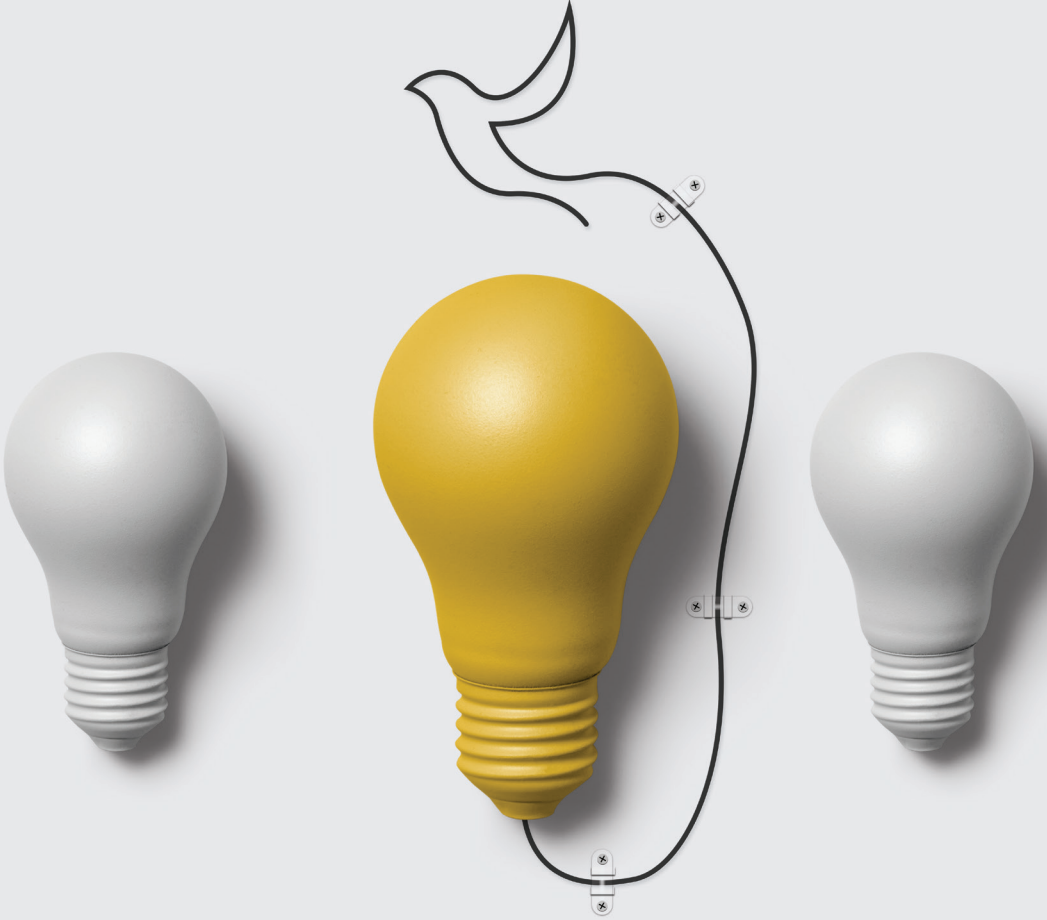


الطبعة الأولى

بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات غير الربحية



مقدم من



مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية
Salem Bin Mahfouz Foundation

بسام بشير خلف

بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات غير الربحية

بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة
في المنظمات غير الربحية

الطبعة الأولى 2021 م – 1443هـ
عدد الصفحات: 164 صفحة

رقم الإيداع: 1443/4687
ردمك: 978-603-04-0160-4

جميع الحقوق محفوظة، ولا يسمح بإعادة إصدار هذا
الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه بأي وسيلة كانت
في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه
بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من
المؤلف.

الله أكبر
الحمد لله
الذي هدانا لهذا
ما كنا لنهتدي لولا
هدى الله لنا

أهـدـاء

إلى روح جدي الطاهرة الحاج فايز خلف،

إلى أُمي التي تستقبلني تودعني دائماً بسيل من دعواتها،

والتي كانت سبباً في رؤية هذا الكتاب النور

إلى أبي الذي لم يكل يوماً عن تمنّي الخير لي ولمستقبلي

إلى زوجتي التي تحملت كل الظروف وهيأت لي كل الأجواء

إلى إخواني، عبدالله، محمد، محمود

إلى فلذات كبدي، رؤى، ريماس، بشير

وإلى كل العاملين في القطاع غير الربحي

أهدي هذا الكتاب

بسام بشير خلف

شكرًا

إلى مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية، ومؤسساتها، ومجلس أمنائها،

وإدارتها التنفيذية، وطاقم العمل، لإيمانهم بأهمية الصورة الذهنية

منذ نشأة المؤسسة، وعلى دعمهم لإصدار هذا الكتاب،

وتوثيق تجربة المؤسسة المميزة بهدف إثراء القطاع غير الربحي.

وإلى كل من كان له بصمة في هذا الكتاب، من نصيحة، أو مشورة أو دعوة أو مشاركة.

وأخص بالذكر، د. ياسر الشهري، د. خالد الكثيري، أ. أحمد عودة.

بن محفوظ
ممدوح
أحمد طارق
نوف بسام
سلمان نادية عبد الرحيم
نوف عمرو محمود
محسن هلال
محمود بسام طارق وليد ياسر
سندس أيمن خالد رأفت مراد
نادر صالح
أحمد
بسام ولاء
مروان حنين
خالد همزة عمر
أفنان مراد عبد الرحيم
عبد الرحمن طارق خالد همزة
عمرو صالح عبد الرحمن
سندس بسام
إبراهيم ولاء
مراد وليد
عبد الله صالح رياض
عبد الرحيم راشد
ممدوح محسن
رياض محمود
نادية عمر رأفت
محمد
فوزي مراد
أفنان ولاء
عصام
عبد الرحمن

فهرس الموضوعات

12	كلمة مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية.....
13	مقدمة المقدمة.....
14	مقدمة.....

18	الفصل الأول : مقدمة في العلاقات العامة.....
20	مقدمة في العلاقات العامة.....
21	مفهوم العلاقات العامة.....
23	نبذة تاريخية عن العلاقات العامة.....
29	أهمية العلاقات العامة.....
30	أهداف العلاقات العامة.....
31	وظائف إدارة العلاقات العامة.....
34	هيكلية العلاقات العامة في المنظمة.....
36	أساليب تقديم خدمات العلاقات العامة.....

الفصل الثاني :

40	واقع العلاقات العامة والصورة الذهنية في المنظمات غير الربحية.....
42	تعريف المنظمات غير الربحية.....
44	تصنيفات ومجالات نشاط المنظمات غير الربحية.....
46	أهمية المنظمات غير الربحية.....
48	واقع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.....
54	أهمية ودور الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.....
56	معوقات وتحديات بناء الصورة الذهنية في المنظمات غير الربحية.....
68	الحلول المقترحة لتحسين وتطوير أداء إدارة الصورة الذهنية.....

72 الفصل الثالث : بناء الصورة الذهنية في المنظمات غير الربحية

74 التعريف بالصورة الذهنية

76 تعريف الصورة الذهنية

79 أهمية الصورة الذهنية

81 مبادئ بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية

82 خصائص الصورة الذهنية

84 أبعاد الصورة الذهنية

85 مصادر تكوين الصورة الذهنية

86 خطوات بناء الصورة الذهنية

106 الفصل الرابع : بناء سمعة المنظمة وإدارة المخاطر والأزمات للحفاظ عليها

108 التعريف بسمعة المنظمة

114 أهمية إدارة السمعة

118 أبعاد السمعة

122 معوقات بناء السمعة

128 قياس أداء الصورة الذهنية والسمعة

133 إدارة الأزمات للحفاظ على السمعة

134 إدارة الأزمات

139 مراحل إدارة الأزمات

144 برامج السمعة الالكترونية

148 الخاتمة

152 ملحق (1): أفكار وأمثلة على أنشطة بناء وتعزيز الصورة الذهنية

154 قائمة المراجع



مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية Salem Bin Mahfouz Foundation

كلمة مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية

تعزز مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية بما لها من تجربة في القطاع غير الربحي لتسهم في تحقيق مستهدفاته التي تضمنتها رؤية المملكة 2030، ومن ذلك ما لها من باع في إدارة الصورة الذهنية لها منذ تأسيسها في العام 2013 وحتى الآن.

في خطتها الخمسية الأولى (2014-2018) وضعت المؤسسة تعزيز الصورة الذهنية لها كهدف استراتيجي تعمل عليه، وانطلاقاً من إيمان الأوصياء والأمناء وحرصهم، عملت المؤسسة على تعزيز صورتها الذهنية وصورة القطاع غير الربحي ككل بالنظر إلى موقعها الريادي في أنشطة المنح وتصميم البرامج وتنفيذها وتأسيس الكيانات غير الربحية.

تولى فريق عمل متخصص هذه المهمة، فعمد إلى الاستعانة بأهل الخبرة في مجالات العلامة التجارية والتسويق والاتصال والتصميم والجودة والتحرير والإحصاء والدراسات وإدارة المناسبات، حتى توفرت لمؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية تجربة ثرية جديرة بالتوثيق والنقل والتطوير أيضاً.

ولما كانت الحاجة ملحة لتطوير القطاع غير الربحي ضمن رؤية الوطن الطموحة، كان العمل على نقل إدارة الصورة الذهنية لدى مؤسساته وقياداته أيضاً نحو الاحترافية هاماً لتطوير القطاع وتحقيق التفاعل بينه وبين كافة المعنيين به داخل المجتمع.

رأينا في المؤسسة أن نوثق هذه التجارب من خلال تصميم نموذج في إدارة الصورة الذهنية ونقله إلى عدد من المؤسسات العاملة في القطاع وهو ما بدأناه فعلياً هذا العام 2021، وليكون النفع أعم والأثر أوسع استكتبنا أهل الخبرة والتجربة في هذا الإصدار بين أيديكم حول "إدارة الصورة الذهنية في القطاع غير الربحي" ليكون رافداً للقطاع غير الربحي في هذا التخصص.

كل الشكر لكافة الإخوة والأخوات ممن استقطعوا من فكرهم وجهدهم ووقتهم لإخراج هذا الإصدار بالصورة الموجودة بين أيديكم، وتمنياتنا لكم بقراءة ممتعة ومفيدة.



مقدمة المقدمة

”

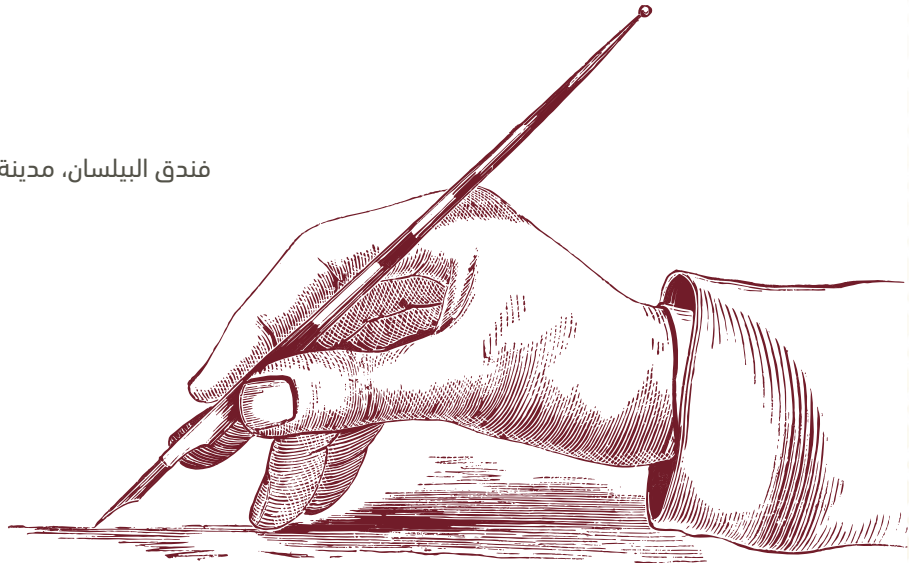
بعد أن أنهيت مهامى العملية لهذا اليوم، وذهبت لأخذ للنوم، انتابني شعورٌ بالقلق بسبب فارق التوقيت بين الولايات المتحدة والمملكة العربية السعودية، حيث لم أكمل حينها الأسبوع من عودتي. في تلك اللحظة تحديدًا قررت البدء بتأليف الكتاب الذي طالما حلمت بكتابته، رغبةً بإرضاء شغفي بالبحث والكتابة حول هذا الموضوع من جهة، ونظرًا لأهميته الكبيرة في وقتنا الحاضر لكثير من المنظمات غير الربحية من جهة أخرى، والتي لمست إدراك القائمين على بعضها لأهميته من خلال بعض الملتقيات والاجتماعات، حيث بدأت العديد من هذه المنظمات بإعادة النظر في طريقة بناء صورتها الذهنية، والبحث عن الطرق الأنجح لتقويتها. لذلك، أقدم في هذا الكتاب خلاصة تجربتي التي امتدت لثماني سنوات في مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية، والتي بدأت بترجمتها فعليًا على أرض الواقع بالدورات وورش العمل وتقديم الاستشارات للجهات غير الربحية.

أسأل الله العليّ القدير أن يسدّني ويوفّقني لإنهاء هذا الكتاب في القريب العاجل، وأن يوفّقنا لنشره وتوزيعه، وأن يعمّ بنفعه القريب والبعيد، إنه على ذلك قدير.

فندق البيلسان، مدينة الملك عبدالله الاقتصادية،

2019-1-6

1440-4-30



مقدمة

الحمد لله الذي لولاه ما جرى قلم ولا تكلم لسان، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم كان أفصح الناس لسانًا وأوضحهم بيانًا.

لم تحظ المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بما حظيت به المؤسسات الأخرى في القطاع العام والقطاع الخاص من الدراسات المتخصصة في الإعلام والإدارة التي تسهم في تطوير أدائها وإنتاجها وتقويم نشاطها وأسلوب عملها وإدارتها، كما أنها لم تحظ بما حظيت به المنظمات غير الربحية في الدول الأوروبية التي نالها اهتمام الباحثين في مجال العلاقات العامة، والتي استفادت دون أدنى شك من الدراسات المتخصصة التي ساهمت في تقديم رسالتها وتحسين أدائها وبناء سمعتها وصورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي والخارجي. ولم يعد للتشكيك بأهمية الإدارة في إنجاح المنظمات الربحية وغير الربحية مكان؛ فكفاءة الإدارة واعتمادها على الأسس العلمية هي الركيزة الأولى في إحراز التقدم، وقد أدت مشكلات المنظمات غير الربحية وتشابك العلاقات فيما بينها إلى ظهور مجالات فرعية لإدارة الأعمال، يتولاها مختصون يستطيعون مواجهة هذه المشكلات ويساهمون في بناء العلاقات وتكوينها.

وتعد العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي حققت قبولًا متزايدًا خلال القرن الماضي، اتخذت خلاله أبعادًا نظرية وعملية كبيرة، فقلما تخلو منظمة ربحية أو غير ربحية من إدارة للعلاقات العامة، لها وظائفها ومهامها وأفرادها العاملون، ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي العام، وتسابق المنظمات إلى كسب ثقة الجمهور وتأييده.

وتقوم العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف الاتصالية والإعلامية التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقديم المعلومات التي تمكنه من تكوين رأي عام صائب تجاه قضايا المنظمة وتحسين صورتها الذهنية لديه، حيث يركز المنهج الإعلامي الحديث الذي نتبناه في مؤلفنا هذا على أهمية العلاقات العامة واستراتيجيتها الاتصالية بين المنظمات غير

الربحية وجمهورها، ودراسة عناصر العملية الاتصالية، ووظائف العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية، وبحوث الرأي العام، وقياس مدى النجاح والفشل في برامج بناء سمعة المنظمات غير الربحية لدى جمهورها الداخلي والخارجي. كما تقوم العلاقات العامة على أساس الاعتراف بالرأي العام وقدرته على التأثير في الناس، وهو ما يتطلب فهم الاتجاهات والآراء التي يعلنونها، ولذلك تمثل عملية إجراء البحوث التي تستهدف معرفة آراء الجمهور ومواقفه أحد الاتجاهات الحديثة في ممارسة العلاقات العامة بالمنظمات غير الربحية، والتي أخذت على عاتقها العمل في الإصلاح والتوجيه والتربية والتعليم والإغاثة والتنمية، وتحتم عليها بلا أدنى شك إنشاء أقسام وإدارات خاصة للعلاقات العامة، تقوم بوظيفة الاتصال بالجمهور وبناء العلاقة معه، وذلك لكسب تأييده ودعمه وإعلامه بنشاطاتها ومواقفها وبرامجها وسياساتها وبناء سمعتها وصورتها الذهنية.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة بناء الصورة الذهنية وسمعة المنظمات غير الربحية تعد من أهم المفاهيم الحديثة التي تتم عبر الاتصال المؤسسي المستمر لتكريس سمعة طيبة للمنظمة، للدرجة التي تجعل جمهور المتعاملين ينظر إليها باعتبارها مؤسسة وطنية صالحة، من خلال ما تقدمه من تسهيلات وخدمات، ما يعزز مكانتها أمام الجمهور، لا سيما عند تعرضها للعثرات أو المخاطر أو الأزمات. ففي ظل اتساع مجال أعمال المنظمات غير الربحية وما ترتب عليه من وجود كيانات مؤسسية في القطاع الثالث بالمملكة، فضلاً عن المنافسة الكبيرة بينها، كان لا بد أن تعتمد المنظمات غير الربحية -أيًا كان مجال عملها- على إدارات متميزة ووسائل اتصال ناجحة وأكثر تأثيراً وتحقيقاً لأهدافها، لتعمل على تكوين رصيد من السمعة الطيبة في البيئة التي تعمل في إطارها، ذلك أن السمعة الطيبة للمنظمة وصورتها الذهنية، لا تنعكس فقط على جمهورها، بل على تعاملاتها مع كافة المنظمات والهيئات الرسمية وغير الرسمية، كما أنها الضمانة الرئيسة لانضمام شرائح جديدة لجمهورها.

