركة في تصميم الملصقات وإعداد الشرائح.
- ع. تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في الشؤون الإدارية والسياسية.
- ف. المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.
- تخطيط برامج العمل الزمنية والدورية للعلاقات العامة.
- عرض أو بيع برامج مشابهة للإدارات العليا.
- العمل على التعاون مع الإدارة الوسطى.

- العمل على التعاون مع المواطنين الآخرين.
  - الاستماع إلى الخطب والمحاضرات.
  - إعداد وتقديم الخطب والمحاضرات والتنظيم لها .
- أما دور العلاقات العامة خارج المؤسسة فهي:
- إمداد الجمهور الخارجى بالمعلومات الصادقة عن المؤسسة وأهدافها ونشاطها واثارة اهتمامه بها.
  - حماية المؤسسة من اى هجوم أو دعاية مضادة.
  - التأكد من أن أنشطة المؤسسة وأهدافها تلقى الاهتمام الكافي من الجمهور الخارجى.
  - التعرف على اتجاهات وآراء الجماهير المختلفة والاستفادة منها في وضع السياسات واتخاذ القرارات المتعددة.
  - الاتصال الشخصي مع الجمهور الخارجى لانجاز حاجات وأهداف المؤسسة وجماهيرها.
- رأي الباحث: تنوع أنشطة العلاقات العامة يعمل على نجاح العملية الاتصالية والبرامج التي تقوم بها العلاقات العامة حيث تستطيع توظيف أنشطتها حسب البرامج وحسب الأزمة ونوعها.

## المبحث الثالث

### تنظيم العلاقات العامة

#### تنظيم العلاقات العامة:

تحتاج أي منظمة إلي تنظيم إداري: تستطيع من خلاله تنظيم العمل وتوزيعه على الأفراد العاملين فيها بشكل يوضح العلاقات بينهم، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم، ولربط وظائف المنظمة المختلفة بعضها ببعض والتنسيق بينها، من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### ويعرف التنظيم بأنه عبارة عن:

هيكل من العلاقات الشخصية، يتم التميز بين الأفراد وفقا للسلطة أو المركز أو الدور الذي يقوم به كل منهم، وتحدد نتيجة لذلك العلاقات الشخصية، وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلي التزام بالأنماط المتوقعة، وبالتالي تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات.

ثمة تعريف آخر يرى أن التنظيم هو : تحديد الأعمال والمهام الرئيسية للمنظمة، وتجميعها في وظائف وأنشطة، وإسنادها إلي العاملين مع توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم وتقيضهم السلطات اللازمة التي تمكنهم من القيام بها، على ان يتم ذلك بشكل متناسق ومتجانس في ظل إطار واضح يؤدي في النهاية إلي تحقيق الأهداف المقررة.

كما عرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معا والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهى تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من اجل انجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل (إمام، إبراهيم، فن العلاقات والإعلام، 1986م).

ويمكن أن نقول أن التنظيم يمثل الهيكل أو الإطار الذي يضم مجموعة الأنشطة، موزعة إلي وحدات تنظيمية إلي وحدات تنظيمية وهى بدورها تنقسم إلي وحدات اصغر، وهى بدورها تنقسم إلي

وحدات أكثر صغرا ويتكون بذلك تسلسل في المستويات يشير إلى التقسيم الراسي للسلطة وتوزيع المسؤولية وتحديد الواجبات للوحدات التنظيمية، وهذا الأمر يتطلب تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد الأفراد والمسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة ، وأيضاً تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية .

ويؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة على فاعليتها من حيث اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة والمسؤولية والمحاسبة عليها والسلطة والرقابة داخل المنظمة والعلاقة فيما بين أعضائها، ولاشك في أن المنظمة ستعاني من انخفاض كفاءة العمل والروح المعنوية للأفراد العاملين فيها إذا تركت الأمور التنظيمية والإدارية بدون أي دراسة أو اعتبار لأهميتها .

ولسوء الحظ ففي اغلب الأحيان، ولا يمكن مناقشة عناصر الهيكل التنظيمي الجيد، أكثر من إيجاد هيكل فعلى، ولا بد من تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المتغيرات وإدخال الجديد والحديث ليتلاءم مع المتطلبات الحديثة.

وفي هذا السياق لابد من معرفة العوامل التي يجب أن تتوفر في هياكل المؤسسات ،ومن هذه العوامل: حجمها أن كان صغيراً أو كبيراً و مدة حياتها، موقعها، حيث أن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع واليات أخرى مساندة، ويتأثر الهيكل التنظيمي أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت الدرجات التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس .

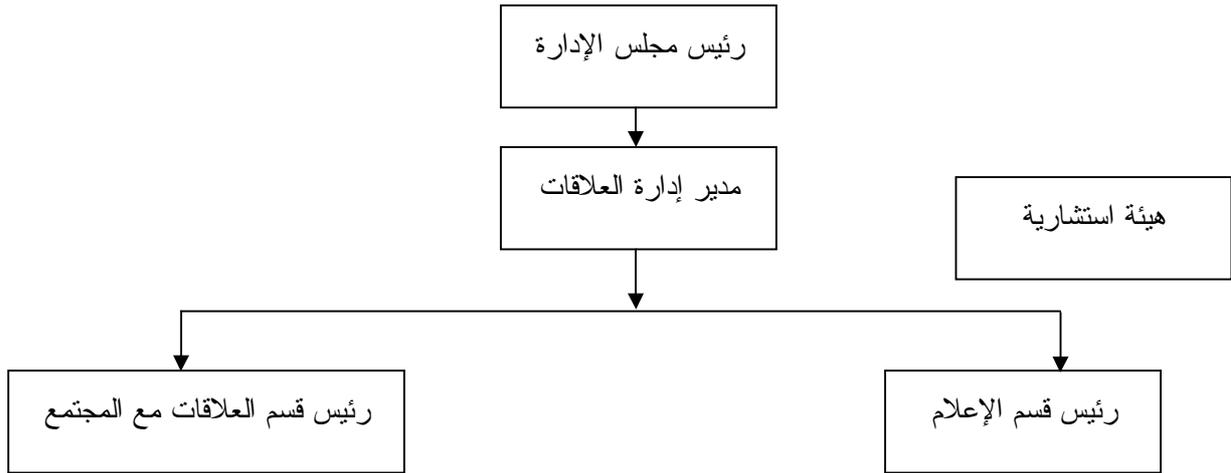
ولا بد أن يكون في المنظمة تقسيم للعمل ووصف وظيفي لكل موظف ليحدد المسؤوليات وكذلك مهمات الإدارات والسلطة فيها، وكيفية سيرها التي توضع في خريطة تنظيمية، وفي التنظيم الإداري عنصر هام ضروري لتنفيذ العمل ومتابعة ودقة القيام به، بالإضافة إلي الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها (البادي، حمد محمد، المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، 1981م).

## هيكل التنظيم الأمريكي لإدارة العلاقات العامة:

تعتبر هيكله نشاط العلاقات العامة في المؤسسات عنصرا مهما ومؤثرا في تخطيط النشاط ككل، وتختلف الهيكله لمؤسسات العلاقات العامة باختلاف النشاط والحجم والموقع الجغرافي في ذلك . ويعتبر النظام الأمريكي في هيكله إدارة العلاقات العامة من أشهر تلك الأنظمة، وهناك مستويين له هما :

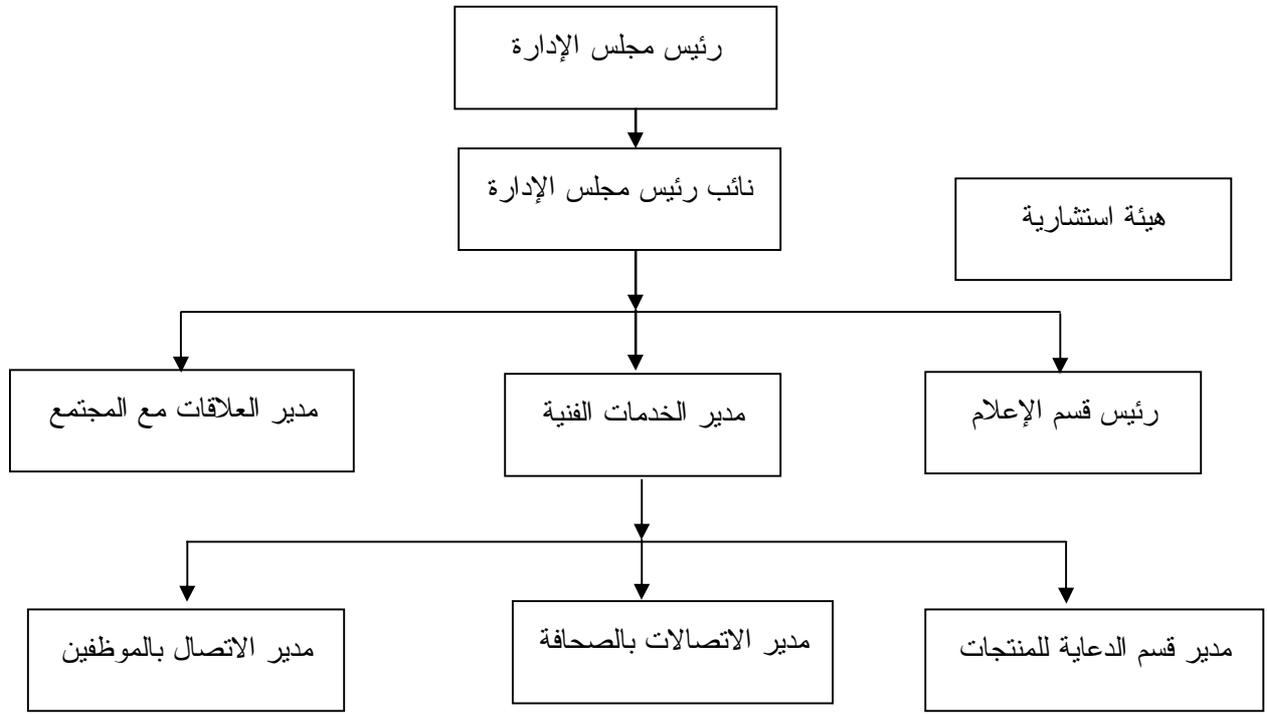
### أولاً: هيكل التنظيم الأمريكي لإدارة علاقات عامة صغيرة:

وهو مكون من مدير إدارة العلاقات العامة والذي يتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة ويتبعه هيئة استشارية خاصة. ويعمل من تحته قسمين فرعيين: قسم الإعلام وقسم العلاقات مع المجتمع.



### ثانياً - هيكل التنظيم الأمريكي لإدارة علاقات عامة متوسطة:

وهنا يكون نائب رئيس مجلس الإدارة هو القائم علي التنظيم ويتبعه ثلاث مدراء : مدير للدعاية والنشر ومدير للخدمات الفنية ومدير للعلاقات مع المجتمع. ومدير الدعاية والنشر يتبعه (مدير لقسم الدعاية للمنتجات ومدير للاتصال بالصحافة ومدير للاتصال بالموظفين ) (محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة من منظور إداري، 2005م، ص 85).



### أهمية التنظيم في عمل العلاقات العامة:

كما نفهم من تعريف أو مفهوم التنظيم فإن للتنظيم أهمية أساسية تنطلق من الأهداف المفترض

أن تتحقق بالنسبة للعلاقات العامة سواء العامة منها أو الخاصة .

وهذه الأهمية تكمن في أن التنظيم:

1. يوفر الاستغلال الجيد للإمكانيات.
2. يوصل للهدف بأقصر الطرق.
3. يساعد على إيجاد روح التعاون بين العاملين لما يزيله من سوء فهم كون توزيع المهام يستند على معايير محددة بناء على قدرات الأفراد ( أى ما يتم من تحديد اختصاصات الأفراد بصورة واضحة).
4. تطوير مستوى الأفراد، حيث يعمل كل منهم وفيما يناسبه(البادي، حمد محمد، المنهج العلمي للعلاقات العامة في

المؤسسات المعاصرة، 1981م) .

**ملاحظة:** من هنا كانت عملية فهم مهارات الأفراد وتقييمها عملية مستمرة لاسيما بالنسبة للعلاقات العامة وهذا ما دفعنا للإشارة عليها بالجهود المستمرة وكذلك الحال بالنسبة للتنظيم في عمل العلاقات العامة .

### **الأسس والمبادئ:**

يبني هيكل التنظيم الإداري علي الأسس والمبادئ العملية الثانية:

**التسلل الهرمي:** أي وجود رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين.  
**المرونة:** حيث يتم الفصل بين الوظيفة الشخص الذي يشغلها، فقد تطلب إحدى الوظائف أكثر من شخص أو لا تستدع وظيفة شخصا للعمل وقتا كامل .

**التخصص:** بالفصل بين وظائف النشاطات المختلفة ليقوم كل شخص بأعمال ذات طبيعة واحدة .

**تفويض السلطة:** بتفويض الرئيس بعض سلطاته المرؤوسة حتى يجعل وقته أكثر إنتاجية بالتخلص من الأعمال الروتينية.

وقد يظهر مخطط التنظيم الإدارية التالية:

- دائرة ويرأسها مدير .
- قسم ويرأسه رئيس .
- شعبة ويرأسها مسئول .

### **أدوات التنظيم:**

ومن الناحية العملية أيضا وحتى يمكننا إنجاز عملية التنظيم فانه يجدر بنا فهم الأدوات العامة

التي يمكن الاستعانة بها في عملية التنظيم وهي:

1. الملفات / السجلات .
2. التقارير ( دورية وعادية ) (إبراهيم إمام، العلاقات العامة والمجتمع، 1976م، ص 28).

3. الخرائط التنظيمية ( التسلسل الوظيفي مثلا)،

4. أدلة التنظيمية ( معلومات معينة تساعد علي تحسين الاتصال )

5. أدوات الاتصال الكتابي وغيرها من مواد أولية شبيهة .

### التنظيم الإداري للعلاقات العامة:

للعلاقات العامة العديد من الهياكل الإدارية شأنها شأن أي إدارة داخل المنظمة ولكن هذا الجهاز أكثر خطورة من غيره من حيث الدور الذي يلعبه في التحكم في العمليات الاتصالية التي تتم بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وكذلك تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة بالنسبة للجمهورين الداخلي والخارجي وهناك بعض المؤسسات ترى ضرورة وضع العلاقات العامة في الإدارة الوسطى نظرا لما يمكن أن تلعبه مثل هذه الإدارة في تكوين اتصال ناجح بين الإدارة العليا والدنيا ولكن البعض انه يجب وضعها في مستوى الإدارة العليا لسببين:

1. انقطاع عن المؤسسة ضد أي استقطاعات مادية يمكن أن تؤثر على أداء هذا الجهاز الاتصالي.
2. وكنتيجة للسبب الأول يمكن لجهاز العلاقات العامة أن يدافع عن العاملين في الإدارة المباشرة (الإدارة الدنيا) ضد تعنت الإدارة العليا ووضع العلاقات لعامة في الهيكل الإداري يمكن أن يأخذ وضعه الصحيح حسب إقتناع الإدارة العليا بأهمية.

هذا الجهاز فهناك بعض الإدارات التي تعتبر العلاقات العامة ليست أكثر من إدارة للدفاع عن المؤسسة في أوقات الأزمات ومادامت لا تتعرض المؤسسة لازمات فجهاز العلاقات العامة ليست له أهمية وهناك إدارات أخرى تعتبرها على أنها إدارة تنفيذية تقع في آخر الجهاز التنفيذي ولا داعي لوضعها في محل مشاركة في إدارات اتخاذ القرارات ليس أكثر فهي إدارة اتصالية وهناك آخرون يعترفون أساساً بهذه الإدارة ولا يملكون أدنى علم بالدور الذي يمكن ان تقوم به هذه الأداة في النهوض بالمؤسسة وفي النهاية يجدر بنا الإشارة إلى انه يجب أن تعمل إدارة العلاقات العامة في شكل

فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف عامه ينتج عنها أهداف تفصيلية في مجملها تحقق الهدف العام للمؤسسة وكذلك تعمل في إطار مراعاة مصلحة المجتمع (إبراهيم إمام، العلاقات العامة والمجتمع، 1976م، ص 32) .

### موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لاحظنا أن النشاط الذي تقوم به أجهزة العلاقات العامة بشكل ناجح يؤثر كثيرا بالأنشطة الأخرى ويتأثر بها، لذلك لا بد أن تكون إدارة العلاقات العامة على اتصال دائم ووثيق مع الإدارة العليا للمؤسسة، لذا فإن أي مؤسسة ترغب في الاستفادة القصوى من نشاط العلاقات العامة، عليها أن تجعل موقعها قريبا جد من الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي لها، وذلك من أجل إتاحة المجال لمدير إدارة العلاقات العامة للمشاركة الفعلية باتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة ومسؤولياتها الاجتماعية تجاه فئات الجماهير المختلفة من أجل تحقيق خدمة المؤسسة في هذا المجال على أحسن وجه.

ويتم ذلك عادة برفع مستوى إدارة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا، مثل أن يشغل مدير إدارة العلاقات العامة وصل بين المدير العام وباقي فروع المؤسسة، وحتى يتمكن من تحقيق التناسق والتكامل بين إدارته وبين كافة أعمال الإدارات الأخرى في المؤسسة.

ونجد ان هنالك اتجاه آخر لدي بعض المؤسسات وهو ان يجعلوا إدارة العلاقات العامة في مركز مساو للإدارات الأخرى، من اجل التسهيل علي مديرها مهمة التفاهم مع تلك الإدارات في رسم الخطط ووضع لسياسات والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة.

أن إدارة العلاقات العامة من خلال وجودها في احد الموقعين السابقين تستطيع أن تؤدي أفضل الخدمات للمؤسسة التي تكون فيها... لان وظيفة العلاقات العامة مهمة وذات اثر كبير علي المؤسسة ككل لذا فان مدير العلاقات العامة يجب أن يعمل علي بإشراف اعلي شخص يدير المؤسسة ولكن للأسف بعض المؤسسات لا تعطي هذه الأهمية لها، فقد تجدها أحيانا تحت إشراف مدير الإعلان

وأحياناً تحت إشراف مدير المبيعات، وأحياناً تتبع إلي مدير المالية أو مدير الدائرة القانونية، وهذه المواقف المتباينة لا تقدم نتائج مرضية (د. علي عوجة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 38).

### **عوامل تحديد المستوى والشكل التنظيمي للعلاقات العامة:**

وبشكل عام فإن هناك عوامل مؤثرة في المستوى والشكل التنظيمي المناسب للعلاقات العامة يختلف من منظمة وأخرى ويمكننا القول بأنها نفسها التي تحدد بناء عليها أهداف المؤسسة أو تنطلق منها أهمها:

#### **حجم المنظمة:**

انه لمن المعروف لدينا جميع أن المنظمات تختلف في أحجامها ونوع جمهورها وهذان الأمران يؤثران في المكان الذي يجب أن توضع فيه دائرة العلاقات العامة حسب أهميتها بالنسبة لهذه المنظمة ومدى تأثيرها فيها.

يقاس حجم المنظمة بعدد العلاقات التي تعيشها المنظمة في علاقاتها الداخلية والخارجية، على اعتبار أن اتساع هذه العلاقات يمثل دليلاً على حيوية المنظمة ومدى توسعها، فهناك منظمات فيها بضعة موظفين ومنظمات فيها بضعة مئات أو بضعة آلاف من الموظفين والمستشارين والخبراء فكلما نمت المنظمة الإدارية في أجهزتها وزاد عدد موظفيها كلما أصبحت فرص تنمية العلاقات العامة فيها أفضل من السابق، وكذلك كلما اتسعت الخدمات التي تقدمها المنظمة كلما احتاجت إلى المزيد من المال والموظفين وكلما زاد دور العلاقات العامة وفعاليتها .

#### **طبيعة الإدارة العليا للمنظمة ومدى تقديرها لدور العلاقات العامة:**

مما لا شك فيه انه كلما كانت الإدارة العامة متفتحة وناضجة لابد من قيامها بتقدير لدور العلاقات العامة وإعطائها دوراً بارزاً في هيكلية المنظمة حيث يؤثر مدى اقتناع الإدارة بدور العلاقات العامة، وعلى قدرتها على مساعدتها في القيام بأدوارها المختلفة، وفي مقدمة هذه الأدوار وضع

السياسات الخاصة بإدارة المنظمة، والمرتبطة باتجاهات الرأي العام وبفئات جمهور المنظمة، من أجل الحصول على تأييدهم لسياسة وأهداف المنظمة.

وكما كانت الإدارة العامة تقليدية كلما نظرت إلى العلاقات العامة نظرة أقل أهمية مما يكون عثرة في طريقة إقامة جسور الثقة والتواصل مع جمهور المؤسسة .

#### **طبيعة نشاط المنظمة ومدى ارتباطها بالجمهور:**

إن نشاط العلاقات العامة في أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بمنتجات هذه المنظمة ونوعية جمهورها الذي يطلب هذه المنتجات، فمثلا إذا كان جمهور المنظمة هو عامة الناس يكون دور العلاقات العامة أكبر وبالتالي تأخذ حيزا أكبر ومجالا أوسع في المنظمة، ولكن إذا كان جمهور المنظمة مجموعة من المصنعين وعددهم قليل يطلبون منها منتج معين، فإن دور العلاقات العامة يكون أقل وتشغل حيز أصغر في هذه المنظمة وبعدد قليل من الموظفين فمؤسسات المجتمع المدني وتمارس أنشطة تختلف عن المنظمات التجارية أو المنظمات الحكومية، وكل منظمة تحتاج إلي نوع معين من التنظيم للعلاقات العامة يختلف عن مثليه في المنظمات التي تمارس أنواعا أخرى من النشاط، وأيضا يتأثر تنظيم إدارة العلاقات العامة بالنطاق الجغرافي لنشاط المنظمة(د. علي عجوة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 40).

#### **4/ حجم ونوعية الجمهور:**

إن حجم الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة وحجمه ومن الأمور المهمة التي تحدد اختيار الشكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة، فكلما زاد عدد الناس الذين نريد أن نوصل إليهم رسالة العلاقات العامة كلما تطلب منا قيام إدارة قوية وفاعلة، وكلما زاد عدد الجماهير المختلفة المرتبطة بالمنظمة كلما صار من المتوقع أن تتسع وظيفة العلاقات العامة، وتتنوع أقسامها بما يتفق مع رسائلها وأهدافها في التعامل مع الجمهور بمختلف فئاته.

كذلك كلما كانت نوعية الجمهور متميزة وعالية كلما تطلب منا زيادة الاهتمام بدور العلاقات العامة، فعلى سبيل المثال إذا كان الجمهور لا يقرأ ولا يكتب ولا يستمع إلى وسائل الإعلام فمهما كثفنا جهودنا وتوسعنا في برامج العلاقات العامة قد لا يكون له فاعلية مطلوبة، ومثل هذا الجمهور لا بد من اختيار الطريقة المناسبة في التعامل معه وإيصال المعلومات له .

#### **5/ حجم العلاقات العامة وأهدافها:**

كلما كبر حجم دائرة العلاقات العامة وزادت أهدافها لا بد وأن تعطى المنظمة أهمية أكبر، لأن الأهداف الكبيرة والحجم الكبير من العمل يتطلب أن يكون هناك كادر مناسب لهذا العبء من حيث الكم والكيف .

#### **6/ مدى توفر المواد والإمكانات المالية للمنظمة :**

إن قوة المركز المالي لأي منظمة يحدد مكان وشكل العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي، فمثلا إن منظمة تعاني من أزمة مالية لا تستطيع إقامة برامج علاقات عامة كبيرة ومزدهرة، لأن البرامج الطموحة تحتاج إلى نفقات كبيرة والمنظمة الغنية هي التي تستطيع أن تقيم علاقات غنية وواسعة أي تنعكس على وظيفة العلاقات العامة داخل المنظمة، وتعزز مكانتها فالعلاقات العامة عادة ما تكون أول ضحايا الاهتزاز المالي للمنظمة.

ووفقا لهذه العوامل يمكن تحديد مستوى إدارة العلاقات العامة في المنظمة وحجمها فقد يقتصر نشاطها على شخص واحد مختص، أو عدة أشخاص يديرون شؤونها، وقد يتسع ليشمل العديد من الأقسام والأفراد المتخصصين في هذا المجال .

#### **التنظيم الداخلي للعلاقات العامة:**

المقصود بالتنظيم الداخلي هنا هو تلك الوحدات التنظيمية التي تقوم بمختلف الأعمال المتعلقة بالعلاقات العامة وطبيعة عملها وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات.

لاحظنا مما سبق أن إدارة العلاقات العامة وكما يظهر من تسميتها، لا تختص فقط بالعلاقات بين المؤسسة والجمهور الخارجية فقط، وإنما تهتم أيضا بالعلاقات الداخلية التي هي أساس نجاح المؤسسة بين العاملين، فإنها لا يمكن أن تطور إنتاجها بالشكل الذي يرضى عملاءها ويتغلب على منافسيها (د. علي عجوة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 41).

فالتنظيم الداخلي هو عبارة عن التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة التي تتألف من الوحدات التي تقوم بمجموعها بالنشاطات الداخلية للعلاقات العامة بين جمهور العاملين في المؤسسة .

ورغم انه لا توجد تقسيمات ثابتة لدائرة العلاقات العامة الداخلية إلا أن اغلب المؤسسات الكبرى تشكل وحدات متخصصة في المجالات التالية لغطي بها وظيفة العلاقات العامة الداخلية هي :

- الإعلام الداخلي، الإعلانات، المعارض، (وهي تفيد في اطلاع العاملين على منجزات المؤسسة التي ما تحققت إلا بجهود العاملين فيها) وذلك بهدف رفع معنوياتهم وتعميق شعورهم بالانتماء والفخر بمؤسستهم .

- وحدات النشاط الاجتماعي (الترفيهي والثقافي) وذلك لزيادة معلومات وتخصص العاملين وزيادة النشاط الرياضي.

- ولا تقتصر وظائف العلاقات العامة الداخلية على تنمية العلاقات داخل المؤسسة، إنما تتعداها إلى الجماهير الخارجية التي تتألف مما يلي إضافة إلى جمهور العاملين :

1. جمهور المؤسسين وهم أصحاب فكرة إنشاء المشروع.
2. جمهور المالكين وهم الممولون وحملة الأسهم.
3. جمهور المستهلكين وهم أفراد المجتمع الأكبر.
4. جمهور الناقدین وهم المتعلمون الذين يقيمون أداء المشروع.

5. جمهور الحكومة وموظفيها الذين تتعامل معهم المنظمة في تأسيسها وإجازتها وحساباتها ودخلها والخضوع للقوانين التي تشرف على تطبيقها دائرة حكومية متخصصة
6. جمهور المجهزين وهم مجهزو المواد الاولية للمشروع
7. جمهور الوكلاء وهم وكلاء الجملة والمفرد الذين يبيعون سلع وخدمات المشروع .
8. جمهور المنافسين وهم اصحاب المشروعات المتشابهة الذين يتنافسون بطريقة أو باخرى مع المشروع لغرض جودة سلعهم أو خدماتهم لتصريفها وتقليص تصريف منتجات المشروعات المتشابهة الأخرى(د. علي عوجة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 43).

#### مراعات عوامل تتخلص في الاتي:

1. تحديد أوجه الأنشطة المطلوب ممارستها لتنفيذ السياسات المحددة و الخطط المرسومة التي عن طريقها يتحقق الهدف المطلوب.
  2. تقسيم أوجه النشاط ومجالاته في شكل شعب أو وحدات عمل : لتحقيق التخصص المطلوب وتسهيل الإشراف.
  3. التحديد الواضح للسلطات التي تمنح لكل رئيس أو مشرف لضمان حسن أداء العمل وتحديد العلاقات بين الأقسام حتى يمنع حدوث الازدواج أو التضارب في نشاط العلاقات العامة .
  4. تصميم التنظيم بالشكل الذي يحقق الأهداف المرسومة ويحدث التكامل والتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة.
- ويجب مراعاة عند البدء في عملية تنظيم جهاز العلاقات العامة ان يكون من خلال دراسة عملية موضوعية لطبيعة عمل المؤسسة، وأهدافها، وأنشطتها، والبيئة التي تعمل بها المؤسسة، وان يتصف الهيكل التنظيمي المعد بالمرونة والبساطة بعيدا عن المبالغة أو التعقيد التي تضعف من فعالية إدارات المؤسسة بشكل عام.

أولاً: الخطوات الإجرائية للتنظيم الداخلي لأجهزة العلاقات العامة :

يرى المهتمين بنشاط العلاقات العامة أن تنظيم الداخلي لهذا النشاط يتم وفق خطوات إجرائية مدروسة من أهمها:

### 1/ الخطوة الأولى:

حصير الأنشطة، وكافة الأعمال التي تأخذ طابع العلاقات العامة بناء على معايير عملية يستطيع بها المنظم التمييز بين ما هو نشاط للعلاقات العامة أو نشاط اخر .

### 2/ الخطوة الثانية:

تجتمع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة في مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام للعلاقات العامة مما يمكن ان يكون أساساً علمياً في إنشاء الأقسام الوظيفية فيما بعد .

### 3/ الخطوة الثالثة:

إنشاء وحدات ادارية وفرعية داخل نطاق العلاقات العامة بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعه نشاط متخصصة وإعطاء كل قسم الاسم الوظيفي المناسب الذي يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسؤوليات المناطة إليها .

### 4/ الخطوة الرابعة:

تعيين الأفراد المناسبين في كل قسم وظيفي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

### 5/ الخطوة الخامسة:

تحديد السلطات الوظيفية كل حسب حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه وهنا يجب مراعاة الاحتكام الى توازن السلطة والمسؤولية(د. علي عجوة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 44).

## 6/ الخطوة السادسة:

تحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام الوظيفية التابعة للعلاقات العامة بينها وبين الأقسام في الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة.

### ثانياً: أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة:

تتنوع أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة تبعاً لحجم المؤسسة أو الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة أو حسب نوع وحجم الجمهور الذي تتعامل معه أو وسائل الإعلام التي تستخدمها.

ولكن في الغالب يتباين التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة وفقاً لمحورين أساسيين هما:

### أ/ حجم المنظمة:

حيث يمكن التمييز بين ثلاثة أوضاع وهي :

- المنظمات صغيرة الحجم، حيث يتبع جهاز العلاقات العامة في الغالب ثلاثة أقسام، هي قسم المطبوعات والنشر، قسم العلاقات العامة المحلي والعاملين، قسم الخدمات الإعلامية.
- المنظمات متوسطة الحجم وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة أربعة أقسام رئيسية وكل قسم يتبعه عدد من الوحدات .
- المنظمات كبيرة الحجم، وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة مجموعه عديدة من الأقسام والوحدات .

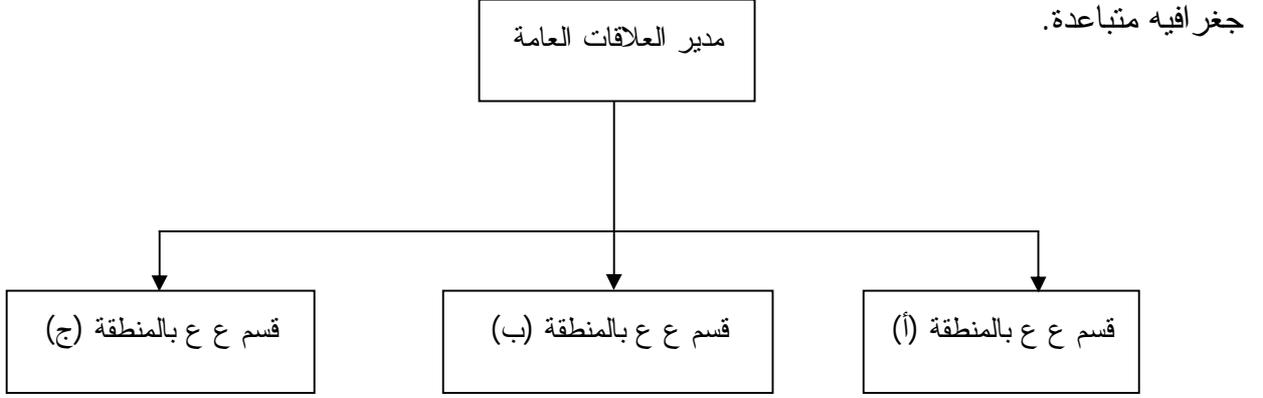
التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة حسب إلى أنشطة التي تؤديها وتنقسم إلى:

### 1/ التنظيم على أساس الوظائف:

وتتكون إدارة العلاقات العامة وفقاً لهذا الأسلوب من عدة أقسام يتخصص كل منها في تأدية عمل معين وبحسب أنواعها، فأعمال الصحافة والإذاعة في وحدة إداريه، والبحوث في وحدة إدارية ثالثة وغيرها من الوظائف الأخرى(د. علي عجوة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 45).

## 12 التنظيم على أساس جغرافي:

وممكن تبني هذا التقسيم في حالة المؤسسات والمنظمات التي تكون لها أفرع عديدة وفي مناطق



(عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مصر، بميك، 2006م، ص 51)

## 13 الجمع بين عدة عناصر:

فقد يعتمد جهاز العلاقات العامة على كل أو بضع الإمالة سبق بالإضافة إلى وحدات متخصصة

تغطي عمل العلاقات العامة الداخلية ومن أهمها:

أ. الإعلام الداخلي، وذلك من أجل إطلاع العاملين على منجزات المنظمة التي تحققت بفضل

جهودهم وذلك من أجل رفع معنوياتهم وتعمق شعورهم بالانتماء للمنظمة.

ب. وحدات النشاط الاجتماعي الترفيهي والثقافي وذل من أجل زيادة معلوماتهم، وتخصيص

النشاطات الرياضية للعاملين.

ج. وحدات التصميم والإنتاج، وهي تتولى المهام الفنية الخاصة بإنتاج المطبوعات والمواد الرئيسية.

د. وحدة الشؤون العامة، وتشمل الأقسام المسؤولة عن توثيق العلاقات مع الجمهور بكافة فئاته.

هـ. وحدات الشؤون الداخلية، وتشمل أسام الاتصال الداخلي والشكاوي والمقترحات والنشاط الثقافي

والاجتماعي .

و. وحدات النشاط الخاصة، وتشمل أقسام التصميم الإعلاني و المعارض والتسهيلات.

ز. وحدات الدراسات والتخطيط، وتشمل أقسام بحوث الرأي العام، وتحليل المواد الإعلامية والتخطيط.

وعادة ما يتم تصميم التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في أي منظمه وفقا للأساليب التالية:

- **التنظيم للقسم الاتصالي:** يقوم على أساس الاتصال بفئات الجماهير النوعية التي تربطها علاقات معينة مع المنظمة مثل قسم الاتصال بالمتطوعين، قسم الاتصال بوسائل الإعلام، قسم الاتصال بالمولين... وهكذا.

- **التنظيم الوظيفي:** يقوم على تقسيم أنشطة العلاقات العامة حسب نوعها ( قسم البحوث، قسم التخطيط، قسم الصحافة، قسم الإنتاج... وهكذا).

- **التنظيم الوظيفي الاتصالي:** يجمع بين الأسلوبين، فيتم توزيع العمل على أقسام تختص بالوظائف وأقسام أخرى تنفرغ للاتصال بفئات الجمهور.

ويجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة من وقت لآخر، للتأكد من مدى صلاحيتها، واستمرار ملاءمتها للمنظمة، وذلك في ضوء المستجدات التي تطرأ على المنظمة سواء في داخلها أم في بيئتها الخارجية(د. علي عجرة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 46).

### **خصائص الهيكل التنظيمي:**

**\* Tall structure and flat structure:** الهيكل الطويل والقصير

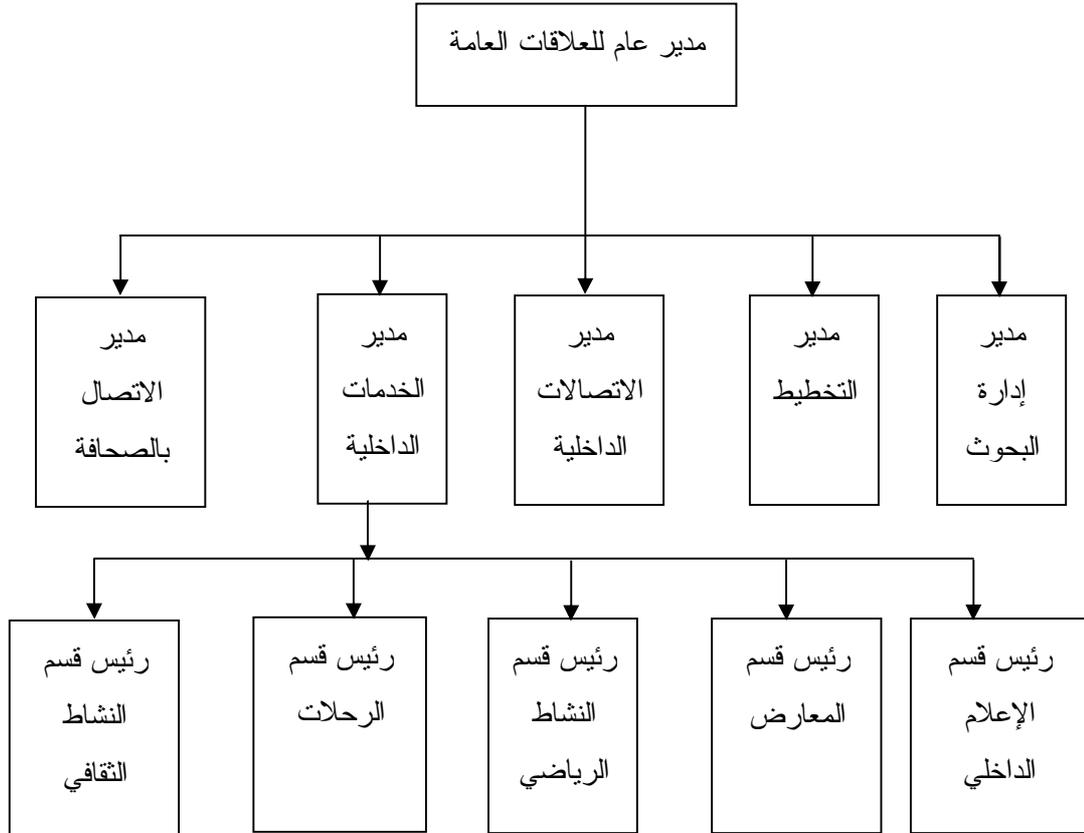
هيكل تنظيمي طويل والذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة، طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة .

هيكل تنظيمي قصيراً : هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة، هذا الهيكل يعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمديرين مما يزيد سرعة اتخاذ القرارات، في الوقت نفسه فان كل مدير يكون مسئولاً عن عدد اكبر من المرؤوسين.

## المركزية واللامركزية: Centralization and decentralization:

المركزية تعنى أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة، بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائما تحتاج مديرا ذا مستوى رفيع لاعتمادها، مثال ذلك يكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي اختصاص رئيس الشركة، والمركزية تجعل القرارات بطيئة ولكنها تجعل الرقابة أفضل، غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي.

اللامركزية تعنى أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة، مثال ذلك أن يكون مدير له ميزانية محددة لكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً، اللامركزية تجعل القرارات سريعة ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.



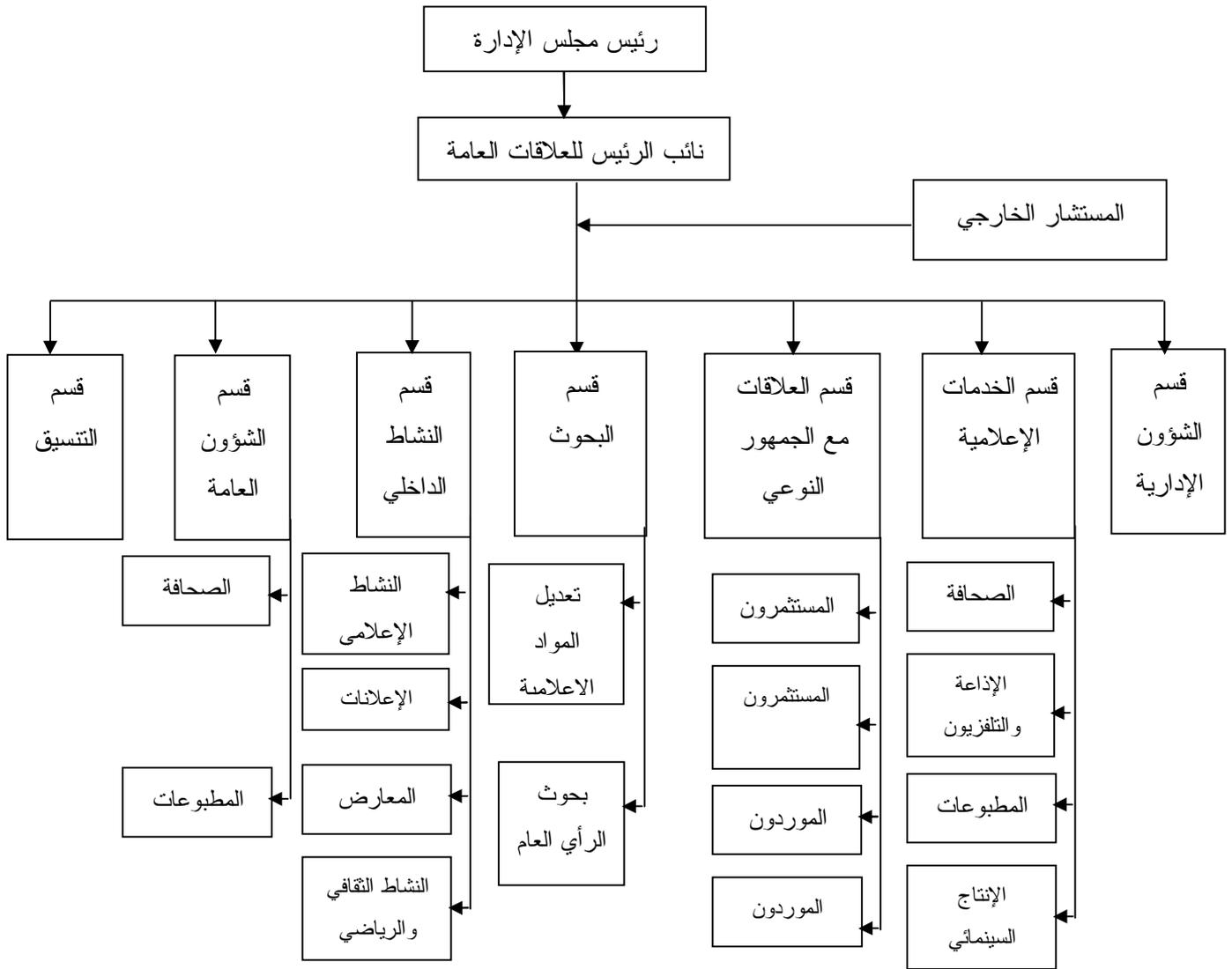
(محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة من منظور إداري، 2005م، ص 92).

الرسمية تعنى أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين قليلة تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع.

### الهيكل الميكانيكي والحيوي

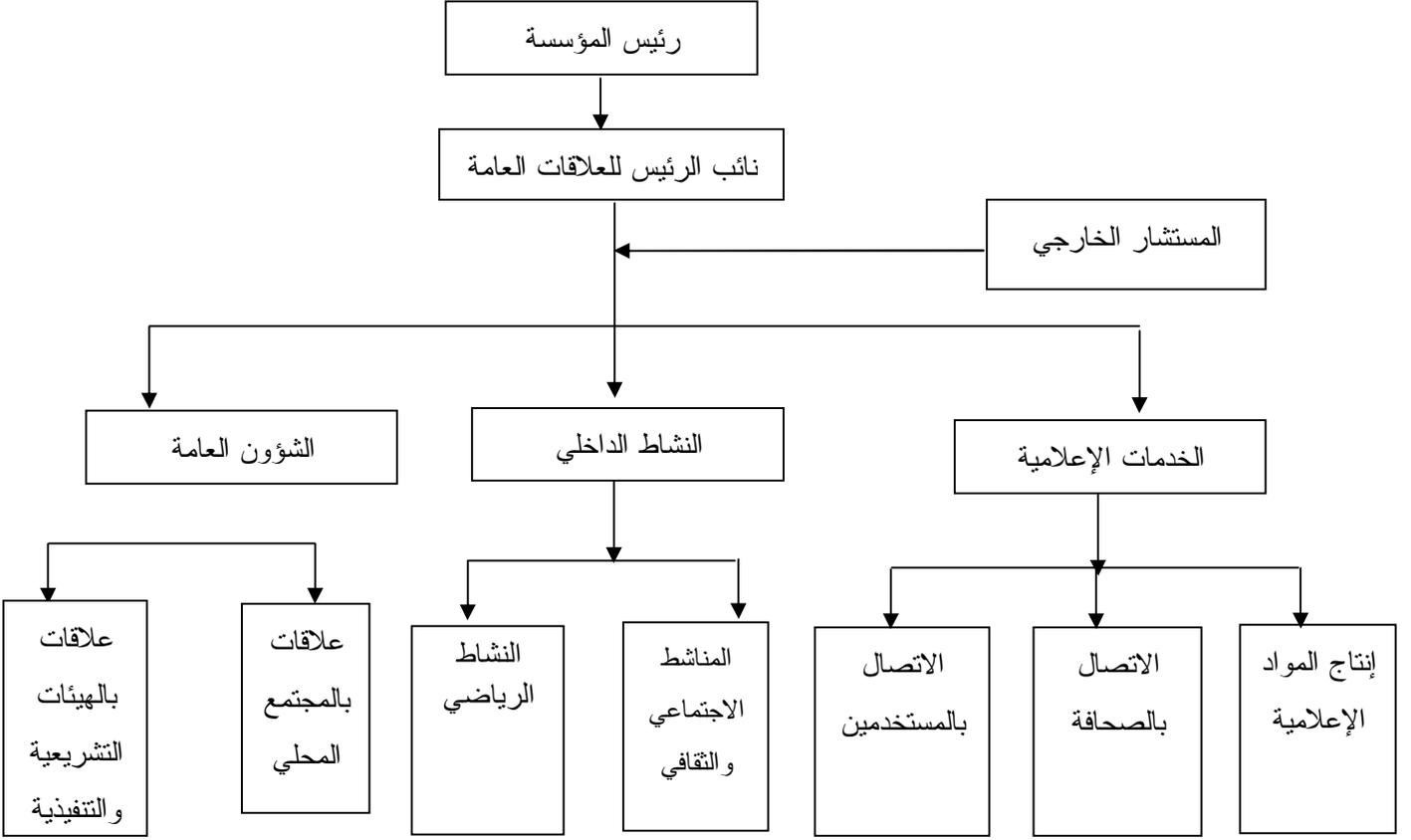
- الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة ولكن الرقابة فيه أكثر، هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال التي تتكرر بدون تغيير، يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية وطول الهرم الوظيفي.
- الهيكل الحيوي (العضوي) هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة واللامركزية ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة، هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة يتسم هذا الهيكل باللامركزية واللامرسمية وقصر الهرم الوظيفي (د. علي عوجة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 48).

نماذج عن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في مؤسسة كبيرة الحجم.



(موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، ص 318)

## نماذج عن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في مؤسسة متوسطة الحجم



(السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة ، ص 62)

### المحددات التنظيمية للعلاقات العامة

لا يتم تنظيم العلاقات العامة وفقاً لنموذج أو قالب محدد مسبقاً، أو متعارف عليه بين الخبراء والمهنيين، إنما تعود عملية تنظيم العلاقات العامة لمجموعة من العوامل، سواء من ناحية أسلوب التنظيم، أو من ناحية درجة الاهتمام بالعلاقات العامة، أو موقعها داخل المؤسسة... الخ، وبناء على ذلك يمكن أن تتحدد فعالية تنظيم العلاقات العامة، وفيما يلي أبرز هذه المحددات:

1. مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، يسهم في التوسع أو الحد من أعمال العلاقات العامة.
2. حجم الموازنة المخصصة للعلاقات العامة، فكلما زادت المخصصات المالية للعلاقات العامة، زادت أنشطتها، وبالتالي اتسع تنظيمها، وفقاً لعدد العاملين فيها.

3. نوعية وعدد القطاعات التي ترتبط بالمؤسسة أو تقدم لها خدمات، فكلما زاد عدد المتعاملين مع المؤسسة كلما ازدادت أنشطة العلاقات العامة، وكلما أصبحت الحاجة لمهنيين أكثر إلحاحاً.
4. طبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتلك التي تنتج سلعاً ميسرة أو سلع التسوق بحاجة لتنظيم أكثر اتساعاً عن تلك التي تقدم أفكاراً.
5. درجة تنفيذ مهمات وأنشطته لا تعتبر من اختصاص العلاقات العامة.
6. مدى اقتناع الإدارة العليا بنشاط العلاقات العامة، ومدى اهتمامها بتركيز أعمال العلاقات العامة ضمن إدارة واحدة، فكلما تشنت مهمات العلاقات العامة على الإدارات الأخرى، كلما أصبح تنظيم العلاقات العامة أكثر ضيقاً.
7. طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة المركزية وأفرعها، وطبيعة علاقة العلاقات العامة بالإدارات الأخرى.
8. مدى استعانة العلاقات العامة بالمستشارين من خارج المؤسسة.
- إن القواعد والمحددات التنظيمية - تحدد - إلى حد بعيد - البنية الأساسية للموقع التنظيمي للعلاقات العامة، ولتنظيمها، وللعاملين فيها، وللاستشارات التي يمكن أن تحتاجها، ولطبيعة العلاقة بينها وبين الإدارة العليا.
- رأي الباحثة:
- وجود العلاقات العامة في مكانها المناسب يتيح لها القيام بأعمالها دون قيود ويجعلها مرنة في التعامل الداخلي والخارجي، وأيضاً تعمل على إتباع الطرق العلمية في تنفيذ أعمالها ومهامها دون التدخل من الإدارات الأخرى مع وجود الكوادر المؤهلة والمدربة (د. علي عوجة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 52).

# الفصل الثالث

## إدارة الأزمات

المبحث الأول : مفهوم الأزمة

المبحث الثاني : أنواع ومراحل الأزمة

المبحث الثالث : إستراتيجيات معالجة الأزمة المالية

## المبحث الأول مفهوم الأزمة

يقول (المعياري): برعت اللغة الصينية في نعت مصطلح (الأزمة) إذ يطلقونه (wetji) وهو عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على الخطر، والأخرى تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، ولقد عرفت الأمم قديمها وحديثها الأزمة بأنواعها المختلفة حيث كانت تلك الأمم تتجاوز أزماتها بنجاح أحياناً وبإخفاق أحياناً أخرى، وبناء على ذلك تكونت لديها تجارب في معالجة تلك الأزمات(رشي ، 1999م،ص 96).

### مفهوم الأزمة لغويا:

يعرف قاموس ( مختار الصحاح) الأزمة بأنها : الشدة والقحط ( أزم) أزم الشيء: امسك عنه، وفي الحديث ان سيدنا عمر بن الخطاب سال الحارث بن كلدة الداء فقال: ( الأزم ) يعنى الحمية ، وكان طبيب العرب.

و( المأزم) المضيق وكل طريق بين جبلين (مأزم ) وموضع الحرب أيضا ( مأزم) لضيق المجال وعسر الخلاص منه (الرازي ، 2012، ص 15).

### مفهوم الأزمة اصطلاحا:

تعددت تعريفات الأزمة فاتفقت في بعض الجوانب واختلفت في بعض الجوانب وفيما يلي عرض لبعض التعريفات:

تعرف الأزمة بأنها: (فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في اغلب الأحوال على إحداث سريعة وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة )(محمد، 2008، ص 9).

ويرى (الشعلان) انه باستقراء تعريفات الأزمة فأدبيات الإدارة ، يتضح أن هناك عدة عناصر

مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

1. وجود خلل وتوتر في العلاقات.

2. الحاجة لاتخاذ قرار.

3. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

4. نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

علاقة الأزمة بغيرها من المفاهيم المشابهة:

كثيراً ما يحدث التداخل بين مفهوم الأزمة وغيرها من المفاهيم الأخرى ، مثل مفهوم ( الإدارة بالأزمات)، ( الكارثة )، ( الصراع )، ( الحادث ) . يوضح الباحث الفرق بينهما على النحو التالي:

**مفهوم الإدارة بالأزمة:**

هي عبارة عن ( فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع

من الأوضاع بهدف أحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مدبره ) (الشعلان، 2002، ص 26).

كما يعرفها السيد(عليوة) بأنها تقوم على (افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة

لصناع الأزمة، أو نتيجة الارتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم

التأكد). (السيد، 2002 م ص 83).

**مفهوم الكارثة:**

الكارثة من كرت بمعنى الغم، تقول فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة والكارثة هو الأمر

المسبب للغم الشديد (لويس، 1951 م ص 720).

وعرفها اكسفورد بأنها: (حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم) (الشعلان، 2008 م

ص 28).

## مفهوم الصراع أو النزاع:

يركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الأفراد، ويمهد العوامل التالية لظهور النزاع:

1. الاعتقاد في وجود النزاع سواء كان حقيقياً أو وهمياً .
2. وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات يؤدي إلى التنازع بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة . (عبد الغنى، 2004 م، ص 14).

## مفهوم المشكلة:

تعد باعثاً رئيساً يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها . (عبد الغنى، 2004م، ص 13).

## مفهوم الحادث:

هو (شيء مفاجئ عنيف يتم بشكل سريع وينقضي أثره فور تمامه، وقد تنتج عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون احد نتائجه).

ومن التعريفات السابقة للأزمة يمكن القول: (بان الأزمة هي حالة من عدم التوازن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، وينتج عنها مواقف جديدة تتطلب استجابة سريعة من قبل المؤسسة للسيطرة عليها والحد والتقليل من آثارها السالبة).

يعرفها قاموس " ويبستر " بأنها : نقطة تحول للأحسن أو الأسوأ في مرض خطير أو حمى أو ضغط أو خلل في وظائف تؤدي إلى تغيير جزري في حالة الإنسان تعمل في وقت عصيب غير مستقر و أوضاع غير مستقرة.

وفى اللغة الفرنسية تعنى نوبة، أزمة، فاقة، فقر، توتر، ونبادر إلى تأكيد أن لفظ أزمة فى اللغة العربية أو الأجنبية كما هو واضح ولا تنشر خلافاً لان منظور اللغة محدد وهو بيان المعنى المباشر والأكثر استخداماً للكلمة ولكن لا خلاف يحدد منها الإجرائي.

إن محاولة الوقوف على تعريف واحد محدد للأزمة أمر صعب وعسير تتوء به جهود أي باحث وذلك أمام آلاف من الدراسات والبحوث التي حاولت وضع تعريف إجرائي للأزمة، وقد أشار إلى هذا المعنى الدكتور عباس العماري في كتابه الصادر منذ أكثر من عشر سنوات عندما قال: (وجدت الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة، يكمن في شمولية طبيعته، واتساع نطاق استعماله لينطبق على مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل الإنساني، وعلى تعدد مستوياته حتى يكاد أن يكون من المتعذر أن لم يكن من المستحيل، أن نجد مصطلحا يضارع مصطلح (الأزمة) في ثراء إمكانيته، واتساع مجالات استخدامه بدءاً من الحديث عن ( أزمة الثقة) بين صديقين وتهدد استقرار صداقتهما وانتهاء بأزمة العلاقات القطبية التي تطرأ على العلاقات الدولية بين القوى العظمى، وتهدد مصير العالم بأسره مثل أزمة الصواريخ الكورية (أكتوبر، 1962م، ص 13).

إذا أضفنا إلى ذلك آلاف من الكتب والبحوث التي تناولت مفهوم الأزمة خلال السنوات العشر الأخيرة؛ في ظل التطور التقني الذي طرأ على وسائل الطباعة ودور الحاسبات الالكترونية والانترنت في نقل المعلومات تزداد مشكلة وجود تعريف إجرائي موحد للمعنى العلمي للأزمة ويكفي ان نشير الى دراسة باحث مصري حاول أن يحدد مفهوم الأزمة في صدر دراسته فأورد ما يقارب خمسة وثلاثين تعريفاً للأزمة (الصرايرة، 1970م ص 151).

وإذا ذهبنا مع بعض الباحثين في محاولة تصنيف التعريفات التي وضعت للأزمة نجد أنها تطوى تحت خمس فئات (الحملوى، 1980، ص 25)

**الفئة الأولى:** ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد أو خطر، ومن أمثلتها تعريف الأزمة بأنها:

خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام.

**الفئة الثانية:** ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية ومن أمثلتها أن الأزمة هي:

حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية ترتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال

والثروات الخاصة ( العناني، 1999م، ص 82).

**الفئة الثالثة:** ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة ، ومن أمثلتها هي: نتاج لحدث أو قوة أو خطر داهم بطريقة غير عادية ومباغطة، ويرتب على هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محددة للغاية، ولأن الخطر يجرى مفاجئاً فإنه يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة الاستجابة تحسباً لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهتها. (مصطفى، 1996م، ص، 195).

**الفئة الرابعة:** ركزت على الجانب الايجابي والسليبي للزمة ومن أمثلتها هي " تلك النقطة الأسوأ، الحياة أو الموت الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو أزمة قبل انفجارها. (عباس العماري، ص 18).

**الفئة الخامسة:** ركزت على مدى الإدراك والوعي بوجود الأزمة ومن أمثلتها أن الأزمات هي " معارف خاصة تعتمد على أدراكنا لحالات الخلل والتمزق والتي نعتقد أنها تؤدي إلى تناقضات وتغيرات مفاجئة لدرجة يصعب التوافق معها. (شومان، 1999م، ص 15)

ومع ذلك فإن هذا التصنيف والتعريف لا يمكن أن يشمل كافة التعريفات العلمية التي اجتهد الباحثون في صياغتها لتعريف الأزمة وذلك لتعدد أبعادها وتنوع مجالاتها، مثلاً لذلك: التركيز على الجانب الاتصالي أو الإعلامي للزمة، والتي ترى أن الأزمة ناشئة عن النشر السيئ وغير الحقيقي عن المنتج أو المنظمة ونحن أمام عدد هائل للتعريف المستخدم في تحديد كلمة أزمة، وإلى اختلاف الجانب الذي يجرى عليه التركيز من الجوانب الأخرى والأمر الذي يتيح إمكانية القول:(إن تعدد وتنوع هذه التعاريف لا ينفى تكاملها) (خضور، 2003م، ص7).

**ويرجع هذا التعدد والمربك لتعريف الأزمة إلى العديد من الأسباب أهمها:**

1. صعوبة حصر وتحديد ما هو المقصود من أزمة.
2. الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه.

3. خصوص المنظور الذي ينظر به كل علم الى مفهوم الأزمة.

4. التداخل والتباين للعلوم المختلفة ذات المجال الواحد.

5. تأثير ثورتي التكنولوجيا والمعلومات على مجال الحياة المختلفة.

لذلك الأزمة حقيقة واقعة لا يمكن إنكارها، ولا الهروب والتنصل منها؛ فإنكارها والهروب منها يعني الفشل وعدم المقدرة على تقديم حلول علمية لمعالجتها، وهذا ما يسمى بالتحرك من وضع سيء إلى أسوأ؛ وبدوره يؤدي إلى زيادة حدة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

### التطور التاريخي لمفهوم الأزمة:

هذا المصطلح يضرب بعمق جذوره التاريخية في علم الطب الإغريقي القديم، حيث كان مقابله يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، ويتوقف عليها أما شفاء المريض خلال فترة قصيرة أو موته وأنه اشتقت الكلمة الإغريقية والتي تعنى القرار.

وفى تفسير هذا يقول ( نورث) : (في مرض ذات الرئة تحدث الأزمة عندما تهدد الجراثيم المرض، متكاثرة في ذلك مع الالتهابات في الجهاز التنفسي، بالتغلب على الأجسام المضادة التي تتولى حماية الجهاز الرئوي، وتبدو نتيجة المعركة الفاصلة بينهما موضع شك " أن المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب، وضغط الدم، والتنفس ودرجة الحرارة وما إلى ذلك . ويمكن أن نقول بصفة عامة:(إن هذه الأعراض هي نتائج للصراع المحتدم بين الجراثيم والأجسام المضادة لها، وليست سببا في حدوث الأزمة). بيد انه من الجدير بالملاحظة في نفس الوقت إن إحدى هذه الظواهر مثل:(الارتفاع في درجة حرارة الجسم قد يحدد أو على الأقل يؤثر بشدة على مصير هذه الأزمة) (رشدى ، 1993م، ص17).

ومن ثم يمكننا ان نلاحظ ان هذا المصطلح الطبي العريق لكلمة ( أزمة) يشير إلى حدوث تحول

في مسار المرض على حد قول (ابو قراط) واستخدم الفيلسوف المؤرخ الأغرريقي القديم (ثيودوريوس)

هذا المصطلح ست مرات في مؤلفه عن (حرب البلويونيز ) للدلالة على حدوث منعطفات حاسمة في مسار تلك الحرب وفي هذا عرف (موقف الأزمة) بأنه المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث. ونفس المعنى نجده في التعريف المعاصر للأزمة الذي صاغه ( وليم كونانت) عندما شبه الأزمة بلحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشرة وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لترى طبيعة الأشياء وقد تجردت عن زخرفتها.

والأزمة على هذا النحو، بمعناها العام والمجرد، هي تلك اللحظة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما لحل المشكلة أو انفجارها .

وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في لبقرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الكنيسة والدولة وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (رشدى ، 1993 م، ص 18).

وتذهب الباحثة إلى أن مفهوم الأزمة هو إيجاد الحلول للمشكلات التي تطرأ على نظام المؤسسة المالية، ويؤدي إلى حدوث مشكلات تعمل زعزعة واستقرار رأي الجمهور وتشكل صورة ذهنية سلبية في عدم حماية المؤسسة لنظامها المالي في الماضي والحاضر والمستقبل.

## المبحث الثاني

### أنواع ومراحل الأزمة

الواقع أن تصنيف الأزمات والكوارث يعتمد على الجانب الذي ينظر منه إلي الحادثة، كما يتأثر أيضا هذا التصنيف بطبيعة الحقل والتشخيص وقد تعددت أنواع التصنيفات بتعدد الكُتاب والباحثين في هذا المجال، والخطوة الأولى في إدارة الأزمات السلمية هي تحديد طبيعة الأزمة؛ ولعل هذا ليس عملية سهلة، لان الأزمة بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة مثل الجوانب الإدارية والاقتصادية والإنسانية والجغرافية والسياسية، وبالتالي تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات.

ويمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى المعايير التالية (محمود، 2010، م، ص 21):

#### 1 / معيار مضمون الأزمة:

هناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي .... الخ ووفق هذا المعيار فقد تظهر أزمة بيئية أو أزمة سياسية أو أزمة اجتماعية أو أزمة إعلامية أو اقتصادية؛ وفي داخل كل نوع قد تظهر فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

#### 2 / معيار النطاق الجغرافي للأزمة:

إن الاستخدام المعيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف (بالأزمات المحلية) التي تقع في نطاق جغرافي محدود وضيق، كما يحدث في بعض المدن كانهيار جسر أو حادث قطار ثم هناك (أزمات قومية) تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي. وهناك (أزمات عالمية) كالانحباس الحراري وغيرها.

### 3 / معيار حجم الأزمة:

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع، أزمة متوسطة، وأزمة كبيرة، وكما يعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية، كالخسائر والإضرار الناجمة عن أزمة المرور، أو تعطيل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية، كالإضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

### 4 / معيار المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة في هذا الإطار وهناك نوعان من الأزمات:

#### أ / الأزمة الانفجارية السريعة:

وتحدث عادة فجأة وبسرعة كما تختفي أيضاً بسرعة وتتوقف نتائج هذه الأزمة على الكفاءة في إدارة الأزمة والتعلم منها مثل اندلاع حريق ضخيم في مصنع (الخصري، 2013 ، ص20).

#### ب / الأزمة البطيئة الطويلة:

تتطور هذه الأزمة بالتدريج، وتظهر على السطح رغم الإشارات والتعامل معها ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام. ومن هنا لا بد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة والتعامل مع الأزمة بسرعة وحسم وبلا تردد فكل دقيقة لها قيمة ، وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من الجمهور ومن بعض وسائل الإعلام المحلية والأجنبية .

### 5 / معيار تكرار الأزمة:

إن الأزمات في شكلها العام تتضمن ثلاث خصائص هي: المفاجأة والسرعة والتهديد، ولعل من أكثر ما يسود إدارتها ضيق الوقت المتاح للتعامل معها وإصدار القرارات اللازمة لها، لذلك نرى أن

أكثر الإدارات ربما تهمل عامل الوقت، ولا تعيره أي أهمية، ولا تدري أنها تضع نفسها في مخاطر غير محسوبة النتائج.

### **عوامل نشوء الأزمة :**

وكما أن لكل شيء سبباً ؛ فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة؛ فهي وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهورها. وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة فمنها (الخصري، 2013 ، ص20).

#### **1. سوء الفهم:**

ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هما: المعلومات المبتورة، والتسرع في إصدار القرارات .

#### **2. سوء الإدراك:**

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة.

#### **3. سوء التقويم:**

وينشأ في كثير من الأحيان نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.

#### **4. الإدارة العشوائية:**

الإدارة العشوائية هي التي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب.

#### **5. اليأس:**

يعد في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على المؤسسة، وقد يكون اليأس على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزمات طاحنة عنيفة .

## 6. الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين.

## 7. استعراض القوة:

هذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبرى لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها.

## 8. تعارض المصالح:

إذا ما تعارضت المصالح بشكلٍ شديد؛ برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة.

## 9. تعارض الأهداف:

إن تعارض الأهداف الخاصة يؤدي إلى انهيار الثقة في متخذي القرار، الأمر الذي يوسع من دائرة عدم المصادقية والشك في قدراته، و بالتالي زيادة وتفاقم الأزمة (الخصيري، 2013م، ص 24)..

## مراحل نشوء الأزمة (من وجهة نظر الإدارة):

تمر الأزمة بأربع مراحل أساسية؛ إذا لم يتمكن مدير العلاقات العامة (قائد فريق الأزمة) من إدارة كل مرحلة من هذه المراحل فإنه سيصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة، وتوضح الباحثة هذه المراحل التي ذكرها الخبراء فيما يلي:

## 1. المرحلة التحذيرية:

تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر؛ الذي يشير إلى وقوع الأزمة، واستشراف المتغيرات البيئية والاحتمالات والبدائل.

## 2. مرحلة نشوء الأزمة:

تقوم على عدم إمكانية القائد في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاضم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.

## 3. مرحلة الانفجار:

تأتي مباشرة بعد عدم قدرة القائد في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة.

### وتتطلب هذه المرحلة من القادة:

1. القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
2. توفير مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات.
3. تنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات .
4. توقع المستقبل، وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
5. تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية .

مرحلة انحسار الأزمة: حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، ويسعى القائد إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط المؤسسة .

### مميزات الأزمة:

إن الأزمة عندما تحدث فإنها تضع المؤسسة ومن فيها من إدارات وحتى إدارة جهاز العلاقات عامة تحت الأمر الواقع؛ إذ أنها تضعهم في اختبارٍ صعب، وتحت محط الأنظار؛ "فتقوم وسائل الإعلام والجمهور معا بوضعها على طاولة الترشيح لفحصها بدقة، وتصبح جميع حركات المؤسسة وسكناتها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه" (ميديا، 2008م، ص 32).

لذلك يجب على المؤسسة أن تكون على علم تام بما تخبئها لها الأزمة من أضرارٍ وآثار، وأن تكون على أتمّ استعداد لذلك .

**ومن أهم ما يميز الأزمة:**

1. الحدث يقع فجأة دون توقع، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جداً، الأمر الذي لا يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته.

2. تتسبب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية .

3. تتسبب في خلق مشكلات جديدة لا تملك المؤسسة الخبرة اللازمة لمواجهتها .

4. تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمؤسسة .

5. تضع صانعي القرار في محكّ حقيقي؛ بحيث تتطلب اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة وراجعة

(palpr.com,2019).

### **دورة حياة الأزمة .**

لما كانت الأزمات على اختلاف أشكالها وأنواعها وصورها لها دورة حياة مستقلة ومحددة؛

فقد لوحظ بأنها تتمثل فيما يلي:

1. مرحلة النشوء (الولادة).

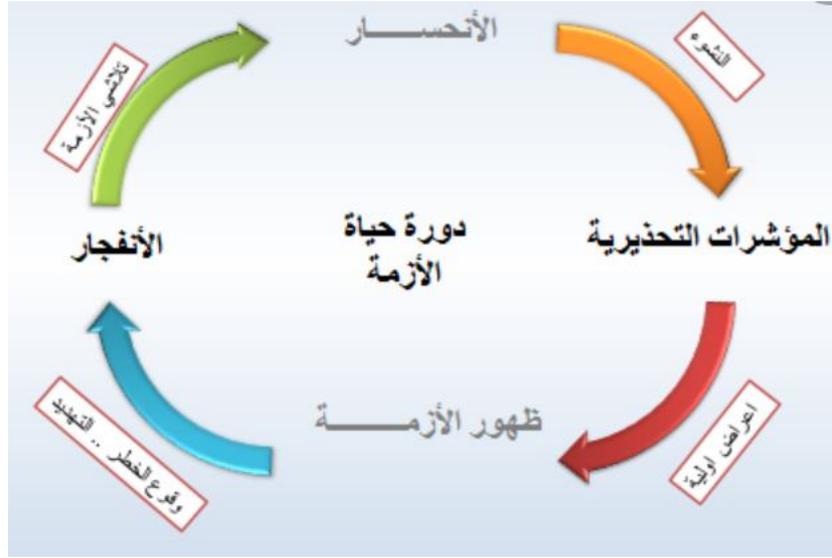
2.مرحلة الزيادة (النمو).

3. مرحلة القوة (الشباب).

4. مرحلة الضعف (الشيخوخة).

5.مرحلة الاضمحلال (الفناء). (azharmaryam.net,2019).

## شكل يوضح دورة حياة الأزمة



### آثار الأزمة:

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح؛ لذلك يمكن

النظر لآثار الأزمة من جانبيين هما (ميديا، 2008م، ص 34).

#### 1. الآثار السلبية للأزمة، وتكمن في :

أ. تهديد وإعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها .

ب. إحداث الخسائر المادية والبشرية.

ج. اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي؛ نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة .

د. زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المؤسسة .

#### 2. الآثار الإيجابية للأزمة، وتكمن في :

أ. إحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل

المؤسسة.

ب. إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة المؤسسة من أجل تلافيها.

ج. تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية.

د. استخلاص الدروس والعبر من الأزمات؛ لمنع حدوثها مستقبلاً.

رأي الباحثة:

الأزمة فترة حرجة تمر بها المؤسسة أو المنظمة ولها عدة أنواع، حسب طبيعتها كما لها عدة

مسميات (التعارض، التوتر) وهم إحدى مسببات الأزمات والكوارث.

## المبحث الثالث

### استراتيجيات معالجة الأزمة المالية

عندما نشأت فكرة العمل بما أصبح يعرف بالعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أولاً، وأوروبا ثانياً، كان السبب في ممارسة هذا النشاط هو تلك الأزمات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في أمريكا وتزعزع الثقة بينها وبين جماهيرها وكانت الفكرة السائدة هي استغلال العمال بأية طريقة في سبيل زيادة الإنتاج إلا أن هذا الحال لم يدوم طويلاً في ضوء انتشار الوعي بين العمال وظهور تكتلات تجمعهم ففي ظل تلك الظروف كان لابد من إيجاد أسلوب مبتكر وتخطيط مختلف عما كان سائداً وتغيير بعض الأفكار الإنسانية التي كانت سائدة آنذاك، كاستغلال العمال ومن هنا بدأ إيفي لي " (أبو العلاقات العامة) يرسى قواعد جديدة تركز على المسؤولية الاجتماعية لعمل المؤسسات والاهتمام بالجمهور على عكس مكان عليه الحال في منظمات الأعمال سابقاً والدافع الأساسي وذلك لإرساء تلك القواعد وتغيير إستراتيجية التعامل مع العمال

### إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة :

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمة تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمة قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط؛ والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمة، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة والتحصير للرد عليها في حال حدوثها. (الخصيري، 2013م، ص 402 – 403).

### أ. الوقاية من الأزمة:

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف بـ"التنبؤ بالأزمات المحتملة"، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية تمنع حدوث الأزمات.

## 1.التنبؤ بالأزمات المحتملة :

إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات ومن أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها

## 2.تحديد الأزمات المحتملة

يقصد بذلك تحديد المجالات التي من المتوقع أن تمثل بؤراً للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه المجالات ؛ تستطيع المؤسسة تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة ،لابد من القيام بعملية مهمة جداً تقع على عاتق العلاقات العامة؛ ألا وهي توصيف المؤسسة ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من:

1.الالتزامات المالية : (الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين) .

2.المنتجات:( قابلة للتلف، قابلة للمنافسة).

3. القوانين:(ما يخص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها) .

4. الجهات التي لها علاقة بأداء المؤسسة: (المنافسون، الموردون، الرأي العام).

5. البيئة التي تقع فيها المؤسسة: (مواصفاتها، مدى توافقها مع النشاط) .

وبصفة مختصرة؛ يمكن القول:(أن على إدارة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب، وكذلك لدراسة الأزمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات، وبلا شك إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة

على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرض لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها؛ وحتى إن لم تمكننا من ذلك؛ فإنه سيكون هناك استعداد أفضل لمواجهةها وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية.

ب. الإعداد لإدارة الأزمات: إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهياً لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والرد عليها بطريقة سليمة.

وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها:

(<http://www.america.gov/st/freepress/arabic/2020>).

1. المحافظة على علاقات توثيقة مع وسائل الإعلام في جميع الأوقات؛ لتكون أكثر تعاوناً مع

المؤسسة أثناء الأزمة .

2. اختيار شخص ما ليكون مديراً للأزمات.

3. تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها

والسيناريوهات المحتملة.

4. تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام .

2. وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما.

#### إعداد خطة إدارة الأزمة :

بالنسبة للتخطيط للأزمة؛ فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج

تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي،

"فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات؛ الذي يحتاج إلى تكاتف وتعاون

أكثر من جهة، كي يتمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة

وأبعادها (<http://www.america.gov/st/freepress/arabic/2022>)"

لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمة، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف

المؤسسة وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

### 1. تحديد الأزمة المحتملة التي تغطيها الخطة :

حيث أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة

معينة منها.

### 2. تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة :

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية "فريق إدارة الأزمة"، فمن

المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع

الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمة أمراً مهماً جداً في خطة إدارة

الأزمة؛ لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسئول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقف نجاح

أو فشل إدارة الأزمة .

ولقد بينت دراسة استطلاعية على ١١٤ شركة أمريكية عام ١٩٨٧م؛ أن ٣٨% من هذه

الشركات لديها فرق لإدارة الأزمة، ومن المتوقع أن تكون النسبة قد ارتفعت في السنوات الأخيرة ؛

كما بينت دراسة استطلاعية أخرى في فرنسا عام ٢٠٠٤م؛ أن ٨٩% من أصل ٥٨ مؤسسة لديها

فرق لإدارة الأزمات.

ومن الصعب تحديد شكل قطعي لفريق إدارة الأزمة لكل مؤسسة، بحيث يمكن لها تعيين

عناصره بالشكل الذي يظهر لها مناسباً، وذلك حسب حجم وطبيعة المؤسسة، وكذلك حسب نوع

الأزمة التي أعد من أجلها.

### 3. سيناريوهات الأزمة:

يعرف السيناريو بأنه وصف لمجموعة من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة: بأنه عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة، عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة.

إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات؛ لتفادي المواقف الحرجة، وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط، يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة.

ويتم إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوقعة وفق قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل، وتوضع التصورات على الورق، وفي الوقت ذاته يتم مراجعة هذه التصورات وإجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح أقرب إلى الواقع وإذا كانت الأحداث المتوقعة هي أحداث افتراضية؛ فإنها في واقعها الخاص وفي محاورها العامة هي أقرب للحقيقة، ومن هنا فإن كتابة تصورات وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال في شكل حقيقة افتراضية، وكجزء من السيناريو؛ يمكن إعداد شجرة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، ويستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات؛ نظراً لأنه مكن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة.

ويتم الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات ضمن خطة إدارة الأزمات؛ لاستخدامها عند حدوث الأزمة، ولاشك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد وضع قائمة بما يجب عمله، كما أنها مفيدة أكثر في حالة التدرب على إدارة الأزمة.

#### 4. خطة اتصالات الأزمة :

لا تتفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها لأنها جزء مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة؛ إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أنها في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي. وكما أن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً؛ بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة؛ "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات ؛ تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام" وأخرى للاتصال مع الجماهير، ولذلك فإن خطتها لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر

التالية:(Dyer, 1995, p38)

#### أ/ تحديد وسائل الإعلام :

تتوقف كافة إدارة الأزمة في المؤسسة على كفاءتها في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لأن وسائل الإعلام غالباً ما تتعامل بسلبية شديدة تجاه المؤسسة أثناء الأزمة، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة، إضافة إلى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائياً عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصراً مسانداً للمؤسسة في إدارة الأزمة .

#### ب/ تحديد الجماهير :

إذ على خطة الاتصالات أن تحدد الجماهير المستهدفة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة، وهذه الخطة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهوراً خاصاً بها، وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة.

## ج/ إعداد الرسالة :

يعتبر إعداد رسالة مفيدة فعالة وخطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية مما تفعله - خاصة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف .

## د/ تحديد وسائل الاتصال:

هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول بأن "الوسيلة هي الرسالة"، بمعنى أنه إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطبها الجمهور المستهدف؛ فقد تم ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة المقدمة ، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها .

## إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة :

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة أو علاج الأوضاع الخاطئة أو إدارة القضايا أو حل المشكلات الطارئة . وبعيداً عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة (الخصيري، 2013م، ص 410).

## 1. الاتصال بوسائل الإعلام :

تعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ولها أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات؛ إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولاً بأول، لذلك فإن "ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيراً ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة" (<http://www.crisisexperts.com/stakeholders.htm> 21/7/2022).

لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصاً الخسائر المتعلقة بصورتها الذهنية الطيبة المتعلقة في إذهان الجمهور المستهدف.

## 2. إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك :

إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة؛ لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية؛ ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتماً ستتأثر سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية المتميزة بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته؛ لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية.

## 3. شرح موقف المؤسسة :

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى. والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام؛ الذي يعتبر مؤشراً على الرضا العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

## 4. متابعة ردود أفعال الجماهير (التعرف على رجوع الصدى) :

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة؛ لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية؛ مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها، وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف

شخصياً على موقف الجمهور وردود أفعاله؛ من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه .

تعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورة وقت إدارة الأزمات، ويضاف إليها بعض المهمات منها: التنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة .

### **اتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمات :**

لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، لذلك فإن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمات؛ باعتباره جزءاً مهماً في إدارتها .

وتقع على العلاقات العامة مهام اتصالية عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمة، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها؛ سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي .

فأما على مستوى الجمهور الداخلي؛ فإن تلك الوظائف قد محورها الباحث في الآتي:

1. إعلام جميع العاملين في المؤسسة - وفي كافة المواقع - بحدوث الأزمة ، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها .
2. تقديم بيان موجز - أو تعميم رسمي سري - بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة، ويوزع على العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها؛ لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات .

**أما بالنسبة للجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف قد بلورها الباحث في التالي :**

1. العمل على أن يتخطى جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك.

2. إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولاً بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

3. التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام؛ للحد من سلبيتها وإشباع شراحتها إلى المعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.

4. الصدق والدقة في نقل المعلومات؛ لكسب ثقة الجمهور، وضمان دعمه لموقف المؤسسة في مجال مواجهة الأزمة.

5. إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها .

#### **الناطق الصحفي (المتحدث الرسمي)**

"إن الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة الفريق المسئول عن مكافحة الأزمة، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسة التي تقيم اتصالات مع جميع وسائل الإعلام (مبيبا، 2015م، ص 35). ويفضل أن يكون الناطق شخصاً واحداً، غير قابل للتبديل إلا في الحالات الطارئة؛ ليكون موضع ثقة وأمانة من قبل الجمهور .

#### **ومن الصفات المطلوب توافرها في المتحدث الرسمي :**

1. الخبرة والفهم للأسلوب السليم؛ لمخاطبة الجمهور والأطراف المعنية.

2. العلاقات الجيدة السابقة مع أجهزة الإعلام والأجهزة الحكومية .

3. الصدق والمصداقية والسمعة الطيبة .

4. موضع ثقة في المؤسسة ، ومعروف عنه الولاء لها.

5. الذكاء والفتنة وسرعة البديهة والثبات والثقة بالنفس.

6. أن يكون على مستوى تنظيمي مرتفع .

## عوامل نجاح إدارة الأزمات:

ليتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات؛ يجب عليها أن تهتم بالآتي: (aslimany.jeeran.com) :

### 1. إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها ، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة ومن الأمثلة على اتخاذ القرارات المناسبة؛ ما حدث مع شركة جونسون آند جونسون؛ حيث توفيت سيدة نتيجة لتناول عقار التينينول والذي كان واحداً من أكثر العقاقير المسكنة للألم استهلاكاً في الولايات المتحدة، والتي تصرف بدون وصفة طبية، لقد كانت العبوات سهلة الفتح، حيث أضيفت مادة سامة بفعل فاعل، وتصدرت القصة عناوين الأخبار وكافة المحطات لمدة ستة أسابيع متواصلة، وأصاب الناس حالة من الهستيريا، لقد كان الجميع يدرك استحالة وجود طريقة تنقذ الشركة من الانهيار، لكن عبقرية إدارة الأزمة التي تحلى بها "جايمس بيورك" - المدير التنفيذي للشركة - أدت إلى إعادة الثقة في المنتج وفي الشركة؛ حيث اتخذ قراراً بسحب العقار من السوق، وطالب الناس بالتوقف فوراً عن استعمال أي شكل من أشكال التيلينول، وبلغ ما تم سحبه ٣١ مليون قارورة تيلينول بتكلفة بلغت ١٠٠ مليون دولار، وأوقف كافة الإعلانات التجارية، وقام بفحص مرافق الإنتاج والتوزيع بحثاً عن أي مواد سامة أو ملوثة، وفي غضون شهرين تم طرح المنتج في عبوات ثلاثية السداد ومقاومة للتلاعب، ثم طرح بعد ذلك على شكل كبسولات من الجل؛ لكي يستحيل فكها، وقد أدت هذه العملية إلى نتائج رائعة؛ حيث حقق التيلينول ٨٥% من حصته في السوق ثم ١٠٠% بعد عام واحد من الأزمة؛ ليتحول إلى تجارة تدر على الشركة مليار دولار. (الشعلان، 2002، ص 31).

## 2. إنشاء قاعدة من المعلومات :

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتم.

## 3. توفر نظم إنذاراً مبكراً:

وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

## 4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات :

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

## 5. نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية :

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة؛ أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة ، وبين المؤسسة والعالم الخارجي .

## إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة:

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك؛ من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير (الشعلان، 2002، ص 26) .

## مهام العلاقات العامة بعد الأزمة :

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة من الاستفادة للأزمات في المؤسسة إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألةً بالغة الأهمية في إدارة الأزمات؛ لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

- أ. دراسة أسباب الأزمة ؛ للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابتهها
- ب. التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- ج. وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة-إن حصل فيها تأثير-.
- د. إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسياً ؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين .
- هـ. إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة .
- و. العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي .

## تقييم الأزمة :

بعد زوال الأزمة، يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثير المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة وتتطلب هذه العملية عدداً من الإجراءات من؛ بينها ما يلي:

### 1. استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة :

حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتبعت في إدارة الأزمة، وكذلك الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.

### 2. استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية :

حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصةً فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

### 3. استقصاء رأي وسائل الإعلام :

لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.

### 4. تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته :

حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذلك معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة (الشعلان، 2002، ص 32).

### رأي الباحثة:

إستراتيجيات إدارة الأزمة هي الخطط التي توضع لمجابهة الأزمة. وتختلف حسب نوع الأزمة وحجمها وهناك عدة أساليب تعمل عليها إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات، أهمها طبيعة الأزمة.

## **الفصل الرابع**

### **إنتاج برامج العلاقات العامة وإدارة الأزمات**

**المبحث الأول: إنتاج مواد برامج العلاقات العامة**

**المبحث الثاني: فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات الاقتصادية**

**المبحث الثالث: التخطيط في إدارة الأزمات**

## المبحث الأول

### إعداد برامج العلاقات العامة

وهو عملية تنظيم عمل الإنتاج في مراحل متلاحقة تضع في اعتبارها عوامل التكلفة والفاعلية الإعداد وهو تهيئة المادة المراد إنتاجها بما يتناسب مع الوسيلة الإعلامية المعينة.

#### وظائف الإنتاج:

يستخدم الإنتاج لتحقيق عدة وظائف مهمة وهي على النحو التالي:

1. خلق الحركة: وهي عملية انتقال من صوت لصوت آخر، أو من مكان معين لمكان آخر
2. المزج: وهو خلق ايقاع للعلاقة بين الكلمات والصور والرسوم وطول اللقطات أو المشاهد أو المسامع بما تحويه من حركة ومعنى
3. خلق الفكر والإحساس معا: وهي ان تؤدي المونتاج الى وصل لقطتين أو تتابع صورتين لمضمون أو معنى جديد
4. ترتيب اللقطات أو المسامع: لتحقيق معنى أو تأثير معين
5. حذف أي أصوات اولقطات غير مطلوبة
6. إضافة أي اصوات أو لقطات مصورة تثري مضمون البرامج وتدعمه

#### مراحل الإنتاج:

قبل البدء في أي بمرحلة من مراحل الإنتاج يجب على القائمين على وظيفة العلاقات العامة دراسة إمكانيات وقدرات كل وسيلة من الوسائل المستخدمة دراسة تفصيلية ودقيقة للتعرف على كل ما يلزم الخطوط الرئيسية للمرحلة الرئيسية وهذه المراحل هي كالآتي:(الافندي، عبد الله أحمد، تخطيط برامج الإعلامي

الأمني، 1414هـ):

## 1.مرحلة ما قبل الانتاج:

وهذه المرحلة تحتوي على العديد من الخطوات الفرعية التي توضح مفهوم هذه المرحلة وهذه

الخطوات الفرعية على النحو التالي:

أ. مرحلة البحث واستخراج المعلومات المطلوبة للموضوع

ب. القيام بالاتصال ببعض الشخصيات المتخصصة في الموضوع

ج. تحديد مواقع المؤسسات

د. التخطيط التفصيلي للاعمال المتوقع القيام بها

هـ. تصميم البرامج

## 2.مرحلة الانتاج:

وتتضمن هذه المرحلة بداخلها عدد من الخطوات لتشرح لنا مفهوم هذه المرحلة، وهذه الخطوات

كالآتي:

1.ان يكون القائم على الانتاج فريق عمل على دراية كاملة بإمكانية التقنيات المتاحة

**مواد العلاقات العامة:**

هي تلك الوسائل المطبوعة والمسموعة والمرئية والالكترونية وغيرها من الوسائل التي تستخدمها

العلاقات العامة بالمؤسسة ولا تهدف الى الربح وذلك من اجل اقامة علاقات بين المؤسسة والجمهور

الداخلي والخارجي(د. علي عجوة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 55).

**دور العلاقات العامة:**

هي تلك المواد التي تقوم الشركات الربحية وغير الربحية بانتاجها وتحمل رسالة المؤسسة الى

الجمهور المستهدف سواء كانت هاذه الرسالة سلعة أو خدمة أو فكرة وتوزع مجاناً ومن هذه المواد

الإنتاج المطبوع والذي يتمثل في (النشرة، المطوية، النشرة الاخبارية، البيان الصحفي، الكتلوج، الكتيبات)

مفهوم انتاج مواد العلاقات العامة:

وهي وسائل الاتصال المطبوعة والمسموعة والمرئية والتي تتحكم فيها العلاقات العامة داخل المنشأة بهدف نشر رسالتها الى الجمهور الداخلي المستهدف من خلالها.

اذا ماهي العلاقات العامة عند انتاج مواد العلاقات العامة:

• العلاقات العامة هي مجهود مخطط للتأثير في الرأي والمواقف من خلال اداء مقبول واتصال في اتجاهين

• العلاقات العامة هي ضمير المنظمة.

• العلاقات العامة هي كسب تأييد الجمهور وتعاطفه.

• العلاقات العامة فن بناء الثقة والفهم والتأييد والتعاون.

• العلاقات العامة هي تجسيد الرأي العام.

• العلاقات العامة هي التعامل الناجح مع الناس بهدف كسب تقفهم.

• العلاقات العامة هي برنامج مخطط لكسب تأييد الرأي العام للجماهير المختلفة والحفاظ عليه(إمام،

إبراهيم، فن العلاقات والإعلام،1986).

### إنتاج المواد المطبوعة:

تعتبر أهم وسائل الاتصال في العلاقات العامة لما تمتاز به في قدرتها على نقل المعلومات كاملة ومفصلة في الزمان والمكان المناسبين وهي الوحيدة من بين وسائل الاتصال الجماهيري التي تسمح للفرد بالسيطرة على ظروف التعرض للرسالة الإعلامية وقراءتها أكثر من مرة والاحتفاظ بها ان أراد ذلك وكذلك قدرتها أي المطبوعات على عرض المضمون وتطويره بالإشكال فنية مختلفة.

## ما هي المطبوعات؟

هي نوع من أنواع أساليب الترويج كثيرة الاستخدام وتقوم بإنتاجها إدارات العلاقات العامة التي تتخذ من هيكل المؤسسة الإداري موقعا متميزا وتخطب الشرائح المتعلمة، وتعتمد في تصميمها أساسا على البعدين الأفقي والراسي.

## أهمية المطبوعات:

تبدو أهمية المطبوعات عند إنتاج مواد العلاقات العامة في قدرتها على جعل أساليب الترويج أكثر فعالية.

## دور المطبوعات في توصيل رسالة العلاقات العامة:

تقوم الشركات والمنظمات بإنتاج مطبوعات معينة موجهة إلى جماهيرها الداخلية والخارجية حيث أصبح للكلمة المطبوعة مركزا متقدما في عملية الاتصال بالجماهير وبما ان العلاقات العامة هي المسؤولة عن إنتاج هذه المطبوعات وتوزيعها فان رجل العلاقات العامة هو المسئول الأول عن اعداد نص الرسالة الإعلامية والإعلانية وتحديد الجمهور الذي يجب ان تصل اليه الرسالة بطريقة واضحة ومفهومة في صياغتها(د. علي عجوة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 58).

## مفهوم الكتابة:

الكتابة هي عصب الرسالة التي يعبر بها القارئون على ادارة العلاقات العامة بالمنشأة عن افكارها ومعلوماتها واتجاهاتها وسلعها وخدماتها ومشروعاتها على اسس وشروط من ابرزها اختيار الكلمات والرموز اللغوية الناقل للرسالة.

وهناك عدة اعتبارات يجب على ادارة العلاقات العامة مراعاتها عند كتابة الرسالة سواء كانت اعلانية أو اعلامية مهما كان نوع هذه الرسالة تاو هدفها حتى يكتب لها النجاح ومن هذه الاعتبارات الاتي:

1. ان يكون الفكرة (الرسالة) واضحة بالنسبة للمتلقي.

2. يجب ان يكون رد فعل السلوكي الذي يهدف حفز المتلقي للاتيان به امر ممكن التنفيذ من جانب

المتلقي

3. يجب ان تحتوي فكرة الرسالة الإعلانية أو الاعلامية على مضمون يعتقد المتلقي انها تحقق

مصالحة وانه في حاجة اليها.

4. يجب التاكيد من ان رد الفعل السلوكي الناتج عن اعتناق فكرة الرسالة يصب في جانب الصالح

العام

5. يجب ان يسبق فكرة الرسالة الاعلانية دراسة دقيقة للاراء التي يمكن ان تعارضها وذلك لضمان

اعتناق المتلقي لها على الرغم من ان الاراء المعارضة لها تتضمن راي افراد فقط وليس

جماعات.

6. يجب ان لا تصاغ فكرة الرسالة الاعلانية أو الاعلامية بكلمات توحى بالامر أو الاستكبار أو

الاستعلاء على المتلقي.

7. يجب الا تشمل فكرة الرسالة الاعلانية أو الاعلامية رايبين متعارضين.

8. يجب ان تكون فكرة الرسالة محتوية على الشحنة الكافية من العاطفة حتى تحقق التأثير العاطفي

المنشود.

9. يجب ان تحتوي فكرة الرسالة على القدر الكافي من المنطق لتحقيق الاستجابة المطلوبة أو

المنشودة.

10. يجب ان تحتوي فكرة الرسالة على القدر الكافي من التحفيز حتى تؤدي الى تحقيق رد الفعل

السلوكي المنشود(د. علي عجرة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 58).

يجب على موظفي ادارة العلاقات العامة ان يبدأوا بوضع تخطيط دقيق لفكرة الرسالة الاعلانية

أو الاعلامية قبل التعابير عنها سواء كلمات أو رموز معتمدين في ذلك على الفهم الدقيق لاتجاهات

وميول ورغبات الافراد والجماعات المستهلكين أو المستقبلين لفكرة الرسالة التي تتوجه بها المنشأة الى المتلقيين علما بان هناك اعتبارات تتحكم في المتلقي عند قبوله أو رفضه لفكرة الرسالة الاعلانية أو الاعلامية سواء كان فرد أو جماعة أو شعب اذ ان لكل ذوقه الخاص وثقافته الخاصة وعقيدته الدينية وحضارته وعاداته وتقاليدته وبيئته وتطلعاته وانماط سلوكه وخصائصه السلوكية الخاصة فالمتلقي عندما تصلها فكرة الرسالة الاعلانية أو الاعلامية نجد ان الاعتبارات التي تتحكم فيه تتمثل في الاتي:

1. انه أي المتلقي الرسالة يستعيد بها أي الرسالة الاعلانية أو الاعلامية على ضوء الوعي الكامل.
2. يستعيد المتلقي الرسالة على ضوء اللاشعور أو اللاوعي أو العقل الباطن
3. ينظر المتلقي الى الرسالة الاعلانية أو الاعلامية من وجهة نظر التقاليد التي ننشأ عليها
4. يفحص المتلقي الرسالة في ضوء المعتقدات الدينية التي يؤمن بها.
5. يقارنها بالافكار التي يعتقها.
6. يوائم المتلقي فكرة الرسالة الاعلانية أو الاعلامية مع نوع الحياة والثقافة التي يسلكها.
7. يرى المتلقي فكرة الرسالة من ناحية التطلعات التي يسعى الى تحقيقها.
8. يربطها بالنواحي الانسانية التي يراها في سلوكه الخاص.

#### لغة فكرة الرسالة:

على القائمين على عمل العلاقات العامة بالمنشأة ان يعلموا ان لكل مجتمع لغته ورموزه المتعارف عليها بين افراده لذا كانت اللغة العنصر الاساسي في عملية الاتصال بالمتلقي وهو ما يجعل موظفو العلاقات العامة يهتمون باللغة باعتبارها اداة اتصال يجب ان يستعملونها لانها أي اللغة ترتبط بالوظائف الاساسية للاعلام وهي الاخبار والتفسير والشرح والتوجيه والارشاد والتسليية والترفيه والتسويق والتنشئة الاجتماعية ونجد ان اللغة تؤدي ثلاث وظائف من خلال عملية الاتصال وهي:

## أولاً: الوظيفة الإعلامية:

من حيث استخدام اللغة في توصيل المعلومات وإبلاغ الحقائق من خلال وسائل الاعلام المختلفة.

## ثانياً: الوظيفة التعبيرية:

وذلك باستخدام اللغة في التعبير عن الفن والآداب بوجه عام بهدف التعبير أو تحريك المشاعر واتجاهات الانسان المستقبل للرسالة.

## ثالثاً: الوظيفة الإقناعية:

وهي استخدام اللغة في اقناع جمهور المستقبلين لرسالة الاتصال التي توجهها العلاقات العامة نيابة عن المنشأة بفلسفة محددة أو رأي معين أو وجهة نظر أو دفعهم لعمل شيء ما نستخلص من ذلك ان التحدث لوسائل الاعلام مر مهم للغاية بسبب انها ترفع من شأن المؤسسة أو تضعه لذا فلا بد للقائمين على عمل العلاقات العامة بالمنشأة من التحديد الدقيق لكل كلمة تخرج وان تحكي عن الواقع الموجود وسط العاملين بهدف كسب الثقة لان الاتصال في العلاقات العامة هو الذي يؤدي الى خلق نوع من الاستجابة تجاه اهداف المنشأة حتى يتم تحقيق هذه الاهداف باحسن الوسائل و اقل التكاليف(د. علي عجوة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 62).

## أهمية الاتصال الاستراتيجي للعلاقات العامة في المؤسسات:

1. جعل المحطة الاعلامية تعمل وفق انتاج رسالة محددة بما يضع المؤسسة في المقدمة.
2. يؤدي الى تحليل البيئة التسويقية من خلال تحديد فرص التسويق فطبيعة المهددات ونقاط الضعف والقوة ومن ثم الدخول الى مجال التنافس بقراءة صحيحة بعد علاج المشكلات التي كانت بمثابة نقاط ضعف.
3. استراتيجيات التوزيع:

إذا كانت السلعة التي تنتجها الشركة تعتمد على عملية التوزيع حتى تصل إلى المستهلك النهائي فيكون دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل التوزيع في معرفة ما إذا كانت هذه الشركة تستهدف بالمنتج سكان الوطن بصفة عامة فإن استراتيجية العلاقات العامة هي استخدام قنوات الاتصال العامة التي تصل كل أنحاء البلاد من صحف وإذاعات وفضائيات أما إذا كانت تستهدف الشركة بالمنتج مجتمع محلي فعلى العلاقات العامة استخدام الوسائل المتوفرة في البيئة المحلية للمستهلك.

### البرامج الإستراتيجية للعلاقات العامة:

#### أولاً: البرامج الوقائية:

وهي تستغرق وقت أطول لأنها ترتبط بتحقيق أهداف العلاقات العامة والتي تكون عبارة عن أهداف طويلة المدى وهي برامج مستمرة وتتصل بالسياسة العامة للمؤسسة.

#### ثانياً: البرامج العلاجية:

هي برامج يتم استخدامها عند حدوث أزمة طارئة أو مشكلة لذلك يتم استخدام هذا النوع من البرامج لأنه يتميز بالمواجهة السريعة للضرورة أو مشكلة ومحدودية وقتها.

#### تحرير المادة الإعلامية للعلاقات العامة

يعد اختيار الفكرة والشعار وتحديد الأسلوب المناسب من أهم الخطوات لإنتاج وتحرير الرسالة الاعلانية وتصميم وتحرير الرسالة الاعلانية يختلف من موقف اعلاني الى اخر.

وينبغي للرسائل الاعلانية ان تحقق ما اصطلح على تسميته بالاهداف النفسية للاعلان والتي تتمثل

في الاتي(د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص 32):

1. جذب الانتباه أو الصدمة النفسية الوجدانية ATTENTION

2. إثارة اهتمام الصدمة النفسية الوجدانية INTEREST

3. استشارة الرعية DESIRE

4. الاقناع CNVNSION

5. الاستجابة أو الحركة ACTION

6. تثبيت الاعلان أو تدعيم الافكار الاعلانية MEMORY

أولاً: تحرير المادة الاعلامية عبر الوسائل المطبوعة:

أ.الخبر الصحفي:

يجب ان يكون واضحاً ومفهوماً للقارئ وان يستخدم الشكل الهرمي وان يجب على كل

تساؤلات القارئ.

ب.البيان الصحفي:

يجب ان يحتوى على عنوان جيد وجذاب وان يكون موضوعه محتويًا على خبر مفيد للجمهور.

ج.صحف الحائط:

يجب ان توجه للعاملين داخل المنظمة أو الشركة أو المصنع

د.مجلة المنظمة:

ان تكون دورية وتصدر بغرض التفسير أو التثقيف أو الدعاية والاعلان وتخطب جمهوراً

واسعاً ويجب ان تكون واضحة من حيث اللفظ.

مكونات كتابة الرسالة المطبوعة المعدة للنشر:

1.العنوان والعناوين الفرعية:

يعتبر العنوان من احد العوامل المهمة والرئيسية لجذب انتباه القارئ للسلعة أو الخدمة أو الفكرة

واثارة اهتمامه لمتابعة الرسالة الاعلانية التي قامت بانتاجها ادارة العلاقات العامة بالمؤسسة التي

تتمتع بموضع متميز في الهيكل الاداري ويتعرف المؤسسة بدورها الفاعل في نشاطها.

## 2. الجزء الفني (الصور والرسوم):

يتكون من الرسالة الاعلانية المقروءة من الصور الفوتوغرافية والرسوم اليدوية والاشكال وهذا الجزء ايضاً يعتبر من عوامل جذب واثارة اهتمام القارئ وقد ينجح الجزء الفني في توصيل الرسالة الاعلانية أو الاعلامية لوحدة وهناك اربع وظائف يشتمل عليها الجزء الفني وهذه الوظائف كالآتي:

أ. التعبير عن الافكار الاعلانية بسرعة وكفاءة.

ب. اجتذاب انتباه جمهور معين للاعلان أو الرسالة.

ج. اثاره اهتمام القارئ بما توحيه الرسالة الاعلانية أو الاعلامية (د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص 32).