ومن خلال بعض المشاهدات الشخصية والمتابعات الجادة لأنشطة وخدمات بعض المنظمات غير الربحية بالمملكة، وجدت أن هناك الكثير من المؤسسات والدوائر التي تقوم بعمل جاد ومتميز، غير أنها لم تصل به بعد إلى قطاع كبير من الجمهور، أو أنها توجه رسالتها الاتصالية إلى شريحة معينة متجاهلة شرائح أخرى قد تكون أكثر تأثيراً، خاصة وأن محصلة السمعة الطيبة والصورة الذهنية لهذه المنظمات غير الربحية العاملة في مختلف الميادين، تصب أخيراً في مصلحة المجتمع وصورة المنظمة، باعتبارها مكوناً مهماً وفاعلاً في تنمية منظومة الأداء، ومن هنا يتضح جلياً أهمية العلاقات العامة التي باتت وظيفة متخصصة ينبغي أن تعتمد عليها المنظمات بكافة أشكالها في تحقيق أهدافها. وهذا ما سنتعرف عليه سوياً عزيزي القارئ من خلال فصول الكتاب الذي بين يديك، والمقسم لأربعة فصول معنونة

على النحو التالي:

1 مفاهيم عامة في العلاقات العامة

2 واقع العلاقات العامة والصورة الذهنية في المنظمات غير الربحية

3 بناء الصورة الذهنية في المنظمات غير الربحية

4 بناء السمعة وإدارة المخاطر والأزمات للحفاظ على السمعة

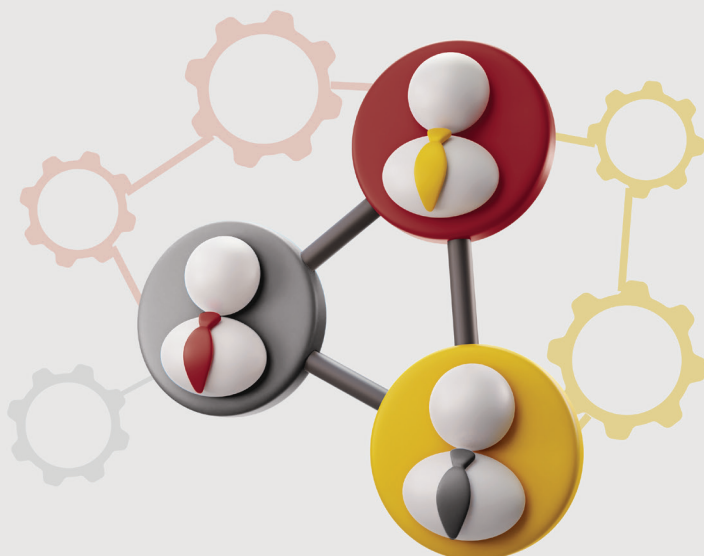
وختاماً، أرجو من الله أن أكون قد وفقت في وضع استراتيجية واضحة المعالم للمنظمات غير الربحية، تساعدنا في تقديم أنفسنا لعملائها، والتعرف على جمهورها وطبيعته لبناء صورة ذهنية جيدة لها وسمعة حسنة بين مختلف فئاته الداخلية والخارجية.

كما أتمنى أن تكون رحلتك معي عزيزي القارئ في صفحات هذا المؤلف ممتعة وشيقة، وأن يكون هذا الكتاب قد ارتقى معك وبك بدرجات العقل والفكر، وأن يضيف جديداً للمكتبة العربية بتراثها العلمي والعملية.



مقدمة في العلاقات العامة





مفهوم العلاقات العامة

نبذة تاريخية عن العلاقات العامة

أهمية العلاقات العامة

أهداف العلاقات العامة

وظائف العلاقات العامة

هيكلية العلاقات العامة في المنظمة

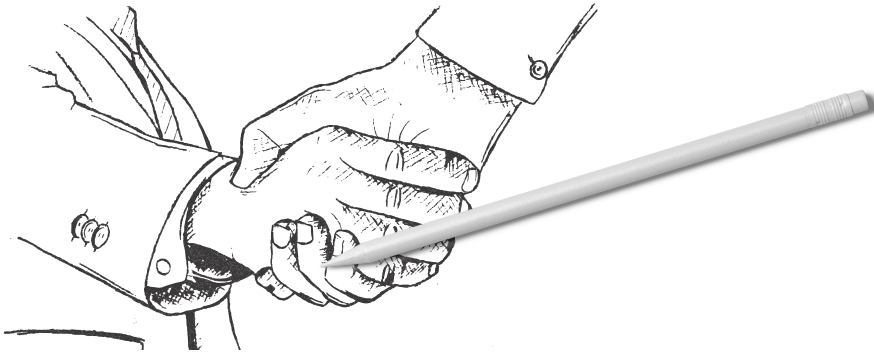
أساليب تقديم خدمات العلاقات العامة

مقدمة في العلاقات العامة

على الرغم من قيامه بالتبرع الدائم للجمعيات الخيرية، إلا أن رجل الأعمال الأمريكي «جون روكفلر»، لم يكن يبدو أمام العامة إلا كبخيل لم يزر يومًا دار أيتام، أو كنيسة، أو مدرسة أطفال. إلى أن ظهر «أبو العلاقات العامة» العالم الأمريكي الشهير «إيفي لي» لينقذ روكفلر من محتته، حيث استطاع تغيير الصورة الذهنية المنتشرة عنه إلى صورة الرجل الثري صاحب فعل الخير، وذلك بعد اتفاه مع الصحافة على تصوير روكفلر وهو يلعب الجولف بتواضع، ويساعد المحتاجين، ويلعب الأطفال. وبذلك أكد إيفي لي على واحد من أهم المبادئ في تكوين الصورة الذهنية عن الشركات: **«فعل الخير فقط لا يكفي، بل لا بد من أن يعلم الناس ما فعلته من خير!»**. ومن هنا قد تفهم عزيزي القارئ أهمية تخصيص فصل كامل عن العلاقات العامة في كتاب يتحدث عن الصورة الذهنية.

تعد العلاقات العامة حجر الأساس في بناء الصورة الذهنية للشركات، فهي بجميع فروعها من الإعلام والتسويق والتواصل المرئي. ومؤخرًا، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي المسؤولة الأولى عن تشكيل الصورة الذهنية والانطباع لدى الناس، وبالتالي دفعهم لانتهاج سلوك ما. ولقوة الأداة الإعلامية في وقتنا الحاضر، فإن **النسبة الأعلى من موارد الشركات المالية تكاد تنفق على الجانب التسويقي**، فتمكن بذلك من السيطرة على توجهات عملائها وسلوكهم في الشراء. وكما يرى عالم الاتصال الأمريكي «ولبر شرام»، فإن ما يقارب 70% من الصور التي يكونها الإنسان عن عالمه هي في الحقيقة مستمدة من وسائل التواصل الإعلامي.

ويمكن تشبيه العلاقة بين العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة بالانطباع الذي يكونه الإنسان تجاه الآخرين، فلا يمكن تكوين صورة ذهنية واضحة عن شخص معين إلا بعد حدوث التواصل السمعي أو المرئي أو الحسي بينهما، التصور الذي يمكنك من تكوين رأي عنه، والتصرف معه بسلوك معين ولتقريب المعنى، يمكن القول إن الصورة الذهنية هي المرمى النهائي الذي يسعى قسم العلاقات العامة في المؤسسة إلى تحقيق هدفه الأكبر فيه، فإن أحرز هدف الفوز، فقد أحكم سيطرته على توجهات الجمهور وسلوكه.



مفهوم العلاقات العامة

يدور شيء من الجدل حول مفهوم العلاقات العامة وماهيتها، فهي برأي البعض تختلف باختلاف الأنظمة السياسية، فمفهوم العلاقات العامة في الأنظمة الرأسمالية مثلاً يختلف عنه في النظام الاشتراكي، وهو في الدول المتقدمة يختلف عنه في الدول النامية، بل يذهب البعض إلى اختلافه باختلاف طبيعة المنظمات⁽¹⁾. والحقيقة التي لا مناص منها أن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، ولا حتى باختلاف طبيعة المنظمات، غير أن الاختلاف قد يحدث فقط في إطار الواقع العملي، حيث تعكس الأهداف فلسفة النظام الذي تعبر عنه، فالأهداف التي تحددها العلاقات العامة في منظمة تسعى للربح تختلف عن تلك الأهداف التي تُحدد للمنظمات غير الربحية، على الرغم من إمكانية وجود بعض الأهداف المشتركة بينهما. ويقوم جوهر العلاقات العامة على التفاهم الإنساني، وإقامة الصلات الحسنة بين أطراف لها مصالح مشتركة، تجارية كانت أو صناعية، أو خدمية، أو اجتماعية، أو سياسية، وبين جمهور تلك المؤسسة⁽²⁾، وتبقى مهمة كل مؤسسة مهما اختلف نشاطها وأهدافها هي أن تستكشف تلك الأنشطة، وأن تعرف آثارها الاجتماعية، فإذا كانت تتعارض مع الصالح العام ورضا الجماهير فعليها أن تجد الطرق والوسائل لتطويعها في خدمة الصالح العام.

من ذلك يتضح أن العلاقات العامة هي تلك الجوانب من سلوك المؤسسة التي يكون لها آثار اجتماعية، بهدف رعاية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع، وكسب تأييد الجماهير، وضمان التفاهم التام بين المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأنواعها. ورغم كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين أو الممارسين أو من جانب الهيئات المهمة بالعلاقات العامة، إلا أن هناك سمات مشتركة بين هذه التعريفات رغم اختلاف التفاصيل بين تعريف وآخر، وتتحدد هذه السمات المشتركة فيما يلي⁽³⁾:

أنها عملية طويلة المدى ومستمرة، تستهدف بالدرجة الأولى نشر أكبر قدر من المعلومات الصحيحة حول موضوع أو قضية معينة لجماهير تلك المؤسسة.

أنها تستهدف إقناع الجماهير النوعية بتغيير أو تعديل آرائها وسلوكها تجاه موضوع أو قضية معينة.

أنها تستهدف إحداث قدر من التكيف بين مواقف واتجاهات هيئة معينة، ومواقف وآراء الجماهير النوعية التي ترتبط مصالحها العامة مع هذه الهيئة.

(1) لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، الطبعة العربية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002، ص 14.

(2) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ط4، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 26.

(3) فؤاده البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، ط1، القاهرة، دار نهضة الشرق، 2001، ص 23.

وتعد هذه السمات الثلاث للمفهوم العلمي للعلاقات العامة بمثابة الإطار العام الذي يحكم تعريفاتها التي تعددت وتنوعت نتيجة اختلاف التركيز على محتوى وأنشطة العلاقات العامة، بالإضافة لاختلاف المدرسة العلمية التي يتبعها من يضع التعريف، لذلك فمن المفيد استعراض أبرز تعريفات العلاقات العامة على النحو الآتي:



«هي فن التأثير على الآخرين لسلوك الطريق نفسه الذي تتبعه تلك المؤسسات»

Bloomfield*



«هي الجهود المقصودة، والمخططة، والمستمرة لإقامة العلاقات المتبادلة المستمرة بين أية منظمة وجمهورها»

المعهد البريطاني للعلاقات العامة (CIPR)



«مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة، أو اتحاد، أو حكومة، أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة.»

قاموس ويبستر Webster's New Collegiate Dictionary



«هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى لها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تأييد وتعاطف الجماهير، وهي تسعى لاستمراره من خلال: قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه -قدر الإمكان- مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلان الشامل المخطط»

الجمعية الدولية للعلاقات العامة (IPRA)

(* فيليب هنسلو، العلاقات العامة، ترجمة: تيب توب لخدمات الترجمة، ط1، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003، ص42.

نبذة تاريخية عن العلاقات العامة

العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

قبل البدء في الحديث عن مساهمة الحضارة الإسلامية في العلاقات العامة وكيفية معالجتها لها، سيكون من المفيد ذكر طبيعة العلاقات العامة قبل الإسلام، فقد انتشرت في المجتمع الجاهلي بعض الظواهر التي جاء الإسلام ليصححها مثل العصبية القبلية والطبقية وغيرها. إذن فما الذي جاء به الإسلام؟ جاء الإسلام ليصحح هذه المفاهيم التي تشكل مشكلات اجتماعيًا، في المقابل أبقى على بعض الأخلاقيات التي تتوافق والأخلاق الإسلامية مثل: الكرم، إكرام الضيف، إغاثة الملهوف وغيرها، وأرسى منظومة من القيم والتصورات التي تحدد طبيعة العلاقة بين الإنسان وخالقه، والبشر بعضهم البعض، فأسس لمفاهيم جديدة لم تكن معهودة، وألغى ما تعارض معه، وثبت المفاهيم المحمودة والموجودة أصلًا. وعلى عكس العلم الحديث الذي اتجه إلى معالجة السلوكيات، اتجه الإسلام لتطهير البواطن وغرس القناعات التي تبنى عليها السلوكيات الصحيحة. الأمر الذي أسهم في تطوير العلاقات العامة على نحو جديد، فقد ركز الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون وصحابته الكرام على أهمية الاتصال الشخصي والجمعي بجماهير العرب والمسلمين كوسيلة من وسائل العلاقات العامة، وكذا استخدم أسلوب الحجة والبرهان لتحقيق هدف الإقناع بالرسالة المحمدية دون قسر أو إرهاب، فكان الرسول -صلى الله عليه وسلم- يوفد الرسل، ويبعث الكتب إلى الملوك والأمراء، ويدعوهم إلى الدخول في الإسلام، واهتم بعد فتح البلاد بكتابات الفقهاء في التوجيه والإرشاد⁽⁴⁾.

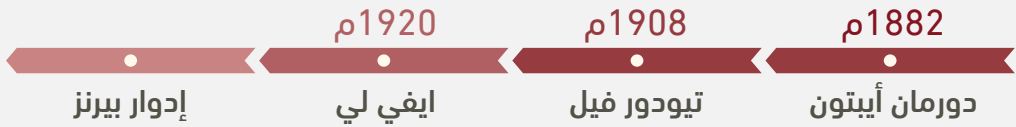
ولعل من أهم مبادئ العلاقات العامة في الإسلام مبدأ الشورى، فهو يعطي الفرد المسلم قدرًا، واهتمامًا اجتماعيًا يجعله مرتبطًا برباط وثيق مع المنظمة التي يعمل بها، فمشورة الجميع تدعم التفاهم المشترك وتقوي أواصر الأخوة بينهم، وتشعر كل فرد منهم بذاتيته وكيونته. **إن تطبيق مبدأ الشورى في الإسلام يعني استطلاع الرأي العام بين العاملين مع المنظمة**⁽⁵⁾، والوقوف على آرائهم واحتياجاتهم الفعلية، مما يمكنها من العمل على الوفاء بها وإشباعها على أفضل الوجوه. كما أولى الإسلام عناية فائقة بظاهرة الرأي، وكشف عن المقومات الموضوعية للرأي العام، وحدد الوظائف المنوطة به مثل: الكرم، والإنسانية في معاملة الناس. ويحوي الفكر الإسلامي منهجًا خاصًا بإعلام متميز، حيث أن الإسلام دين دعوة، فقد كُلف جميع المسلمين بالمسؤولية الإعلامية⁽⁵⁾. كما أن القرآن الكريم وحياة الرسول صلى الله عليه وسلم، أقوالًا وأفعالًا وتقديرًا، جاءت تطبيقًا لمفاهيم العلاقات العامة بمفهومها الحديث، وتعد الفترة التي شهدت نشر الدعوة الإسلامية على يد النبي صلى الله عليه وسلم، فترة تاريخية لها دورها في تطور العلاقات العامة

(4) أحمد إبراهيم أبوسن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة، دبي، المطبعة العصرية، 1996، ص 25.
(5) مصطفى الدميري، العلاقات العامة في عصر النبوة، جدة، دار المنارة للنشر والتوزيع، 1988، ص 13

بما جاءت به من مبادئ ومثل ذات طابع توجيهي إرشادي، فقد استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم في دعوته جميع الوسائل المعروفة في عصره، مثل الدروس الخاصة (دار الأرقم والمسجد)، والخطبة، والمناداة، والاتصال الفردي والجمعي، والبعوث والسرايا، والرسائل إلى الملوك والأمراء، والقصيدة الشعرية، والمشاعر والشعائر، والجدال والمناظرة.

وسلك الإسلام أسلوبًا جديدًا -يعد الأعظم على الإطلاق- وهو القرآن الكريم، ثم الحديث الشريف. وعن طريق العلاقات العامة جال رسول الله صلى الله عليه وسلم الأسواق التي كانت تقيمها العرب للتجارة والشعر وتبادل المعلومات، كعكاظ، ومنى، وأماكن الحج، كما سافر إلى الطائف ليعرض الإسلام على كبارائها ورؤسائها، وزار تجمعات أهل مكة، والمدينة، وكان يذهب أول الأمر إلى أماكن تجمع اليهود والمشركون من العرب ويعرض عليهم الإسلام، فكانوا يرون في تلاوة القرآن أثرًا قويًا في رفع الروح المعنوية للمسلمين في الحرب والسلام.