## 3. الجزء التحريري:

هذا الجزء هو مضمون الرسالة الاعلانية المكتوبة التي قامت العلاقات العامة بانتاجها لتقديم الدعوة الاعلانية من خلال شرح وتفسير الرسالة أو تقديم تفاصيل عن السلعة أو الخدمة ومميزاتها.

## 4. اسم المعن والعلامة التجارية:

لابد من توضيح اسم المعن أو الماركة التجارية للسلعة وقناة التوزيع ويكون ذلك في بعض الحالات بجانب الشعار المرسوم أو الجهة المنتجة للسلعة أو الخدمة أو الفكرة أو الجهة التي تقوم بعملية التوزيع.

ولا يستخدم ذكر اسم المعن والعلامة التجارية في حالة الاعلانات التذكيرية خاصة اذا كانت عملية التذكير تعتمد على صورة السلعة فقط.

## 5. الاجزاء الخاصة:

وهو يستخدم في عرض الإعلانات مربعات أو مستطيلات تحتوي على معلومات تخدم الرسالة الإعلانية مثل الكبونات وقسائم المسابقات وكل الاجزاء المطلوب ملئها واعادتها للمعلن.

## مكونات كتابة الرسالة المعدة للراديو:

على رجل العلاقات العامة عند كتابة رسالة اعلانية أو اعلامية يتم بثها عبر الراديو كوسيلة اتصال جماهيري نرى العلاقات العامة ممثلة في المؤسسة ان الجمهور المستهدف في السلعة أو الخدمة أو الفكرة يتم العثور عليه من خلال استماعه لبرنامج الراديو، لذلك يجب على رجل العلاقات العامة عندما يكتب رسالة اعلانية أو اعلامية من خلال الراديو أو يستعين بخيال المستمع في اعطاء بعض الرسائل الاعلانية أو الاعلامية المعلن عنها الحيوية اللازمة لها، وذلك باستخدام المؤثرات الصوتية واللغوية والخلفيات والتي قد تكون مثل (صرير الابواب، رنين التلفون، حفيف الاشجار، وقع الاقدام) وغيرها من المؤثرات الصوتية وكذلك على رجل العلاقات العامة عند كتابه رسالته الاستفادة من الضجيج العام، ضجيج محطات القطارات، ضجيج الاسواق، ضجيج المدارس كخلفيات تقدم عبرها القصة الاعلانية أو الاعلامية (د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص 38).

## خطوات كتابة الرسالة للراديو:

هناك بعض الخطوات التي يجب على القائم بوظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة عند كتابة الرسالة الاعلانية أو الاعلامية للجمهور المستهدف من خلال الراديو اتباعها وهي كالآتي:

1. الامام بالمادة المراد كتابتها، بمعنى اخر اعرف ما تود الكتابة عنه جيدا.
2. تحدث عن الفوائد التي يجنيها المستهلك من السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي ينتجها المعلن.
3. اقرأ ما كتبتة جيداً ثم احذف الكلمات غير الضرورية من النص.
4. ضمن اسم السلعة أو الخدمة أو الفكرة المعلن عنها داخل النص من وقت الى اخر.
5. حاول استخدام كلمات متحركة في كتابة النص وليس الكلمات الجامدة.
6. سهولة تركيب نص الرسالة الاعلانية أو الاعلامية يسهم بقدر كبير في حفظ المستمع لها بسهولة.

عناصر الرسالة الاعلانية أو الاعلامية:

هنالك اربعة عناصر يجب توفر في الرسالة الاعلانية أو الاعلامية الناجحة من خلال الراديو

وهي كالاتي:

1. ان تكون ذات معنى Meaning

2. يجب ان تكون الرسالة الاعلانية أو الاعلامية ذات مضمون جيد، مضمون يحث المستمع لتلقي

معلومات جديدة أو ترسيخ قناعات لدى المستمع أو مضمون ترفيهي يجعل المستمع يستمتع بما

استمع اليه.

3. التعريف بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة ومميزاتها بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

4. اشباع رغبات المستمع، فكل من يستمع الى الاذاعة يتوقع ان تشبع لديه الرغبة في الاتي:

أ.تلقى معلومات جديدة.

ب.تأكيد معلومات قد تكون مسبقة لديه.

ج.تلقى معلومات تنفي ما يؤمن به.

**مراحل تنفيذ الرسالة في الراديو:**

فعلى سبيل المثال ال الحصر نتعرف على اعلان اذاعي طوله (60) ثانية حتى تكتمل الصورة

في تقسيمه الى عدة مراحل لان الزمن عامل مهم في صناعة الرسالة وعلى رجل العلاقات العامة ان

يهتم بعامل الزمن ولنقم بتقسيم هذا الاعلان كالاتي:

**1.المرحلة الاولى:**

توظيف العشر ثواني الولى ويطلق عليها الوتر الموسيقي Musical Logo وفيها نبذل جهدا

مميزاً باستخدام المؤثرات الصوتية حتى نخلق لدى المستمع اهتمام to attract بمعنى اخر لفت انتباهه

وذلك لانتشاله من علمه الخاص الذي كان يعيشه قبل لحظات لنتم تهيئته لاستقبال المرحلة التالية وهي

(الرسالة)

## 2. المرحلة الثانية الرسالة:

بعد ان قمنا بجذب المستمع من عالمه نقدم له الرسالة الاعلانية أو الاعلامية التي قمنا بكتابتها والتي تمتد لمدة (35) ثانية نقدم خلالها النص الاعلاني أو الاعلامي للرسالة والذي يطلق Copy

## 3. المرحلة الثالثة اللازمة الاعلانية أو الاعلامية:

وهي مرحلة التعرف باللازمة الاعلانية والاعلامية أو Mate Ads وطولها عشر ثوان تقدم عبرها معلومات وبيانات عن مكان وكيفية توزيع السلعة أو الخدمة أو الفكرة المعلن عنها، وينصح هنا بعدم استخدام الارقام التي تزيد عن العشرة (د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص 37).

## 4. المرحلة الرابعة خاتمة الرسالة الاعلانية أو الإعلامية:

وهي خاتمة الرسالة الاعلانية أو الاعلامية وهي مساحة مدتها خمس ثوان نستخدم فيها الوتر الموسيقي للمرة الثانية حتى نعيد فيها للمستمع الى النقطة التي سرقناه منها، كما اننا باستخدام الوتر الموسيقي للمرة الثانية نغلق بوابة رسالتنا الاعلانية أو الاعلامية حتة ندخل رسالة اخرى تشوش كل ما صنعناه في عقل المستمع ونشير هنا الى ان هناك نوعين من الاوتار الموسيقية التي تستخدم في الرسالة الاعلانية أو الاعلامية في الراديو هما:

أ. اوتار موسيقية تؤلف خصيصا للسلعة أو الخدمة للمعلن عنها وهي موسيقى تقدم تعريفا واضحا للسلعة عبر بعدها الدلالي.

ب. الاوتار الموسيقية التي تستنبط من الالحن العامة والشعبية ، ومن مشاكل هذا النوع من الاوتار الموسيقية قد تدخل المعلن والمنتج أو السلعة في مساءلة قانونية، كما ان الرسالة الاعلانية أو الاعلامية المنافسة قد تستخدم لخلق تشويش دون ان تكون لنا القدرة على ايقافها.

## اشكال بالانتاج الازاعية:

قسم الخبيران الامريكاني (روس ولاندر) ROSS and LANDER الاعلانات الازاعية وتصنيفها

الى العديد من الاشكال من حيث عملية انتاجها على النحو التالي:

### 1. اغراض السلعة Product Demo

عند انتاج هذا الشكل الاعلاني نقود بشرح الكيفية التي تعمل بها السلعة ولاي عرض تستخدم

فيه أو الخدمة التي تؤديها للمستمتع(د. حسين عيد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص 40).

### 2. قوة الصوت Voice Power

ان استخدم صوت بشري أو غيره من الاصوات الطبيعية يتناسب مع السلعة وباضافة بعض

المؤثرات الصوتية اليه يمكن يخلق شخصية للسلعة المعلن عنها ويميزها عن السلع الاخرى، وهو ما

يرمز اليه بقوة الصوت.

### 3. الاصوات الالكترونية Electronic Sound

يمكن توظيف الاصوات الالكترونية في عملية انتاج مواد العلاقات العامة والتي تتمثل في

الاعلان أو الاعلام سواء كان ذلك الانتاج سلعة أو خدمة أو فكرة، واثبتت دراسات في الولايات

المتحدة الامريكية ان امكانية خلق اصوات الكترونية تفوق في تاثيرها الاصوات البشرية، وثم استخدام

اجهزة خاصة لانتاج هذاالشكل تعرف بماكينة نقل الاصوات Sound Making Machine حيث

تمثلت عملية الانتاج في ربط هذه الاصوات بالسلعة المعلن عنها.

### 4. مقابلات المستهلكين Customers Interview

عند انتاج هذا الشكل نقوم باجراء سحوار مع احد المستهلكين في موقع من المواقع التي تمنح

السلعة أو الخدمة أو الفكرة بعدا تاثيريا نحو سوق السيارات بيت عرس وغالبا ما تتم عملية اجراء

الحوار بشكل عشوائي حيث وجد ان اكثر الحوارات تاثيرا على المستمع هي الحوارات التي لم يتم

الاعداد مسبقاً ودون ان يعرف الشخص ان ما يتم معه من حوار هو شكل من اشكال انتاج مادة اعلانية أو اعلامية اذاعية (د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص 47).

### 5. المقابلات الهزلية Humorous Fake Interview

يقوم المعلن هنا بالاعداد المسبق لانتاج هذا الشكل وذلك بالاتفاق مع المبحوث أو الشخص الذي تتم معه عملية اجراء المقابلة وهي مقابلات تتسم بالروح الهزلية التي تكسب المستمع امتاعا يعمل على ترسيخ السلعة في ذهنه.

### 6. التصريحات المبالغ فيها Exagrated Statements

ويقصد بذلك ان انتاج بعض النصوص الاعلانية أو الاعلامية يعتمد على التصريحات المبالغ فيها بقصد جذب اهتمام المستمع ويرى كثير من خبراء الاعلام ان انتاج الاعلان بهذا الشكل غالبا يعد نوعا من الكذب الذي قد يضر بالسلعة وترفضه بالتالي الاعراف الاخلاقية.

### 7. القوة الكوميديية Comedian Power

وهي ان تقوم الجهة المعلنة عن طريق القائمين بوظيفة العلاقات العامة لديها الاستعانة بالأشخاص الكوميديين الاذاعيين عند انتاج هذا الشكل وذلك بطريقة الكوميدي الخاص واسلوبه الناجح وهناك

لا تقوم ادارة العلاقات العامة بترتيب النص الاذاعي بشكل مسبق ولكن يترك ذلك الشخص الكوميدي لخلق ابداعات في انتاج المادة الاعلانية أو الاعلامية .

### 8. الخيال التاريخي Historical Fantasy

عند انتاج هذا الشكل ينبغي على القائمين بوظيفة العلاقات العامة الاستعانة بالاوضاع أو الاشكال التاريخية التي تشير اليها المادة الاعلانية أو الاعلامية مما يسهم في منح الرسالة قوة تتعكس على السلعة أو الخدمة أو الفكرة فعلى سبيل المثال عندما نوظف تكلمة شيكان في انتاج المادة

الاعلامية فاننا نستدعى في تصميم انتاج المادة الاعلامية كل اللوازم التاريخية المساحية للحدث نحو  
صهيل الخيل والتهليل والتكبير وزخات الرصاص وغيرها.

### 9. الحاجيات الساخنة Hot Properties

عند انتاج هذا الشكل نستعين بلقطة أو لقطات لمسامع تؤكد على الاحساس بمضمون السلعة أو  
الخدمة أو باداء اغنية صغيرة يتم تأليفها خصيصا لهذه السلعة(د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة  
والإعلام، 1993م، ص 48).

### 10. الاشكال السكانية Demographics

هي عبارة عن عملية انتاج تحتوي على موسيقى تمثل اغراء لشريحة سكانية معينة سواء  
كانت شريحة سكانية مستهدفة من الناحية العمرية أو الثقافية أو عمالية أو فئة جنسية أو انثية.

### 11. التحسين Improvisation

عند انتاج هذا الشكل يقوم كاتب النص الاعلامي وقد يكون القائم بوظيفة العلاقات العامة  
بالمؤسسة باختيار الاطار العام لانتاج القصة الاعلانية أو الاعلامية ثم يقدم هذا الاطار للمتخصصين  
في الجوانب الفنية من مخرجين وكمبارس ليقوموا بادخال العناصر الفنية على النص لتتضح عملية  
فكرة انتاج المادة الاعلانية أو الاعلامية ثم يأتي كاتب النص أو صاحب الفكرة الاعلانية أو الاعلامية  
ليختار ويفاضل بين بعض المسامع أو المشاهد أو اللقطات التي يرى انها تمثل اعلان أو اعلام مؤثر.

### 12. اغنية السلعة Product Song

لانتاج هذا الشكل نقوم بتركيب اغنية معينة للمنتج وذلك باختيار كلمات ومزجها مع لحن يتم  
تأليفه خصيصا لهذه السلعة أو الخدمة ولا بد ان تحصل على وتر موسيقي يميز هذه السلعة أو  
الخدمة عن غيرها من السلع أو الخدمة المنافسة بشرط ان تكون كلمات الاغنية المؤلفة أو المقتبسة  
بسيطة ويسهل حفظها وان تكون الجمل أو العبارات المكونة للاغنية مركبة تركيباً سهلاً.

### 13. التركيبية التحريرية Editing Genius

عندما نريد انتاج هذا الشكل لسلعة أو خدمة عبر الراديو فاننا نستعين بمجموعة عناصر اذاعية كثيرة ومختلفة من اصوات طبيعية وموسيقى ومؤثرات صوتية واصوات الآلات الموسيقية ومزج هذه العناصر بالشكل الذي يعطينا المقدر على تصوير المواقع في خيال المستمع الذي نرمي اليه(د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص 50).

### 14. الحوار الاستعراضي Celberaty Interview

عند انتاج هذا الشكل يستعين المعلنون ببعض اجزاء من الحوارات الاذاعية التي يتم اجراؤها مع المشهورين في اشياء متعددة أو قضايا متعددة فيقومون بالتعليق العرضي على السلعة أو الخدمة المراد توضيحها تعليقا ايجابيا فياخذ المعلن هذه التعليقات ويقدمها للمستمع كاعلان.

### 15. الصورة الصوتية Sound Picture

عند استخدامك لهذا الشكل لاننا جاعلان عبر الراديو عليك ان تعلم وتفهم ان المهمة الاساسية للصوت البشري هي مساعدة المستمع على تكوين صورة خيالية وبجهد منظم يمكن ان تخلق صورة صوتية قد يكون اكثر تأثيرا من اشكال اعلانية اخرى.

مثال:

اعلان عن سيجارة مارلبورو:

نسمع اولا وقع حوافر حصان يبدو انه يسير في منطقة صخرية والرياح تهب بعنف على الاشجار مما يدل على كثافة الادغال في هذه المنطقة وزخات المطر تتساقط وهنا نستمع الى صوت رجالي قوي يقول: هذا الفتى الاسمر موشوم الزند ... يسير وحيدا على صهوة فرسه وسط هذه الادغال الموشحة لا تؤنسه الا سيجارة مارلبورو.

## 16. البعد السادس The Sixth Dimension

إذا ما تحدثنا عن أبعاد الأجسام فإنه يتبادر إلى الزهن أبعاد الجسم من حيث الطول - العرض - الارتفاع وننسى أن هناك أبعاد أخرى وهي الزمن أي ميلاد ذلك الجسم واللحظة وما يرتبط بها التاريخ ونعني به عمر الجسم وعلاقة ذلك بكثير من الأحداث التي لها تأثير وتاثر الحدث وهو كمؤثر من المؤثرات على الواقع (د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص 53).

### مكونات كتابة الرسالة المعدة للتلفزيون:

هناك خطوات يمر بها الإعلام التلفزيوني قبل أن يصل إلى التلفزيون لكي يتم بثه وهذه الخطوات هي:

1. **الفكرة:** فعند إنتاج الفكرة الاعلانية أو الاعلامية علينا أن نبحت أولاً عن السلع المنافسة أو الخدمات المنافسة لما نحن بصدد الاعلان عنه ثم بعد ذلك نقود بحصر المميزات التي تميز السلعة أو الخدمة التي نريد الاعلان عنها عن السلع أو الخدمات الأخرى.
2. **القصة الاعلانية:** وهي أن تصبح الفكرة قصة اعلانية ولكي يتحقق لنا ذلك علينا أن نقوم بكتابة قصة تشكل الإطار العام للاعلان أو الاعلام تشير هذه القصة بوضوح إلى المميزات التي قمنا بحصرها.
3. **سيناريو:** بعد ذلك نحيل هذه القصة إلى سيناريو حيث تعتمد كتابة السيناريو على تقسيم الصفحة إلى قسمين أحدهما لمسموعات القصة الاعلانية والآخر لمرئياتها والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

VEDIO

AUDIO

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

#### 4. تصوير الإعلان:

##### عناصر كتابة الإعلان التلفزيوني:

هناك بعض العناصر التي اذا ما استخدمت بعناية فانها تسهم بقدر كبير في كتابة اعلان

تلفزيوني جيد وهذه العناصر على النحو التالي(د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، 1993م، ص

:55)

1. يجب ان نفكر في اننا نسعى الى كتابة مادة اعلانية أو الاعلامية سواء كانت سلعة أو خدمة في

ذهن المشاهد حتى بعد اختفاء المادة عن الشاشة.

2. يجب علينا ونحن نسعى لكتابة قصة اعلانية أو اعلامية تحمل رسالة لجمهور المشاهدين ان

نهتم بالاتي:

أ. ان تكون المادة الاعلانية أو الاعلامية مشوقة باستمرار.

ب. ان يوصل الاعلان أو الاعلام رسالة كاملة خلال فترة زمنية قصيرة

ت. ان تنتهي قصة المادة الاعلانية أو الاعلامية نهاية منطقية

3. على كتاب القصة الاعلانية أو الاعلامية ان يبذل جهده وخياله للاحتفاظ بالمشاهد.

مداخل إيصال الرسالة الاعلانية أو الاعلامية في التلفزيون:

بما ان الاعلان التلفزيوني يعتمد على الصورة والصوت فان كاتب القصة الاعلانية أو

الاعلامية لديه عدة طرق لا يصلح الرسالة المعنية ولتحقيق ذلك الهدف أي طرق توصيل الرسالة وهذه

المداخل كالاتي:

1. مدخل الخط القصصي Story line

ويتمثل ذلك في سرد قصة بشكل مثير يقود الى نهاية منطقية.

2. مدخل العقد والحل Problem solution

هنا يتم عرض مشكل من المشكلات بعد ذلك يأتي بعض الاصدقاء وينصح باستخدام سلعة معينة أو اختيار خدمة معينة وذلك المشكلة المعينة.

### 3. المؤثرات الخاصة Special Effects

وذلك باستعراض جو حالم يمثل اطار عام للسلعة أو الخدمة المراد الاعلان عنها.

### 4. مدخل الشهادة Testimonial

وهو ان نقوم بربط السلعة باحد المعتقدات القوية أو الحقيقية الراسخة في المجتمع ومن ثم تحاول استعراض ذلك المعتقد مقرونا بالسلعة مثال لذلك (حبة البركة)

### 5. مدخل المتحدث Spoke man

وهو ان نعرض السلعة ثم ناتي بمتحدث عن السلعة وهنا المتحدث يكون له علاقة وثيقة بهذه السلعة من حيث وضوحها وليس انتاجها.

### 6. طريقة التوضيح Demonstration

وهي الاعلانات أو الاستعلامات التي تتعلق باسلوب افعل ولا تفعل اوان الامر يتم هكذا .

### 7. المضاهاة (المناظر المقارنة) Analogy

الانسان بطبعه يسعى دائما لعقد مقارنات بين الاشياء حتى يتمكن من تمييز قيمتها وهذه المقارنات قد تتم في بعض الاحيان في قراره نفس الانسان لذا علينا ان نقدم له من خلال الاعلان أو الاعلام الكلمات ذات الدلالة التي تقود الة مقارنة.

### 8. التتابعي Chronology

يتمثل ذلك في متابعة قصة تتابع مشاهدتها بحيث يخرج كل مشهد من ثنايا المشهد الاخر صعوداً

أو هبوطاً (د. علي عجرة، د. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005م، ص 66).

## المبحث الثاني

### العلاقات العامة وإدارة الأزمات

نشأت العلاقات العامة في الأساس وتطورت خلال الأزمات، إذ أنه أثناء الاضطرابات والإضرابات والمشاكل الاجتماعية يصبح الإعلام صعباً، لذا يجدر بالمؤسسة أن تشرح وتتواصل مع الجمهور.

في هذا الوقت المكتظ بوسائل الإعلام قد يتاح لمسؤول 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 يضع الثقة بالمؤسسة ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العارمة والمتطلبات المتناقضة للوضع وإرضاء 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.

من هنا فإنه على مسؤول العلاقات العامة أن يجيد إدارة الأزمات، لأن الإدارة الجيدة للأزمة قد تؤدي إلى إعطا صورة جيدة للمؤسسة فيما بعد، من خلال استغلال ما يحصل، إن إدارة الأزمة هي بمعنى آخر: معرفة تحديد المشكلة أو الأزمات الممكنة الحصول واستنباط الحلول الملائمة لها مع المحافظة على الهدوء خلال العاصفة.

من أجل إدارة أفضل للأزمة، من الضروري معرفة ما يجب فعله "قبل" "خلال" و "بعد

الأزمة" (منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، 1998م، ص 26).

## قبل الأزمة:

إن أي مؤسسة معرضة لمواجهة أزمة يوماً ما وهذا ما ينتج عادة عن: تسريب للمعلومات، عرض شراء معاد، سرقة، خطأ في صناعة السلعة، مؤامرة لإفلاس المؤسسة الابتزاز الخطف، الكوارث الطبيعية والفيضانات والتلوث البيئي، حريق أو حادث مفتعل أو غير مفتعل، الخ.. الأزمة إذا يمكن أن تحصل في أي لحظة أكانت متوقعة أم غير متوقعة كما أن التحضير لمواجهةها ممكن. 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.

لا بد من إعداد لائحة بالجمهور المعني بالمؤسسة ونشاطاتها الذي يكون له دور خلال الأزمات، وسائل الإعلام، الموظفين، النقابات، السلطة المحلية، مجموعات المستهلكين، السكان المجاورين للمؤسسة، إن توجيه رسائل إعلامية لكل فئة من هذه الفئات من أجل كسب تعاونهم يبدو ضرورياً، والصحافيون هم أهم الشركاء نظراً لقدرة تأثيرهم على الرأي العام، لذا يجب تتسيب مجموعة منهم لإقامة علاقة ثقة وإعطائهم معلومات محددة وتنظيم لقاءات دورية معهم.

يلعب الموظفون دوراً هاماً في الرأي العام لذلك يجب عدم اهمالهم، فالتشاور معهم مفيد جداً لجهة معرفة وتحديد دور كل واحد منهم خلال الأزمات، وعلى كل حال، فإن الإعلام خلال الأزمات يشكل القاعدة الذهبية للتعاطي معها(منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، 1998م، ص 27).

## خلال الأزمة:

عند حصول الأزمة يجب إن 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، تضم هذه الخلية إضافة إلى المدراء مسؤول العلاقات العامة، الملحق الإعلامي، ممثل عن الموظفين ومهندس تقني موثوق به في حال كانت الأزمة أزمة تقنية.

### تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية:

- افتراض كل الاحتمالات والإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حدة، على إن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور.
- عقد اجتماع لك المسؤولين ومناقشة المشكلة ودور كل مسؤول والمسؤوليات المناطة به (التخطيط بعمق يرفع من حظوظ النتائج الإيجابية).

بعد تشكيل خلية الأزمة، يتم تعيين ناطق رسمي وغالباً ما يكون الملحق الإعلامي ذاته، يداوم هذا الناطق في مكان الأزمة، ثم يصار إلى إصدار بيان محضر من قبل خلية الأزمة وبلغه الملحق الإعلامي لاستثمار علاقات الثقة التي تم نسجها سابقاً مع الصحفيين، بعد إصدار البيان تبدأ عملية إعطاء المواعيد للزبائن والشركاء لتوضيح الأمور شرط إن لا نبوح لهم بكل شيء لأن السكوت غالباً ما يكون من الفضائل خلال الأزمات، المهم هو طمأننتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع (علماً إن الجمهور يتطلب دائماً أجوبة ناجعة ومحددة).

### وضع المخططات موضع التنفيذ:

مهما تكن درجة ومستوى التخطيط لمواجهة الازمة عالية، فإن التوتر سوف يرتفع خلال التنفيذ، لذلك فإنه من المهم اختيار المسؤولين الذين يجيدون المحافظة على هدوئهم والتحكم بالوضع، وكل فرد من أفراد خلية الأزمة يجب إن يكون لديه نسخة من مخطط مواجهة الأزمة الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات والتصرفات المطلوب القيام بها وذلك وفقاً للنصائح التالية(منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات

الوسيلة للبقاء، 1998م، ص 28):

- عند بداية الأزمة يجب تجميع المعلومات ومعرفة مدى تجاوب وسائل الإعلام مع موضوع الازمة.
- تحليل الصحافة يومياً.
- عدم التأخر في ردة الفعل.
- التغلب على الأزمة علينا طرح السؤال: ماذا سيحدث؟
- يجب توقع أسوأ النتائج والأكثر تشاؤماً.
- يجب إعداد مكان لإدارة الأزمة يحتوي على هاتف، فاكس، جهازي راديو وتلفزيون وجهاز كمبيوتر وإنترنت.
- يجب وضع لائحة بالمهمات مع الأسماء وتواريخها.
- يجب استشارة أشخاص سبق وعاشوا أزمات مشابهة.
- يجب إنشاء هيئة خارجية لنقل المعلومات مؤلفة من الشركاء والحلفاء وحتى المنافسين المعرضين في أي وقت لهكذا أزمات.
- يجب الاهتمام بالمتعاونين مع المؤسسة، من أجل إنشاء هيئة دعم معنوية.
- يجب إعداد ميزان لنقاط القوة ونقاط الضعف خلال الأزمة للاستفادة منه لاحقاً.
- السكوت خلال الأزمة يمكن أن يفسح في المجال أمام الشائعات والخوف، كما إن المبالغة في التطمين من شأنه إرباك الجمهور خصوصاً عند التكذيب.
- يجب عدم إصدار التعليقات قبل تكليف أحد بصفة ناطق رسمي.
- يجب عدم إعطاء المعلومات غير المؤكدة.
- يجب الإجابة على الأسئلة كافة، كما يجب تسجيل الأسئلة التي لا يمكن الرد عليها وتجميع المعلومات عنها للرد عليها لاحقاً.

- يجب على الناطق الرسمي أن يتعامل مع كل الأسئلة بجدية دون استثناء ودون تكبر.

### إدارة الإعلام:

تعتبر حماية السمعة من الأولويات وذلك بواسطة إعلام الجمهور عن الإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والقضاء على الأخطاء الحاصلة مع تضمين هذه الإجراءات الإثباتات الحسية على إصلاح الأخطاء والاعتذار عنها.

الكوارث تفرض نفسها على وسائل الإعلام وهذا يمكن أن يضع أي مؤسسة تحت الأضواء ولكن لأسباب سيئة، لذلك فإنه من الضروري معرفة كيفية إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام إذا كنا نريد إيصال الرسالة بشكل جيد وإعطاء 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 الصحفيين العدوانيين ومن الأفضل إعداد ناطق إعلامي لهذه الغاية.

إن إعداد لائحة بالأسئلة الملغومة والصعبة وتحضير الأجوبة الملائمة لها يعتبر من ضروريات التحضير لمواجهة الأزمة (منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، 1998م، ص 30).

### الاهتمام بالموظفين:

إن نجاح عملية الإعلام باتجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة من شأنه النجاح في السيطرة على الأزمة لأن التوعية والمسؤولية في الأزمات يرشدان الموظفين عن كيفية التصرف في الخارج ولأن الموظفين هم الجمهور المعني مباشرة بالأزمة، لذلك يجب إعلامهم بانتظام بطبيعة الأزمة وأسبابها إذا أن غياب المعلومات يفتح الباب على مصراعيه أمام الشائعات التي تسري بسهولة وتعكر المناخ، لهذه الغاية يمكن اللجوء إلى الإنترنت، المذكرات الداخلية والاجتماعات.

إن تأثير الأزمة على الموظفين يترك أثراً حتى بعد انتهاء الأزمة، كالصدمات النفسية أو الأزعاج وهنا يمكن اقتراح فرص للراحة والمساعدة النفسية لإزالة الرواسب الناتجة عن الأزمة(منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، 1998م، ص 33).

### **بعد الأزمة:**

عندما تتجح 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 أن لا ننسى أن المبالغة في استخدام وسائل الإعلام قد يحول النصر إلى فشل.

### **العدل وتحقيق الحلول المرضية في إدارة القضايا والمشكلات:**

إن إدارة الأزمة من مسؤوليات الإدارة العليا بالدرجة الأولى، ولكن العلاقات العامة لها الدور الأساسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات، فقد يشمل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضع خطط للطوارئ وحضور الاجتماعات على كافة المستويات وعقد المؤتمرات الصحفية وتمثيل الشركة أمام وسائل الإعلام للرد على استفساراتهم. ويقتصر دور الإدارة العليا على الموافقة أو عدمها على مقترحات العلاقات العامة لمعالجة الأزمة، إلا أن هذا لا ينفي مشاركة أي شخص في المؤسسة ترى العلاقات العامة ضرورة مشاركته في معالجة الأزمة.

وهذا لا يعني أن تحل العلاقات العامة محل الإدارة الفعالة للمؤسسة، كما أنها وظيفة لا تمثل وصفة سحرية أو تعويذة قادرة على حل جميع المشكلات فبعض هذه المشكلات لا تستجيب لحلول العلاقات العامة وحدها، ولكن العلاقات العامة هي الجهاز الأقدر في المؤسسة على شحذ الهمم والبحث الجيد عن حلول للمشكلات من خلال أي مستوى إداري بالمؤسسة، لما تتميز به من قدرة فائقة على تحديد مواطن الضعف والخلل، وتحديد أي الجهات الأنسب التي تستطيع وضع حلول لهذه المشكلات

بحكم معرفتها التامة بكل ما يدور في المؤسسة، إذ أن دور العلاقات العامة في التعامل مع هذه المشكلات والأزمات والصراعات لا بد منه بأي حال من الأحوال وبأي درجة.

وكما نعرف فإن العلاقات العامة تهدف إلى الحفاظ على العلاقات مع كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، لذا فإنها لا تعمل على اتخاذ قرارات وحلول من طرف واحد، لأن مثل هذه الحلول من شأنها تمزيق العلاقات مع الأطراف الأخرى، لذلك فإنه غالباً ما تكون حلول المشاكل التي تتوصل إليها أطراف المشكلة عن طريق التفاوض أكثر ديمومة واستمراراً عندما يكسب كل طرف، وتكون له مصلحة في الحفاظ على النتيجة التي تم التوصل إليها. وهذا الأسلوب الحديث في إدارة المشكلات لا يتم إلا بتوفر خاصية العدل، التي تحقق للجميع ما يصبوا إليه، ومحترفو العلاقات العامة يدركون ذلك تماماً إذ أن رجل العلاقات العامة في الوقت الحاضر مقتنع تماماً بأنه البد وأن يدير مؤسسته بطريقة تكون عادلة بالنسبة لكل فرد له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذا المشروع، وأن يكون ذا هدف بناء بالنسبة للمجتمع الذي يمارس نشاطه فيه (منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، 1998م، ص 35).

وبما أن عمل العلاقات العامة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة القضايا والمشكلات وضرورة التوصل إلى حلول لها فإنه ينبغي عليها أن تهتم بعلم التفاوض الذي يوصل لحلول مرضية لكل الأطراف والحفاظ على العلاقات القائمة وتحسينها وهذا ما تهدف إليه العلاقات العامة، ولكن بشرط تحقق عنصر العدل.

### **دور العلاقات العامة في ترشيح القرارات الإدارية:**

يعمل فريق عمل (العلاقات العامة) على صناعة القرار، ولكن فرد واحد يتخذ القرار (رأس الهرم) وتحرص على إشراك مستويات إدارية كثيرة في عملية صنع القرار، للحصول على أعلى درجات التنوع والاتجاهات، ويتركز الدور الرئيس للعلاقات العامة في صنع ودعم عملية اتخاذ القرار

في العمل على ترشيده وجعله يتناسب مع كافة المستويات الإدارية، ويراعي مصالح المؤسسة،  
والعاملين فيها والإدارة العليا، وجماهير المؤسسة.

وصناعة القرار بواسطة العلاقات العامة يسهم في:

1. تحقيق المصالح المشتركة للمؤسسة والأطراف المرتبطة بها داخلياً وخارجياً.
  2. جعله مقبولاً من طرف كافة الأطراف المرتبطة به، من خلال التمهيد له.
  3. إضفاء الطابع الإنساني على القرار.
  4. تقديم القرار بكافة أبعاده (الشفافية) بتحديد أسباب اتخاذ القرار لمن يتعلق بهم.
  5. إقناع من يطبق عليهم القرار بأنه يأتي لتحقيق أهداف المؤسسة التي هم جزء منها.
  6. إقناعهم من يطبق عليهم القرار بالنتائج الإيجابية المترتبة عليه.
  7. العمل على تهيئة من يطبق عليهم القرار نفسياً.
  8. توفير المعلومات والبيانات الأساسية حول القرار لمن يرغب بالتعرف على أبعاده.
  9. تقديم توصيف كامل للمشكلة أو الوقف الذي اتخذ القرار من أجله، بما يزيد من درجة تبني القرار على مختلف المستويات، وهذا يشمل الإدارة العليا.
  10. المساهمة في زيادة قدرة متخذ القرار على التنبؤ باحتمالات المستقبل لأي مشكلة أو قضية.
  11. بعد تطبيق القرار عليها اكتشاف السلبيات واقتراح أساليب لعلاجها، وتعزيز الإنجازات المتحققة.
  12. تقديم تقييم موضوعي لردود الأفعال التي أسفرت عن تطبيق القرار. (ومن خلال هذه البنود يتضح لنا أن العلاقات العامة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة وبمثابة الإدارة العليا للمؤسسة)
- (منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، 1998م، ص 34).