أبرز رواد العلاقات العامة في العصر الحديث:



العلاقات العامة في العصور الحديثة:

تعد الثورة الصناعية -التي كان من أبرز نتائجها انتقال تركيز الإنتاج من اليد إلى الآلة-، محطة التغيير الأولى للعلاقات العامة في العصر الحديث، فاختراع الآلات يعني مزيدًا من الإنتاج، وبالتالي مزيدًا من الشركات، ونتيجة لذلك بدأ التنافس يشتد بين الشركات، فبرزت الحاجة لتنظيم العلاقة بين الشركات وجمهورها الداخلي والخارجي ضمن إطار العلاقات العامة.

لم تعرف العلاقات العامة بمفهومها الحديث إلا في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، فقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، وجاء ذلك في محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعى **دورمان أيبتون** في قاعة كلية الحقوق بجامعة "ييل" في مستهل عام 1882م وكان موضوعها "العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية". وفي عام 1908م استخدم تيودور فيل رئيس شركة التلغراف والتلغراف الأهلية هذا التعبير لأول مرة على رأس تقرير الشركة لذلك العام، وقد أصبح المصطلح شائعًا ومألوفًا في العشرينيات بعد ظهور المؤسسات الضخمة، كنتيجة طبيعية للتقدم الصناعي في المجتمعات الغربية التي تعتمد بالإنتاج الوفير واستخدام آلاف العمال

على أنهم آلات أو أجزاء من الآلات التي تعمل للإنتاج دون توقف⁽⁶⁾.

وفي عام 1920م وبعد بروز العديد من الشركات نتيجة انتقال الإنتاج من اليد إلى الآلة، ظهرت على الساحة ظاهرة إضراب العمال، احتجاجًا على المعاملة غير الإنسانية التي يتلقاها العمال من أرباب العمل، كان الإضراب فرصة للباحثين لدراسة هذه الظاهرة واكتشاف الأسباب الحقيقية وراء استمرارها، حتى بعد رفع رواتب المضرّبين. كان من بين هؤلاء الباحثين الصحفي الأمريكي **إيفي لي**، والذي استنتج بأن هؤلاء العمال بحاجة لدعم معنوي يقدّر جهودهم ويعاملهم معاملة إنسانية، على قدر احتياجهم للمال. كما أنه توصل لمبادئ تضبط العلاقة بين أصحاب العمل "والموظفين"، وقد أطلق عليها مبادئ العلاقات العامة. كما أن لي هو أول من كشف عن العلاقة المتبادلة بين المنشورات الإيجابية في الصحافة، حول شركة ما أو مجموعة سياسيين، وتحقيقهم نجاحات جديدة. وأتى "لي" بفكرة جديدة إلى عالم التجارة والصناعة ألا وهي الإعلام والنشر، ويقول في ذلك: "إن مهمة العلاقات العامة مهمة مزدوجة تتلخص في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل أخبار وسياسة المؤسسة إلى الرأي العام بصراحة وبأسلوب مباشر دون مراوغة، وليس الإعلان عنها كما يتخيل البعض"⁽⁷⁾. وفي نفس الفترة ظهر دور العالم النمساوي الأمريكي "إدوار بيرنز" الذي كان أول من استخدم علم النفس في تصميم الحملات الدعائية كوسيلة تأثير على سلوك الناس وتوجيههم، متأثرًا بنموذج «فرويد». كان لهذا العالم دور في تأليف العديد من الكتب في العلاقات العامة، من بينها كتاب "الدعاية والعلاقات العامة" وكتاب "هندسة الإقناع"، كما كان له العديد من المحاضرات والدروس في هذا المجال، ومن هنا بدأت العلاقات العامة في الانتشار والتطور السريع.

ويقسم إدوار بيرنز العلاقات العامة في العصر الحديث إلى أربع مراحل بالشكل التالي⁽⁸⁾:

■ المرحلة الأولى:

وتبدأ من العام 1900 وحتى قيام الحرب العالمية الأولى في العام 1914، وتعتبر مرحلة إعداد وتهيئة، وقد استعانت فيها العلاقات العامة بالعلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة، وتسمى "فترة التشهير" وقد واجهتها مؤسسات الأعمال بسياسة دفاعية، كما حدثت فيها تغيرات وإصلاحات بعيدة المدى، فكانت فترة ازدهار اقتصادي كبير لم يشهد العالم مثلها من قبل، ففي جيل واحد تزايد عدد سكان العالم بقدر تزايدهم في القرن السابع عشر، وتزايد الدخل الحقيقي للفرد بما يزيد عن 75%، وذلك خلال الفترة من عام 1870م وحتى عام 1914م.

(6) A new definition of public relation: Public relations society of America, (www PRSA com) page consulter le 21 (6) 2012-12

(7) فيليب هنسلو ، مرجع سابق، ص 85.

(8) فهمي محمد العدوي ، **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة**، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص 62.

■ المرحلة الثانية:

وتغطي الفترة ما بين الأعوام 1914-1919، وقد تميزت بظهور النشاط الحركي في مجال العلاقات العامة، إذ ظهر التدخل الحكومي بوضوح في عدد كبير من البلاد التي شملتها الحرب، وذلك بدراسة الرأي العام، للتعرف على مقوماته والتأثير فيه، وتحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه لحشد الجهود من أجل الحصول على التأييد، كما تقدمت فيها أساليب قياس الرأي وإعداده وتوجيهه والعمل على التأثير في الجماعات والأفراد عن طريق التوضيح والمساعدة العينية.

وفي هذه الفترة ظهرت الأساليب التي تقوم على تطبيق المنهج العلمي باستخدام أساليب قياس الرأي العام وطرق جمع الحقائق ثم تحليلها، للعمل الذي يعتمد بصورة أساسية على المعلومات الدقيقة للموقف.

■ المرحلة الثالثة:

وتمتد بين الأعوام 1919-1929، ويمكن وصفها بأنها "مرحلة نمو" بسبب قوة الدفع التي اكتسبتها من المراحل السابقة، وتميزت بازدهار واضح في أساليب العلاقات العامة، وظهرت الأصول الفنية والمنهج العلمي بفضل جهود الصحفي "أيغي لي" و"أدوار بيرنز".

وفي العام 1926 تأسست الإدارة الإمبراطورية (المجلس الإمبراطوري لشؤون التسويق) في مجال التسويق، وتعد الحملة في مجال دفع مواد المجلس الإمبراطوري لشؤون التسويق "الفواكه والأغذية" من أكبر وأول أعمال العلاقات العامة في بريطانيا، وتزعم هذا العمل "ستيغان تالينس"، الذي استخدم الأفلام السينمائية واللافتات ونظم المعارض، وحققت هذه الحملة نجاحًا وأرباحًا كبيرة.



■ المرحلة الرابعة:

وهي التي تغطي الفترة منذ 1929م، وحتى الآن، وقد شهدت بداية هذه المرحلة أحداثًا ساعدت على تبلور مفهوم العلاقات العامة، ففي بدايتها ظهرت الأزمة الاقتصادية أو ما يطلق عليها "الكساد العظيم" وقد تميزت بظهور نوع من الضغوط على المنشآت نتيجة للانهايار الاقتصادي، ونتيجة لذلك ضعفت ميزانية العلاقات العامة، ما أدى لخفوت دورها، خلال هذه الفترة انتهى الخبراء إلى أن **المبادئ الأصلية للعلاقات العامة هي: الصراحة، والأمانة، والاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية، والاعتناء بالجماهير** الداخلية كالمستخدمين والخارجيين كالمستهلكين والممولين وغيرهم⁽⁹⁾.

وبعد الحرب العالمية الثانية (1939م-1945م) شهد العالم انطلاق نشاط العلاقات العامة واستقرار مفهومه، مما زاد الاهتمام به، حيث رصدت الدول ميزانيات ضخمة لكسب تأييد الشعوب وتشجيعهم على الالتفاف بالشجاعة والتحمل والصبر والإصرار. وثبت أن انهيار الجبهة الداخلية في بعض دول أوروبا أنهى عملية القتال، وكان إشعارًا بالتسليم والهزيمة، مما جعل الحكومات تقدم على الاستعانة بخبرات فنية واستشارية وعلمية في حقل العلاقات العامة لرفع الروح المعنوية عند الشعوب، وإثارة حماسهم وتزويدهم بأهم صفات التحمل والصبر والعناء، لحماية الجبهة الداخلية من الانهيار، كما حاربت الحكومات نشاط الأعداء لتحطيم الروح المعنوية أو إثارة التذمر من تزايد الأعباء المالية وقلة المواد الغذائية، وعدم رفع الأجور مقابل ارتفاع الأسعار.

وبذلك تكوّن مجال نشاط العلاقات العامة في بريطانيا بفاعلية في السنوات التي تلت الحرب العالمية، واستخدمت الحكومة العلاقات العامة وتكنولوجياتها لشرح سياستها حيال الضمان الاجتماعي وبرامج الصحة العامة والبناء السكاني، كما استحدثت وزارة الأخبار العسكرية (الإعلام العسكري) التي أصبحت بمثابة ورشة كوادر للتطوير اللاحق للعلاقات العامة. أما في فترة ما بعد الحرب فقد حققت العلاقات العامة التطور الأكبر، وظهرت خدمات العلاقات العامة الاستشارية في بريطانيا بسبب طغيان نظام التوزيع للسلع والمواد. وفي عام 1948م تم تأسيس معهد العلاقات العامة البريطاني، وأصبح ستيفان تايلنس أول مدير له، ليصبح فيما بعد مركزًا للإعداد الأكاديمي وللتأهيل المهني، وفي عام 1969م تم تأسيس رابطة مستشاري العلاقات العامة في بريطانيا (PRCA). وفي عام 1950م، عقدت في باريس أول جلسة لنادي (المنزل الزجاجي)، وكان مؤسسو هذا النادي قد حددوا أهدافه على النحو التالي: دراسة وتجسيد الأساليب المرتبطة بتحسين العلاقات الإنسانية داخل الجماعات خصوصًا، وعلى مستوى البلاد عمومًا، وتشجيع تطبيق هذه الأساليب في مجال الإعلام والعلاقات الاجتماعية في الجماعات المهنية وفي الرأي العام.

(9) فهمي محمد العدوي، مرجع سابق، ص 74.

واستحدثت الشركات الكبرى في هذه الفترة أقسام العلاقات الخارجية، وكانت شركة (ستاندار فرانسيس دي بترول) من أولى الشركات التي افتتحت مثل هذا القسم، وفي هذه المرحلة تم إنشاء عدة جمعيات للعلاقات العامة، من أهمها جمعية العلاقات العامة الأمريكية والمعهد البريطاني للعلاقات العامة في عام 1948م وجمعية العلاقات العامة الدولية في عام 1955⁽¹⁰⁾. كما شهد العام 1955 تأسيس الرابطة الدولية للعلاقات الأوساط الاجتماعية (IPRA) بلندن، وفي عام 1959م تأسست الفيدرالية الأوروبية للعلاقات العامة (CERP). وقد ساهمت مجمل هذه المنظمات المهنية المحترفة مساهمة كبيرة في تطوير العلاقات العامة، وخلال هذه الفترة كانت هناك محاولات لوضع دساتير أخلاقية للمهنة تحدد آدابها وقواعدها، ومن أبرز الجمعيات التي اهتمت بهذا المجال جمعية العلاقات العامة الدولية، وجمعية العلاقات العامة الأمريكية، التي وضعت دستوراً للمهنة عام 1960م، وعدلته عام 1963م، فضلاً عن محاولة معهد العلاقات العامة البريطاني إصدار دستور للمهنة يتكون من خمسة عشر بنداً يماثل إلى حد كبير دستور جمعية العلاقات العامة الأمريكية، وذلك في 23 نوفمبر عام 1973م، وقد تطورت العلاقات العامة بمرور الزمن، إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه في عصرنا الحالي، حيث أصبحت مهنة لها قواعدها وأسسها وضوابطها التي تحكم من التحقق للعمل بها.



(10) فيليب هنسلو، مرجع سابق، ص 95.

أهمية العلاقات العامة

تظهر أهمية العلاقات العامة في كونها تؤدي وظيفة مهمة وحيوية لإدارة المؤسسة ككل، إذ أصبح من واجب الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياساتهم، ويجسّوا نبض الرأي العام قبل تطبيق هذه السياسات، وما يزيد من أهمية العلاقات العامة تعقيد الحياة الإنسانية، فإنسان المجتمع الحديث لا يجد وقتًا للاطلاع والإحاطة بالمعلومات البعيدة عن مجال تخصصه، ونمط حياة مجتمعه، على الرغم من عيشه في مجتمع يحتم عليه المشاركة في صنع الحياة العامة، فالعلاقات العامة ليست مجرد إعلام الناس بالحقائق، أو الدعاية لفكرة معينة والترويج لها، ولكنها نوع من السلوك يتوخى فيه الإنسان المنفعة الذاتية، مع ضرورة مراعاة مصالح الغير، ومن أجل ذلك يسلك سلوكًا معينًا في العمل أولًا، وفي معاملة الناس ثانيًا. وقد انتبهت نظريات الإدارة والإعلام والعلاقات العامة إلى ضرورة المشاركة وأهميتها كحافز لجمهور المنظمة الداخلي، حيث يرفع من معنوياته ويوثق من ارتباطه بالمنظمة وسياساتها وبرامجها، كما أنه ضروري للجماعات والأفراد الذين يتعاملون مع المنظمة ويستفيدون من نشاطاتها وخدماتها وإنجازاتها، وبذلك يتحقق التفاهم المشترك⁽¹¹⁾. فظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على إثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولعل أهم هذه التغيرات⁽¹²⁾:

الازدياد الكبير في قوة ونفوذ الرأي العام.

توسع حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس فيما بينها.

ظهور نقابات واتحادات العمال التي أصبحت المتحدث الرسمي باسم العمال، وامتلاكها القوة والنفوذ.

التحول الذي حدث في المجتمعات، من اعتماد اقتصادها على الزراعة ثم على الصناعة، وما صاحبه من تغير في تركيبة السكان أنفسهم.

تطور وسائل الإعلام والنشر نتيجة التقدم الفكري والفني والتقني.

(11) فؤاده البكري، مرجع سابق، ص 33

(12) بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 17

أهداف العلاقات العامة

تتعدد وتنوع أهداف العلاقات العامة تبعًا لاختلاف أهداف وطبيعة المنظمات، ويقصد بالأهداف النتائج النهائية التي تعمل المنظمات أو العلاقات العامة من أجل تحقيقها⁽¹³⁾، فالمنظمات والهيئات تكتسب هويتها من طبيعة الأهداف التي تتبناها، وتستمد العلاقات العامة أهدافها الأساسية من أهداف المنظمة⁽¹⁴⁾ التي تعمل في إطارها. ولعل هذا الأمر يصعب من مهمة الحصر الشامل لأهداف العلاقات العامة، لذلك نستعرض هنا أهمها⁽¹⁴⁾:

- تعزيز وترسيخ سمعة المنظمة عن طريق رفع مستوى فهم الجمهور وتنويره بما تقوم به من خدمات ونشاطات.
- بناء سمعة جيدة للنشاطات التي تقوم بها المنظمة بين أفراد الجمهور الذين تتعامل معهم.
- خلق فهم واسع تجاه الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة.
- الحصول على ثقة وولاء الجمهور للمنظمة.
- التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي، وكسب ثقة المساهمين.
- توطيد العلاقة مع الجمهورين الداخلي والخارجي.
- بناء وتوطيد علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة، ومؤسسات الدولة.
- معرفة ميول ورغبات واتجاهات الجمهور نحو المنظمة.
- ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المنظمة، وذلك بضم الكفاءات التي ترغب بالعمل في المنشآت التي تشتهر بالسمعة الجيدة.
- نيل رضا المجتمع واعتراف الرأي العام، بالإضافة لكسب تأييده، وخلق الانطباع المناسب عن المنشأة لدى ذلك الجمهور.
- مواجهة الأزمات التي قد تعترض إدارة المنظمة، ومساعدتها على تجاوزها بأقل خسارة ممكنة. ويتمثل دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف بمحاولة التنبؤ المبكر بها، وذلك من خلال معرفة تطور أي أزمة، ومعرفة البدائل المختلفة لحلها، وعرضها على إدارة المنشأة لإقناعها بالمعلومات الواردة، بالإضافة للتحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام والتنبؤ برد فعله في ظل البدائل المطروحة.

(13) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 39.

(14) عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، الطبعة العربية الثانية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015، ص 83.

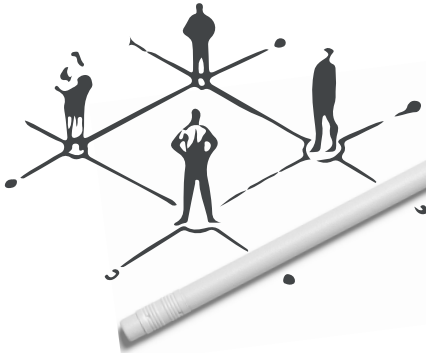
وظائف إدارة العلاقات العامة

وظائف العلاقات العامة من حيث "الواقع التطبيقي":

تختلف الرؤى والاتجاهات في تعدد وظائف إدارة العلاقات العامة في المنظمة، كما اختلفت من قبل في تحديد أهدافها، فالبعض يعددها معتمداً على تحليل الواقع التطبيقي لإدارة العلاقات العامة من خلال الممارسة، ووفقاً لهذا الاتجاه نجمل وظائف إدارة العلاقات العامة كما يلي⁽¹⁵⁾:

- تعريف الجمهور بالمؤسسة أو المنشأة، وشرح نشاطاتها وخدماتها وإنتاجها الذي تقوم به بأسلوب واضح وواقعي وبسيط.
- شرح سياسة المؤسسة للجمهور، وإجراء أي تعديل بالسياسة بهدف كسب قبول الجماهير لها.
- مساعدة الجمهور على تكوين رأي، عن طريق مدّه بكافة المعلومات، فيكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع والحقيقة.
- التأكد من صحة الأخبار والمعلومات التي تصدر عن المنظمة، من حيث الشكل والموضوع.
- مد المنظمة بكافة التطورات التي تؤثر في الرأي العام.
- حماية المنظمة من أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر معلومات كاذبة أو غير صحيحة.
- تهيئة جو صالح بين المنظمة والأفراد، وبين الأفراد بعضهم البعض داخل المنظمة.
- إخبار الإدارة العليا للمنظمة برد الفعل تجاه سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة.
- بحث وتحليل جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا، والعكس.

• التأكد من أن أهداف المنظمة وأعمالها تلقى اهتمام الجمهور.



(15) فيليب هنسلو، مرجع سابق، ص56.

وظائف العلاقات العامة من حيث "الجمهور المستهدف":

أما عن الاتجاه الثاني، فقد صنف أنصاره وظائف إدارة العلاقات العامة بناءً على نوعية الجمهور أو الجهة التي تتعامل معها العلاقات العامة، ويتضح ذلك من خلال الآتي⁽¹⁶⁾:

- تعريف الجماهير النوعية بالمنظمة، وإنتاجها، وخدماتها بلغة سهلة وواضحة، والتي تتضمن شرح رسالة المنظمة وأهدافها للجماهير الداخلية والخارجية. لكسب تأييد الجماهير.

- تعريف الجماهير بسياسة المنظمة وما يحدث فيها من تعديلات وتغييرات، والعمل على إقناعها بها ليقبلها ويتعاون معها.

- مساعدة الجماهير على تكوين أفكار سليمة عن المؤسسة، وذلك عن طريق تزويدها بالمعلومات الصادقة الكاملة، حتى تبني رأيها على أساس هذه الحقائق، بالإضافة للتأكد من صحة الأخبار التي تصدر عن المؤسسة.

وظائف العلاقات العامة من حيث "إدارة المنظمة":

وبخصوص الاتجاه الثالث فيعدد أنصاره وظائف إدارة العلاقات العامة وفقاً لإدارة المنظمة، وتشتمل على⁽¹⁷⁾:

- مد الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل سياساتها لدى فئات الجماهير المختلفة.
- بحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهم الإدارة العليا، خاصة نتائج بحوث قياس الرأي العام، أو ما تنشره الصحف، أو ما يتردد من موضوعات حول نشاط المنظمة.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

وظائف العلاقات العامة من حيث "المؤسسة كوحدة":

كما تقدم رؤية أخرى جملة من الوظائف لإدارة العلاقات العامة تتعلق بالمؤسسة كوحدة وتتضمن⁽¹⁸⁾:

- تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام، وما يحدث لهذه الاتجاهات من تغييرات.
- حماية المؤسسة من أي هجوم قد تتعرض له بسبب نشر أخبار كاذبة عنها، أو ترويح شائعات تؤثر في سمعتها، والتأكد من أن سياسة المنظمة وأهدافها ونشاطها تلقى اهتمامًا كافيًا من جانب الجماهير المختلفة.

(16) عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق، ص 91.

(17) فؤاده البكري، مرجع سابق، ص 39.

(18) فيليب هتسلو، مرجع سابق، ص 60.

وظائف العلاقات العامة من حيث "الفلسفة التي تنطلق منها":

أما عن تصنيف وظائف إدارة العلاقات العامة بناءً على المفهوم العام أو الفلسفة التي تنطلق منها، فقد اتفقت العديد من الأدبيات على تحديد هذه الوظائف وفقاً للآتي⁽¹⁹⁾:

البحث: ويقصد به الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المؤسسة الداخلية والخارجية.

التخطيط: وهو التنبؤ بما سيكون أو ما يجب أن يكون في المستقبل، ورسم السياسات وتحديد الأهداف وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيع اختصاصات الخبراء وتحديد الميزانيات في إطار هذا التنبؤ.

التنسيق: ويقصد به الاتصال بالمسؤولين في الداخل والخارج، وقادة الرأي من رجال الأعمال، والنقابات، والجمهور بصفة عامة، إضافة إلى التنسيق بين إدارات المنظمة المختلفة في إطار تحقيق الأهداف.

الإدارة: وتتجسد في تقديم الخدمات للإدارات الأخرى، ومساعدة الإدارات المتصل عملها بالجماهير مثل المبيعات، وإعداد ما يلزم لجماهير كل إدارة، بالإضافة لمساعدتها على القيام بمهامها على الوجه المطلوب، كما يدخل ضمن هذه الوظيفة إعداد التقارير السنوية عن المركز المالي للمنظمة، وإخراجه في صورة جذابة ومفهومة للجماهير المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية.

الإنتاج: ويشمل التصوير والتوثيق وإنتاج الأفلام وأعمال النشر المختلفة مثل صحيفة المنظمة والمطبوعات المختلفة والإعلام بكافة طرق الاتصال، مثل المؤتمرات الصحفية والحملات الإعلامية أو الإعلانية أو الترويجية وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالإنتاج الإعلامي والاتصال، والتي تهدف لتحسين واستمرارية العلاقة بين المنظمة وجمهورها سواء الداخلي أو الخارجي.

وقد أضاف "كانفيلد" لهذه الوظائف وظيفتين تمثلتا في خدمة المجتمع المحلي والتوجيه الإداري، كما ذكرت أدبيات أخرى وظائف تحت مسمى (الاتصال، التقويم، التنفيذ)، ولكن بعد وقوفنا على مضامين هذه الوظائف اتضح لنا أن وظيفة الاتصال مضمنة أصلاً في وظيفة التنسيق، وأن وظيفة التقويم هي في الأساس وظيفة بحثية، وعند تحليل مضمون وظيفة التنفيذ وجدناها مطابقة لوظيفة الإنتاج.

وبناءً على ذلك نستنتج أن وظائف إدارة العلاقات العامة في كافة المنظمات يمكن حصرها في: البحث والتقويم، التخطيط، الإنتاج (التنفيذ)، الاتصال والتنسيق، الخدمة الإدارية، خدمة المجتمع المحلي، التوجيه الإداري.

(19) عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق، ص 95.

هيكلية العلاقات العامة في المنظمة

يمكن أن ندرك الأهمية التي تمنحها المنظمة للعلاقات العامة من خلال المكانة التي تمنحها إياها في الهيكل التنظيمي، ومن مكانة المسؤول الذي توكل إليه أمر إدارتها، فتتحدد مكانة إدارة العلاقات العامة في أية مؤسسة بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة واقتناعها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها.

والنشاط الذي تقوم به أجهزة العلاقات العامة يؤثر بشكل ملموس في الأنشطة الأخرى ويتأثر بها، لذلك لا بدّ أن تكون إدارة العلاقات العامة على اتصال دائم ووثيق مع الإدارة العليا للمنظمة⁽²⁰⁾، فأى مؤسسة ترغب في الاستفادة القصوى من نشاط العلاقات العامة، عليها أن تجعل موقعها قريباً من الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي، وذلك من أجل إتاحة المجال لها للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، ورسم السياسات العامة لها، والتي تعكس فلسفتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاه فئات الجماهير المختلفة من أجل تحقيق خدمة المؤسسة في هذا المجال على أحسن وجه، ويتم ذلك عادةً برفع مستوى إدارة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا، حتى يتمكن مدير إدارة العلاقات والذي يمثل همزة وصل بين المدير العام وباقي فروع المنظمة من تحقيق التناسق والتكامل بين إدارته وكافة أعمال الإدارات الأخرى في المنظمة.

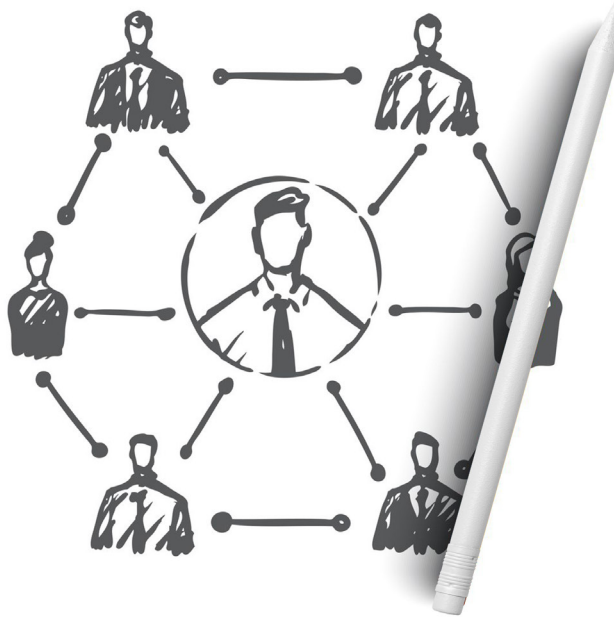
وهناك اتجاه لجعل إدارة العلاقات العامة في مركزٍ مساوٍ للإدارات الأخرى، من أجل التسهيل على مديرها مهمة التفاهم مع تلك الإدارات في رسم الخطط ووضع السياسات والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن خلال وجودها في أحد الموقعين السابقين تستطيع أن تؤدي أفضل الخدمات للمؤسسة التي تكون فيها، لأن وظيفة العلاقات العامة مهمة، وذات أثر كبير على المؤسسة ككل⁽²¹⁾.

إن مدير قسم العلاقات العامة أو وحدة الاتصال -أيّاً كان مسمّاها- يجب أن يعمل بإشراف أعلى شخص يدير المنظمة، إلا أن بعض المنظمات لا تعطي هذه الأهمية لهذا القسم، فتقوم بإنشاء إدارات متوسطة الحجم والمكانة تمتلك حق رفع توصياتها للإدارة العليا التي قد لا تأخذ إلا ما يتوافق مع فلسفة القائمين عليها. وقد تتدنى النظرة إليها لتسند أعمالها إلى إحدى الإدارات، أو تعمل تحت إشرافها، كقسم الإعلان، أو المبيعات، وفي أحسن الأحوال أن تصبح مجرد إدارة صغيرة. وبذلك تحولت العلاقات العامة إلى مجرد لافطة لا تحمل أي مضمون.

(20) رزقة لقدير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملح بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص 62.

(21) مراد كموش: العلاقات العامة وإدارة الأزمة، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008، ص 131.

والأمر الذي نسعى إليه هو أن يكون قسم العلاقات العامة مرتبط ارتباطاً مباشراً بالإدارة العليا في المنظمة، وذلك لأن النشاطات والوظائف التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة ذات ارتباط وثيق بالإدارة العليا؛ حيث تؤثر على جميع إدارات المؤسسة، ولأن العلاقات العامة لا تعمل بقوة وتأثير إلا إذا كانت ذات وضعية مؤثرة على قرارات الإدارة العليا، ولن يتأتى لها هذا الوضع إلا إذا كانت قريبة من الرئيس الأعلى في المؤسسة.



أساليب تقديم خدمات العلاقات العامة

تعرف خدمات العلاقات العامة بأنها تلك الآليات والطرق التي يتم من خلالها تقديم خدمات وأنشطة العلاقات العامة للمنظمة، ويمكن أن نستعرضها في النقاط التالية:

أولاً: إلحاق خدمات العلاقات العامة بعمل فرعي للإداريين:

فبعض المؤسسات تتعامل مع العلاقات العامة دون أن تستفيد من علم وأساليب العلاقات العامة الحديثة، فتوكل نشاطاتها لأحد المسؤولين في الجهاز الإداري، وغالباً ما يكون ذلك المسؤول هو المدير التنظيمي للمؤسسة، فيقوم بأعباء العلاقات العامة كلما سنحت له الفرصة للاتصال بالعالم الخارجي، ولا شك أن مثل هذا التنظيم بدائي جداً، إذ أن الوقت الذي يمنحه المدير لنشاط العلاقات العامة قليل، والمهارة التي يستخدمها تظل محدودة وقاصرة. وغالباً ما تكون المنظمات التي تسلك هذا الاتجاه في العلاقات العامة صغيرة للغاية، ولا تحتمل قيام إدارة متخصصة لها، لذلك يهمل دورها وتندر نشاطاتها⁽²²⁾.

ثانياً: تقديم خدمات العلاقات العامة تحت إدارة متخصصة بالمنظمة:

في معظم المنظمات الكبرى التي تتعامل مع جماهير متنوعة، يوكل اختصاص العلاقات العامة لإدارة متخصصة في علم العلاقات العامة، ومبادئه، وفنونه الاتصالية، الأمر الذي يدل على مدى الأهمية التي تمنحها الإدارة للعلاقات العامة. وبعد هذا التنظيم هو المعروف والممارس في أغلب المؤسسات الحكومية والخاصة، وربما تكون إدارة العلاقات العامة في هذه الحالة إدارة مستقلة بنفسها أو جزءاً هاماً من إدارة أخرى كإدارة الشؤون الإدارية مثلاً. ونميل إلى تحمل إدارة متخصصة لمهمة تقديم خدمات العلاقات العامة بالمنظمة⁽²³⁾ لما تقدمه من مزايا متعددة، منها⁽²³⁾:

الإلمام بما يجري في المؤسسة

فخبراء العلاقات العامة الداخليين لديهم المعرفة الكاملة بدواخل الأمور في المنظمة، لمعرفتهم بالموظفين المسؤولين والأقسام المختلفة ونشاطات المؤسسة المختلفة، الأمر الذي يمكنهم من استيعاب عملهم استيعاباً كاملاً، وإبراز نشاطات المؤسسة بصورة طيبة، كما أن الإدارة الداخلية للعلاقات العامة تستطيع أن تقوي صلتها بأجهزة الإعلام المختلفة وأن تمدّها بالمعلومات والأرقام والإحصائيات التي تحتاج إليها بصورة سريعة وكاملة، وهذه النقطة تحتل قدراً كبيراً من الأهمية، لأن الصحافة إذا افترقت الجهة الرسمية التي تعطيها المعلومات المطلوبة عن المؤسسة فإنها ستلجأ إلى طرقها الخاصة والشخصية لأخذ المعلومات المطلوبة، ولهذا الأسلوب خطورته البالغة على المؤسسة، فقد تفتقر مصادر الصحف للنزاهة.

(22) علي عوجة، يوسف محمود، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، القاهرة، 2003، ص 43.

(23) رزيقة لقصير، مرجع سابق، ص 69.

أهمية الإدارة الداخلية وقت الأزمات

فعلى الرغم من أن قسمًا كبيرًا من نشاط العلاقات العامة يمكن أن يخطط كعمل يومي عادي إلا أن هناك ظروفًا طارئة تتطلب اتصالًا عاجلًا أو عملًا معيّنًا، ولذلك فوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة داخليًا يسهل توفير المعلومة في حينها ومتابعة الأحداث حتى نهايتها، وهذا عمل لا يسهل إنجازه في غياب الإدارة المتخصصة الداخلية للعلاقات العامة وإسناد عملها إلى مستشار خارجي.

الإدارة تعمل كفريق متعاون مع الإدارات الأخرى

فمجرد قيام إدارة متخصصة للعلاقات العامة يعني أن موظفيها قد أصبحوا جزءًا من المؤسسة، ويعملون مع الإدارات الأخرى كفريق متعاون، ومجرد وجودهم داخل المؤسسة من شأنه أن يولد الثقة ويوثق أواصر العمل بينهم وبين المديرين ورؤساء الإدارات الأخرى.

ثالثًا: تقديم خدمات العلاقات العامة من خلال مستشار خارجي:

تقوم بعض المنظمات الكبرى بتفويض بعض مكاتب المستشارين الخارجيين في العلاقات العامة أو شركات الإعلان، للقيام بأعمال العلاقات العامة نيابة عنها، وتوقع معها عقودًا بذلك لعدة سنوات. إذ يعتقد بعض الإداريين أن هذه المكاتب الاستشارية المتخصصة في العلاقات العامة قد اكتسبت خبرة طويلة ومهارات متعددة في فنون العلاقات العامة والاتصال، وأنها يمكن أن تؤدي المهمة بشكل أفضل بكثير من الإدارة الداخلية، وهناك أمثلة كثيرة لمؤسسات حكومية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية قامت بمثل هذه الإجراءات بنجاح. ومن الجدير بالذكر مزايا الاستعانة بالمستشار الخارجي في تقديم خدمات العلاقات العامة بالمنظمة⁽²⁴⁾:

الموضوعية. فالمستشار الخارجي ليس عضوًا في المؤسسة، وفي هذه الحالة سيقدم نصيحته للإدارة العليا بالمنظمة بكل تجرد وإخلاص دون أن يتأثر بآراء الإدارة العليا، كما أن هذه الوضعية تتيح له ذكر الحقائق الصعبة للإدارة كما هي، لا كما تتمناها الإدارة، في حين أن رئيس إدارة العلاقات العامة الداخلية قد لا يتوفر له المناخ المناسب لذكر الحقائق بموضوعية مع قبول الإدارة العليا لها.

الخبرة الواسعة في مجال تقديم خدمات العلاقات العامة. فمكاتب المستشارين الاقتصاديين متخصصة وواسعة الخبرة في مجال الاستشارات، ويطول عمر المستشار العملي كلما زادت وتنوعت خبرته الإدارية والفنية، وتمكن من تقديم برامج في العلاقات العامة تعالج المشاكل التي تواجهها المؤسسة وجماهيرها بشكل حاسم، كما أن العاملين

(24) رزقة لقدير ، مرجع سابق ، ص 71.

لديه هم خبراء في مجالات مختلفة كالإعلام والوسائل السمعية والبصرية والتصوير والإخراج وغيرها، وتمكنهم من معرفة أجهزة الإعلام وخبراتها، مما يسهل عليه مهمة الإعلان والنشر في الصحف والإذاعة والتلفزيون ووسائل التواصل الاجتماعي.

المرونة، حيث تتمتع مكاتب المستشارين في العلاقات العامة بتوفر الإمكانيات وسرعة تحريك الفنيين والمعدات، حسبما يقتضي الموقف.