### **دور العلاقات العامة في تشكيل صورة رجال الأعمال:**

العلاقات العامة هي النشاط الذي تقوم به أي صناعة أو اتحاد أو حكومة أو منظمة لإقامة علاقة  
طيبة ومستمرة مع فئات خاصة من الجماهير أو مع الجمهور العام، وذلك بغرض التمشي مع  
الظروف المحيطة ولتعريف المجتمع بها.

ولقد اهتمت العلاقات العامة بدراسة صورة الشخصيات القيادية والمنظمات والشركات  
والمؤسسات المختلفة للتعرف على نظرة الجماهير لهذه الشخصيات أو المنظمات، ومعرفة العناصر

الإيجابية والسلبية في هذه الصورة للتأكيد على العناصر الإيجابية وعلاج الأسباب التي أدت إلى تكون الاتجاهات السلبية أن وجدت.

وعليه تعتبر إدارة العلاقات العامة هي الحارس الرسمي للصورة الذهنية سواء للشخصيات أو المنظمات، ولما كانت الدراسات التي تناولت دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية لم تحظ بالاهتمام الواسع بقدر أهمية الموضوع بالنسبة للمشتغلين بالعلاقات العامة، فإن هذا الموضوع يهتم بالتعرف على دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية لإحدى فئات المجتمع العربي وهي (رجال الأعمال).

حيث سادت الصور السلبية عن رجال الأعمال عند الجمهور وذلك لما أرتبط بأسمائهم من جرائم المال العام والهروب بالقروض، بالإضافة إلى ما يقوم به بعض أفراد هذه الفئة من سلوكيات سلبية مثل الاستهلاك الترفي الاستفزازي المبالغ فيه مما ترك آثاراً سلبية لدى أفراد المجتمع عن هذه الفئة، وعلى الرغم من ذلك استطاع رجال الأعمال تأسيس هياكل تنظيمية قادرة على تلبية احتياجاتهم مما يعد مؤشراً (منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، 1998م، ص 38).

**رأي الباحثة:**

إعداد برامج العلاقات العامة يعتبر فن وإبداع حيث يعمل الكاتب أو المصمم على تصميم برنامج يفعل لأزمة محددة، ويستعمل لغرض محدد بوضع سناريو للبيئة التي سوف تتعامل مع البرنامج.

## المبحث الثالث

### التخطيط في إدارة الأزمات

#### التخطيط في إدارة الأزمات:

تهدف التغطية المتكاملة الى تكوين موقف متكامل ووعي عميق بالازمة من خلال المعرفة العلمية السليمة لمعطيات الازمة وبراى ايضا هذا النوع كل المسؤوليات المختلفة للجمهور والاعتماد على كوادر اعلامية مؤهلة ومعروفة والتركيز على الابعاد المحلية للازمة.

يمتلك الاعلام بوسائله المتعددة سواء المسموعة أو المرئية أو الالكترونية سيطرة تامة بلا ضجيج من خلال دوره في التأثير على عقول الافراد ووعيهم واتجاهاتهم في مختلف الحياة اليومية وتزداد اهمية الاعلام وفاعليته فيوقت الازمات ويمثل احد الاسلحة الاستراتيجية لهذا العصر في تغطية وإدارة الازمات التي تقع كيفية ادارتها يمتلك الاعلام في هذا الوقت كل مقومات الفاعلية حيث تقوم على التوعية والارشاد والتوجيه من خلال الاتصال المباشر بين غرف العمليات الخاصة بمواجهة الازمات وبين جماهير المشاهدين والمستمعين والقراء لتحذيرهم من الاخطار ومتى واين يكون وقوعها فجهود الاعلام تسهم في التخفيف من حدة الازمات والكوارث من خلال نشر الحقائق ومنع انتشار الشائعات التي قد تؤدي الى تفاقم الوضع من ازمة الى كارثة.

يعد التخطيط بصفة عامة احد الشروط الهامة للسيطرة على الازمة وان ذوي الاراء الطائشة هم الذين يلحقون الضرر الاكبر بالتخطيط لمواجهة الازمة وكانهم يقولون ان ذلك لايمكن ان يكون وهذا بالذات ما حدث مع (ناسا) التي بدت في وضع حرج بسبب ماساة السفينة الفضائية الامريكية (تشيلينجر) التي انفجرت في العام 1986م أن الوكالة الأمريكية الهائلة للأبحاث الفضائية بدت ولا حول ولا قوة أمام هذه الكارثة(فريد راغب، النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي، ص 2009م، ص37).

بدا التخطيط الإعلامي بشكل المحرر الأساسي لعمل أي مؤسسة إعلامية في وقتنا الراهن ويعود سبب ذلك إلى التنافس الذي فرضه التطور التكنولوجي عابر تعدد أقمار الفضاء التي يحمل كل منها عددا كبيرا من القنوات والمحطات الفضائية (الإذاعية والتلفزيونية) فضلا عن التطور الواسع في خدمات شبكات الانترنت بحيث بدأ الجميع يتلقى كما هائلاً من المعلومات لهذا بدأت تزداد أهمية عملية التخطيط التي ينبغي أن تمارسها وسائل الإعلام بهدف تحقيق أهدافها التي تسعى إليها وإيصال الرسالة الاتصالية المفضلة لدي الجمهور.

### يقوم التخطيط الإعلامي على عدد من الأسس والأفكار:

1. يقوم على فكرة التوظيف والتي تعني الاستخدام الأمثل للموارد والتقليل لحد كبير من الممارسات العشوائية.
  2. الجمع في مفهوم الموارد بين الموارد البشرية والمادية حيث أن النوعين هما من أهم أسس التخطيط الإعلامي السليم حيث لا يمكن الاعتماد على أحدهما دون الآخر.
  3. عدم قصر النظر على الإمكانيات المتوافرة حالياً وإنما التطلع والبحث والتخطيط للاستفادة مما سيتم توفيره أو المتوقع إتاحتها مستقبلاً انطلاقاً من النظرة المستقبلية للتخطيط.
  4. الإشارة إلى الأهداف الإعلامية التي تسعى كل خطة إلى تحقيقها وربطها بالسياسة الاتصالية والإعلامية التي توضع على ضوءها هذه الأهداف وتسمى وسائل الإعلام إلى تنفيذها.
- وأرتبط التخطيط الإعلامي في التأكيد على أهمية البحوث العلمية للتعرف على اتجاهات الجماهير والظروف المحيطة وهذا ما دفع العديد من المؤسسات الإعلامية إلى تأسيس مراكز البحوث والدراسات مثل (مركز الرؤية لدراسات الرأي العام) (فريد راغب، النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي، ص 2009م، ص38).

## التخطيط الإعلامي وتوقع الأزمات:

مثلما يلجأ الأفراد بمختلف طبقاتهم ومستوياتهم الثقافية والحضارية إلى وسائل الإعلام في مختلف شؤون حياتهم اليومية فإنهم يلجئون إليها بشكل أكثر كثافة وأشد قوة في وقت الأزمات حينما يحدث خلل في مجال ما يضطرب معه النظام الروتيني للحياة في هذه الأحداث تنشد الجماهير الحقيقة وتتلمس سير الأحداث وتبحث عن سبب الأزمة ومساراتها وتطورها ويفترض على وسائل الإعلام باعتبارها وسيطاً قويا ومؤهلاً أن يكون لها دور إستراتيجي في معالجة الوضع واحتوائه على جميع المستويات سواء في توفير البيانات والمعلومات بالقدر الكافي الذي يمكن الجماهير من تصور أقرب ما يكون للحقيقة عن الأزمة والتصدي للشائعات وخاصة أن الإنسان في الأزمات يكون أكثر عرضة للاختراق ومن هنا يجب على إدارة الأزمات التخطيط لمواجهة الأزمات قبل وبعد وأثناء الأزمة عن طريق الإعداد المسبق للأزمات وذلك من خلال تحديد الجهود الإعلامية التي يجب القيام بها ومن يقوم بها ومتى يقوم بها وأين.

وتقديم الدعم والمساندة الإعلامية الفعالة لفريق إدارة الأزمات حيث إعداد الخطط الإعلامية مسبقاً للاستفادة من عنصر الوقت وتلافي تداعيات الموقف خاصة أن الأزمات تتصف بالسرعة في التحول والتغير.

واستثمار الوقت والتعامل معه مهم في نجاح الجهود الإعلامية المبذولة لمواجهة الأزمات والكوارث أي تسجيل الخطوات والإجراءات التي يجب القيام بها للاستفادة من الوقت والجهد والتعاون مع فريق إدارة الأزمة.

فالتخطيط الإعلامي مهم وليس خيار يمكن الأخذ به أو تركه وهناك للتعامل مع الأزمة جانبان

أساسيان(فريد راغب، النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي، ص 2009م، ص39):

## الجانب الأول:

جانب اخباري يتم عن طريق التعامل مع الازمة وحدثها والتعرف بتداعياتها من خلال نقل المعلومات الى جمهور الازمة بامانة وسرعة ومصداقية.

## الجانب الثاني:

استخدام الاعلام في احداث المعرفة المخططة جيدا والتاثير الايجابي على تشكيل اتجاهات الفرد والمجتمع والمؤسسات والدولة واحداث الوعي وتنمية ادراك الجمهور بخطورة وابعاد الازمة. وعلى هذا الاسس يقوم التخطيط الاعلامي على خطط اعلامية فاعلة تسهم بقوة في التصدي للازمات والكوارث من خلال الادراك المسبق للمخاطر التي قد تتجم والعمل على محاصرتها وتفريغها من مضمونها تمهيدا لكبتها وتزويد الجماهير بالمعلومات والحقائق والبيانات الكاملة مع مراعاة عدم التضليل والتهويل.

أن جهود المؤلفين اكثر اتفاقا على الاهتمام بالنواحي الاستراتيجية وتطوير النماذج والنظريات في ادارة الازمات ولكي يتحقق التخطيط الاستراتيجي والتطور المعرفي يجب اتباع اسلوبين هما:

1. دراسة الحالات المتشابهة من الازمات والتي تسمح للباحث بالتواصل الى استراتيجيات المناسبة من خلال النتائج وتطبيقها في الحالات المشابهة.

2. اجراء اختبارات تجريبية لمعرفة مدى تاثير الاستراتيجيات المختلفة المعدة للتطبيق في حالة الازمات.

وهذا التطوير يمثل الاتجاه الحديث الذي يتبنى استراتيجية موحدة ومتكاملة للمؤسسة ويساعد وجود خطط لبرامج الازمات في التعامل بفاعلية مع الازمة وتعكس هذه الخطة بذل الجهود وبناء تصورات التصرف لجهاز الازمات وتكون الجهود على ثلاث مراحل (فريد راغب، النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير

العربي، ص 2009م، ص40):

## أولاً: جهود ما قبل الازمة:

أي مدى استعدادات التي تم القيام بها قبل حدوث الازمة بوقت طويل وتشمل الاستعدادات الاعلامية المتعلقة بمجالات الاعلام المختلفة.

### السمعة الطيبة:

1- خلق سمع طيبة بين جماهير المؤسسة وذلك من خلال:

- الصدق في الاعلان.
- تقديم ضمانات لتحقيق رضا العملاء.
- التميز في الخدمة.
- بناء قيمة المنتج في اذهان العملاء.
- التوقف عن الادعاءات والمبالغة في مزايا التعامل مع المؤسسة.
- الرد على التساؤلات وشكاوي العملاء.
- الوفاء بالوعود ومصداقية التعامل.
- اظهار الثقة والتواضع.
- الاتصال المستمر مع الجماهير.
- تنمية العلاقات الشخصية مع العملاء والاطراف ذوي العلاقة والصلة.
- الاستماع لصوت العميل والتعرف على اتجاهاته ورائته نحو المؤسسة ومنتجاتها واستراتيجياتها التسويقية والبيعية.
- تعظيم قيمة معاملات العملاء مع المؤسسة.
- بناء وضعية جيدة للمنتجات والخدمات في الاسواق المستهدفة (فريد راغب، النجار، التخطيط الإستراتيجي

والمدير العربي، ص 2009م، ص45).

## الاتصال الفعال:

### 2-بناء نظام للاتصالات الفعالة عند حدوث أزمة:

يساعد وجود مثل هذا النظام على عدم اضاءة الوقت اثناء تحقيق الازمة وتوافر الثقة الكافية للتعامل الفعال معها .

### تحديد الاولويات:

### 3-تحديد الازمات المتوقعة واولويات التصدي لها:

يتم ذلك بالتنسيق مع مسؤولين عن إدارة الازمات البيعية والتسويقية والازمات المؤسسية بوجه عام .  
(قد يستلزم ذلك عقد بعض جلسات العصف الذهني بين كبار المسؤولين داخل المنظمة لتحديد اولويات القضايا أو الازمات التي قد تتعرض لها المؤسسة).

### سياسات مواقف الازمة:

4-عبر تطوير السياسات اللازمة للحد من مواقف الازمات ففي كثير من المواقف سوف يواجه المسؤولين بالمؤسسة بسؤال عن السياسات التي اعدتها للتعامل مع مثل هذه المواقف وحتى لا يضع المسؤولين انفسهم في موقف حرج من خلال القول بانه لا يوجد سياسة فانه بفضل وجود تصورات بشأن التعامل مع موقف الازمات المحتملة وتحديث هذه التصورات بصفة منتظمة.

### 5-تجميع وتنظيم الموارد:

في مواقف الازمات فان رئيس واعضاء فريق اتصالات الازمات يحتاجون الى مصادر متجددة وكافية للمعلومات بشأن اسباب الازمة والاثار الناجمة عنها ونطاقها والمسؤولين عنها وسياسات التعامل معها أو منع تكرارها مستقبلا حتى يمكنهم التعامل الفعال مع وسائل الاعلام و جماهير المنظمة الداخلية والخارجية(فريد راغب، النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي، ص 2009م، ص49).

## ارشادات الطوارئ:

6- التصرف الواجب ان يسلكه المسؤولين والافراد وقت الازمات بصفة عامة وما الذي يجب على كل فرد عمله اذا ما اتصلت به وسائل الاعلام بالاضافة الى قائمة اسماء فريق اتصالات الازمات مع تطوير وتوزيع ارشادات الطوارئ.

## استعداد جهاز الاعلام للازمات:

7- تنمية الاستعداد لدى جهاز الاعلام للتعامل مع الازمات، فعلى الرغم من الاحداث الطارئة يصعب التنبؤ بها بطبيعتها الا انه قد يكون من الممكن تنمية الاستعداد لتلك الاحداث الاكثر احتمالا والتي قد يترتب عليها نتائج سلبية للمؤسسة ومن ناحية اخرى فانه من الممكن كذلك تصميم نظام للمعلومات والاتصالات والذي يمكن تفعيله تقريبا في أي وقت للازمات.

## ثانيا: - اعلام ما بعد الازمة:

تتركز جهود الاعلام وانظمة الاتصالات بالمؤسسة اثناء الازمة في التعامل مع الموقف وتجميع المعلومات الشاملة والدقيقة عنه وابلغ الاطراف ذوي العلاقة باقصى سرعة ممكنة وعلى وجه التحديد فان ادوار جهاز الاعلام اثناء الازمة تتلخص فيما يلي:

### 1- جعل الموقف تحت السيطرة كلما امكن ذلك:

قبل عمل أي شيء يجب المباشرة بتوفير الحماية للافراد قبل الممتلكات واستدعاء المتخصصين في مجال ادارة الازمات اذا كانت هناك حاجة لذلك.

### 2- تحديد المتحدث رسمي واحد:

- استدعاء الكثيرين قد يتسبب في مزيد من الغموض أو الاشاعات.
- لا يجب السماح للمتحدث الرسمي بان يتعدى الرسالة المحددة.

• يجب ان يتميز المتحدث الرسمي الدبلوماسي بالقدرة على الاقناع والالمام الشامل بموضوع الازمة.

• يجب الا يستخدم عبارة (لا تعليق) لانها قد تعني اخفاء الحقيقة أو نقص المعلومات بالتالي مزيد من النتائج السلبية.

### 3- قل قصتك اولاً:

• قاعدة اساسية في ادارة الازمات بجانب الصدق ان تكون اول من يبلغ الاعلام والاطراف ذوي العلاقة بموضوع الازمة حيث ان ذلك يحقق المبادرة بدلا من رد الفعل

• لا يجب الخروج عن الموضوع ولا يجب القول ما يمكن ان يؤخذ على المؤسسة أو العاملين بها بعد ذلك.

يجب الاستعداد لتوقع اسوأ الاحتمالات.

### 4- وضع المؤسسة والمنتجات في مكانة اكبر من الازمات:

تقديم بيانات موجزة وايجابية عن انجازات المؤسسة ومساهماتها في خدمة العملاء والبيئة والمجتمع بشكل عام.

### 5- تزويد العاملين بالمعلومات:

• لا يجب ترك العاملين يحصلون على المعلومات من وسائل الاعلام أو أي مصادر خارجية اخرى.

• يجب تجنب العاملين الحرج عندهم بتوجه الاخرين للاستفسار منهم فمن الصعوبة الحصول على ولائهم اذا تم اخفاء الحقيقة عنهم (فريد راغب، النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي، ص 2009م، ص46).

## 6-تفادي مشاعر الذعر والارتباك:

من افضل وسائل لتفادي الذعر والارتباك احكام السيطرة على تدفق المعلومات ويمكن للمؤسسة وجهاز الاعلام بها الحفاظ على مصداقيتها كمصدر للمعلومات فقط عند تتسم الاتصالات بالانفتاح والشفافية.

## ثالثا- جهود الاعلام بعد انتهاء الازمة:

تتركز جهود ادارة الاعلام بعد انتهاء الازمة على:

### 1-الاعلان عن الانتهاء الازمة:

من المهم للمؤسسة والعاملين بها الاعلان رسميا عن انتهاء الازمة وبداية استعادة النشاط.

### 2-المتابعة:

يجب ان يظل جهاز الاعلام على صلة بالاطراف ذات العلاقة بعد انتهاء الازمة وخاصة مع اولئك الذين تضررت مصالحهم بشكل ملموس والاستمرار في امداد وسائل الاعلان بالتطورات في علاج الازمة وتقديم الدليل على انتهائها ومراجعة الانظمة والسياسات الداخلية والخارجية لضمان عدم تكرار الازمة.

### 3-اعادة التقييم:

يجب اعداد تقرير عن الازمة وعرضه على فريق اتصالات للتعرف على نتائج الجهود التي تم بذلها اثناء الازمة والايجابيات والسلبيات وفرص الاستفادة منها في تطوير خطط وبرامج اتصالات الازمات المستقبلية.

## الاستراتيجيات الاعلامية في ادارة الازمات:

أكدنا فيما سبق على ان التخطيط الاعلامي للازمات يعتبر مجموعة العمليات والممارسات التي تحاول مختلف وسائل الاعلام من خلالها قبل وبعد واثاء الازمة على تغطيتها ومواكبتها وعلى الرغم من ان

الازمة في حد ذاتها ليست اساسا مسألة اعلامية الا ان الاعلام يستمد اهميته الكبرى زمن حدوث الازمات وذلك بالاعتماد على قدراته الهائلة على تاثير وتوجيه الراي العام واحتواء تداعيات الازمة وتأثيرها السلبي وبذلك يعد الاعلام وسيطا فعالا بين بؤرة الازمة والجمهير العريضة التي ينتابها شعور قوي بضرورة الحصول على المعلومات.

**من اهم اسس الاستراتيجيات العامة لإدارة الازمات:**

أ- ضرورة اعداد الخطة على ضوء الاستراتيجيات العامة العامة وادارة الازمة وضمن حدود توجيهات السياسة العامة.

ب- وجوب تناول الخطة الاعلامية لمرحلة الازمة بحيث يكون لكل خطة مرحلة استراتيجيات ومنطلقات واهداف ووسائل متابعتها وتقديمها.

ج- تحديد الجمهور المستهدف في كل مرحلة من مراحل الازمة وكذلك توجيه الرسائل الاعلامية ضمن الخطاب الاعلامي لادارة الازمة.

د- تركيز الخطط على الصور الذهنية الايجابية واظهار اهتمامها بافراد المجتمع واسر الضحايا وكل من لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالازمة- التعامل بمصادقية في نقل الحقائق الى كافة وسائل الاعلام واختيار الوقت المناسب لضخ المعلومات الى اجهزة الاعلام بما لا يعوق مسار عمليات التصدي للازمة.

و- الاعتماد على الخبراء والمتخصصين والاكاديميين واصحاب الراي في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الاعلامية للازمات.

ز- متابعة الخطة الاعلامية لكل ما ينشر في وسائل الاعلام الصديقة والمحاذية والمعادية لتحديد اساليب الرد والتعقيب عليها وتحصين الراي العام من أهدافها السيئة (فريد راغب، النجار، التخطيط الإستراتيجي

والمدير العربي، ص 2009م، ص45).

ط-ان تتضمن الخطة الاعلامية انشا مركز اعلامي للازمة كوعاء تصب فيه كافة مصادر المعلومات ورصد اصداء الازمة محليا واقليميا وعالميا.

### الاستراتيجيات الاعلامية في ادارة الازمات في المراحل المختلفة:

تحدد السياسات الاعلامية النظام الاعلامي اهداف وآليات عمل الاعلام للتصدي للازمات وهذه الاستراتيجيات تتحدد فيما يلي:

**استراتيجية التركيز:** ويقصد بها استخدام وسائل اعلامية متعددة لتوصيل رسائل الى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة وهي الاستراتيجية التي تستخدم في مواجهة الازمات والكوارث.

الاستراتيجية الديناميكية - النفسية: وتقتصر هذه الاستراتيجية التركيز على عوامل ادراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة باستخدام استمالات عاطفية أو اثارة انفعالات ومخاريف مع التركيز على اهمية المعتقدات والاتجاهات والنوايا السلوكية.

**الاستراتيجية الثقافية الاجتماعية:** تقترح هذه الاستراتيجية تقديم رسائل اعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الافراد والجماعات داخل المجتمع بحيث يؤدي ذلك الى تعديل في السلوك الاجتماعي فاقناع الفرد يأتي عبر احداث تعديل في الضوابط الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع واعادة صياغتها.

استراتيجية بناء المعاني: تفترض هذه النظرية ان التأثير الاعلامي أو الاقناع يحدث عندما تتجح وسائل الاعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالانسان واكسابها معاني جديدة.

**استراتيجية الاتصال الوقائي:** كشف اغلب الدراسات ان استراتيجيات الاعلامية المستخدمة لمواجهة الشائعات تعمل بعد ظهور وتناول الشائعة أي ان لها طابعا دفاعيا ومن هنا ظهرت الحاجة الى تطوير استراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الاعلام ومن اجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها. استراتيجية الموقف المشكل: تقدم هذه

الاستراتيجية طريقة منظمة لعمل وسائل الاعلام وتقييم مدى دقة المعلومات التي تقدمها حول الموقف المشكل.

### استراتيجية التصدي للآزمة:

ان تحديد استراتيجية المواجهة العامة للآزمة هي المسألة المركزية التي تتوقف عليها ادوار القطاعات والفعاليات المختلفة في عملية ادارة الآزمة ويتحدد دور الاعلام في الآزمة على ضوء الاستراتيجية العامة لمواجهة الآزمة وهذه قضية مركزية تحدها السياسة العليا وتصبح مهمة القيادة الاعلامية وضع الخطط والبرامج التي يمكن الاعلام من ان يقوم بالدور المكلف به وبالتالي ان ينجز ويحقق المهام المناطة به اثناء الآزمة.

في مايلي سنقوم بعرض خطوات لإدارة الاعلام اثناء الآزمة:

1- **تحديد الرؤية العامة للآزمة:** تجتمع القيادة السياسية وتضع الاسس والمنطلقات العامة والمبدئية لفهم الآزمة والتعامل معها ومواجهتها وتعتبر هذه الاسس والمنطلقات بمثابة الاطار العام الذي يحدد المنظور العام ولكن غير النهائي للآزمة.

ثم تقوم بعد ذلك بتشكيل لجنة خاصة عبارة عن فريق عامل يضم قياديين وخبراء واختصاصيين في المجال المحدد للآزمة وفي المجالات الاخرى ذات الصلة وغالبا ما يكون ممثل اللجنة الاعلامية هو ممثل هذه اللجنة.

2- **تشخيص الآزمة:** يقوم هنا فريق العمل بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعناصر الآزمة وبمختلف اطرافها وجوانبها ومن ثم قراءة هذه البيانات وتفسيرها وتحليلها للتواصل الى رؤية شاملة والى فهم عميق لطبيعة الآزمة وجوانبها المختلفة.

وتتميز عملية التشخيص بالدقة والموضوعية ويجب ايضا ان ترى وتفهم وتقيم المعطيات المتعلقة بالآزمة.

3-المشروع الاول لاستراتيجية الازمة: يقوم فريق العمل بتحليل عميق وشامل للموقف ومن ثم وضع المشروع الاولى لاستراتيجية التعامل مع الازمة ثم يقوم فريق العمل يرفع دراسته الى الادارة العليا والتي تقوم بدراسته وتقويمه وقد تقرر أو تجري تعديلا عليه وفي حالة اعتماده يصبح منهاجا عاما لادارة الازمة لابد ان تلتزم به وتعم على هدية كل الجهات المعنية بالازمة.

4-هيئة اركان مركزية: تشكل الادارة المركزية هيئة اركان دائمة لادارة الازمة والمجالات الاخرى تكون هذه الهيئة بمثابة العقل المركزي المسئول عن ادارة الازمة بمراحلها المختلفة وكذلك المسئول عن تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة لحل الازمة.

5-هيئة اركان اعلامية: تحدد القيادة الاعلامية بالتعاون مع هيئة الاركان المركزية وبموافقتها هيئة اركان اعلامية مركزية ترتبط مباشرة عن طريق رئيسها بهيئة الاركان المركزية وتكون مسئولة امامها عن القيام بالدور المحدد للاعلام في الاستراتيجية العامة للمواجهة.

ومن هنا يمكن ان نضع الإطار العامة التي تحدد كيفية التعامل الاعلامي مع الازمة:

أ.نوعية وطبيعة وحجم الازمة.

ب.طبيعة النظام السائد.

ج.نوعية النظام الاعلامي السائد.

د.نوعية المنظومة الاعلامية المتوفرة.

هـ.نوعية وحجم الامكانات المادية والبشرية المتاحة.

و.موقف الدولة من الازمة.

ت.الاستراتيجية العامة التي حددتها القيادة السياسية ممثلة بهيئة الاركان المركزية لمواجهة الازمة.

اسس الخطاب الاعلامي الموجه لمعالجة آثار الأزمة:

1. يقوم على اساس الاستراتيجية العامة لادارة الازمة مثل ممثلة بهيئة الاركان المركزية.

2. فهم طبيعة الجمهور المستهدف.
3. مراعاة الاوضاع والمناخ المحيط بالازمة.
4. إستيعاب ثقافة وعادات وتقاليد وموروثات بيئة جمهور المؤسسة.
5. استخدام العبارات الايجابية.
6. اللغة الواضحة البسيطة والالفاظ المحددة التي لا تحمل اكثر من معنى.
7. شرح الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المؤسسة لعدم تكرار الازمة (فالجمهور يمكن ان يغفر المرة الاولى).
8. توظيف الخطاب لبث رؤية ورسالة المؤسسة.
9. الإعلان عن مشاريع أو برامج أو منتجات أو سياسات جديدة.
10. تأكيد البث على أوسع نطاق (فريد راعب، النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي، ص 2009م، ص50).

#### رأي الباحثة:

التخطيط لإدارة الأزمة له أهمية عظمى لأي مؤسسة فهو أحد الطرق لمعرفة جوانب الأزمة للسيطرة عليها قبل، وأثناء وبعد وقوعها، ويعمل على توظيف الأنشطة في حالة الأزمة.

## **الفصل الخامس**

### **الدراسة الميدانية**

**المحور الأول : نبذة تعريفية عن بنك السودان المركزي**

**المحور الثاني: العلاقات العامة ببنك السودان المركزي.**

**المحور الثالث: الإجراءات المنهجية**

**المحور الرابع عرض وتحليل وتفسير البيانات**

**النتائج**

**التوصيات**

**المصادر والمراجع**

**الملاحق**

## المحور الأول

### نبذة تعريفية عن بنك السودان

خلفية تاريخية عن نشأة وتطور بنك السودان المركزي:  
مقدمة:

إن المتتبع للتطور التاريخي لمسيرة بنك السودان المركزي للفترة ما قبل قيام بنك السودان وحتى الآن ، يلاحظ أن تلك المسيرة قد مرت بمجموعة من الفترات والمراحل الفرعية أهمها الآتي :

أ/ فترة ما قبل قيام بنك السودان:

تميزت تلك الفترة بالآتي :

1. كانت بعض وظائف البنك المركزي مقسمة بين وزارة المالية والاقتصاد، لجنة العملة السودانية وفرع البنك الأهلي المصري. فقد كانت وزارة المالية تحتفظ بجزء من الأرصدة الأجنبية الرسمية وتديرها عن طريق حسابين للجنيه الإسترليني والدولار الأمريكي يديرهما علي التوالي البنك الأهلي المصري وبنك باركليز (دى، سى، أو). أما لجنة العملة فقد كانت تقوم بمهمة إصدار وإدارة العملة والاحتفاظ بالجزء الآخر من أرصدة البلاد بالعملة الأجنبية كغطاء للعملة. كذلك كان فرع البنك الأهلي المصري يقوم بإدارة الأعمال المصرفية للحكومة الى جانب قيامه بمهمة العمل كمصرف للبنوك التجارية.

وقد كان فرع البنك الأهلي المصري في السودان في وضع لا يسمح له بالعمل مستشاراً للحكومة في الشؤون المالية والنقدية أو للبنوك التجارية أو مراقباً لها، رغم أنه كان يقوم بدور المقرض الأخير، إلا أن وزارة المالية والاقتصاد كانت تقوم ببعض المراقبة علي قروض البنوك من البنك الأهلي المصري، كما كانت تفرض بعض القيود النوعية علي نشاط البنوك التمويلي (بنك السودان، إدارة البحوث).

2. هيمنت فروع البنوك الأجنبية سالفة الذكر علي مجمل النشاط المصرفي بالسودان، وتوجيه التمويل لخدمة قطاع التجارة الخارجية لمصلحة الاستعمار، وذلك بالتركيز علي تمويل إنتاج المواد الخام لسد حاجات الصناعات البريطانية من قطن وخلافه.

3. لم يكن للسودان عملة وطنية حيث كانت العملاتان البريطانية والمصرية هما السائدتان حتى أنشئت لجنة العملة السودانية في عام 1956م حيث أصدرت أول عملة وطنية عام 1958م.

### ب/ فترة ما بعد الاستقلال:

في هذه الفترة برزت عدة ثوابت دعت إلى إنشاء البنك المركزي والتي تمثلت في:

1. ضرورة وجود بنك مركزي وطني لتنظيم عملية إصدار العملة الوطنية.
2. الحاجة الملحة لتنظيم السياسات التمويلية بغرض توجيه التمويل لخدمة القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في الاقتصاد الوطني.
3. ضرورة إنشاء بنك مركزي لحفظ حسابات الحكومة ويكون مستشاراً لها في الشؤون المالية وتوفير النقد الأجنبي اللازم لإعادة تأهيل المشاريع التنموية القائمة آنذاك.
4. تبني الحكومة في تلك الفترة برامج طموحة لتحقيق التنمية الاقتصادية، وهذا تطلب وجود بنك مركزي يعمل علي جذب المدخرات لداخل الجهاز المصرفي بغرض توفير التمويل اللازم لتلك البرامج.

### ج/ إنشاء بنك السودان:

مما تقدم اتضح جلياً مدى الحاجة لإنشاء بنك مركزي يعمل علي ترقية وتطوير الجهاز المصرفي بالسودان ليسهم بدوره في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي أواخر ديسمبر 1956م تم تشكيل لجنة من ثلاثة خبراء من بنك الاحتياط الفدرالي الأمريكي وهم: (Oliver Weale) نائب رئيس بنك الاحتياط الفيدرالي لسان فرانسيسكو رئيساً وعضوية كل من Alan R-Holems و

Andrew F. Primer من بنك الاحتياط الفيدرالي لنيويورك لعمل دراسة لإمكانية إنشاء بنك مركزي بالسودان وقدمت اللجنة تقريرها للسلطات المختصة في منتصف مارس 1957م وتمت الموافقة عليه. إلا أنه تأخر صدور قانون بنك السودان حتى عام 1959م وقد تم افتتاح البنك رسمياً في يوم 22 فبراير 1960م (بنك السودان، إدارة البحوث).

هذا وقد حددت المادة (5) من قانون بنك السودان لسنة 1959م الأغراض التي من أجلها أنشئ البنك والتي تمثلت في تنظيم إصدار أوراق النقد والنقود المعدنية، المساعدة علي تنمية نظام مصرفي ونظام للنقد والائتمان في السودان ، والعمل علي استقراره بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية بالبلاد علي نحو منظم ومتوازن وتدعيم الاستقرار الخارجي للعملة وأن يكون مصرفاً للحكومة ومستشاراً لها في الشؤون المالية.

واستناداً إلى قانون بنك السودان لسنة 1959م (بتعدياته المختلفة) فإن بنك السودان يعتبر مستقلاً عن الحكومة إذ أن إدارته أسندت إلى مجلس إدارة مسئول عن رسم سياسة البنك وإدارة شؤونه العامة وأعماله. كما أسندت إدارة شئون البنك اليومية للمحافظ ويكون مسئولاً عنها أمام المجلس. كما نص القانون علي أن بنك السودان هيئة قائمة بذاتها لها شخصية اعتبارية وصفة تعاقبية وخاتم عام ويجوز لها التقاضي باسمها بصفتها مدعية أو مدعى عليها. ومن هنا كان لابد من أن يستشعر البنك أهمية وضع الهيكل الإداري والوظيفي وفق الأغراض والأهداف التي من أجلها أنشئ البنك، وذلك لأن الهيكل الإداري والوظيفي يجب أن يكون ترجمة واقعية وتنزيلاً لتلك الأهداف لأرض الواقع لكي يتمكن البنك من الاضطلاع بدوره بالصورة المطلوبة. عليه فقد تمثل الهيكل الإداري للبنك في إيجاد إدارات تقوم بالوظائف التالية :

1. إصدار النقود.
2. بنك الحكومة ومستشارها المالي.