قلة التكاليف، فمستشار العلاقات العامة لا يشكل عبئًا ماليًا كبيرًا على المنظمة؛ فهو ليس موظفًا مستديمًا على ميزانيتها، وإنما يتقاضى راتبًا أو مكافأة مقطوعة كلما قام بأداء نشاط معين في مجال العلاقات العامة، مما يوفر على المنظمة أموالًا كثيرة كانت ستصرف في حال وجود قسم خاص أو إدارة كاملة للعلاقات العامة.

أما عيوب الاعتماد على المستشار الخارجي في تقديم خدمات العلاقات العامة للمنظمة، تتمثل في أن المستشار الخارجي قد يتعرض لمواقف قد يفقد فيها تعاون العاملين في المنظمة، فلا يجد المعلومات التي يطلبها، وإن وجدها فلن تكون بنفس السرعة والجودة التي يريدها. وقد يستعجل الإداريون في المنظمة نتائج برامج العلاقات العامة التي قدمها المستشار الخارجي، ويضيقون ذرعًا إن لم تأت تلك البرامج بالنتائج المرجوة سريعًا.

وأخيرًا، فالمستشار الخارجي رغم موضوعيته وخبرته الطويلة قد تفوته بعض جزئيات المواقف الداخلية، والتي تكون في متناول يد الخبراء المحليين في العلاقات العامة التي يعايشونها، وبذلك ربما تأتي نصائحه واستشارته مبتورة أو ناقصة في بعض الأحيان لقلة المعلومات، أو لعدم تقويمه للموقف تقويمًا دقيقًا.

رابعاً: تقديم خدمات العلاقات العامة للمنظمة تحت إدارة داخلية بالتعاون مع مستشار خارجي⁽²⁵⁾:

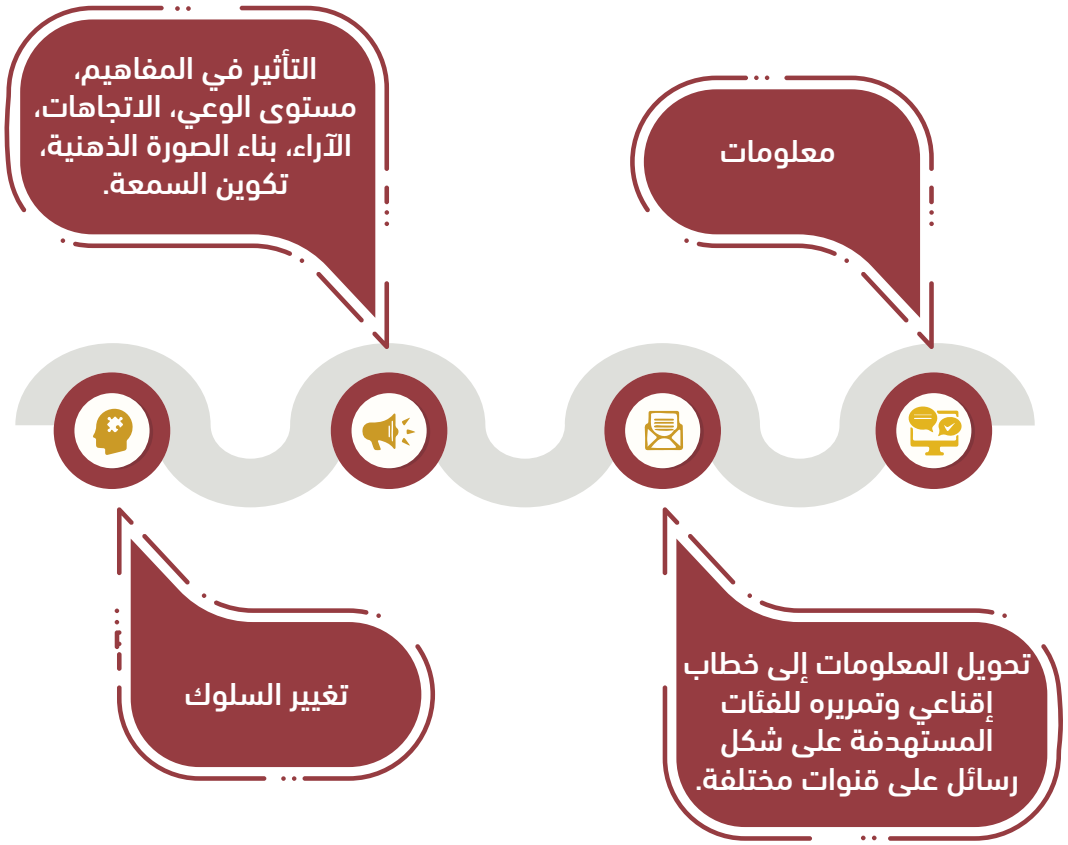
على الرغم من أن الكثير من المؤسسات الكبرى لها إدارات داخلية متخصصة في العلاقات العامة، إلا أنها تحتفظ بصلة قوية مع مستشار خارجي في العلاقات العامة، ما يوفر لها العديد من المزايا، منها:

- اكتساب المؤسسة التوازن وضمان سلامة البرامج من النواحي الإدارية والفنية، وقصر عمل المستشار على البرامج الكبرى وترك المهام اليومية والعادية للإدارة الداخلية.

- اقتران الإدارة الداخلية بمستشار خارجي يكسبها وزنًا وثقلًا أمام الإدارات الأخرى في المنظمة، خصوصًا إن تقدمت إدارة العلاقات العامة برأي مقترن برأي المستشار الخارجي.

(25) رزيقة لقصير ، مرجع سابق ، ص 73

ختامًا، نهدف من أنشطة العلاقات العامة إلى توظيف المعلومات وتحويلها في قوالب مقنعة حسب الشريحة المستهدفة للتأثير في مفاهيم هذه الشريحة ورسم صورة ذهنية محددة يتم من خلالها تغيير السلوك من تأييد أو دعم أو ما شابه ذلك.



الفصل الثاني

واقع العلاقات العامة والصورة الذهنية في المنظمات غير الربحية





تعريف المنظمات غير الربحية

واقع المنظمات غير الربحية في
المملكة العربية السعودية

أهمية ودور الصورة الذهنية للمنظمات
غير الربحية في المملكة العربية السعودية

معوقات وتحديات بناء الصورة الذهنية
في المنظمات غير الربحية

الحلول المقترحة لتحسين وتطوير
أداء الصورة الذهنية

تعريف المنظمات غير الربحية

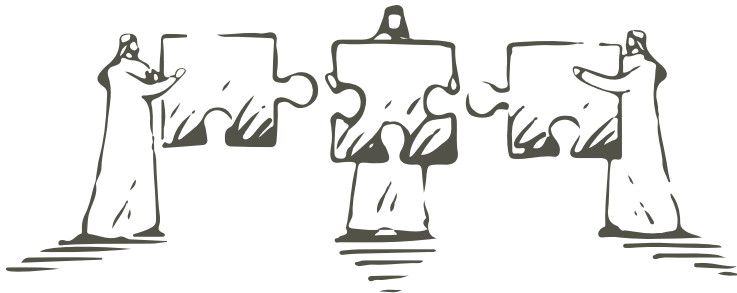
تتعدد المسميات التي يطلقها الباحثون على المنظمات غير الربحية، فمنهم من يطلق عليها اسم «قطاع التطوع»، والذي يوحي بأن القيم الإنسانية هي التي تحكم العاملين في هذا المجال، وليس المردود المادي أو الحافز الاقتصادي، ويطلق عليها البعض «القطاع الثالث» باعتبار أن الأول هو القطاع العام/الحكومي، والثاني هو القطاع الخاص/التجاري.

وتختلف تسميات هذا القطاع أيضًا من مجتمع وثقافة إلى مجتمعات وثقافات أخرى ومنها: «المنظمات غير الربحية»، «المنظمات غير الحكومية»، «المنظمات والجمعيات الأهلية»، «منظمات النفع العام»، «المنظمات الخيرية والتطوعية»، «القطاع المستقل» (26). أما في المملكة العربية السعودية فالاسم الأكثر شيوعًا هو «الجمعيات والمؤسسات الأهلية» تمييزًا لها عن مؤسسات القطاع الحكومي وشركات القطاع الخاص.

نشأت فكرة المنظمة غير الربحية بهدف إنجاز بعض الأعمال الاجتماعية الهادفة، ولتقديم خدمات اجتماعية مختلفة باختلاف الغرض الذي أنشئت من أجله، ويمكن وصف طبيعة عمل هذه المنظمات بأنها حلقة وصل بين الدولة والفرد.

وقد قمنا بعقد المقارنة التالية حتى نقرب أكثر من ماهية المنظمات غير الربحية، ولنوضح الفرق بينها وبين المنظمات الربحية:

المنظمات الربحية	المنظمات غير الربحية
تمتلك رؤوس أموال وأصول ابتدائية	لا تمتلك رأس مال ولا أصول ابتدائية، وإنما توهب لها
لها ملاك ومساهمون	ليس لها ملاك وإنما لها أمناء
تستهدف الربح وتسعى إليه	لا تستهدف الربح ولا تسعى إليه
لها دورة مال (أرباح وخسائر)	ليس فيها أرباح أو خسائر
لا يعمل فيها متطوعون غالبًا	يعمل فيها متطوعون كثير



ويمكننا إجمال تعريفات المنظمة غير الربحية على النحو التالي:

تعرف الأمم المتحدة المنظمات غير الربحية بأنها: منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وهي تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية فيه.

أما البنك الدولي فيعرفها بالمؤسسات الخاصة التي تمارس أنشطة لتخفيف المعاناة، أو خدمة مصالح الفقراء، أو حماية البيئة، أو تقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الاهتمام بالتنمية المجتمعية⁽²⁷⁾.

كما يعرفها البعض بأنها: المنظمات غير الربحية التي تؤسس لتحسين وإصلاح المجتمع، من خلال إرشاد الاستخدام المناسب للموارد وتوفير السلع والخدمات.

ويمكننا استنتاج بعض الخصائص العامة للمنظمات غير الربحية:

- تتخذ سمة الدوام، فهي مؤسسة رسمية، تختلف عن التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية.

- لا تهدف من وراء نشاطاتها إلى تحقيق الربح، فتُستبعد المنظمة التي تقوم بتوزيع أرباحها على مؤسسيها أو أعضاء مجلس الإدارة، ولا يقدح في صفة المنظمة غير الربحية كونها تستثمر أموالها في أعمال تجارية تُدر عليها أرباحًا، طالما كان الهدف هو تنمية مواردها المالية لمساعدتها على تحقيق أهدافها غير الربحية^{٥٥} التي وجدت من أجلها.

- ليست مرتبطة هيكليًا أو إداريًا بالحكومة، بل تتبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها، لكنها يمكن أن تحصل على مساندة مالية أو فنية من الحكومة دون أن يُخل ذلك بصفاتها غير الحكومية.

- تستمد صفتها القانونية من تسجيلها كجمعية خيرية في أكثر من وزارة أو هيئة.
- تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.

- تنشأ مستقلة عن الدولة، وتحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.
- تستفيد من الصدقات والتبرعات والهبات النقدية من قبل الأفراد والشركات، أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب.
- أنها أدوات جلب منافع للآخرين، أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.

- تحرص على إتاحة هامش من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المنظمات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.

- يمكن أن تتلقى دعمًا حكوميًا يأخذ أشكالًا مختلفة، كالإعفاءات الضريبية والإعفاءات في الرسوم، كما تتلقى منحًا من الحكومة المركزية، إضافة إلى دعم السلطات المحلية.
- طبقًا للتشريعات المدنية في المجتمعات الغربية الحديثة، تحظى جميع منظمات القطاع الثالث بالشخصية الاعتبارية، إضافة إلى ضرورة الحصول على إذن السلطة الإدارية المختصة عند التأسيس والاستثمار لها.
- القيام على أساس مبادرات أهلية والاعتماد على التمويل الذاتي والتمتع بالاستقلال الإداري، فضلًا عن تعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات.
- تتمتع بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها -وفقًا لما تحدده قوانين العمل- من المختصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين لما يتطلب وجودهم نوعية بعض الخدمات المقدمة.
- تخضع لرقابة الأجهزة المتخصصة، كالاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى إشراف الجهة الإدارية المتخصصة مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية، ووزارة الشؤون الاجتماعية، وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة التربية والتعليم على المدارس وفصول التقوية ومحو الأمية.
- يمتاز أسلوب عملها بالمرونة، حيث يمكن إجراء تعديلات إدارية وفنية فيه ليوافق المتغيرات المحيطة.
- تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة، يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.
- تمارس عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة، بعيدًا عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، فهي ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.
- تخصص خدماتها لفتتها المستهدفة، سواء من الأسوياء أو ذوي الاحتياجات الخاصة من معاقين، أو المكفوفين، أو من الصم، والبكم، أو من المسنين، أو الأطفال المشردين، أو الأيتام ... وغيرهم.

تصنيفات ومجالات نشاط المنظمات غير الربحية:

صنف «ساراجينت أدريان» المنظمات غير الربحية إلى المنظمات الثقافية والترفيهية، والمنظمات التعليمية والبحثية، والمنظمات الصحية، والمنظمات الخدمية الاجتماعية، والبيئية، ومنظمات التطوير والإسكان، ومنظمات الاستشارات القانونية والسياسية،

والمؤسسات الخيرية والتطوعية، ومنظمات الأنشطة الدولية، والمنظمات الدينية، والمنظمات والاتحادات المهنية⁽²⁸⁾. فهناك جمعيات خيرية تتبع وزارة الثقافة، وأخرى تتبع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ولهذه المؤسسات كيان معنوي يرمي إلى التطور والنمو وتحقيق الأرباح التي لا توزع على الشركاء، حتى لا تكون وسيلة للكسب غير المشروع والاستغلال غير المباشر، فمن المفترض أن يكون عملها محصورًا بتقديم خدمات اجتماعية وإنسانية، أو صحية، أو بيئية، أو تعليمية، أو ثقافية أو رياضية، وأي غاية أخرى لا تحمل طابعًا تجاريًا.

تقوم المنظمات غير الربحية لتحقيق أهدافها بالنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة، خيرية وصحية وتعليمية وترفيهية ورياضية ودينية، وتشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري، حيث تنتج الخدمات وتساهم أحيانًا في إنتاج السلع في جو غير تجاري أو ربحي. كما تؤمن هذه المنظمات بيئة منظمة للعمل الإنساني، تشمل الخدمات والتدريب والخبرات، يعمل فيها المتطوعون بإرادتهم الكاملة، ضمن استراتيجية عمل تلقائي تطوعي ذاتي التنظيم، تختلف باختلاف اهتمامات المنظمة وأهدافها ووسائلها التي تتنوع بين الاقتصاد والاجتماع والصحة والبيئة، وغيرها.



(28) أسماء رشاد نايف الصالح، **الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)**، بحث مقدم لملتقى الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الذي نظمته كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة سعد دحلب بالبيدة، مايو 2011.

أهمية المنظمات غير الربحية:

تبرز أهمية المنظمات غير الربحية من خلال ملاحظة الازدياد الكبير والمضطرد في أعدادها، إضافة إلى اتساع نطاق نشاطاتها إلى الدرجة التي لامست فيها جميع مناحي حياة الأفراد والمجتمعات، ويمكننا بيان أهمية المنظمات غير الربحية ومساهماتها في بناء الأفراد والمجتمعات من خلال ما يلي⁽²⁹⁾:

أولاً: مساهمة المنظمات غير الربحية في بناء الفرد:

- العمل على توفير المستلزمات الأساسية للأفراد المحتاجين وغير القادرين أو غير المؤهلين جسدياً.
- حصول المتبرع على الفضائل المترتبة على تبرعاته وصدقاته، وسهولة القيام بذلك عبر مؤسسات موثوقة.
- خلق الشعور بالرضا والطمأنينة والسعادة والراحة لدى الفرد المشارك بالعمل فيها.
- العمل على إعانة الأفراد على تحقيق الأهداف التي يريدونها وذلك من خلال عمل مؤسسي مقنن، ومن خلال التعاون بينه وبين أفراد المجتمع.
- فتح مجالات العمل التطوعي للأفراد لخدمة المجتمع، ما يساعدهم على توظيف طاقاتهم فيما يعود عليهم بالنفع وعلى مجتمعهم بالنماء والرقى.
- العمل على توفير فرص العمل للأفراد ممن يرغبون بذلك.

ثانياً: مساهمة المنظمات غير الربحية في بناء المجتمعات:

- تساهم المنظمات غير الربحية في بناء المجتمعات وتطويرها وتقدمها من خلال ما يلي⁽³⁰⁾:
- كونها تمثل حجر الأساس في العمل الخيري بالمدينة الحديثة، وكونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع.
 - تسهم في النهوض بالمجتمعات واستقرارها ونموها.
 - تكمل جوانب القصور في القطاع الحكومي والخدمات التي تقدم للمجتمع سواء كانت اجتماعية، أو صحية، أو علمية، أو ثقافية، أو ترفيهية، أو غير ذلك.
 - تعمل كحلقة وصل بين المجتمعات والمؤسسات الحكومية والخاصة، من خلال جمع التبرعات، أو توفير السلع والخدمات من المؤسسات الخاصة.
 - تتيح المجال لأفراد المجتمع بالمساهمة الفاعلة في حل مشاكله، وذلك من خلال قنوات واضحة، وصحية، وسليمة، مما يساعد على تماسكه وتعميق شعور الألفة

(29) أحمد إبراهيم ملاوي، أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2، 2012، ص 258.

(30) وجدي بركات، تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر، المؤتمر العلمي الثامن عشر، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، 16/17/2010، ص 14.

والانتماء بين أفرادهِ.

- تستطيع التأثير على المجتمع وإثارة حماسه أكثر من المنظمات الحكومية التقليدية.
- تستغل أوقات وطاقات وأموال المجتمع بما يعود عليه بالنفع.
- تساعد على تقوية الجبهة الداخلية للمجتمع ضد أي عدو يترصد به.
- تحافظ على المواطنة ومسؤوليات وحقوق المجتمع، وتعمق الاعتزاز الوطني، حيث تمثل أهم مجالات إشباع تلك الحاجات.

وإجمالاً يمكننا حصر غايات وأهداف المنظمات غير الربحية فيما يلي⁽³¹⁾:

- التنمية الاقتصادية والتخفيف من الفقر.
- الرعاية الاجتماعية والدفاع عن الفئات المحتاجة (الأطفال، أصحاب الاحتياجات الخاصة، المسنين، ضحايا الحروب والكوارث، إلخ).
- تقديم الخدمات التعليمية من دعم للتعليم، وتطوير آليات التعلم، وإشراك الأهالي في العملية التعليمية.
- تقديم الخدمات الصحية ودعم الرعاية الصحية والتوعية بقضايا الصحة العامة.
- حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- الإغاثة والطوارئ والسلامة العامة.
- التنمية الاجتماعية والأخلاقية.
- التدريب والتأهيل المهني والمؤسساتي.
- الترويج والتوعية لقضايا المواطنة والمساواة والتنوع والتسامح الاجتماعي والوحدة الوطنية.
- الرفق بالحيوانات وحمايتها.
- إنشاء وإدارة المتاحف ودور الكتب والمخطوطات، وغيرها من المرافق الثقافية المعنية بالحفاظ على التراث الثقافي.
- تعميق العلاقات بين شعوب العالم الصديقة، عن طريق دعم برامج الصداقة والتعاون معها.
- تشجيع أي نشاطات ومبادرات تعود بالفائدة المباشرة على المجتمع.

(31) فهمية خليل العبد، **الدور التكاملية لمختلف هيئات المجتمع المدني**، مؤتمر التوافق السنوي الثالث، هيئات المجتمع المدني والتنمية الوطنية، الكويت، 2009، ص 7.

واقع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

قبل أن نتطرق إلى واقع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، يجدر بنا التعرف إلى واقعها في العالم بشكل عام، وفي المنطقة العربية على وجه الخصوص.

يشهد العالم نموًا متزايدًا في ظهور المنظمات غير الربحية مع بداية القرن الواحد والعشرين، وقد حظيت هذه المنظمات باهتمام معظم حكومات دول العالم، ويشار إليها بأسماء مختصرة خاصة «NPOs»⁽³²⁾، «NGOs». وتشير كافة المؤشرات والبحوث إلى أن هذا القطاع وفي ظل ما ينتظر المنطقة العربية من تطورات اقتصادية واجتماعية، سوف يشهد تطورات وتغيرات تتمثل في ميلاد منظمات جديدة، وغياب منظمات قائمة، وتطوير أساليب للتعاون بين هذه المنظمات، وهو تعاون وتنسيق تفرضه جملة من العوامل الداخلية والخارجية⁽³³⁾.

وقد استقر في أذهان البعض انعدام مبدأ التنافس في مجال المنظمات غير الربحية، إلا أن الواقع يقول غير ذلك، فهذه المنظمات تقوم على مبدأ التنافس فيما بينها كمبرر لنيل رضا الجماهير. بدأت المنظمات غير الربحية ظاهريًا بمواجهة منافسين جدد يدخلون المجال لأول مرة، أو يشروعون في ممارسة نشاط لم يعتادوا ممارسته، والمنافسة على الهبات والتبرعات التي أصبحت هي الأخرى ذات شروط صعبة جعلت الوصول إليها والحصول عليها أصعب وأكثر تعقيدًا.

يمكن تصنيف المنظمات غير الربحية وذات العلاقة بالعمل الخيري والتطوعي بالمملكة العربية السعودية إلى ست فئات، استنادًا إلى طبيعة الجمعيات والمؤسسات الخاضعة لأحكامها، وطبيعة النشاط الذي تزاوله، وذلك على النحو التالي⁽³⁴⁾:

الفئة الأولى:

تخاطب هذه الفئة بأحكامها مؤسسات وجمعيات تمارس نشاطات ذات طبيعة إنسانية واجتماعية وتعاونية غير هادفة للربح، وهي تنضوي تحت مظلة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويندرج تحت مفهومها الأنظمة واللوائح التالية:

- نظام الجمعيات التعاونية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (26) وتاريخ 1382/6/25هـ.
- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (61) وتاريخ 18/2/1437هـ.

(32) إبراهيم حسين، العمل التطوعي في المنظمات غير الربحية من منظور عالمي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني للتطوع: المشاريع التنموية في المؤسسات الأهلية والأولويات والتحديات، الشارقة، 23-24 يناير، 2001.

(33) مساعد بن منشد اللحاني، العمل التطوعي: أهميته، آثاره، عوامل نجاحه، معوقاته، مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام، سبتمبر، 2007.

(34) بندر بن رجا الشمري، موسى بن جرمان العتيبي، الأطر القانونية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية، بحث متاح على: <https://tslibrary.org/wp-content/uploads/books/168>

- لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (107) وتاريخ 1410/6/25هـ وقواعدها التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (760) وتاريخ 1412/1/30هـ.
- لائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (547) وتاريخ 1396/3/30هـ.
- لائحة إعانة الجمعيات التعاونية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (419) وتاريخ 1398/5/10هـ.

الفئة الثانية:

تحكمها القوانين الخاصة بتنظيمات ومؤسسات غير ربحية تمثل مصالح التجار والصناع لدى الجهات الرسمية بالمملكة، وتقع مسؤولية تنفيذها على وزارة التجارة والصناعة. مفهوم هذه الفئة ينطبق على نظام الغرف التجارية والصناعية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/6) وتاريخ 1400/4/30هـ ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (1871) وتاريخ 1401/5/22هـ.

الفئة الثالثة:

تحكمها القوانين التي تتعلق بتنظيم نشاط الجمعيات العلمية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأهلية، وهذه الفئة من الأنظمة ترجع صلاحية الإشراف على تطبيقها لكل من: مجلس التعليم العالي، ووزارة التعليم، ويندرج تحت مفهوم هذه الفئة اللوائح والقواعد التالية:

- لائحة الجامعات الأهلية.
- لائحة الكليات الأهلية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (212) وتاريخ 1421/9/1هـ وقواعدها التنفيذية.
- القواعد التنفيذية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والمتعلقة بإنشاء المؤسسات الخيرية الخاصة بأغراض التعليم العالي فوق المدرسي.

الفئة الرابعة:

تحكمها الأنظمة واللوائح الخاصة بالنشاط الثقافي والرياضي بالمملكة، كالأنظمة التي تحكم نشاط الاتحادات والأندية الرياضية وأندية الفروسية، وترجع المسؤولية عن تنفيذ هذه الأنظمة واللوائح بصفة أساسية لكل من: وزارة الرياضة، والهيئة العليا للفروسية، ويندرج تحت مفهوم هذه الفئة الأنظمة واللوائح التالية:

- النظام الأساسي للاتحادات الرياضية واللجنة الأولمبية العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/55) وتاريخ 1407/10/19هـ.
- تنظيم الهيئة العليا لأندية الفروسية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (30) وتاريخ 1416/2/12هـ.

الفئة الخامسة:

تحملها الأنظمة الأساسية واللوائح الداخلية للمؤسسات الخيرية الخاصة التي يتم إنشاؤها بموجب أوامر ملكية، ويتم استثناء هذه الفئة من الخضوع لأحكام لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وبالتالي من الخضوع لإشراف أية جهة حكومية.

تتمتع هذه المنظمات باستقلال كامل في إدارة شؤونها الإدارية والمالية، فلوائحها الداخلية والنظام الأساسي لها هي المرجع القانوني في كل ما يتعلق بشؤونها الإدارية والتنظيمية والمالية، كما أنها تخضع لإشراف أجهزتها الرقابية الداخلية. ومن أمثلة هذه المؤسسات: مؤسسة الملك عبد الله بن عبد العزيز لوالديه للإسكان التنموي، ومؤسسة الملك خالد الخيرية.

الفئة السادسة:

تحكمها الأنظمة واللوائح المتعلقة بالأوقاف الخيرية، وتقع مسؤولية تنفيذها على الهيئة العامة للأوقاف، ويدخل ضمنها الأنظمة واللوائح التالية:

- نظام مجلس الأوقاف الأعلى الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/35) وتاريخ 1386/7/18هـ.
- لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (80) وتاريخ 1393/1/29هـ.
- مجموعة القواعد المالية والمحاسبية للأوقاف الخيرية.
- نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بمرسوم ملكي رقم (م/11) وتاريخ 26/2/1437هـ.



"ما يميز هذه البلاد هو حرص قادتها على الخير والتشجيع عليه، وما نراه من مؤسسات خيرية في مختلف المجالات، سواء التي تحمل أسماء ملوك هذه البلاد أو سواها، إلا جانباً واحداً من الجوانب المشرقة لبلادنا"

- خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود

في إطار ما سبق عرضه، فإننا نهدف لمحاولة وصف واقع المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية من خلال مجموعة من الملاحظات التي تمكنا من ذلك:

تتميز المنظمات غير الربحية باهتمامها باحتياجات المجتمع السعودي، فهي الجهة الفاعلة التي تسعى جاهدة لتلمس أوجه النقص من خلال برامج ومبادرات اجتماعية وشراكات فاعلة أثبتت وجودها خلال ستة عقود من العمل الاجتماعي المنظم للجان والجمعيات والمؤسسات الأهلية⁽³⁵⁾. ويتم عملها تحت إشراف حكومي من خلال استقطاب الداعمين ماديًا ومعنويًا، وتقديم مشاريع وبرامج تنموية هادفة استطاعت أن تنتقل بهذه المنظمات في السنوات الأخيرة من الرعاية إلى التنمية، آخذة بمبدأ التمكين والتأهيل للفئات والجهات المحتاجة، كما تعد المتنفس التي يعبر فيها أفراد المجتمع السعودي عن ذواتهم، للمساهمة في تنمية المجتمع وتطويره، وقبل ذلك الحصول على الأجر والثواب، والإحساس بالرضا الشخصي والتقدير الاجتماعي^{٥٠} الذي يزيد من شحن طاقات المجتمع ويزيدها إبداعًا وتألقًا.

ينبض القطاع غير الربحي بالمملكة بالحيوية والعطاء، وينطلق العمل فيه من بواعث دينية واجتماعية، ومن مجتمع حيوي مبادر ومتكامل مع عمل أجهزة الدولة والقطاع الخاص، وقد شارك القطاع غير الربحي كشريك تنموي منذ تأسيس المملكة، وتمكن من الاستجابة لمتطلبات المجتمع التنموية⁽³⁶⁾.

(35) عايض سعد أبو نخاع الشهراني، الخدمة الاجتماعية وشمولية التطبيق ومهنية الممارسة، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 32.

(36) المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، رؤية استراتيجية للعمل الخيري السعودي، 2013، ص 38.

ومن خلال عقد مقارنة سريعة بين ماضي المنظمات في المملكة وحاضرها، يتضح لنا مدى تطور هذا القطاع وازدهار العمل فيه، فعدد المؤسسات المسجلة فيه عام 2001م لم يزد عن 115 جمعية ومؤسسة أهلية، ليتجاوز عام 2017 ما مجموعه 2598، أما الآن فتقدر عدد المنظمات غير الربحية بـ (6,902)⁽³⁷⁾ بنسبة نمو 166%! وهي تتنوع بين منظمات غير ربحية وجمعيات ومؤسسات أهلية وجامعات ومستشفيات غير ربحية وجمعيات تعاونية وأندية أدبية وهيئات مهنية، وغيرها من الكيانات غير الهادفة للربح، لذلك فهو يعد القطاع الأسرع نموًا من بين كل القطاعات داخل المملكة، حيث تقدر مساهمته الاقتصادية بـ 8 مليار ريال من الناتج المحلي الإجمالي⁽³⁸⁾ بنسبة نمو سنوية تصل إلى 10%⁽³⁹⁾، كما يعد الأكثر مواكبة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية بشكل ملحوظ، وبالرغم من توسع حجم القطاع غير الربحي بالمملكة ومجالات عمله إلا أنه لا يزال ضعيفًا بالمقارنة مع عدد السكان فيها، حيث يبلغ عدد المنظمات غير الربحية لكل 10,000 شخص في فرنسا ضعف مثيلاتها في المملكة العربية السعودية بمئتي مرة، وفي مصر 5 أضعاف مثيلاتها في المملكة العربية السعودية.

للقطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية العديد من الإسهامات، كتعزيز الناتج المحلي الإجمالي، وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية، وخلق فرص العمل اللائقة، حيث بلغ إجمالي عدد المشتغلين في منشآت القطاع غير الربحي السعودي نهاية عام 2018 (72,151) موظفًا⁽⁴⁰⁾، ومع صدور لائحة الجمعيات والمؤسسات الأهلية (غير الربحية)، وانبثاق رؤية 2030 الطموحة للمملكة، أصبح لزامًا تحفيز هذا القطاع وتنميته وتعظيم إسهاماته في تحقيق تلك الرؤية، حيث يظهر اتساع مساهماته في معظم الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 مثل: تمكين حياة عامرة وصحية، وتعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية.

ولكي تحقق هذه المنظمات غير الربحية ما تصبو إليه، لابد لها من بناء قيادات جديدة تعزز وتطور مخرجات هذا القطاع، عبر تطوير مهارات القائمين عليه وتمكينهم من تقديم خدمات أفضل للمجتمع بكفاءة عالية.

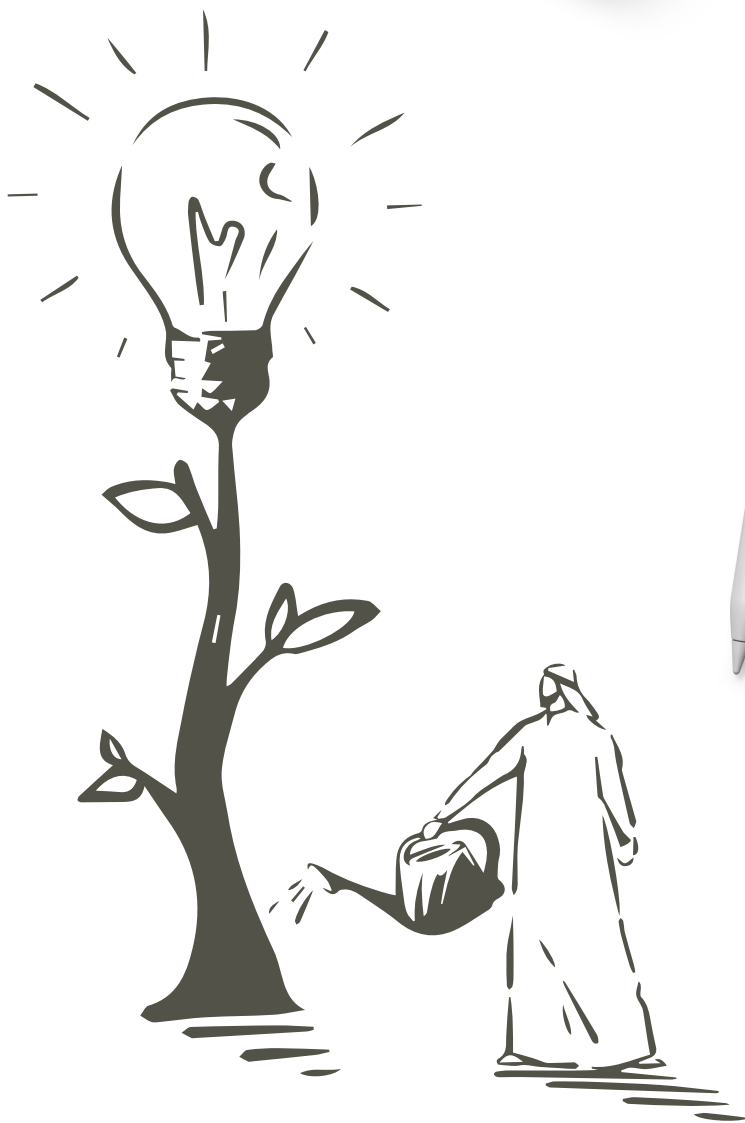
(37) مؤسسة الملك خالد، آفاق القطاع غير الربحي، 2021، متاح من خلال: <https://www.kkf.org.sa/insights>

(38) مؤسسة الملك خالد، آفاق القطاع غير الربحي، 2021، متاح من خلال: <https://www.kkf.org.sa/insights>

(39) مؤسسة الملك خالد الخيرية، التقرير المرجعي الأول للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، مايو 2018، متاح من

خلال: <https://www.kkf.org.sa/insights>

(40) مؤسسة الملك خالد، آفاق القطاع غير الربحي، 2021، متاح من خلال: <https://www.kkf.org.sa/insights>



أهمية ودور الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

انطلاقاً من الموروث النبوي الشريف في تفضيل صدقة السر على العلن في قوله -صلى الله عليه وسلم-: «سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله، وذكر منهم: ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه»، تفضل الكثير من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية نموذج الخفاء فيما تنفقه من صدقات، توخياً للصدق وتجنباً للرياء، ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً. وعلى الرغم من كثرة الأدلة التي تحت على إعلان الصدقة وإظهارها، لما في ذلك من إعلاء لسنة الرسول -صلى الله عليه وسلم-، وتشجيع الآخرين على سلوك نفس الطريق، إلا أن الكثير من المنظمات تراجعت عن ذلك بعد الهجمة الشرسة التي يشنها البعض عبر وسائل التواصل الاجتماعي متهمه إياها بإهدار الأموال فيما لا طائل منه وبما لا يتناسب مع طبيعة عملها، أو بدعم الإرهاب. ومن هنا تتضح أهمية نشر المنظمة لصورة ذهنية إيجابية عنها، عن طريق بعض الأساليب التي يجب على المنظمة اتباعها، كعرض تقارير برامجها ومشاريعها وإنجازاتها بشفافية عبر مختلف الوسائل الإعلامية التقليدية والحديثة، بالإضافة إلى التواصل الفعال مع جميع شرائح المجتمع المستهدفة وأصحاب الاهتمام بالمنظمة، تتشكل الثقة بين المنظمة وجمهورها الذي سيعمل تلقائياً على رد الشائعات والتهم التي تشاع عنها، ويجعل منها أكاذيب باطلة يعمل على دحضها وردّها، فتضمن المنظمة بذلك شيئاً من استمرارها ونجاح مسيرتها.