3. إدارة احتياطات البلاد من النقد الأجنبي.

4. بنك البنوك وتمثل ذلك في الآتي :

أ. الاحتفاظ بالاحتياطات النقدية للبنوك.

ب. المقرض الأخير للبنوك.

ج. إجراء عمليات المقاصة والتسويات المالية بين البنوك.

د. الإشراف علي البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

5. إصدار السياسة النقدية والتمويلية.

من الطبيعي أنه بعد إنشاء بنك السودان أن تولت الإدارة شخصيات سودانية ومن ثم تمّ إعفاء كبار موظفي البنك الأهلي المصري ذوي الجنسيات المصرية بينما تم الإبقاء علي بقية الموظفين الذين كانوا يعملون مع البنك الأهلي المصري. جدير بالذكر أن السيد/ مأمون بحيرى هو أول محافظ لبنك السودان. ونسبة للاختلاف الجوهري بين طبيعة عمل ونشاط وأغراض البنك الأهلي المصري وبنك السودان فقد ظهرت الحاجة الملحة لموظفين من حملة الشهادات الجامعية ومن ثم تمّ تعيين عدد مقدر من حملة الشهادات الجامعية الى جانب استيعاب عدد من الموظفين الذين كانوا يعملون في وزارة المالية. وذلك للقيام بأعباء البنك المركزي ذات الطبيعة الكلية (Macro) والتي تختلف في طبيعتها عن عمل ونشاط فرع البنك الأهلي المصري ذو الطبيعة الجزئية (Micro) .

#### د/ فترة التغيرات المتلاحقة في مسيرة البنك :

من المعلوم بأن مهام البنك المركزي عند إنشائه قد بنيت على أساس التوصيات التي تقدم بها خبراء بنك الاحتياط الفيدرالي الأمريكي ، التي جاءت متطابقة لمتطلبات النظام الرأسمالي ، وظلت على ما هي عليه ، حتى جاء انقلاب 25-مايو 1969 وكان وقتها بملامح اشتراكية ، لذلك تبنى بنك السودان تطبيق سياسات التأميم التي أعلنتها الدولة في عام 1970، والتي تم بموجبها تأميم كل البنوك

الأجنبية بالسودان ، وقد شهدت هذه الفترة (1969 - 1975) الآتي:

أ. وضع سياسات تهدف إلى ربط التمويل التنموي بالخطة الإنمائية للدولة.

ب. توجيه الموارد نحو أهداف معينة تحددها الدولة.

ج. توزيع التمويل على القطاعات المختلفة وفق أولويات تضعها .

وفي أواخر عام 1975 لاحت بادرة انتهاج سياسة أكثر إنفتاحاً على العالم الاشتراكي

والرأسمالي والإسلامي على السواء ، لذلك انتهجت الدولة سياسة الاقتصاد المفتوح "The open-

door-policy" ومن ثم تمت دعوة العالم للاستثمار في السودان وتم إصدار قانون تشجيع الاستثمار

لسنة 1976. بموجب ذلك سمح بنك السودان للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها بالسودان شريطة أن لا

يقبل رأس المال المدفوع عن 10 ملايين دولار، وانتشرت في هذه الفترة العديد من البنوك ومن

ضمنها البنوك الإسلامية.

وخلال الفترة ( 1960 - 1983) ظل بنك السودان يستخدم أدوات السياسة النقدية التقليدية

المتملة في التحكم في عرض النقود من خلال استخدام معدلات أسعار الفائدة، وتغيير نسب الاحتياطي

النقدي، والتوجيه المباشر عن طريق وضع حدود قصوى للتمويل (سقوف ائتمانية) (بنك السودان، إدارة

البحوث).

في سبتمبر 1983 اصدر بنك السودان منشوراً للبنوك العاملة يمنع فيه التعامل بالفائدة ، ومن

ثم بدأ تطبيق صيغ التمويل الإسلامية كأدوات جديدة لإدارة السياسة النقدية للبنك المركزي . وقد

شهدت الفترة الأولى من إسلام الجهاز المصرفي (1984-1989) مرونة في تطبيق الصيغ الإسلامية،

حيث سُمح للبنوك في عام 1986 بالعمل أما وفق صيغ التمويل الإسلامية أو العائد التعويضي .

وأستمر الحال هكذا إلى أن تم الإعلان عن تعميق إسلام الجهاز المصرفي في عام 1990 حيث تم

إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية على المؤسسات المالية الإسلامية في عام 1992 وألزمتم

المصارف بإنشاء هيئات رقابية شرعية خاصة بها، وبذلك أصبح بنك السودان يشرف على نظام مصرفي إسلامي بكامله وذلك في عام 2004م، وبدأ في تطوير وتنمية أدوات السياسة النقدية في ظل النظام المصرفي الإسلامي .

في عام 2005 وبموجب اتفاقية السلام الشامل وخاصة البند (14) من بروتوكول قسمة الثروة - الذي يركز على البنوك والعملة والسياسة النقدية والاقتراض - تم اعتماد قيام نظامين مصرفيين مختلفين (إسلامي في الشمال، وتقليدي في الجنوب)، وبذلك أصبح بنك السودان المركزي يشرف على سياسة نقدية واحدة يتم تطبيقها في ظل وجود نظامين مختلفين، لذلك تم تأسيس بنك جنوب السودان كفرع لبنك السودان المركزي لمقابلة حاجة الجنوب للخدمات المصرفية التقليدية والمساهمة في نشر الوعي المصرفي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجنوب(بنك السودان، إدارة البحوث).

### **تطور السياسات المصرفية والرقابية:**

يقوم بنك السودان بدور الرقابة والإشراف على الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية التي تمارس العمل المصرفي كلياً أو جزئياً لتحقيق السلامة المصرفية واستقرار القطاع المصرفي والمالي، حيث يمنح قانون بنك السودان لسنة 1959 وقانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991 بنك السودان السلطات الكافية التي تمكنه من ممارسة دوره الرقابي والإشرافي على النشاط المصرفي والمالي وإصدار اللوائح والمنشورات المنظمة لذلك . حيث ورد في قانون بنك السودان لسنة 1959 المادة (6) الفقرة (ج) أن أحد أغراض البنك هو تنظيم العمل المصرفي وتميمته ورفع كفاءته لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بينما ورد في قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991 تحت بند الإشراف والرقابة على المصارف ، المادة (8) الفقرة الأولى " يتولى البنك المركزي الإشراف والرقابة على جميع المصارف والمؤسسات المالية وعلى أى شخص آخر يقوم بممارسته للعمل المصرفي " .

وتحول الفقرة ( الثانية ) من قانون تنظيم العمل المصرفي للمحافظ أو من يفوضه سلطة إصدار التعليمات والتوجيهات لأي شخص يقوم بممارسة العمل المصرفي كلياً أو جزئياً ، ويجب على ذلك الشخص الالتزام بتلك التعليمات والتوجيهات وتنفيذها . وبموجب هذه السلطات يمارس البنك المركزي كافة صلاحياته في الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي ابتداءً من مرحلة منح الترخيص ، ووضع الأسس والضوابط وإصدار التوجيهات والموجهات المنظمة للعمل المصرفي وإنهاءً بسحب الرخصة(بنك السودان، إدارة البحوث).

خلال الفترة من الستينات وحتى منتصف السبعينات لم يرقم بنك السودان بالدور الرقابي والإشرافي على الوجه الأكمل ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها ما يلي :

أ) تقليص سلطات وصلاحيات البنك المركزي في السبعينات نتيجة لسياسة التأميم وإنشاء مجلس الادخار والاستثمار.

ب) عدم تطبيق بنك السودان عقوبات على المصارف المخالفة لتوجيهاته .

ج) عدم وجود إدارة تختص بالرقابة والإشراف على الجهاز المصرفي .

يمكن تلخيص أهم التطورات التي تمت في مجال السياسات المصرفية والرقابية خلال الفترة من بداية الثمانينات وحتى عام 2009 في الآتي:

أ) إنشاء إدارة الرقابة على المصارف عام 1980 .

ب) إصدار قانون تنظيم العمل المصرفي في عام 1991 ولائحة الجزاءات في عام 1992 .

ج) إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية لوضع مقومات الرقابة الشرعية في عام 1992م.

د) إنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية في عام 1995 وصندوق ضمان الودائع المصرفية في عام 1995 ضمن المؤسسات المصرفية المساندة لتفعيل دور القطاع المصرفي .

ه) إصدار مشروع توفيق الأوضاع لتنظيم العمل المصرفي والمعايير المحاسبية و الرقابة العالمية في عام 1994 .

و) إعلان السياسة المصرفية الشاملة خلال الفترة (1999 — 2001) التي تم من خلالها تنفيذ جزء مقدر من برنامج إعادة الهيكلة ، مراجعة القوانين التي تحكم العمل المصرفي ، تطوير وسائل الرقابة الاحترافية، تطبيق المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة ، تطوير برنامج التقنية المصرفية وتأهيل الكوادر المصرفية.

ز) تفعيل دور الرقابة المباشرة عن طريق المراقب الميداني ومسئول الالتزام ومجلس الإدارة ولجان المراجعة .

كما شهدت الفترة الأخيرة العديد من التطورات في الجانب الرقابي والإشرافي في بنك السودان المركزي شملت النواحي التالية :

### **إدارة المخاطر المصرفية:**

القطاع المصرفي السوداني ليس بمعزل عن ما يجري في الساحة العالمية ، حيث يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية التي تتطلب اتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير والسياسات الخاصة بتقوية هيكله والمحافظة على سلامته وتحسين أدائه وصولاً إلى تحقيق الاستقرار المصرفي والمساهمة في دفع عجلة نمو واستقرار الاقتصاد القومي.

تحقيقاً للأهداف المذكورة أعلاه يبرز دور بنك السودان المركزي كجهة رقابية تضطلع بمهام تأهيل القطاع المصرفي وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتقوية هيكله المالية والإدارية وتعميق إسلامه وترقية وتطوير خدماته . ويندرج ضمن ذلك اهتمام البنك المركزي بإدارة المخاطر المصرفية ومخاطر التمويل المصرفي الذي بدأ في بداية الثمانينات من القرن الماضي من خلال إصدار الإجراءات والتوجيهات والسياسات الخاصة بنشاط منح التمويل المصرفي . فيما يلي سرد تاريخي

للإجراءات التي تبناها البنك المركزي للمحافظة على السلامة المصرفية من خلال التركيز على إدارة المخاطر وعلى وجه التحديد مخاطر التمويل المصرفي وذلك كما يلي .

- في العام 1987 اشتملت أسس وضوابط منح الائتمان المصرفي على عدد من الضوابط والتوجيهات المنظمة لمنح الائتمان .

- في العام 1989 انشأ البنك المركزي وحدة خاصة بمخاطر الائتمان ضمن هيكل الإدارة العامة للرقابة المصرفية يقع على عاتقها تجميع الإحصاءات والمعلومات عن عملاء الجهاز المصرفي وتوفيرها للمصارف للاستعانة بها عند اتخاذ قرار منح التمويل .

- في بداية التسعينات تم تحديث أسس وضوابط التمويل كما تمت إضافة ضوابط خاصة بتمويل الحكومات والشركات الأجنبية بهدف تقليل مخاطر التمويل الممنوح لها . كما فرض البنك المركزي قيوداً على التمويل الممنوح لأعضاء مجالس إدارات المصارف والشركات التابعة لها وذلك حماية للمصارف من مخاطر استغلال الجهات ذات العلاقة (بنك السودان، إدارة البحوث).

- كذلك فقد وضع بنك السودان قيوداً على التمويل الممنوح لعميل واحد تقليلاً لمخاطر التركيز حيث تراوحت نسب التمويل إلى رأس المال بين 25% من التمويل قبل إضافة التمويل غير المباشر و 50% بعد إضافته .

- كما انشأ البنك المركزي مركزاً لتجميع المعلومات عن التمويل الممنوح (القائم والمتعثر).

- كما ألزم المصارف بالاستعلام عن عملائها بقسم المخاطر بالبنك المركزي قبل منحهم التمويل.

- وفي إطار الحد من المخاطر المصرفية اعتمد البنك المركزي معيار لجنه بازل لكفاية راس المال بعد إجراء بعد التعديلات لاستيعاب أصول المصارف الإسلامية ومن ثم تم توجيه المصارف بتطبيق المعيار. وفي ضوء مقررات لجنة بازل الثانية وجه البنك المركزي المصارف بتكوين وحدة لكبار

العملاء كخطوة أولى نحو إنشاء وحدات مستقلة لإدارة المخاطر بالمصارف يقع على عاتقها تجميع كافة البيانات والمعلومات عن كبار العملاء وتصنيفهم وفقاً لمؤشرات معينه حددها البنك المركزي .

وفي سبيل إعداد وتهيئة المصارف لتطبيق المقررات الدولية الخاصة بإدارة المخاطر المصرفية وكفاية رأس المال ، اصدر البنك المركزي موجّهات شاملة للمصارف لمساعدتها في تطوير إدارة المخاطر ( On Risk Guidelines Management ) حيث اشتملت الموجّهات على متطلبات تفعيل إدارة المخاطر من خلق البيئة السليمة لإدارة المخاطر وتبني أدوات وأساليب فنية فعالة لقياس المخاطر وغيرها ، كما حددت الموجّهات مهام إدارة المخاطر والمتمثلة في تحديد كافة أنواع المخاطر التي تواجه المصرف ووضع وابتكار نظم تحديدها وعدد آخر من المهام ، كذلك تضمنت الموجّهات أهداف إدارة المخاطر المتمثلة في تحقيق مستوى عالٍ من الفهم والادراك لجميع أنواع المخاطر المصرفية والتركيز على شفافية القرارات المتعلقة بالمخاطر المصرفية بالإضافة لعدد آخر من الأهداف ذات العلاقة بالمخاطر المصرفية . كما اشتملت الموجّهات على تعريف واضح للمخاطر الرئيسية التي تواجه المصارف حسبما ورد بلجنة بازل ( مخاطر تمويل، مخاطر سوق ومخاطر تشغيل ) و الإجراءات والخطوات المطلوبة لإدارة هذه المخاطر .

في بداية العام 2005 وجه البنك المركزي المصارف بإنشاء إدارة مستقلة لإدارة المخاطر . وفي العام 2008 وفي مجال تعميق الاهتمام بالمخاطر المصرفية انشأ البنك المركزي وحدة خاصة بالبيانات تهتم بالحصول على بيانات عملاء الجهاز المصرفي ومنحهم رمزاً ائتمانياً واحداً لكل عميل ليتعامل به في كافة عملياته المصرفية وذلك لتخفيف المخاطر المصرفية والمساعدة في أعداد تقارير رقابية وائتمانية تسهم في تطوير الرقابة المصرفية ببنك السودان المركزي.

## الرؤية المستقبلية لتطوير إدارة المخاطر:

يهتم البنك المركزي بصورة كبيرة بتفعيل وتطوير إدارة المخاطر من خلال القيام بمراجعته شاملة لموجهات إدارة المخاطر المعمول بها حالياً وذلك في ضوء موجهات إدارة المخاطر التي أصدرها مجلس الخدمات المالية الإسلامية مع الاستمرار في تدريب ورفع كفاءة العاملين بالجهاز المصرفي ، هذا بجانب إنشاء وكالة للمعلومات الائتمانية تطلع بمهام إصدار التقارير الإحصائية والائتمانية عن عملاء الجهاز المصرفي.

جدير بالذكر أن قانون إنشاء الوكالة المذكورة في مرحلة الإجازة .

## برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي:

خلال السنوات الأخيرة شهدت العديد من الدول مشاكل كبيرة ومكلفة في أجهزتها المصرفية مما تطلب القيام بإصلاح شامل، وتعود مشاكل البنوك لأسباب داخلية (ضعف الأجهزة الرقابية، التدخلات السياسية ، ضعف كفاية رأس المال، التخلف عن مواكبة التطورات العالمية في الصناعة المصرفية، ضعف التشريعات القانونية) وأسباب خارجية (تدهور أسعار الصادرات الأساسية) (بنك السودان، إدارة البحوث).

مواكبة للتحويلات الاقتصادية التي تحدث في معظم دول العالم وفي سبيل المساعي الرامية إلى خلق كيانات مصرفية قوية وتطبيقا لمتطلبات لجنة بازل ، فقد تبنى بنك السودان المركزي منذ العام 1999 برنامجاً شاملاً لإعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي والذي يهدف في الأساس إلى الآتي:

1. تعزيز وتقوية الملاءة المالية Solvency والربحية Profitability .

2. تحسين قدرة الجهاز المصرفي في تقديم خدمات الوساطة المالية بالكفاءة المطلوبة .

3. تعزيز ثقة الجمهور في القطاع المصرفي من خلال تأمين السلامة المصرفية وبهدف جذب المزيد من الودائع والمدخرات .

4. خلق كيانات مصرفية كبيرة وقوية لتكون قادرة على المنافسة المحلية والأجنبية وعلى استخدام التقنية الحديثة في إدارة وتقديم الخدمة المصرفية .

وقد احتوى البرنامج على عدد من المحاور والتي تمثلت في الدمج المصرفي ، زيادة الحد الأدنى لرأس المال بمصارف القطاع العام والخاص والمشاركة والمتخصصة ، التمويل المتعثر بالجهاز المصرفي، العوامل المساعدة لتنفيذ البرنامج. هذا إضافة إلى محور الإصلاح القانوني والإجراءات والعقوبات والتقنية وتحسين الخدمة المصرفية.

ساهم برنامج الإصلاح في تحسن أداء الجهاز المصرفي خلال العشر سنوات الأخيرة حيث تم رفع رؤوس أموال المصارف تدريجياً حتى تمكنت أكثر من ثمانين بالمائة من المصارف من رفع رؤوس أموالها إلى أكثر من 60 مليون جنيه، كما تم تكوين التحالفات والتي تؤسس لفهم مبدأ الكيانات المصرفية الكبيرة (بنك السودان، إدارة البحوث).

### **تطور التقنية المصرفية:**

تعاضد اهتمام بنك السودان المركزي بالتقنية المصرفية منذ عام 2000 عندما تم إنشاء إدارة عامة للتقنية المصرفية ببنك السودان ، وعلى الرغم من بدء البنك المركزي متأخراً في مجال التقنية ، إلا أنه استطاع أن يصل لحد كبير إلى مصاف البنوك المركزية الإقليمية والدولية في هذا المجال . في عام 2002 تبنى البنك المركزي برنامجاً استراتيجياً عُرف بأفاق التقنية حيث تمت صياغته عبر دراسة استشارية أعدها أحد بيوت الخبرة في هذا المجال . وفي إطار هذا البرنامج تم تطوير العديد من البرامج التقنية ببنك السودان المركزي ووحدات الجهاز المصرفي مما ساهم في إحداث نقلة نوعية في العمل المصرفي ، ومن هذه البرامج والإجراءات والآليات الآتي :

- i. أتمتة العمل المصرفي بينك السودان المركزي ومعظم المصارف التجارية لممارسة الصيرفة الإلكترونية .
- ii. تأسيس نظام محول القيود القومي والذي يقوم بتقديم خدمات الصراف الآلي ونظام نقاط البيع .
- iii. إنشاء المقاصة الإلكترونية .
- iv. إنشاء نظام الرواجع الإلكترونية المرسله من البنوك وجهات أخرى .
- v. إنشاء نظام المدفوعات القومي بإدخال نظام التسويات الإجمالية الآنية .
- vi. إدخال وتطبيق نظام البريد الإلكتروني بالشبكة الداخلية لبنك السودان المركزي .
- vii. إنشاء شركة السودان للخدمات المصرفية الإلكترونية (EBS) لتعمل على إدارة مشروعات الصيرفة الإلكترونية بالقطاع المصرفي والمؤسسات المالية.
- viii. تبنى نظام سويفت " Swift " العالمي للتحويلات.
- ix. الاستفادة من التقدم التقني في مجال الاتصالات وإنشاء شبكة مصرفية متخصصة "سودابان " .
- x. إصدار بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المصرفي الإلكتروني(بنك السودان، إدارة البحوث).

### تطور سياسات إصدار العملة بالسودان:

شهدت سياسة إصدار العملة العديد من التطورات عبر الحقب التاريخية المختلفة ، حيث ظلت العملة المصرية هي السائدة في السودان حتى قيام لجنة العملة سنة 1956م وقد صدرت عملات ورقية سودانية لتحل محل العملات المتداولة المصرية والإنجليزية بواسطة لجنة العملة السودانية وهي مغطاة بمعدن الذهب والعملات الأجنبية (الجنيه الاسترليني ) والسندات الحكومية .

وقد أصدرت لجنة العملة السودانية في عام 1957 عملة بالفئات التالية :

i. عشرة جنيهات .

ii. خمسة جنيهات .

.iii جنييه واحد .

.iv خمسون قرشا .

.v ورقه فئة خمسة وعشرون قرشاً

وقد صممت هذه الفئات لتعكس الموارد الطبيعية (زراعي وحيواني) .

في فبراير 1960 تم إنشاء بنك السودان بموجب قانون بنك السودان للعام 1959 كبنك مركزي آلت إليه كل مهام لجنة العملة السودانية وهي هيئة قائمه بذاتها ولها شخصيتها الاعتبارية وأعطى الحق الأوحد في إصدار العملة بشقيها الورقي والمعدنى ، بجانب حق التخزين والتوزيع للعملات وإياداة العملات التالفة وغير الصالحة للتداول مع العمل على إعداد الدراسات المطلوبة في مجال تطوير العمل وتجويده.

ظلت هذه العملات متداولة حتى عام 1970م ونسبة لأسباب فنية تم تغيير العملة لإدخال الوسائل التقنية الحديثة في الطباعة لتفادى التزوير.

في عام 1980 أجرى تعديل آخر تضمن طباعة عملات جديدة تحمل صورة رئيس الجمهورية آنذاك وصاحب ذلك إصدار ورقه جديدة من فئة العشرين جنييه.

في عام 1985 تم تغيير جزئى من العملات كان الهدف منه سحب العملة التي تحمل صورة رئيس الجمهورية.

في عام 1991 تم استبدال العملة بهدف امتصاص السيولة خارج دائرة النظام المصرفي وإدخال بعض التقنيات الحديثة وتم استبدال الجنييه السوداني بالدينار السوداني .

في العام 2002 صدر قانون بنك السودان حيث أشارت المادة (21) أن لبنك السودان المركزي دون سواه الحق في إصدار العملة كما نصت المادة ( 22 ) على الآتي :

(أ) اتخاذ التدابير اللازمة لطبع أوراق النقد وسك النقود المصرفية وتأمينها وحفظها وسلامتها

(ب) إصدار الأوراق النقدية والعملية المعدنية .

(ج) إلغاء وإعدام أوراق النقد .

أما المادة (23) فهي تختص بمواصفات أشكال و فئات أوراق النقد والنقود المعدنية وتركيبها والمادة (25) تختص بقانونية العملة من حيث قوة الإبراء والإلزامية والقبول في المعاملات.

في عام 2006 ووفقاً للمادة (14) البند 9 من بروتوكول قسمة الثروة فقد صدر القرار بتغيير

وحدة العملة حيث نصت على الآتي :

يتبنى بنك السودان المركزي برنامجاً لإصدار عملة جديدة أثناء الفترة الانتقالية على أن يعكس

تصميم العملة الجديدة الموجهات الأساسية التالية :

1. رؤية السلام.

2. الوحدة في التنوع.

3. التاريخ الحضاري للسودان.

4. آمال وتطلعات شعب السودان

5. الموارد الطبيعية المتنوعة

6. التقدم الصناعي

على أن يتم تفادي المحاذير التالية في التصميم :

1. الوجوه البشرية.

2. الرموز الدينية .

3. إشارات لحالات الحرب و الصراع .

4. الرموز العرقية(بنك السودان، إدارة البحوث).

وإنفاذاً لهذا القرار شرع بنك السودان المركزي في الإعداد والتصميم والطباعة لإصدار العملة السودانية الجديدة ( الجنيه السوداني) وقد راعى في ذلك كل الموجهات الواردة في اتفاقية السلام.

### **الهيكل الوظيفي والإداري بالبنك:**

#### **i. تطور الهيكل الوظيفي :**

من الطبيعي أنه بعد إنشاء بنك السودان في فبراير 1960 أن تولت الإدارة شخصيات سودانية ومن ثم تم إعفاء كبار موظفي البنك المركزي الأهلي المصري ذوى الجنسيات المصرية ، وفى نفس الوقت تم الإبقاء على بقية الموظفين الذين كانوا يعملون مع البنك الأهلي المصري بنفس امتيازاتهم الوظيفية والمادية .

نظراً للاختلاف الجوهرى في طبيعة عمل ونشاط وأغراض البنك الأهلي والبنك المركزي فقد ظهرت الحاجة الملحة لموظفين من حملة الشهادات الجامعية ، ومن ثم تم تعيين بعض الجامعيين واستيعابهم في كادر عام يبدأ من الدرجة الجامعية التي تقع بين الدرجة الخامسة والدرجة الرابعة على أن تتم ترقيتهم مباشرة إلى المجموعة الثالثة، وظل الجامعيون يعملون جنباً إلى جنب مع رصفائهم الثانويين .

في عام 1967 تشكلت لجنة من خارج البنك لدراسة الهيكل الوظيفي للبنك والتي أقرت ضرورة تقسيم الكادر العام إلى كوادر متخصصة ضمت الصيارفة، الفريزات والطابعات وحددت درجة وظيفية معينة لا يمكن تخطيها لشاغلي الوظائف بهذه الكوادر .

في عام 1977 عندما وصل موظفو الكوادر المتخصصة لمربوط درجاتهم العليا التي لا يمكن تخطيها في الوقت الذي تمت فيه ترقية زملائهم من الثانويين إلى ما يعادل الدرجات التنفيذية التي يشغلها الجامعيين ، ظهرت المشكلة التي تلخصت في عدم المساواة في المركز الوظيفي والمالي . كما أن طبيعة عمل البنك الوظيفية والإدارية قد وقفت عقبة أمام تنقلات موظفي الكوادر المتخصصة من

إدارة إلى أخرى ، لذلك كونت لجنة أخرى لدراسة هذا الموضوع وأقرت بوجود مشكلة حقيقية وبالتالي أوصت بإلغاء الكوادر المتخصصة من الكادر العام(بنك السودان، إدارة البحوث).

في عام 1985 ظهر الخلل الواضح في الهيكل الوظيفي للبنك حيث تم شغل العديد من الوظائف القيادية بالبنك بموظفين من الكوادر المتخصصة لا تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع ما تتطلبه تلك الوظائف من مؤهلات علمية ودراية عملية ، لذلك ومنذ مطلع تسعينات القرن العشرين وحتى نهاية العقد الأول من الألفية الثالثة فقد استشرع البنك أهمية معالجة هذا الخلل، وقامت بتعيين أعداد مقدره من حملة الشهادات الجامعية .

وفي عام 2008 تم تبني نظام جديد في مجال الكوادر الوظيفية وتم فيه فصل الكوادر المتخصصة من الباحثين، التقنيين والسكرتارية عن الكادر العام وأصبحت لهم مسارات وظيفية محددة.

## ii. تطور الهيكل الإداري :

تكون الهيكل الإداري لبنك السودان في بداية عمله في فبراير 1960 من الآتي :

محافظ البنك وسلطاته مطلقة في هذا المجال ( سوبريم ) ، و كان البنك يتكون من إدارة عليا متمثلة في المحافظ ونائبه والمدير العام وهو شخصية أجنبية ، كما أنشأ البنك تسع مصالح Departmentst يرأس بعضها خبراء من بنك إنجلترا والبنك المركزي السويدي ، وتمثلت في مصلحة القروض والإئتمان ومصلحة العلاقات الخارجية ومصلحة الحسابات الجارية والمركزية ومصلحة البحوث الاقتصادية ، وكان على رأس كل من مصلحة الخزينة ومصلحة رقابة النقد الأجنبي ومصلحة شؤون العاملين والشؤون الإدارية كوادر سودانية جاءت من وزارة المالية ومن البنك الأهلي المصري الذي كان يقوم بإدارة حسابات الحكومة في الفترة الاستعمارية (فترة الإدارة الأجنبية) .

فى عام 1980 وتبعاً لافتح الاقتصاد السودانى على العالم الخارجى ، وفى إطار سياسة الباب المفتوح فقد تم تعديل الهيكل الإدارى لبنك السودان ليضم : مجلس إدارة البنك ، المحافظ ، نائب المحافظ ، والمدير العام بالإضافة إلى سبع إدارات هي : النقد الأجنبى والعلاقات الخارجية ، القروض والرقابة على المصارف ، رئاسة الحسابات والخزينة ، السكرتارية والتخطيط ، البحوث الاقتصادية والإحصاء ، الإدارة القانونية ، وإدارة المراجعة . وبالنظر إلى هيكل البنك فى عام 1980 يُلاحظ الأهمية النسبية التى وضعت لإدارات البحوث والمراجعة والحسابات والخزينة حيث اعتبرت إدارات أساسية على رأسها مدير إدارة ، أما بقية الإدارات فقد تضاعفت أهميتها النسبية فى هذا الهيكل ، حيث أن إدارتي النقد الأجنبى والعلاقات الخارجية على رأسها مدير إدارة ، والقروض والرقابة على المصارف إدارة واحدة برئاسة مدير إدارة ، وكذلك الحال لإدارتي الشؤون الإدارية والسكرتارية والتخطيط الإدارى . ويرجع تقليص دور إدارتي النقد الأجنبى والعلاقات الخارجية إلى تخلى الدولة عن السياسة التحكيمية فى حيازة النقد الأجنبى وتبنى سياسة الانفتاح الاقتصادى .

وفى عام 1985 لم يحدث تغيير كبير فى هيكل الإدارة العليا للبنك وإنما حدثت زيادة فى إدارات البنك وأصبحت تسع إدارات هي : السكرتارية والتخطيط ، الشؤون الإدارية ، رئاسة الحسابات والخزينة، النقد الأجنبى والعلاقات الخارجية ، القروض والرقابة على المصارف، البحوث الاقتصادية والإحصاء، المراجعة ، الإدارة القانونية وسوق الأوراق المالية .

وفى عام 1990 أُضيفت وظيفتا النائب الأول للمحافظ ووكيل المحافظ لهيكل الإدارة العليا للبنك، أما إدارات البنك فقد أرتفع عددها إلى أحد عشر إدارة عامة هي : العلاقات الخارجية ، النقد الأجنبى، القروض والسلفيات، الرقابة على المصارف ، الشؤون الإدارية ، السكرتارية والتخطيط ، المكتب التنفيذى للسيد/ المحافظ ، وإدارة القروض والسلفيات فى إطار مواكبة توجه الدولة نحو

التحرير الاقتصادي ، وقد أدخلت إدارة المؤسسات المالية لتقوم بمراقبة المؤسسات المالية غير المصرفية.

في عام 1994 تم إلغاء وظيفة وكيل المحافظ وتم تقليص إدارات البنك إلى ست إدارات عامة هي: موارد النقد الأجنبي، العمليات المصرفية والإصدار ، السياسات والبحوث والإحصاء ، الرقابة على المصارف والمؤسسات المالية، المراجعة والتفتيش الإداري ، الشؤون الإدارية والمالية. وبموجب ذلك تم دمج إدارتي العلاقات الخارجية والنقد الأجنبي تحت إدارة موارد النقد الأجنبي ، ودمجت إدارة الرقابة على المصارف وإدارة المؤسسات المالية تحت مسمى الإدارة العامة للرقابة على المصارف والمؤسسات المالية ، وكذلك تم استحداث إدارة التفتيش الداخلي لتقوم بمراقبة أداء إدارات البنك ، وتم دمجها لاحقاً في إدارة المراجعة الداخلية .

في عام 1997 تم استحداث وظيفة وكيل محافظ مرة أخرى ، كما تمت زيادة عدد الإدارات إلى تسع إدارات هي : موارد النقد الأجنبي، التدريب، الإصدار، السياسات والبحوث والإحصاء، الرقابة على المصارف والمؤسسات المالية، المراجعة، الشؤون الإدارية ، الشؤون المالية ، والفرع الرئيسي وبموجب ذلك فقد تم فصل إدارتي الشؤون الإدارية والشؤون المالية وتم إلغاء إدارة التفتيش الداخلي . وهذا التعديل المستمر أتى في سياق سعى الإدارة العليا المستمر لتعديل الهيكل الإداري للبنك ليلائم ويوائم توجهات الدولة الاقتصادية والسير قدماً في طريق التحرير الاقتصادي .

في عام 2000 ظل هيكل الإدارة العليا للبنك على ما هو عليه وتم استحداث إدارة عامة جديدة هي الإدارة العامة للتقنية المصرفية وذلك تبعاً للتطورات التقنية والنقلة النوعية في مسيرة بنك السودان المركزي (بنك السودان، إدارة البحوث). ظل الهيكل الإداري لبنك السودان على ما هو حتى توقيع اتفاقية السلام الشامل في يناير 2005.

## المحور الثاني

### العلاقات العامة ببنك السودان المركزي

يعتبر موظف العلاقات العامة ببنك السودان المركزي من أهم الموظفين تأهيلاً وتدريباً، ويرجع السبب في ذلك لإدراك الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة، في المؤسسة ومقدرتها على تحقيق تأثير كبير في داخلها مما ينعكس إيجاباً على درجة نجاح المؤسسة وتطورها.

فهو يعمل على بناء الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة ويعرف الجمهور بأهداف المؤسسة وسياساتها وخدماتها، كما يعمل على المساهمة في حل المشاكل الداخلية "ضغوط العمل"، من خلال تصميم برامج فاعلة لحل المشكلات ويزود الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات والحقائق المتعلقة بالمؤسسة لزيادة الثقة.

فعلى مستوى الإدارة والتصميم مثلاً يقوم موظف العلاقات العامة بإدارة برامج الاتصال وإدارة القضايا وإدارة الأزمات ويتعاون مع موقع المؤسسة في رفع المواد للموقع الإلكتروني للمؤسسة. وهو يعمل على تنظيم واستقبال ضيوف المؤسسة كما يعمل على تنظيم المؤتمرات الصحفية والإشراف عليها وتنظيم الأحداث الخاصة بها، وإعداد النشرات والكتيبات والأفلام عن المؤسسة وتوزيعها وعكس الرأي العام فيما يتعلق بقضايا المؤسسة.

ويعكس الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة، ويعمل على ربط الإدارات ببعضها البعض عن طريق برامج التواصل الاجتماعية.

كما لا يقتصر دورها في السفر والحجز والاستقبال للضيوف وتعريف الزوار بالمؤسسة، بل يقوم بتنظيم المؤتمرات والخدمات للجمهور بالتنسيق مع الإدارة العليا ولها دور فعال في المناسبات والاحتفالات الرسمية أيضاً.

ويعمل موظف العلاقات العامة في المؤسسة جميع أعماله كموظف مهم في البنك، ويرجع ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا به لأهمية العلاقات العامة ودورها في تفعيل الأنشطة الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها.

وتعمل العلاقات العامة بالتخطيط والتنظيم الدقيق لمواجهة الأزمات، وذلك بالتعاون مع إدارة البحوث والموقع الإلكتروني في تمليك المعلومات والحقائق والإعلانات لوسائل الإعلام المختلفة المقروءة، المرئية والمسموعة.

## المحور الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تطرقت هذه الدراسة الي معرفة فاعلية الأنشطة الاتصالية في إدارة الأزمات المالية، مستهدفين في ذلك الخبراء والمختصين في مجال الاعلام والعلاقات العامة العاملين بالمؤسسات المالية ومن لهم علاقة أو مهتم بالمجال، تم توزيع الاستبيان علي العاملين ببنك السودان المركزي باعتباره الجهة المنوط بها تنظيم عمل الجهاز المصرفي في السودان للاجابة علي تساؤلات الدراسة والتي تكونت من ثلاث محاور غطت كل فرضيات وتحقيق أهداف الدراسة معتمدين في ذلك علي الاستعانة بجهات الاختصاص من محكمين ومحللين للتوصل الي نتائج تساعدنا في وضع خطة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت وحتى تكون النتائج موثوق فيها تم توزيع عينة من العاملين بالبنك وذلك نسبة لان حجم المجتمع كبير نسبيا، كما يتناول البحث تفصيلا من نتائج عملية التحليل الاحصائي للبيانات الاولية الخاصة بهذه الدراسة وكذلك مناقشة تساؤلات وفرضيات الدراسة، ايضا يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولافراد مجتمع الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها، كما تم حساب كل من معاملي الصدق والثبات لعبارات وفقرات الاستبيان للتأكد من مدي فهم المبحوثين لعبارات الدراسة، وتقنين أدوات تلك الدراسة وتطبيقاتها وعرض التحليل الاحصائي للبيانات والتي تم فيها استخدام الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات عن طريق البرامج الاحصائية الجاهزة.

**منهج الدراسة :** يعتبر المنهج المستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس. استخدام أسلوب دراسة الحالة وأساليب التحليل الإحصائي على بيانات العينة بغرض الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف البحث.

**مجتمع الدراسة:** و مجموعة من موظفين بنك السودان المركزي الذين صمم الباحث دراسته عليهم وتم اختيارهم عينة قصدية (بنك السودان المركزي - الخرطوم).

## التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

واستنادا لما تم وصفه في الاطار النظري وبغرض التحليل الاحصائي تم جمع البيانات مستخدمين في ذلك أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، وحتى يتم التأكد من ان البحث قد أدى الغرض المطلوب منه والتأكد من أن فرضيات الدراسة قد تحققت، ومن اجل ذلك تم إستخدام بعض الاساليب الاحصائية المتمثلة في الاتي:

1- التوزيع التكرارى لاجابات المبحوثين.

2- الاشكال والرسومات البيانية.

3- التكرار والنسب المئوية.

4- الوسيط لتحديد اتجاهات آراء المبحوثين.

5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات .

وللحصول على نتائج تتصف بدرجة عالية من الدقة، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي **SPSS** والذي يشير اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** في عملية التحليل باعتباره من أكثر البرامج استخداما في تحليل البيانات.

### إختبار صحة فرضية الدراسة:

تم تصميم استمارة البحث والتي تشتمل علي كل الجوانب المتعلقة بفاعلية الأنشطة الاتصالية في ادارة الازمات المالية، حيث تم تقسيم الاستبانة الي ثلاثة محاور رئيسية اضافة الي البيانات الشخصية التي توضح بيانات المبحوثين من حيث النوع والعمر والمؤهل العلمي ونوع النشاط للعميل، وقد ركز المحور الاول علي ادارة العلاقات العامة بنك السودان المركزي. اما المحور الثاني فقد تناول العلاقات العامة وإدارة الأزمات المالية، اما المحور الثالث فقد ركز علي الأنشطة التاي تقوم بها إدارة

العلاقات العامة عندما تحدث أزمات مالية، وللإجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضياتها تم حساب اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق بين اجابات المبحوثين ومن ثم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التي تبين اي الاتجاهات تؤول اليها أراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مجازية لكل عبارة من عبارات الاستبيان حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل اجابة "أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد " و الدرجة (2) كوزن لكل اجابة "لا أوافق" والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أوافق بشدة ". وذلك بعد التأكد من ان العبارة ذات دلالة احصائية عن طريق استخدام الاختبارات الاحصائية حيث نختار القيمة الاحتمالية والتي تبين لنا مدي أهمية العبارة في المحور.

إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية بغرض تسهيل عملية التحليل والتوصل الي النتائج.

#### **ثبات وصدق أداة الدراسة:**

#### **الثبات والصدق الإحصائي:**

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما تم استخدامه أكثر من مرة وتحت ظروف مماثلة كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بعدة طرق ابسطها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح وقد قامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة معامل ألفا-كرونباخ وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي.

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
عبارات المحور الأول	5	0.867	0.931
عبارات المحور الثاني	5	0.887	0.942
عبارات المحور الثالث	5	0.924	0.961
كل محاور الاستبيان	15	0.951	0.975

الجدول أعلاه يوضح نتيجة اختبار الفا كورنباخ للموثوقية حيث يتبين أن معاملي الثبات والصدق لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة ولكل محاور الاستبيان تدل على أن الدراسة تتصف بالثبات العالي حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.951) وبالتالي فإن معامل الصدق (0.975) حيث تعتبر نسب عالية جداً مما يؤشر الي أن الاستبانة تتصف بالثبات العالي وهذا يعني أنه اذا ما أعيد أسئلة الاستبيان مرة أخرى وتحت ظروف مشابهة لإأن النتائج من قبل المبحوثين سوف تكون متطابقة بنسبة 95.1% وعليه فإن هذه القيمة توضح أن الاجابات من قبل المبحوثين كانت بصورة صحيحة وبنسبة 97.5% وذلك بما يحقق أغراض الدراسة ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً، كذلك فإن عبارات المحور كان لها درجة ثبات عالي حيث بلغ معامل الثبات لها (0.867) بمعامل صدق (0.931) أما عبارات المحور الثاني فقد بلغت قيمة معامل الثبات له (0.887) بمعامل صدق (0.942) وللمحور الثالث فقد بلغ معامل الثبات (0.924) بمعامل صدق (0.961) ويلاحظ أن قيمة معامل الثبات لأي محور كانت عالية مما يؤشر علي أن العبارات لكل محور تتصف بثبات نتائجها اذا تم اعادة الاستبيان مرة أخرى مستقبلاً، كما ان معامل الصدق لها ايضا عالي وهذه يؤشر علي أن الاسئلة كانت واضحة ومفهومة بالنسبة للمبحوثين .

## خامساً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. حيث يتكون مجتمع هذه الدراسة من الخبراء والمختصين في مجال الاعلام والعلاقات العامة والمختصين في مجال البنوك والمصارف والمهتمين بالمجال ونسبة لان حجم المجتمع كبير جدا فقد ركزت الدراسة علي بنك السودان المركزي لاته يمثل العمود الفقري للشؤون المالية وادارة الاقتصاد والازمات المالية بالبلاد فقد تم توزيع عدد كبير جدا من الاستبانات وتحصلت الباحثة علي عينة قصدية قوامها (80) فردا عبارة عن المبحوثين الذين استجابوا وتطوعوا لملء الاستبانة.

وللخروج بنتائج تتصف بانها ذات دقة عالية قدر الإمكان حرصت الباحثة على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على:

- 1- الأفراد بمختلف نوع الشخص (ذكر - أنثي)
- 2- الأفراد بمختلف الفئة العمرية (20-29، 30 - 35، 36-40، 41-45، 46 - 50، 51 سنة فأكثر)
- 3- الأفراد بمختلف المؤهل العلمي (ثانوي - جامعي - فوق الجامعي)
- 4- نوع نشاط العمل (صناعي - زراعي - خدمي - تعليمي - مصرفي)

## المحور الرابع عرض وتحليل وتفسير البيانات

أولاً: البيانات الأولية:

وفيما يلي وصفاً لأفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات البيانات الأساسية للمبحوثين والتي تسمى بالخصائص

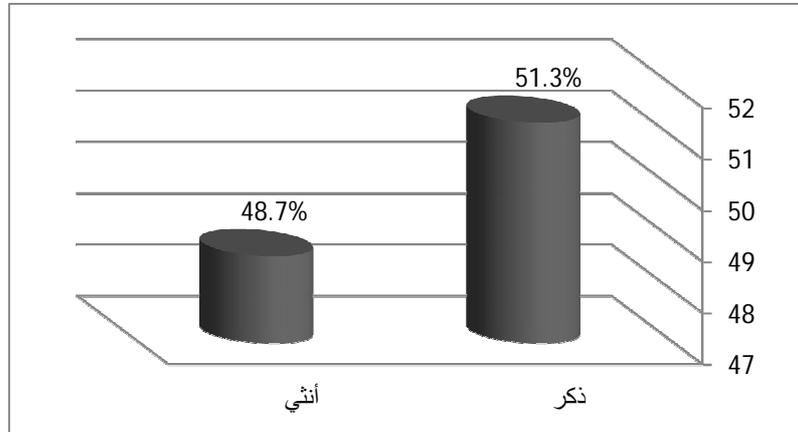
الديموغرافية:

### 1- النوع :

الجدول رقم (1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	41	51.3
أنثي	39	48.7
المجموع	80	100

الشكل رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب النوع



الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع حيث نلاحظ أنه عدد الذكور

في العينة المبحوثة بلغ (41) فرداً بنسبة بلغت (51.3%) بينما بلغ عدد الإناث (39) فرداً بنسبة

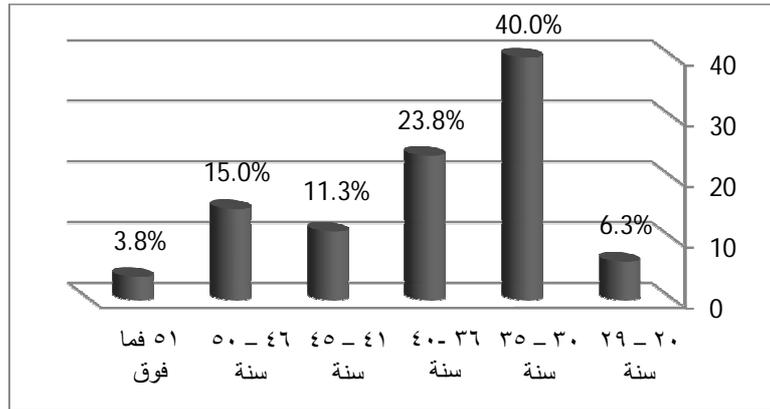
بلغت (48.7%) حيث نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة من الذكور والاناث متقاربة.

## 2-العمر:

الجدول رقم (2): التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق العمر

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية %
20 - 29 سنة	5	6.3
30 - 35 سنة	32	40.0
36 - 40 سنة	19	23.8
41 - 45 سنة	9	11.3
46 - 50 سنة	12	15.0
51 فما فوق	3	3.8
المجموع	80	100

الشكل رقم (2)



الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) يوضح العمر لأفراد عينة الدراسة حيث نلاحظ أن (5) أفراد وبنسبة (6.3%) أعمارهم تتراوح ما بين 20 الي 29 سنة، (32) فردا وبنسبة (40.0%) أعمارهم تتراوح ما بين 30 - 35 سنة، (19) فردا وبنسبة (23.8%) أعمارهم تتراوح ما بين 36 الي 40 سنة، (9) أفراد وبنسبة (11.3%) أعمارهم تتراوح ما بين 41 الي 45 سنة، و (12) فردا وبنسبة (15.0%) أعمارهم تتراوح ما بين 46 الي 50 سنة، و (3) أفراد وبنسبة (3.8%) أعمارهم 51 سنة فما فوق.

نستخلص من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة التي تم بحثها جاءت ما بين (30-

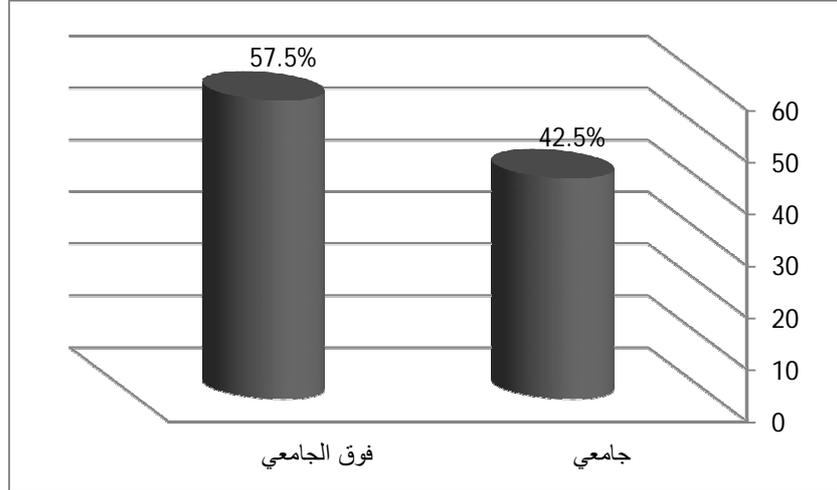
(35) سنة وهم شباباً ناضجين.

### 3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية %
جامعي	34	42.5
فوق الجامعي	46	57.5
المجموع	80	100

الشكل رقم (3)



الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث نلاحظ أن أفراد العينة الذين يحملون مؤهل أكاديمي فوق الجامعي بلغ عددهم (46) فردا وبنسبة (57.5%)، في حين أن (34) فردا وبنسبة (42.5%) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل أكاديمي جامعي.

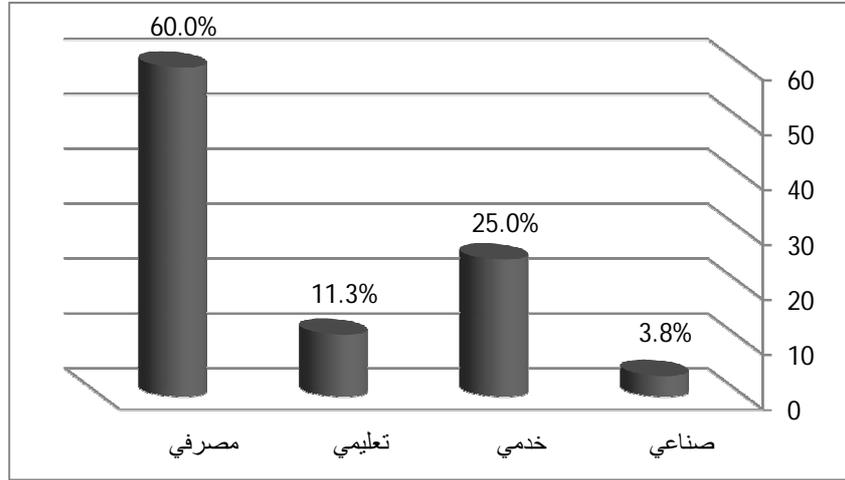
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه الذين تم بحثهم من موظفي بنك السودان المركزي هم من حملة المؤهل الأكاديمي فوق الجامعي مما يشير ذلك إلى تطور قدرات البنك البشرية كمؤسسة مالية تسعى إلى التطور والتقدم.

#### 4- نوع النشاط للعميل:

الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع النشاط للعميل

النسبة المئوية %	التكرارات	نوع النشاط
3.8	3	صناعي
25.0	20	خدمي
11.3	9	تعليمي
60.0	48	مصرفي
100	80	المجموع

الشكل رقم (4)



الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) يوضح أفراد الدراسة وفق نوع نشاط العميل، حيث نلاحظ أن (3) أفراد وبنسبة (3.8%) من المبحوثين لديهم نشاط صناعي ، و (20) فردا وبنسبة (25.0%) من المبحوثين لديهم نشاط خدمي، (9) أفراد وبنسبة (11.3%) من المبحوثين لديهم نشاط تعليمي، (48) فردا وبنسبة (60.0%) من المبحوثين لديهم نشاط مصرفي.

نستنتج من الجدول والشكل أعلاه أن نشاط بنك السودان المركزي غالبية مصرفي وذلك مؤشر طبيعي لأن البنك المركزي مسئول عن كل المؤسسات المالية بالبلاد.

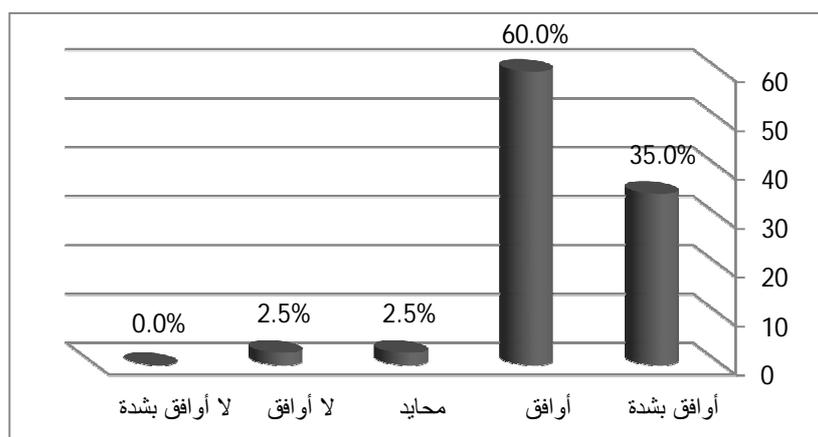
ثانياً: عرض نتائج وتفسير وتحليل فرضيات الدراسة:

المحور الأول: العلاقات العامة بينك السودان المركزي:

جدول رقم (5): يهتم بنك السودان المركزي بالعلاقات العامة كوظيفة ضمن هيكله الإداري

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	28	35.0
أوافق	48	60.0
محايد	2	2.5
لا أوافق	2	2.5
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (5): يهتم بنك السودان المركزي بالعلاقات العامة كوظيفة ضمن هيكله الإداري



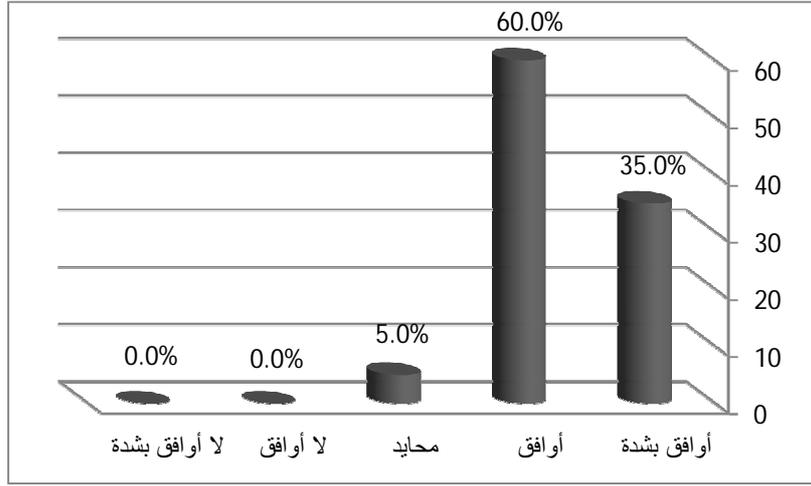
الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال يهتم بنك السودان المركزي بالعلاقات العامة كوظيفة ضمن هيكله الإداري حيث نلاحظ أن 35.0% من المبحوثين يوافقون بشدة، 60.0% من المبحوثين يوافقون، 2.5% من المبحوثين محايدون، 2.5% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

نستخلص من عبارة المحور لإجابات أفراد عينية الدراسة أن البنك المركزي يهتم بوظيفة العلاقات العامة شكلاً ومضموناً من الهيكل الإداري.

جدول رقم (6): توجد العلاقات العامة بالبنك المركزي في شكل إدارة قائمة بذاتها

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	28	35.0
أوافق	48	60.0
محايد	4	5.0
لا أوافق	0	0.0
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (6): توجد العلاقات العامة بالبنك المركزي في شكل إدارة قائمة بذاتها



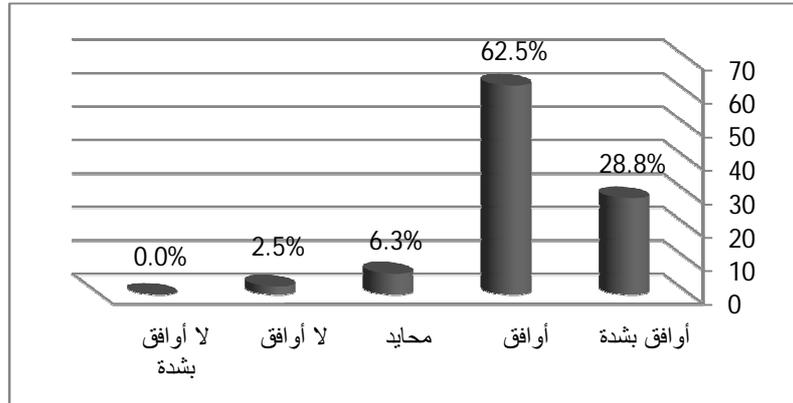
الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال توجد العلاقات العامة بالبنك المركزي في شكل إدارة قائمة بذاتها حيث نلاحظ أن 35.0% من المبحوثين يوافقون بشدة، 60.0% من المبحوثين يوافقون، 5.0% من المبحوثين محايدون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق أو أجاب لا أوافق بشدة.

نستخلص من الجدول والشكل أعلاه أن العلاقات العامة كإدارة قائمة بذاتها.

جدول رقم (7): تسهم العلاقات العامة بدور كبير مع إدارة البنك في اختيار المكان الذي تقام عليه المؤسسات المالية.

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	23	28.8
أوافق	50	62.5
محايد	5	6.3
لا أوافق	2	2.5
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (7): تسهم العلاقات العامة بدور كبير مع إدارة البنك في اختيار المكان الذي تقام عليه المؤسسات المالية:



الجدول رقم (7) والشكل رقم (7) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال تسهم العلاقات العامة بدور كبير مع إدارة البنك في اختيار المكان الذي تقام عليه المؤسسات المالية حيث نلاحظ أن 28.8% من المبحوثين يوافقون بشدة، 62.5% من المبحوثين يوافقون، 6.3% من المبحوثين محايدون، 2.5% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة. نستنتج من الجدول أعلاه أن العلاقات العامة لها دور كبير مع إدارة البنك في اختيار المكان الذي تقام عليه المؤسسات المالية.

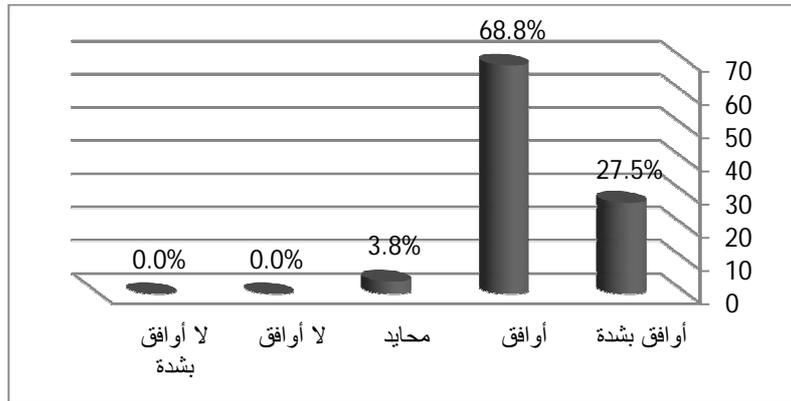
جدول رقم (8): تعمل العلاقات العامة ببنك السودان المركزي نحو التقدم بهدف تطوير المجتمع

اقتصاديا وماليا باعتبارها من أهداف المسؤولية المجتمعية نحو الرأي العام:

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	22	27.5
أوافق	55	68.8
محايد	3	3.8
لا أوافق	0	0.0
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (8): تعمل العلاقات العامة ببنك السودان المركزي نحو التقدم بهدف تطوير المجتمع

اقتصاديا وماليا باعتبارها من أهداف المسؤولية المجتمعية نحو الرأي العام



الجدول رقم (8) والشكل رقم (8) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال تعمل العلاقات العامة ببنك السودان المركزي نحو التقدم بهدف تطوير المجتمع اقتصاديا وماليا باعتبارها من أهداف المسؤولية المجتمعية نحو الرأي العام حيث نلاحظ أن 27.5% من المبحوثين يوافقون بشدة، 68.8% من المبحوثين يوافقون، 3.8% من المبحوثين محايدون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق أو أجاب لا أوافق بشدة.

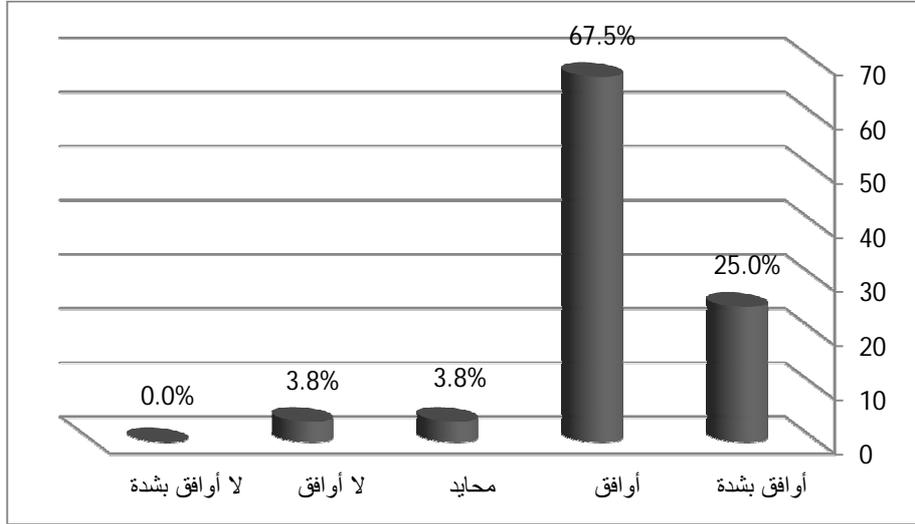
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن العلاقات العامة تهدف إلى تطوير المجتمع اقتصادياً باعتبار

ذلك من أهداف المسؤولية المجتمعية.

جدول رقم (9): تشارك وتساهم العلاقات العامة بينك السودان المركزي في ترشيد السلوك الاقتصادي

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	20	25.0
أوافق	54	67.5
محايد	3	3.8
لا أوافق	3	3.8
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (9): تشارك وتساهم العلاقات العامة بينك السودان المركزي في ترشيد السلوك الاقتصادي



الجدول رقم (9) والشكل رقم (9) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال تشارك وتساهم العلاقات العامة بينك السودان المركزي في ترشيد السلوك الاقتصادي حيث نلاحظ أن 25.0% من المبحوثين يوافقون بشدة، 67.5% من المبحوثين يوافقون، 3.8% من المبحوثين محايدون، 3.8% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

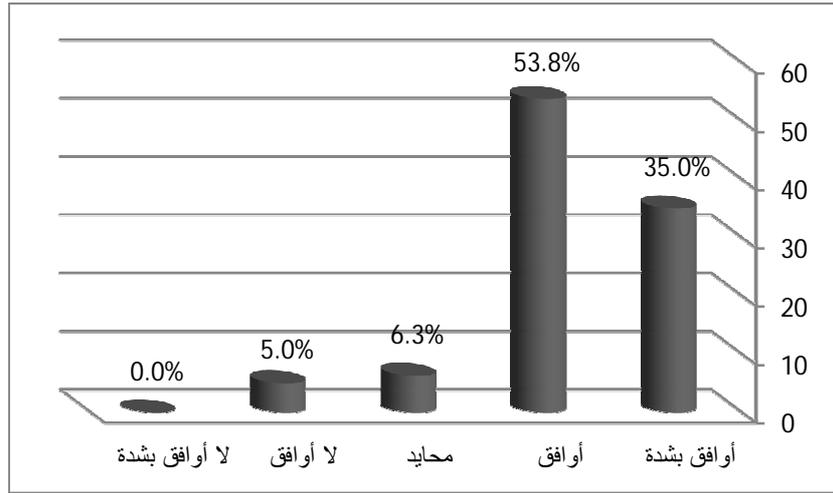
نستنتج من الجدول والشكل أعلاه أن العلاقات العامة تعمل على ترشيد السلوك الاقتصادي.

## المحور الثاني: العلاقات العامة وإدارة الأزمات المالية

جدول رقم (10): تعمل العلاقات العامة علي التعريف بالأزمات ببنك السودان المركزي

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	28	35.0
أوافق	43	53.8
محايد	5	6.3
لا أوافق	4	5.0
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (10): تعمل العلاقات العامة علي التعريف بالأزمات ببنك السودان المركزي



الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال تعمل العلاقات العامة علي

التعريف بالأزمات ببنك السودان المركزي حيث نلاحظ أن 35.0% من المبحوثين يوافقون بشدة،

53.8% من المبحوثين يوافقون، 6.3% من المبحوثين محايدون، 5.0% من المبحوثين لا يوافقون،

ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا يوافق بشدة.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن العلاقات العامة ببنك السودان المركزي تعمل على التعريف

بالأزمات.

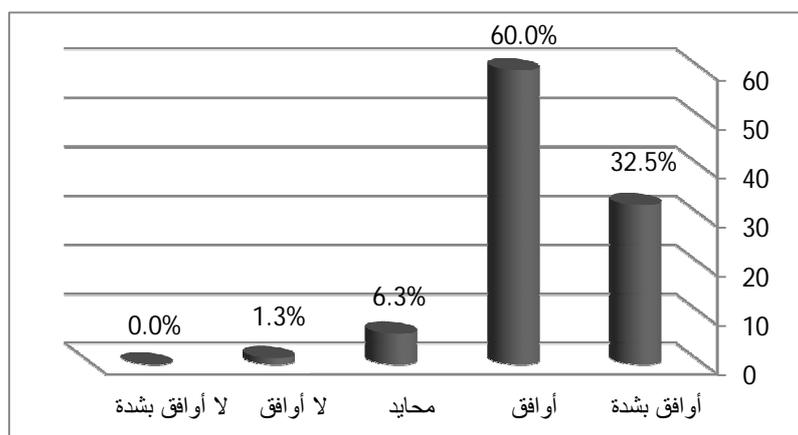
جدول رقم (11): يعمل بنك السودان المركزي من ضمن برامجه علي عقد دورات تدريبية تتعلق

بإدارة الأزمات

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	26	32.5
أوافق	48	60.0
محايد	5	6.3
لا أوافق	1	1.3
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (11): يعمل بنك السودان المركزي من ضمن برامجه علي عقد دورات تدريبية تتعلق

بإدارة الأزمات



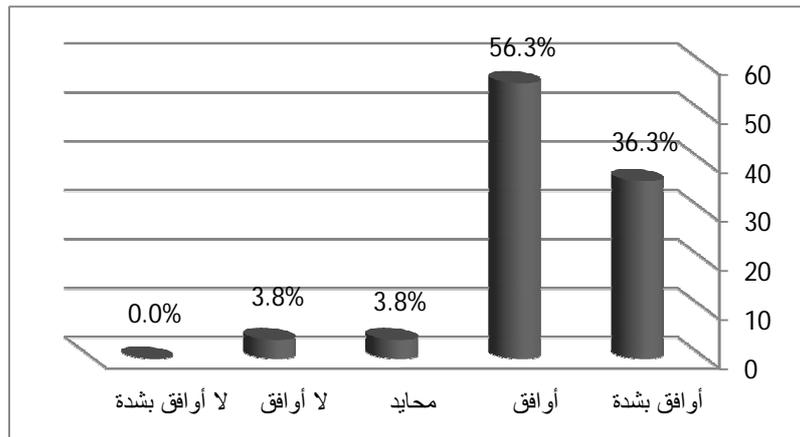
الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال يعمل بنك السودان المركزي من ضمن برامجه علي عقد دورات تدريبية تتعلق بإدارة الأزمات حيث نلاحظ أن 32.5% من المبحوثين يوافقون بشدة، 60.0% من المبحوثين يوافقون، 6.3% من المبحوثين محايدون، 1.3% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن بنك السودان المركزي يهتم بعقد الدورات التدريبية التي تتعلق بالأزمات.

جدول رقم (12): تقوم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بالتعريف بمفهوم الأزمات المالية وكيفية التعامل معها إعلاميا

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	29	36.3
أوافق	45	56.3
محايد	3	3.8
لا أوافق	3	3.8
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (12): تقوم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بالتعريف بمفهوم الأزمات المالية وكيفية التعامل معها إعلاميا



الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال تقوم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بالتعريف بمفهوم الأزمات المالية وكيفية التعامل معها إعلاميا حيث نلاحظ أن 36.3% من المبحوثين يوافقون بشدة، 56.3% من المبحوثين يوافقون، 3.8% من المبحوثين محايدون، 3.8% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا يوافق بشدة. نستنتج من الجدول والشكل أعلاه تقوم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بالتعريف بمفهوم الأزمات المالية وكيفية التعامل معها إعلاميا.