وتكتسب الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد نحو مختلف الجوانب المتعلقة بالمنظمة، حيث تقوم من خلال تأديتها لوظائفها الخيرية والنفسية والاجتماعية بدور رئيس في تكوين الرأي العام وتوجيهه باعتباره مصدر آراء الناس واتجاهاتهم وسلوكهم. وهي تكتسب أهمية أكبر في المنظمات غير الربحية نتيجة لاحتدام المنافسة بينها، فالصورة الإيجابية للمنظمة تمنحها القوة، وتعد مرتكزاً أساسياً للنجاح، والاستمرار، والتوسع⁽⁴¹⁾، وانطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية وتكوين الرأي العام للمجتمع، فإنه يتحتم على المنظمات بكافة أنواعها أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع، من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد صور ذهنية إيجابية عن هذه الجهات، تكفل وجود رأي عام مناصر لقضاياها ومواقفها ودعمها بشتى أنواع الدعم في الظروف المختلفة.

ويتسع مفهوم الرأي العام ونطاق الجمهور في المنظمات غير الربحية ليشمل كل من يمكن أن يؤثر على نجاحها، فهو يضم إلى جانب منسوبي المنظمة وموظفيها: المساهمين أو الداعمين، ووسائل الإعلام، والرأي العام، والهيئات الحكومية والتشريعية إضافة إلى

(41) عبدالله بن محمد آل توم، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الخيرية والمحافظة عليها، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الخامس الذي تنظمه جمعية البر في المنطقة الشرقية، 1425هـ.

الأفراد المتطوعين الذين قد يحتاج أحدهم إلى منطق خاص به في الإقناع. ويمكن تقسيم جماهير المنظمات غير الربحية من حيث التأثير الذي تمارسه على المنظمة إلى ثلاثة أنماط رئيسة تتمثل في⁽⁴²⁾:

جماهير تهتم بالمنظمة وتهتم المنظمة بها

نظراً لوجود مصالح واهتمامات مشتركة بينهما.

جماهير تهتم بها المنظمة

، ومنها الصحف ووسائل الإعلام المختلفة، حيث يهتم قيادة المنظمة أن تبرز هذه الجهات أوجه نشاطها حتى تحصل على صورة ذهنية طيبة، ولكن ليس بالضرورة أن تهتم هذه الوسائل الإعلامية بنشر أخبار هذه المنظمات، إلا ما تراه مفيداً من وجهة نظرها.

جماهير تهتم بالمنظمة ولا ترحب المنظمة باهتمامها

كالهيئات الرقابية والقطاعات الحكومية ذات العلاقة، بالإضافة للجماهير التي لا تتعامل مع المنظمة.

كما ينبغي ملاحظة أن تأثير هذه المجموعات من الجماهير لا ينصب فقط على المنظمة وممارستها، وإنما يمتد ليشمل كافة الأطراف العاملة فيها، فإذا كانت العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية هي التي تخدم كلاً من المنظمة وجمهورها المستهدف من خلال جهودها المؤسسية المنظمة، فإن الصورة الذهنية للمنظمة أو ما يطلق عليها «سمعة المنظمة» Corporate Reputation تعد إحدى مسؤوليات إدارة العلاقات العامة.

وتأتي أهمية سمعة المنظمة وضرورة بنائها بناءً سليماً من تأثيرها بشكل كبير على أداء المنظمة لعملها، إذ أن هذه السمعة تتحقق عند وجود الثقة فيما تقدمه من خدمات أو منتجات، حيث يؤدي ذلك بالضرورة إلى الثقة في المنظمة نفسها، وفي سياساتها الخدمية، وفيما تقدمه للجمهور المستهدف، وتعلن عنه في منجزاتها من أرقام أو معلومات⁽⁴³⁾.



(42) مها الطيب عبد الله، فاعلية العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية في المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، كلية الإعلام، 2007، ص 65

(43) شريفة رحمة الله سليمان، دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية من منظور الخدمة الإلكترونية: دراسة على حالة إمارة دبي، ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 2006، ص 98.

معوقات وتحديات بناء الصورة الذهنية في المنظمات غير الربحية

يؤمن مسؤولو العلاقات العامة بأهمية بناء الصورة الذهنية للمنظمة التي يعملون بها، بالإضافة لأهمية التطبيق العملي للعلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في المجتمعات المعاصرة، وبعد الاطلاع على وضع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، اتضحت الكثير من التحديات والمعوقات التي تواجه مسؤولي العلاقات العامة فيها، ولكي نحدد أهم تلك المعوقات، ونتعرف إلى واقع العلاقات العامة والصورة الذهنية في المنظمات غير الربحية، قمنا بتصميم ونشر استبانة مخصصة تركز على قياس واقع أقسام العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية، بالإضافة لقياس مدى معرفتهم واستيعابهم، وتطبيقهم لمفهوم الصورة الذهنية. وقد تم توجيه الاستبانة لأكثر من 500 شخص ممن هم ضمن الشريحة المستهدفة، أجاب عليها 186 مشاركًا من الإناث والذكور من جميع مناطق المملكة، فيما تم استبعاد 47 مشاركة لم تستوف المتطلبات اللازمة للإجابة. ليكون بذلك مجموع الإجابات المحتسبة 139 إجابة.

التحدي الأول: ضعف اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة والصورة الذهنية

بالاستناد إلى الدراسة التي تم إجراؤها، فمن الواضح عدم وجود إمام كافٍ من قبل الإدارات العليا لمعظم المنظمات غير الربحية بأهمية دور قسم العلاقات العامة، وقد جاءت نتائج الاستبانة مطابقة لذلك، فأقل من نصف المشاركين 46%، أشاروا إلى وجود إدارة مستقلة للعلاقات العامة في المنظمات التي يعملون بها. في حين أنه لا وجود لقسم علاقات عامة أصلًا بنسبة 15% من إجابات المشاركين، بينما أكد 38% منهم وجود إدارة علاقات عامة بشكل جزئي تتعامل مع جهات خارجية متخصصة، ليبقى السؤال قائمًا حول مدى جودة مخرجات هذه الجهات، ومواءمتها لطبيعة عمل القطاع غير الربحي.

ورغم أن 46% من المشاركين في الاستبانة أشاروا إلى وجود إدارة مستقلة للعلاقات العامة في المنظمات التي يعملون بها، إلا أنهم ليسوا مزودين بالضرورة بخطط سنوية واضحة ومفصلة لقسم العلاقات العامة، ولسنا هنا بصدد الخوض في تفاصيل أهمية وجود خطط مبكرة لقسم العلاقات العامة ودور ذلك في رصد التوقعات المسبقة للفرص، أو التهديدات المحتملة للمنظمة وكيفية اغتنامها أو التصدي لها، لذلك يجدر بنا تسليط الضوء على بعض النتائج التي حصلنا عليها من خلال هذه الدراسة، وهو ما سيحيلنا إلى معرفة مدى اهتمام الإدارات العليا في هذا القسم:

من الجهات غير الربحية لديها خطط بشكل جزئي.

25%

فقط من الجهات غير الربحية لديها خطة سنوية واضحة ومفصلة للعلاقات العامة والإعلام.

37%

أكدوا بأن هناك اهتماماً جزئياً بإدارة العلاقات العامة من قبل الإدارة العليا.

30%

من أفراد العينة أشاروا إلى أن الإدارة العليا لا تهتم بإدارة العلاقات العامة في منظماتهم.

38%

فقط من العينة المشاركة أشارت إلى اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة والإعلام في المنظمة.

16%

وبناءً على إجابات العينة المشاركة في الاستبيان، يمكن أن نجمل دلائل عدم الاهتمام بإدارة العلاقات العامة على النحو التالي:

إدارة العلاقات العامة من طرف خارجي.

عدم استقلالية إدارة العلاقات العامة.

عدم كفاءة بعض العاملين في قسم العلاقات العامة، إذ يتم إهمال جانبي التخصص والخبرة عند اختيارهم.

وبعد معرفتنا لنسبة وجود إدارة وقسم مستقل للعلاقات العامة في المنظمات غير الربحية، ثم التعرّيج على مدى اهتمام الإدارة العليا بهذا القسم وإدراج الخطط السنوية الواضحة له، من الجدير بالذكر الإشارة إلى ما تم التوصل إليه حول الحجم الفعلي لهذا القسم في المنظمات غير الربحية:

13%

فقط من المنظمات غير الربحية لديها أكثر من أربعة موظفين.

19%

من المنظمات غير الربحية لديها موظفان فقط.

37%

من المنظمات غير الربحية لديها موظف واحد فقط للعلاقات العامة.

15%

من المنظمات غير الربحية لا يوجد فيها موظفو علاقات عامة.

ويتبين لنا من خلال إجابات أفراد العينة مدى القصور في اهتمام المنظمات غير الربحية في إدارة العلاقات العامة، فـ 37% منها لديها موظف علاقات عامة واحد فقط، مقابل عدم وجود أي موظف في 15% منها.

والسؤال المهم المطروح عليك عزيزي القارئ، هل تعتقد أن تعيين موظف واحد فقط في قسم العلاقات العامة كافٍ للقيام بجميع المهام المندرجة تحت هذا القسم؟

وبتعبير آخر، هل هذا القسم الذي يحتوي على شخص واحد فقط، بإمكانه القيام بمفرده بدور فعال في الإعلاء من شأن المنظمة غير الربحية التي يعمل بها؟

ولمواجهة هذا التحدي، ينبغي على مدراء ورؤساء مجالس المنظمات غير الربحية النظر إلى العلاقات العامة أو إلى أقسام الاتصال نظرة اهتمام وتقدير، يترتب عليها تفويض جهاز العلاقات العامة برعاية علاقة منظماتهم مع الجماهير، ونقل اتجاهات ومواقف الجماهير إلى الإدارة العليا. وأن تتوفر لديهم القناعة بأن نجاح هذا الجهاز يكمن في تكوين صورة ذهنية جيدة وسمعة طيبة عن المنظمة في المجتمع، الذي من شأنه أن يكون له مردوده الإيجابي في تسويق مشاريعها وإنجازاتها وخدماتها.

التحدي الثاني: عدم اختيار موظفي العلاقات العامة بشكل صحيح بناءً على معايير

ومتطلبات العلاقات العامة والصورة الذهنية

يعد اختيار العاملين في قسم العلاقات العامة من أدق المهام التي يمكن أن تؤديها إدارة المنظمة، فلا نبالغ بالقول أنه من خلال ذلك القسم تتشكل الانطباعات لدى الجمهور تجاه المنظمة وخدماتها، لذلك ينبغي أن يكون للعاملين فيه سمات ومحددات يضمن وجودها الاختيار الصحيح لهم، كالميل للعلاقات الاجتماعية، ومهارة الإقناع، والميل الفني والأدبي. لذلك بدأت العديد من المنظمات بتطبيق الاختبارات المهنية للتعرف على ميول المتقدمين للعمل فيها. وعند إجراء الاستبانة تم السؤال عن مدى وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين في إدارة العلاقات العامة المسؤولة عن بناء الصورة الذهنية للمنظمة، فأشار 39% من المشاركين إلى عدم وجود معايير واضحة لاختيار العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات غير الربحية، فالعاملون فيها يعيّنون دون تحديد سابق لسماتهم المهنية، ودون التأكد من معرفتهم لمعايير المهنة، كما يتم الاهتمام ببعض المظاهر الشكلية دون الاهتمام بالجواهر كالتعليم والتدريب والخبرة. ومن هنا تبرز أهمية التركيز على اختيار أصحاب المهارات المهمة، **فالشخصيات ذات العلاقات الاجتماعية الواسعة تلعب دورًا كبيرًا في النهوض بمستوى العلاقات العامة بالمنظمة**، بعكس الشخصيات الانطوائية، أو التي لا تمتلك علمًا أو خبرة تؤهلها للعمل في هذا القطاع، الأمر الذي قد يسيء لسمعة المنظمة.

ولمواجهة هذا التحدي يتوجب أن تلتزم المنظمة بتصميم اختبارات دقيقة تطبق على المتقدمين لشغل وظائف العلاقات العامة وإدارة الصورة الذهنية، وذلك لضمان اختيار الأفضل. بالإضافة لتحية الاعتبارات الشخصية والعوامل غير الموضوعية ووضعها جانبًا، حتى لا يلتحق بممارسة هذه المهنة موظفون غير جديرين بحمل مسؤولياتها.

التحدي الثالث: عدم تخصص الكثير من العاملين في إدارات العلاقات العامة

رغم أن مستقبل مهنة العلاقات العامة «سيكون باهرًا» بحسب تقرير أصدرته جمعية العلاقات الأمريكية، إلا أن المشكلة التي تواجهها إدارة العلاقات العامة في المجال التعليمي ما زالت قائمة، فحالها الأكاديمي المدرّس، والمواد المنشورة حولها ليست بالمستوى المطلوب، حيث تتطلب الممارسة المهنية للعلاقات العامة إدراك العديد من المعارف المفقودة حاليًا بين العاملين في هذا المجال، فمتطلبات العصر الحديث لم تعد تكفي بمدير يتسم بمهارات شخصية جيدة، إنما على فريق متكامل قائم على أساس علمي ونظري، مدعّم بمهارات احترافية تمكّنه من استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتفعيلها في سبيل الهدف المرجوّ. وتؤكد نتائج الاستبانة التي أجريناها وجود مشكلة حقيقية على أرض الواقع، حيث أجمع 38% من المشاركين على عدم حصول العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات غير الربحية على دورات تدريبية ومهنية تضمن تطور مهني أفضل يساعد على بناء الصورة الذهنية للمنظمة.

ومع أن القيم الثقافية وطريقة ممارسة العلاقات العامة تختلف من مجتمع لآخر، إلا

أن هناك معارف علمية ثابتة ومهارات تنافسية تقليدية لا بد أن يلم بها جميع الممارسين بهدف زيادة إمكانيات أجهزة العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية التي يرأسونها، وهي⁽⁴⁴⁾:

- مفاهيم واستراتيجيات الاتصال والإقناع.
 - نظريات وتاريخ العلاقات العامة والعادات المجتمعية، والتسويق.
 - مفاهيم ونظريات الإدارة، وتخطيط وإدارة العلاقات العامة، وفلسفتها وحملاتها وقوانينها وأخلاقياتها.
 - علم الإحصاء والأدوات البحثية الكيفية.
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولية.
 - اللغات الأجنبية.
 - علوم الاتصال، وحشد الرأي العام، والإعلان، وعلم سلوك المنظمات غير الربحية.
- ولا نغفل هنا أهمية المهارات التقنية الحديثة، والتي تلعب دورًا أساسيًا في عصر تقدم التكنولوجيا، وينبئ إتقانها بمستقبل أكثر نجاحًا للمنظمة وأهمها:



تجربة
المستخدم



التصميم
الرقمي



تحسين محركات
البحث (SEO)



إنتاج الفيديو



تحليلات البيانات
الضخمة

(44) فهد بن عبد العزيز العسكر، الصورة الذهنية: محاولة لفهم واقع الناس والأشياء، ط 1، الرياض، دار طويق، 1993، ص 43

ويشير المعهد البريطاني للعلاقات العامة (CIPR) في تقريره السنوي لعام 2015 أن الكفاءات لا تزال تركز على مهارات العلاقات العامة التقليدية، مثل مهارات الكتابة الصحفية ومهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين. كما يشير إلى أن الطلب متزايد على المهارات الرقمية والتقنية، مثل تحسين محركات البحث (SEO)، و (HTML) والبرمجة، عند تعيين كبار الممارسين في العلاقات العامة، كما صنف المستشارين والعاملين في قطاع العلاقات العامة مهارة العمل الجماعي أو العمل ضمن فريق كأحد أهم المهارات التي تلي ذلك، ثم مهارة حل المشكلات والتفكير التحليل، ومهارات البحث، ومهارات تكنولوجيا المعلومات والمهارات الإحصائية⁽⁴⁵⁾.

وترتبط المعارف العلمية التي يتعلمها العاملون في العلاقات العامة ومساعدوهم بالدرجات العلمية التي حصلوا عليها، حيث يختلف أسلوب ممارس العلاقات العامة الحاصل على درجة البكالوريوس، عن ذلك الحاصل على شهادات الدراسات العليا أو دبلوم متخصص، أو الحاصل على هذه الدرجات في تخصصات العلاقات العامة أو الاتصال عن الحاصل عليها في تخصصات أخرى. ويعد انعدام التأهيل العلمي لممارس العلاقات العامة في إدارات العلاقات العامة في مختلف المنظمات من المشكلات الكبيرة التي تواجه عملية بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية، وتقلل من قدرها لدى مختلف المنظمات.

ولمواجهة هذا التحدي ينبغي على المنظمة استقطاب ممارسي العلاقات العامة من خريجي الجامعات وأقسام الإعلام ذات السمعة العلمية الفائقة^{*}، والتأكد من دراسة مسؤولي العلاقات العامة لمقررات معينة من خلال الاطلاع على سجلاتهم التعليمية.