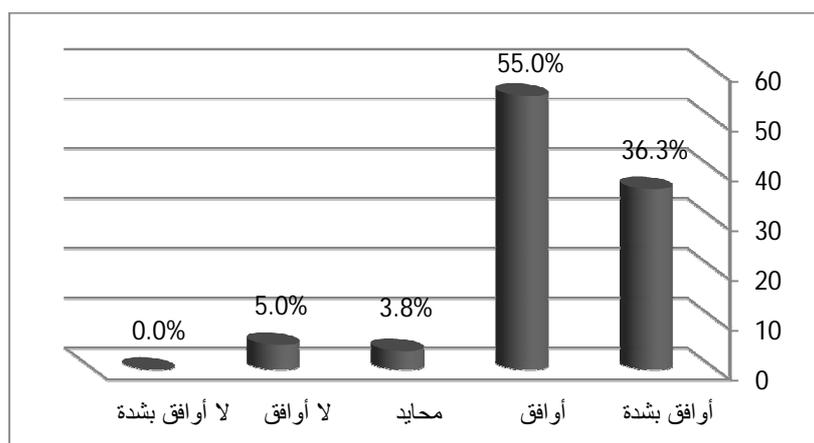
جدول رقم (13): إدارة العلاقات العامة ببنك السودان تعمل علي بناء وخلق صورة ذهنية جيدة عن

البنك والمؤسسات المالية المختلفة

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	29	36.3
أوافق	44	55.0
محايد	3	3.8
لا أوافق	4	5.0
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (13): إدارة العلاقات العامة ببنك السودان تعمل علي بناء وخلق صورة ذهنية جيدة عن

البنك والمؤسسات المالية المختلفة



الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال إدارة العلاقات العامة ببنك

السودان تعمل علي بناء وخلق صورة ذهنية جيدة عن البنك والمؤسسات المالية المختلفة حيث نلاحظ

أن 36.3% من المبحوثين يوافقون بشدة، 55.0% من المبحوثين يوافقون، 3.8% من المبحوثين

محايدون، 5.0% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن إدارة العلاقات العامة ببنك السودان تعمل علي بناء وخلق صورة

ذهنية جيدة عن البنك .

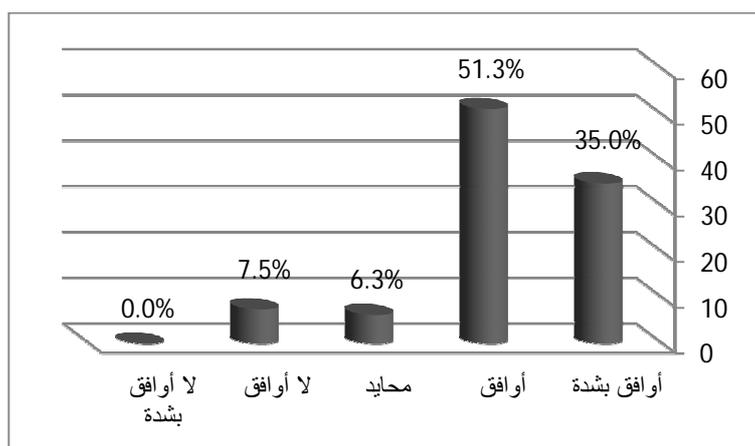
جدول رقم (14): إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي من ضمن ادوارها وضع السياسات

المالية لمنع حدوث الأزمات

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	28	35.0
أوافق	41	51.3
محايد	5	6.3
لا أوافق	6	7.5
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (14): إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي من ضمن ادوارها وضع السياسات

المالية لمنع حدوث الأزمات



الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال إدارة العلاقات العامة ببنك

السودان المركزي من ضمن ادوارها وضع السياسات المالية لمنع حدوث الأزمات حيث نلاحظ أن

35.0% من المبحوثين يوافقون بشدة، 51.3% من المبحوثين يوافقون، 6.3% من المبحوثين

محايدون، 7.5% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

يتضح لنا من الجدول والشكل أعلاه أن إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي من ضمن

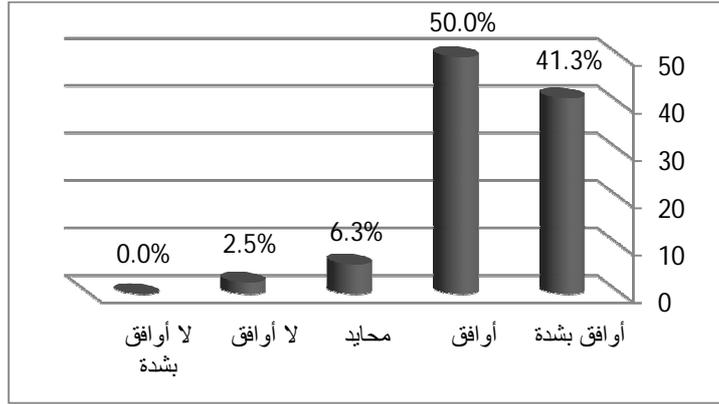
أدوارها وضع السياسات المالية لمنع حدوث الأزمات.

### المحور الثالث: أنشطة وبرامج العلاقات العامة ببنك السودان عند حدوث الأزمات

جدول رقم (15): إدارة العلاقات ببنك السودان المركزي لها العديد من الأنشطة والبرامج التي تحد من حدوث الأزمات المالية التي تواجه البنك

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	33	41.3
أوافق	40	50.0
محايد	5	6.3
لا أوافق	2	2.5
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (15): إدارة العلاقات ببنك السودان المركزي لها العديد من الأنشطة والبرامج التي تحد من حدوث الأزمات المالية التي تواجه البنك.



الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال إدارة العلاقات ببنك السودان المركزي لها العديد من الأنشطة والبرامج التي تحد من حدوث الأزمات المالية التي تواجه البنك حيث نلاحظ أن 41.3% من المبحوثين يوافقون بشدة، 50.0% من المبحوثين يوافقون، 6.3% من المبحوثين محايدون، 2.5% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

نستنتج من الجدول والشكل أعلاه أن العلاقات العامة بالبنك لها العديد من الأنشطة والبرامج التي تحد من حدوث الأزمات المالية التي تواجه البنك.

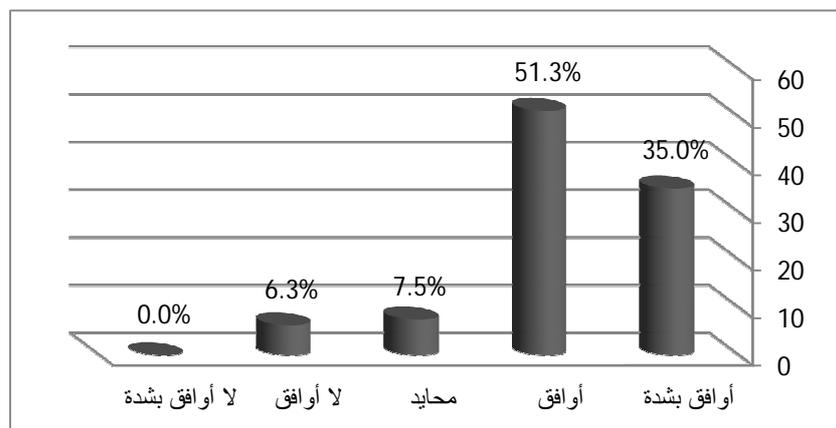
جدول رقم (16): تسهم إدارة العلاقات بدور فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات المالية التي تواجه

المؤسسات المالية المختلفة

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	28	35.0
أوافق	41	51.3
محايد	6	7.5
لا أوافق	5	6.3
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (16): تسهم إدارة العلاقات بدور فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات المالية التي تواجه

المؤسسات المالية المختلفة



الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال تسهم إدارة العلاقات بدور

فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات المالية التي تواجه المؤسسات المالية المختلفة حيث نلاحظ أن

35.0% من المبحوثين يوافقون بشدة، 51.3% من المبحوثين يوافقون، 7.5% من المبحوثين

محايدون، 6.3% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

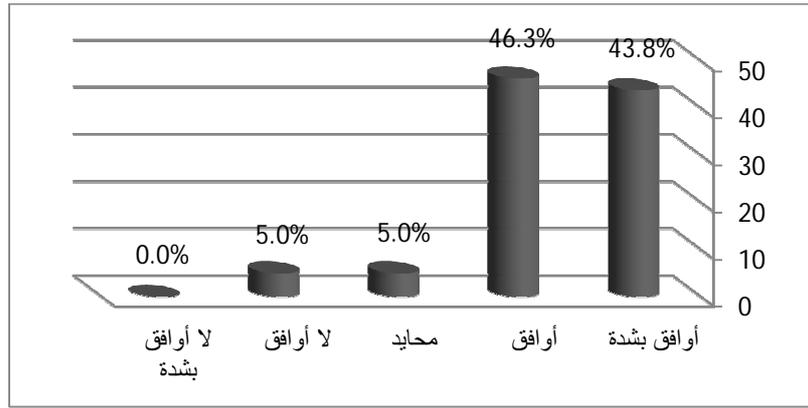
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن إدارة العلاقات تسهم بدور فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات

المالية التي تواجه المؤسسات المالية المختلفة.

جدول رقم (17): إدارة بنك السودان المركزي تهتم بدورها المهني في توظيف امكانياتها لمواجهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة.

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	35	43.8
أوافق	37	46.3
محايد	4	5.0
لا أوافق	4	5.0
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (17): إدارة بنك السودان المركزي تهتم بدورها المهني في توظيف امكانياتها لمواجهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة



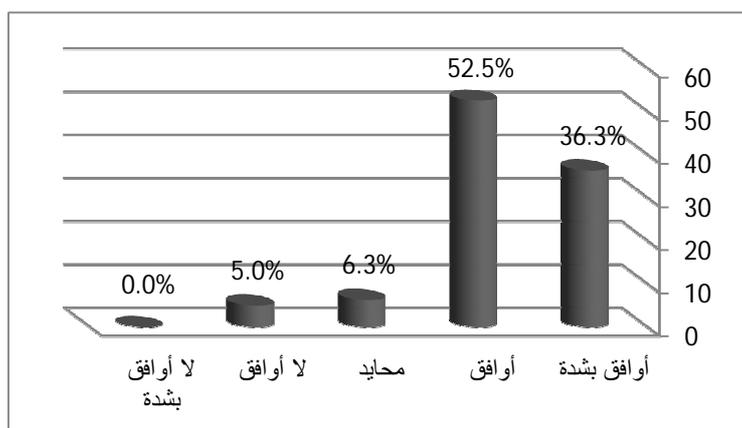
الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال إدارة بنك السودان المركزي تهتم بدورها المهني في توظيف امكانياتها لمواجهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة حيث نلاحظ أن 43.8% من المبحوثين يوافقون بشدة، 46.3% من المبحوثين يوافقون، 5.0% من المبحوثين محايدون، 5.0% من المبحوثين لا يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

يتضح لنا من الجدول والشكل أعلاه أن إدارة البنك تهتم بدورها المهني في توظيف إمكانياتها لمواجهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة.

جدول رقم (18): إدارة العلاقات بينك السودان المركزي تعمل علي وضع الخطط والاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات المالية:

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	29	36.3
أوافق	42	52.5
محايد	5	6.3
لا أوافق	4	5.0
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (18): إدارة العلاقات بينك السودان المركزي تعمل علي وضع الخطط والاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات المالية



الجدول رقم (18) والشكل رقم (18) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال إدارة العلاقات بينك السودان المركزي تعمل علي وضع الخطط والاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات المالية حيث نلاحظ أن 36.3% من المبحوثين يوافقون بشدة، 52.5% من المبحوثين يوافقون، 6.3% من المبحوثين محايدون، 5.0% من المبحوثين يوافقون، ولا يوجد أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة. يتضح من الجدول والشكل إن إدارة العلاقات بينك السودان المركزي تعمل علي وضع الخطط والاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات المالية.

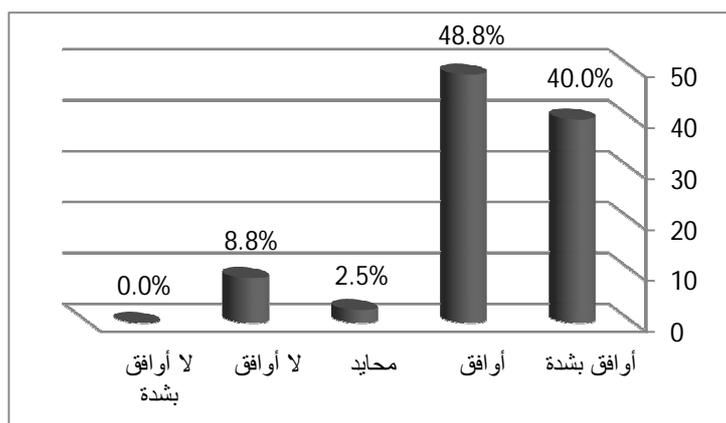
جدول رقم (19): يستند بنك السودان المركزي بصورة فاعلة علي إدارة العلاقات العامة في تنفيذ

الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية مع الرأي العام المحيط بالبنك

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أوافق بشدة	32	40.0
أوافق	39	48.8
محايد	2	2.5
لا أوافق	7	8.8
لا أوافق بشدة	0	0.0
المجموع	80	100

الشكل رقم (19): يستند بنك السودان المركزي بصورة فاعلة غلي إدارة العلاقات العامة في تنفيذ

الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية مع الرأي العام المحيط بالبنك



الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) يوضح آراء المبحوثين حول السؤال يستند بنك السودان

المركزي بصورة فاعلة غلي إدارة العلاقات العامة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات

المالية مع الرأي العام المحيط بالبنك حيث نلاحظ أن 40.0% من المبحوثين يوافقون بشدة، 48.8%

من المبحوثين يوافقون، 2.5% من المبحوثين محايدون، 8.8% من المبحوثين يوافقون، ولا يوجد

أي فرد من المبحوثين أجاب لا أوافق بشدة.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن بنك السودان المركزي يستند بصورة فاعلة علي إدارة العلاقات

العامة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية مع الرأي العام المحيط بالبنك.

## اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة لكل محور من محاور الدراسة بحساب قيمة مربع كاي والقيمة الاحتمالية

وقيمة الوسيط وتفسير تلك القيمة

الجدول (20): اختبار فرضية المحور الاول

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	يهتم بنك السودان المركزي بالعلاقات العامة كوظيفة ضمن هيكله الاداري	74.800	0.000	4	أوافق
2	توجد العلاقات العامة بالبنك المركزي في شكل إدارة قائمة بذاتها	36.400	0.000	4	أوافق
3	تسهم العلاقات العامة بدور كبير مع إدارة البنك في اختيار المكان الذي تقام عليه المؤسسات المالية	72.900	0.000	4	أوافق
4	تعمل العلاقات العامة ببنك السودان المركزي نحو التقدم بهدف تطوير المجتمع اقتصاديا وماليا باعتبارها من أهداف المسؤولية المجتمعية نحو الرأي العام	51.925	0.000	4	أوافق
5	تشارك وتساهم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي في ترشيد السلوك الاقتصادي	86.700	0.000	4	أوافق

و تفسر النتائج في الجدول أعلاه علي النحو التالي:

\* يهتم بنك السودان المركزي بالعلاقات العامة كوظيفة ضمن هيكله الاداري حيث بلغت قيمة اختبار

مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (74.800) وبقيمة

احتمالية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الذين اجابوا أوافق.

\* توجد العلاقات العامة بالبنك المركزي في شكل إدارة قائمة بذاتها حيث حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (36.400) وبقائمة احتمالية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الذين اجابوا أوافق.

\* تسهم العلاقات العامة بدور كبير مع إدارة البنك في اختيار المكان الذي تقام عليه المؤسسات المالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (72.900) وبقائمة احتمالية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

\* تعمل العلاقات العامة ببنك السودان المركزي نحو التقدم بهدف تطوير المجتمع اقتصاديا وماليا باعتبارها من أهداف المسؤولية المجتمعية نحو الرأي العام حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (51.925) وبقائمة احتمالية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

\* تشارك وتساهم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي في ترشيد السلوك الاقتصادي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (86.700) وبقائمة احتمالية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

الجدول (21): اختبار فرضية المحور الثاني

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تعمل العلاقات العامة علي التعريف بالأزمات ببنك السودان المركزي	53.700	0.000	4	أوافق
2	يعمل بنك السودان المركزي من ضمن برامج علي عقد دورات تدريبية تتعلق بإدارة الأزمات	70.300	0.000	4	أوافق
3	تقوم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بالتعريف بمفهوم الأزمات المالية وكيفية التعامل معها إعلاميا	64.200	0.000	4	أوافق
4	إدارة العلاقات العامة ببنك السودان تعمل علي بناء وخلق صورة ذهنية جيدة عن البنك والمؤسسات المالية المختلفة	60.100	0.000	4	أوافق
5	إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي من ضمن ادوارها وضع السياسات المالية لمنع حدوث الأزمات	46.300	0.00	4	أوافق

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

\* تعمل العلاقات العامة علي التعريف بالأزمات ببنك السودان المركزي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (53.300) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة أقل من قيمة مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

\* يعمل بنك السودان المركزي من ضمن برامج علي عقد دورات تدريبية تتعلق بإدارة الأزمات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (70.300) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05)

فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

\* تقوم العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بالتعريف بمفهوم الأزمات المالية وكيفية التعامل معها إعلاميا حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة (64.200) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

\* إدارة العلاقات العامة ببنك السودان تعمل علي بناء وخلق صورة ذهنية جيدة عن البنك والمؤسسات المالية المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة (60.100) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

\* إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي من ضمن ادوارها وضع السياسات المالية لمنع حدوث الأزمات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة (46.300) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول (22): اختبار فرضية المحور الثالث

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	إدارة العلاقات بينك السودان المركزي لها العديد من الأنشطة والبرامج التي تحد من حدوث الأزمات المالية التي تواجه البنك	55.900	0.000	4	أوافق
2	تسهم إدارة العلاقات بدور فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات المالية التي تواجه المؤسسات المالية المختلفة	46.300	0.000	4	أوافق
3	إدارة بنك السودان المركزي تهتم بدورها المهني في توظيف امكانياتها لمواجهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة	51.300	0.000	4	أوافق
4	إدارة العلاقات بينك السودان المركزي تعمل علي وضع الخطط والاسراتيجيات لمنع حدوث الأزمات المالية	52.300	0.001	4	أوافق
5	يستند بنك السودان المركزي بصورة فاعلة علي إدارة العلاقات العامة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية مع الرأي العام المحيط بالبنك	49.900	0.000	4	أوافق

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

\* إدارة العلاقات بينك السودان المركزي لها العديد من الأنشطة والبرامج التي تحد من حدوث الأزمات المالية التي تواجه البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (55.900) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

\* تسهم إدارة العلاقات بدور فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات المالية التي تواجه المؤسسات المالية المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (46.300) وبقية احتمالية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

\* إدارة بنك السودان المركزي تهتم بدورها المهني في توظيف امكانياتها لمواجهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (51.300) وبقية احتمالية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

\* إدارة العلاقات ببنك السودان المركزي تعمل علي وضع الخطط والاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات المالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (16.400) وبقية احتمالية (0.000) وهى قيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

\* يستند بنك السودان المركزي بصورة فاعلة غلي إدارة العلاقات العامة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية مع الرأي العام المحيط بالبنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (49.900) وبقية احتمالية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

## المحور الرابع: الأسئلة المفتوحة

أ- برايك كيف تقوم إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي بدور فاعل في مواجهة الأزمات

المالية المتعلقة بالبلاد

1- لها إدارة در المخاطر تقوم بدور فاعل بالتعاون مع العلاقات العامة لوضع الخطط العلاجية

لمواجهة الأزمات

2- تنظيم الأدوار المتعلقة بالأزمة والوصول الي حل يرضي جميع أطراف الأزمة بطريقة سهلة

وخطوات مدروسة.

3- توضيح الأزمات عبر الوسائل المتاحة في شكل رسائل تعتمد علي فك طلاسم الأحداث

الاقتصادية

4- لها دور فعال في التنوير بالأزمة وقياسها وتحليلها للأداء والإتجاهات

ب- كيف توظف العلاقات العامة ببنك السودان المركزي أجهزة الإعلام والاتصالات عند حدوث

الأزمات المالية بتنوير الرأي العام حولها

1- عكس مدي أهمية الأعلام ودوره في امتصاص الأزمات بالطرق الوقائية وتحسين الصورة

الذهنية للعملاء

2- إيصال المعلومة الصحيحة للمساعدة في حل الأزمة المالية بأفضل طريقة وأسهل وسيلة

3- الاستماع الي الجمهور للتعبير عن اراءهم لحل الأزمة ووضع الحلول الصحيحة

4- لها دور فعال اثناء الأزمة حيث تعمل علي بناء الثقة بين الجمهور والمؤسسة

## المقابلة:

مقابلة مع الأستاذ/ محمد ربيع - موظف بإدارة البحوث - بنك السودان المركزي، بتاريخ:

2022/9/15م، في تمام الساعة 02:00 ظهراً -بنك السودان المركزي.

تحدث عن الأزمات التي مرت بالدولة والخاصة بأزمة السيولة النقدية والعملات المحلية والأجنبية وكيفية مساهمة إدارة العلاقات العامة بوضع بصمتها في إدارة تلك الأزمات كما أشار في حديثه إلى فاعلية الأنشطة الاتصالية في السيطرة والتدخل بوضع الحلول عبر الوسائط المتاحة والتعامل مع الجمهور عبر الأجهزة المرئية والمسموعة والمقروءة، وكانت خير معين لهذه الفترة الحرجة في تاريخ البلاد.

وفي ذات السياق تحدث عن السيناريوهات المدروسة وذات التخطيط السليم في الحملات الإعلانية عن التعاملات البنكية والإلكترونية بدلاً عن النقد الورقي الذي خفف من حدة الأزمة، والإعلانات التوعوية الذي ساهمة في كسب ثقة الجمهور في الإيداع النقدي وتمكنت إدارة العلاقات العامة في عمل إعلانات ورعاية تلفزيونية لجذب الجمهور ونشر الأخبار الإيجابية.

## النتائج:

1. أظهرت الدراسة أن أفراد العينة كانوا من حملة المؤهل الجامعي.
2. أثبتت نتائج الدراسة وفقاً لنشاط بنك السودان المركزي ما بين صناعي وخدمي وتعليمي ومعرفي.
3. توصلت الدراسة بأن إدارة البنك تهتم بوظيفة العلاقات العامة كإدارة قائمة بذاتها.
4. تشارك العلاقات العامة إدارة البنك في اختيار المواقع الجغرافية التي يتم عليها إنشاء المؤسسات المالية.
5. ساهمت إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي في التعريف بالأزمات المالية وكيفية التعامل معها وتكون صورة ذهنية جيدة وعقد الدورات التدريبية ووضع السياسات لمواجهتها.
6. أكدت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة ببنك السودان المركزي تقوم بالعديد من الأنشطة والبرامج التي تتعلق بحدوث الأزمات المالية التي يواجهها البنك.
7. أوضحت الدراسة الميدانية أن بنك السودان يعتمد بصورة فاعلة على إدارة العلاقات العامة في تنفيذ خطط البنك الإستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية.
8. كشفت نتائج المبحوثين للأسئلة المفتوحة مؤكدة على أن العلاقات العامة ببنك السودان المركزي يمكنها القيام بتنوير الرأي العام من خلال إرسال رسائل تعمل وضع الحلول للأزمات المالية بعد تحليلها وتفسيرها وتقويمها.
9. أبانت الدراسة إن إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي توظف العلاقات العامة بصورة ملموسة عند حدوث الأزمة من خلال إيصال المعلومة الصحيحة، وإشراك الجمهور لوضع الحلول وتحسين الصورة الذهنية للعملاء.

## التوصيات:

بعد إجراءات الدراسة الميدانية حول فاعلية العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المالية التي

يواجهها بنك السودان المركزي. توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة تفعيل وظيفة العلاقات العامة لمواجهة الأزمات المالية بالتعريف بالأزمة أول بأول.
2. على إدارة المؤسسة تملك الرأي العام المعلومات المتعلقة بالأزمة قبل أن يتلقاها من مصادر أخرى وتصبح شائعة يُصعب السيطرة عليها.
3. الاهتمام بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بدور العلاقات العامة في الحد من الأزمات المالية التي يمكن أن تواجهها.
4. اهتمام العلاقات العامة بإنتاج برامج وأنشطة تعمل على تشكيل الوعي بالأزمات المالية وكيفية مواجهتها.
5. خلق الرضا الوظيفي وسط العاملين بالبنك للقيام بدور مهم فيما يتعلق باحتواء الأزمات المالية.
6. التدريب على مواجهة الأزمات المالية للبنك من خلال العديد من الأنشطة والبرامج التي تؤدي العلاقات العامة فيها دوراً فاعلاً وسط منسوبي البنك، جمهور داخلي والعملاء كجمهور خارجي.

## المقترحات:

1. فاعلية الأنشطة الاتصالية في إدارة الأزمات المالية.
2. دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات المالية
3. فاعلية الأنشطة الاتصالية في تعزيز المؤسسات المالية.

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم والسنة.

ثانياً: المعاجم والقواميس:

1. جروان السابق ، كنز الطالب: قاموس فرنسي عربي (الطبعة الاولى – بيروت دار السابق

للنشر 1972 م

ثانياً: الكتب العربية:

1. إبراهيم إمام، العلاقات العامة والمجتمع، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1976 م .
2. إبراهيم إمام، فن العلاقات والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986م، الطبعة الثانية.
3. أحمد بدر، الاتصال بالجمهور من الإعلام والتطوير والتنمية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998م
4. اديب خضور، الاعلام والازمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999م، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.
5. البكري، تامر،الاتصالات التسويقية والترويج . الأردن-عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ،2006.
6. حسن خير الدين العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة التجارة ، جامعة عين شمس 1978م.
7. حسن عماد مكاوي الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية 2004م.
8. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
9. راسم محمد الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة، المدخل الإستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

10. رشدى ، 1999 م ادارة الازمات في عالم متغير .
11. سمير محمد حسين، الإعلام والاتصال بالجمهور والرأي العام، عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997م، الطبعة الثالثة.
12. سمير محمد حسين، خالد محمد جمال مرغلاني، إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991م.
13. السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، القاهرة، إيتراك للنشر، 2001م.
14. عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مصر، بميك، 2006م.
15. عبد الله أحمد الأفندي، تخطيط برامج الإعلام الامني، المركز العربي للدراسات الأمنية، والتدريب، الرياض، 1414هـ.
16. عصام الدين محمود العناني ازمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الالى لتفعيل ادارتها المؤتمر الرابع لادارة الازمات والكواثر جامعة القاهرة 1999م.
17. على الحوت ، اسس التنمية والتخطيط الاعلامي ، 1991 م .
18. على عجوة ، الاسس العلمية للعلاقات العامة ، القاهرة ك عالم الكتب 1970 م .
19. علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة، عالم الكتب، 1436هـ.
20. علي عجوة، ومحمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، القاهرة، عالم الكتب، 2005م.
21. كامل عثمان سمير محمد، بحوث الإعلام، القاهرة، عالم الكتب، ط2، 1995م
22. لبنان هاتف الشامي، عبد الناصر، العلاقات العامة في الإدارة، المبادئ والأسس العلمية جرادات، المركز القومي للنشر، الطبعة الأولى 2001.

23. محسن احمد الخضيرى ، ادارة الازمات ، القاهرة : مجموعة النيل العربية 2003م.
24. محفوظ أحمد جودة ،العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
25. محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة من منظور إداري، ط1، الإسكندرية، مؤسسة حورس، للنشر والتوزيع، 2005م.
26. محمد رشاد الحملوى ، ومنى صلاح الدين شريف، ادارة الازمات فى الصناعة المصرية ، المؤتمر السنوى لثنائى لادارة الازمات والكوارث ،كلية التجارة جامعة عين شمس.
27. محمد زكى شافعي، التنمية الاقتصادية ، القاهرة ، دار النهضة العربية 1973م.
28. محمد شومان، المؤتمر الرابع للازمات والكوارث 1999م.
29. محمد محمد البادي المشكلات المهنية فى العلاقات العامة ، ط1، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ، 1991.
30. محمد محمد البادي، المنهج العلمى للعلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة، العربى للنشر والتوزيع، القاهرة، 1981م.
31. محمد منير حجاب وسحر وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفكر العربى، القاهرة
32. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، ط3، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000.
33. محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة الأسس والمبادئ، مكتبة الرائد العلمية، 2001.
34. محي محمود حسن وسمير حسن منصور، العلاقات العامة والإعلام فى الدولة النامية، القاهرة، دن، 1985م

35. مختار التهامي، إبراهيم الداوقني مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية، دار المعرفة، الطبعة الأولى، 1980.

36. مصطفى فهمي محمد، دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات.

37. منصور عثمان محمد زين، المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة (الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2008م)

38. منصور عثمان محمد زين، المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة، غير مبينه رقم الطبعة، فهرسة المكتبة الوطنية، السودان، 2008م.

39. منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة، البيان للطباعة والنشر، 1998م.

40. نزار ميهوب، مدخل إلى العلاقات العامة، ط2، دمشق، الأكاديمية السورية الدولية، 2009م.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. اللجنة محمد السمانى، أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث، بالتطبيق على الهيئة العامة للطيران المدني، خلال الفترة 2008 - 2010م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أدمان الإسلامية.

2. حياة عبد الجبار، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.

3. عوض محمد البشرى، وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على نماذج من الأزمات في العهد النبوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.

4. ماجدة نسيم حماد، فعالية الدبلوماسية السودانية وإدارة الأزمات، الأزمة المترتبة على محاولة اغتيال الرئيس المصري/ محمد حسني مبارك بأديس أبابا بأثيوبيا 1995/6/26م رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.

5. محمد عثمان هاشم، أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركات المشروبات الغازية في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري، 2008م.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. aslimany.jeeran.com, management crisis.
2. Relations: Strategies & Tactics, 5 th ed, Addison- wesey Educational publishers Inc, U.S.A..

#### خامساً: المجلات والدوريات:

- 1- مجلة مديديا، عدد خاص، آب 2008م، ص 25.
- 2- سمير محمد حسين . دور وسائل الإعلام في ترشيد الاستهلاك في مصر، مجلة الدراسات الإعلامية العدد 27 . 1982 م)، ص 29.

#### سادساً : التقارير والمؤتمرات:

- 1- تقرير المؤتمر السنوي الثالث لغدارة الأزمات والكوارث ،جامعة عين شمس وحدة بحوث الأزمات، 1998م.

#### سابعاً: موقع الانترنت:

1. Michael bland ( 1998) communicating out of crisis, 1st ed, Macmillan press, London,p.5.
2. [http://palpr. Com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm](http://palpr.Com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm) .
3. <http://www . shababek.de/radiotv/modules/news/article.php ?storyid = 177>.
4. <http://azharmaryam.net/ways/edart.doc>.
5. 5-<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?=36476>.

**الملاحق**

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم الإعلام والاتصال

إستبانة

الأخ / الأخت

المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين أيدىكم استبانة أُعدت خصيصاً لاستيفاء متطلبات فلسفة درجة الدكتوراه حول فاعلية الأنشطة الاتصالية في إدارة الأزمات المالية. وإذ ترجوا الباحثة كريم تفضلكم بتعاونكم معها في ملء هذه الاستبانة كأحدى إجراءات الدراسة الميدانية.

علماً بأن المعلومات التي تدلون بها لا يتم استخدامها إلا في إطار البحث العلمي.

ولكم مني فائق التقدير والاحترام

الباحثة

السودان – الخرطوم

2022م

**أولاً البيانات الأولية:**

1/ النوع:

ذكر  أنثى

2/ العمر:

1/ 30 - 35 سنة  2/ 36 - 40 سنة

41 - 45 سنة  4/ 46 - 50 سنة

5/ من 51 سنة فما فوق

3/ المؤهل العلمي:

أ/ ثانوي  ب/ جامعي  ج/ فوق الجامعي

4/ نوع النشاط العميل:

أ/ نشاط زراعي  ب/ نشاط حيواني  ج/ نشاط صناعي

هـ/ أخرى تذكر.....

## ثانياً: الأساسية:

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. هناك أعراف بوظيفة العلاقات العامة كإدارة قائمة بذاتها ببنك السودان المركزي من حيث الهيكل الإداري					
2. تسهم العلاقات العامة بدور فاعل في مواجهة الأزمات المالية					
3. دائماً ما تعمل إدارة العلاقات العامة على تنبيه عملاء البنك قبل حدوث الأزمات المالية					
4. تقوم إدارة العلاقات العامة ببنك السودان بالعديد من الأنشطة والبرامج لإدارة الأزمات المالية التي تواجه البنوك السودانية					
5. يهتم إدارة بنك السودان المركزي بوظيفة العلاقات العامة ودورها المهني في مجابهة الأزمات المالية التي تواجه الدولة					
6. تعمل إدارة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي على وضع الخطط الإستراتيجية لمنع حدوث الأزمات المالية					
7. عدم الاعتماد في التخصص الدقيق للقائمين بوظيفة العلاقات العامة ببنك السودان المركزي يُضعف دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المالية.					
8. دائماً ما يقوم بنك السودان المركزي بوضع خطة إستراتيجية لمواجهة الازمات المالية.					
9. يستند بنك السودان المركزي بصورة فاعلة على إدارة العلاقات العامة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية وتكوين الرأي العام حولها.					

1/ برأيك كيف تقوم إدارة العلاقات العامة بينك السودان المركزي بدور فاعل في مواجهة الأزمات المالية المتعلقة بالبلاد.

.....

.....

.....

2/ كيف توظف العلاقات العامة بينك السودان المركزي أجهزة الإعلام والاتصالات عند حدوث الازمات المالية بتتوير الرأي العام حولها.

.....

.....

.....

.....

.....

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء المحكمين :

الرقم	الاسم	الجامعة	الصفة
1.	د. عبد الكريم قرني	بحري - كلية العلوم الإنسانية	أ. مشارك
2.	د. معز حموده علي	بحري - كلية الاتصال التنموي	أ. مساعد
3.	د. أسامة الطيب	جامعة القرآن الكريم - كلية الإعلام	أ. مساعد
4.	د. معزة إبراهيم عبد الهادي	كلية الوسيلة للتكنولوجيا	أ. مساعد