كما يمكن للمنظمات العمل على تدريب موظفيها لتزويدهم بتلك المهارات، واستقطاب المتطوعين المتميزين لتغطية الثغرات الموجودة في الفريق.

التحدي الرابع: ضعف مشاركة العاملين في العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية

في صناعة القرار

وعند طرحنا لسؤال حول مشاركة مدير العلاقات العامة في صناعة القرارات داخل المنظمة غير الربحية، كانت النتائج على النحو التالي:

- 40% من أفراد العينة أشاروا إلى أن مدير العلاقات العامة لا يشارك في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

- 18% من أفراد العينة أشاروا إلى أن مدير العلاقات العامة يشارك في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

ويأتي وجوب إدراج العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار من الرأي العلمي الذي يعتقد

بوجوب مشاركة مدير العلاقات العامة في توصيل تصورات الجماهير للقيادات العليا، والنظم الفرعية الأخرى في المنظمة، وبضرورة مدها باستمرار بتغير اهتمامات الجمهور واحتياجاته، مما يتوجب عليه التواجد الدائم في منطقة اتخاذ القرار.

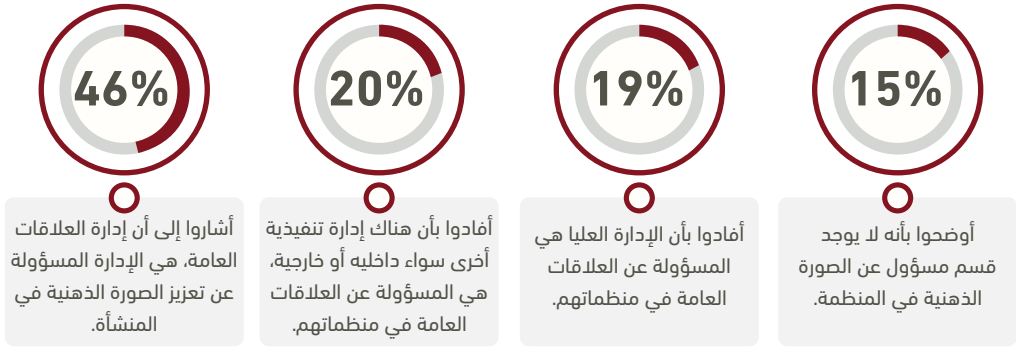
ويتضح من ذلك، أن مساهمة العلاقات العامة في اتخاذ القرار يعد من أهم وظائفها، وعدم إدراج العلاقات العامة في عملية صنع القرار في المؤسسة يعني عدم القيام بدورها في إيصال اتجاهات الجمهور للإدارة العليا،⁽⁴⁶⁾ فهي لن تكون قادرة على إيصال صوتها للإدارة العليا، ما لم تحتك بها مباشرة، الأمر الذي قد يؤدي لفشلها في تحقيق الهدف الأساسي المطلوب منها، وهو خلق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى جماهيرها المختلفة⁽⁴⁶⁾. لذلك فمن الأصوب أن يرأس إدارة العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية من يتمتع بسلطات واسعة ويحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة.

التحدي الخامس: عدم وجود إدارة متخصصة بالعلاقات العامة في بعض المنظمات⁽⁴⁷⁾

يرتبط عدم وضوح اختصاصات إدارة العلاقات العامة بنظرة الإدارة العليا للعلاقات العامة واتجاهها نحوها، ففي بعض الأحيان، تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارة مستقلة للعلاقات العامة، وبناء الصورة الذهنية عندما يكون الشعور نحوها إيجابياً. أما عندما لا تستشعر الإدارة العليا أهمية العلاقات العامة، فتفوض قسمًا أو إدارة أخرى داخل المؤسسة للقيام بوظائفها، مما يؤدي إلى عدم وضوح اختصاصات العلاقات العامة، وعدم قيامها بمهامها في الوجه المناسب. فعلى سبيل المثال تقوم بعض المنظمات بإسناد وظيفة العلاقات العامة إلى قسم التسويق، ولأن وظائف التسويق والعلاقات العامة مهمة للمنظمة، فإن إسناد وظيفة العلاقات العامة لقسم التسويق يفقد المنظمة إحدى الوظائف المهمة لديها وهي وظيفة العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية. كما يقوم قسم شؤون الموظفين في أحيان كثيرة بوظيفة العلاقات العامة في بعض المنظمات، مما يجعله يركز في العلاقات العامة على شق واحد فقط، وهو شق العلاقات بالعاملين، أو العلاقات الصناعية فقط، دون وظائف العلاقات العامة الأخرى. وفي أحيان أخرى، تقوم إدارة الإعلان بوظيفة العلاقات العامة، مما يجعلها تركز فقط على الاتصال الإعلاني دون الاتصال الإعلامي غير المدفوع. كما أن بعض المنظمات تسند وظيفة العلاقات العامة إلى أقسام المبيعات أو الإنتاج أو الشؤون الإدارية وغيرها من الأقسام، مما يجعلها تقتصر في أداء مهام العلاقات العامة المفترض أن تقوم بها على أكمل وجه في حال وضوح اختصاصاتها بشكل أكبر.

(46) إنجي محمد أبو سريع خليل، الصورة الذهنية لمهنة العلاقات العامة لدى ممارسيها وعلاقتها بمدى أدائهم لها، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الخامس والعشرين للجمعية الدولية لبحوث الإعلام، القاهرة، 2003، ص 207
(47) محمود يوسف مصطفى، مشكلات العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة، ورقة عمل مقدمة في ندوة «الدور المتنامي للعلاقات العامة في تطوير المؤسسات العربية»، القاهرة، يوليو 2007، ص 17.

وفي ذلك وردت من خلال دراستنا الاستنتاجات التالية:



ونستنج مما سبق أن أقل من نصف المشاركين في الاستبانة أشاروا إلى أن أعمال الصورة الذهنية للمنظمة يتولاها قسم العلاقات العامة، وهذه النسبة في نظرنا ضئيلة، رغم ما أشارت إليه الدراسة إلى أن 78% من المشاركين أكدوا إدراك إدارتهم العليا لأهمية الصورة الذهنية والسمعة، فلماذا لا تُحال إذن تلك المهام إلى القسم المختص؟

ولمواجهة هذا التحدي الذي يعترض بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية، ينبغي أولاً أن تتغير نظرة الإدارة العليا السلبية في المنظمات للعلاقات العامة، ثم تقوم بالتنوعية الصحيحة بمفهوم الصورة الذهنية لدى الأفراد العاملين فيها، وأخيراً، أن تقوم بإنشاء وحدة إدارية مستقلة للعلاقات العامة، وبناء الصورة الذهنية داخل الهيكل الإداري بالمنظمة، حتى يتسنى لها ممارسة وظائفها بحرية ومهنية.

التحدي السادس: عدم رصد ميزانيات مناسبة لأنشطة العلاقات العامة والصورة الذهنية⁽⁴⁸⁾

وعند محاولة قياس ذلك الدور الذي تلعبه الموارد المالية والميزانيات في إدارة العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية للمنظمة، تبين أن 35% من المشاركين أشاروا إلى عدم وجود ميزانية مخصصة لإدارة العلاقات العامة في منظماتهم لتساعدها في تنفيذ أعمالها، وأهمها بناء وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة.

وقد أكدت العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت على واقع ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، أن **من أهم المشكلات التي تواجهها تلك الأجهزة، هو نقص الاعتمادات المالية المخصصة لها**، ما يشير إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بما يمكن أن تقوم به العلاقات العامة لخدمة المنظمة، حيث يتطلب تنفيذ خطط العلاقات العامة موارد مالية لا توفرها الإدارة العليا لها.

ولحل هذه المشكلة، يتعين على واضعي خطط العلاقات العامة الإشارة إلى الميزانية اللازمة لأنشطتها، وتحديد تكلفة تنفيذ كل نشاط على حدة، للمساعدة على وضع الميزانية

(48) محمود يوسف مصطفى، مرجع سابق، ص 20.

المقررة للعلاقات العامة لبناء الصورة الذهنية.

وهناك مجموعة من المتغيرات التي يجب وضعها في عين الاعتبار عند تقدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط العلاقات العامة لبناء الصورة الذهنية، تتضمنها الإجابة على جملة الأسئلة التالية⁽⁴⁹⁾:

- ما طبيعة الصورة الذهنية المنطبعة عن المنظمة في أذهان الجماهير؟ وما عناصرها؟ وكم تبلغ تكلفة تغيير بعض هذه العناصر؟
 - ما الأهداف التي يمكن للعلاقات العامة أن تسعى لتحقيقها؟
 - ما حجم الجماهير الداخلية التي تتعامل معها المنظمة؟ وما خصائصها؟ وما تكلفة الوصول إليها؟
 - هل يتركز نشاط المنظمة في مكان واحد، أم في أماكن متقاربة، أم متباعدة؟
 - ما توقعات جماهير المنظمة منها، مثل المجتمع المحلي ووسائل الإعلام، وما صورة المنظمة لديهم؟ وما تكلفة تعديل أي عنصر في هذه الصورة؟
- ومن ذلك، يتضح أن الوضع الأمثل بالنسبة لمختلف المنظمات، والإدارة العليا لتلك المنظمات، لا يتوقف على مجرد السماح بإيجاد إدارة متخصصة لها، وتقريبها من مستوى الإدارة العليا، وإنما يتوقف على مدى الاستجابة -بعد الدراسة وإبداء الرأي- لمطالب إدارة العلاقات العامة بتوفير المتطلبات المالية لتنفيذ مهامها.



(49) علي عجوة، مرجع سابق، ص 43.

التحدي السابع: عدم الاستخدام الأمثل للموارد والوسائل والتقنيات التي تخدم بناء

الصورة الذهنية

من المعروف أن الاستخدام الأمثل لأي وسيلة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، يتوقف أولاً على الفهم الصحيح لها، والدراسة الواعية لجميع جوانبها سلبية كانت أم إيجابية، ثم اتخاذ قرار استخدامها بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات المنظمة، وبالتالي فعدم استخدام الوسائل بالشكل الصحيح يعد من أسوأ ما قد يتعرض له العاملون في مجال العلاقات العامة، فكثير منهم لا يجيد التعامل مع وسائل الإعلام، أو الوسائل التقنية الحديثة كشبكة الإنترنت، ما يعرضهم لتحمل مسؤولية الفشل في تحقيق أهداف المنظمة، ويضيع عليها استغلال الفرص الهائلة التي توفرها شبكة الإنترنت، فقد أصبح استخدام الإنترنت في مجال العلاقات العامة ضرورة حتمية، فالنمو غير المسبوق في عدد المنصات الإعلامية المتوافرة فيها، وسرعة نقل المعلومات، ومقدار المعلومات المتوفرة، وحجم المنظمات التي تستخدم العلاقات العامة، وحجم منظمات العلاقات العامة ذاتها، وتنوع التقنيات الجديدة الصالحة للتطبيق على صناعة العلاقات العامة، سيوفر لمستخدميها من العاملين في المجال فوائد عديدة، نذكر منها⁽⁵⁰⁾:

- الاتصال جماهير المنظمة وشرح وجهات نظرها لهم في حال تعرضها للهجوم، فالإنترنت بات خط الدفاع الأول، لما له من قدرة على توفير إمكانية الحديث المباشر مع الجماهير المستهدفة دون تعرض الرسائل لأي تعديلات.
- تأديته لدور هام في تكوين الصور الذهنية لمختلف المنظمات غير الربحية بتكلفة مادية وإدارية زهيدة.
- كونه وسيلة تفاعلية، حيث تتفاعل المنظمة مع جماهيرها مباشرة بما يحقق لها فوائد جمة، منها: تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وتسهيل عملية تحليل اتجاهات الرأي العام، وتقديم أدوات تكنولوجية لازمة لتحقيق الاتصال ذي الاتجاهين مع الجماهير العديدة، والدخول في حوار مع هذه الجماهير.
- تمكن الجمهور من ممارسة حملات التأثير على سلوك المنظمات من خلال الاحتجاجات والانتقادات.
- استخدام المنظمات لمواقعها من خلال التركيز على وظيفة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- المساهمة في مجال العمل البحثي على الإنترنت لما له من خصائص مهمة، كالسرعة، والسهولة، وانخفاض التكلفة. ومع ازدياد أعداد مستخدمي الإنترنت، فقد أصبحت عملية جمع المعلومات من القطاعات الجماهيرية المحلية والوطنية والدولية أكثر سهولة.

(50) شريفة رحمة الله سليمان، مرجع سابق، ص 101.

إذن، تكتسب دراسة هذه الوسائل أهمية كبرى لدى ممارس العلاقات العامة، فمن خلال فهم طبيعة المتغيرات التي تحدث لها، تترتب براعة التعامل معها من خلال إنتاج مضامين ملائمة لطبيعة الوسيلة المستخدمة، كتحسين جودة مخاطبة المنظمة لوسائل الإعلام، واستخدام الوسائل الحديثة كالصور والفيديو، بالإضافة للإلمام بطبيعة المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة.

ويمكن الإشارة هنا إلى حال المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في استخدامها لوسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي، فقد تبين في دراستنا أن نسبة كبيرة تصل لـ 35% من تلك المنظمات **لا تقوم باستخدام أي وسائل إعلامية في سبيل بناء الصورة الذهنية الخاصة بها**، كما أن 8% منها لا تمتلك صفحة رسمية على أي من وسائل التواصل الاجتماعي.

ولمواجهة هذه المشكلة، على الممارسين لمهنة العلاقات العامة النظر إلى الوسائل التي قد تساعدهم في بناء الصورة الذهنية لمؤسساتهم باعتبارها وسيلة لها أهميتها الكبرى، كما لابد أن يكونوا على وعي ودراية بالتكنولوجيا الحديثة، وأن يجيدوا استخداماتها المختلفة، من تصميم وتحرير، واستخدام قواعد البيانات، والقيام بزيارات منتظمة لمواقع وقواعد بيانات الحكومة والوكالات العلمية والمنظمات وأقسام العلاقات العامة. فمن خلال ذلك فقط سيتمكنوا من الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الجماهير.

التحدي الثامن: عدم القدرة على التعامل مع الأزمات التي قد تحدث للمنظمة

عند سؤالنا: هل مرت منظمتك بأزمة أثرت على سمعتها؟ وهل تم التعامل مع الأزمة بالشكل المطلوب؟ أكد 32% من المشاركين على أن إدارة العلاقات العامة لم تؤد مهامها بشكل جيد فيما يخص مواجهة الأزمات التي تصادف المنظمة. وعند تحليل إجابات هذه الشريحة، تبينت لنا النتائج التي تعد أسباباً لعدم أداء المنظمة كما ينبغي أن تقوم به في التعامل مع الأزمات التي واجهتها:

- 40% من المشاركين يعتقدون بأن الإدارة العليا لم تهتم بتدريب موظفي إدارة العلاقات العامة.

- 32% من المشاركين يعتقدون بأنه لا يوجد ميزانية لإدارة العلاقات العامة.

- 12% من المشاركين يعتقدون بأن إدارة العلاقات العامة لا تتواصل مع أصحاب المصلحة والعلاقة الخارجيين بشكل فاعل.

- 9% من المشاركين يعتقدون بأنه لا توجد خطط واضحة لإدارة العلاقات العامة.

ومن خلال الأزمات التي تمر بها المنظمات غير الربحية، تنبع أهمية الاعتماد على فريق من

ممارسي العلاقات العامة، ممن لديهم الخبرة الكافية لإدارة الأزمة والتعامل معها وسرعة حلها. ويرى «فيرن بانكس» أن إدارة الأزمات تتمثل في التخطيط الاستراتيجي لمنع حدوث الأزمة، وهي العملية التي تزيل بعض المخاطر، وتسمح للمؤسسة أن تسيطر على مصيرها.

ولا يرى خبراء العلاقات العامة ضرورة تحديد أسلوب موحد في التعاطي مع الأزمات التي تواجه العلاقات العامة في المنظمة، إنما يتحدد ذلك بناء على معطيات الواقع، وقد يكون استخدام الأسلوب التكاملي مخرجًا لاكتمال دائرة الاتصال الفاعل مع الجمهور المستهدف، ويؤكد ذلك ما قدمه «بينويت» في نظريته التي أسماها «نظرية إصلاح الصورة Image Restoration theory» والتي تنطلق من أهمية الصورة الذهنية للمنظمة عن طريق تحريك العلاقات العامة لإصلاح تلك الصورة وتغييرها في حالة الأزمات على النحو المرجو⁽⁵¹⁾.

وتتخذ مهمة العلاقات العامة وإدارة بناء الصورة الذهنية بالمنظمات غير الربحية في إدارة الأزمات شكلين:

- **الشكل الوقائي**، وذلك من خلال اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الأرواح والممتلكات، ومنع الأزمة قبل وقوعها، وذلك بوضع الخطط واللوائح والنظم، والاستفادة من الأزمات والبحوث العلمية.

- **الشكل الإجرائي**، ويكون أثناء وبعد وقوع الأزمة، ويتم ممارسته عندما تفشل محاولات الوقاية في الحد من التدخل الفعلي.

ولمواجهة هذا التحدي، يمكن للمنظمة غير الربحية الاستعانة بجملة من الأساليب، وهي:

- اختيار فريق خبير بالعلاقات العامة، يتوفر فيه مجموعة من المهارات المعرفية والحسية في التعامل مع الأزمات، مثل⁽⁵²⁾: الخبرة السابقة في اتصالات الأزمة بالمؤسسات الحكومية والخاصة، والدراية التامة بوسائل الإعلام المحلية والعالمية حال الحاجة إليها، والقدرة على إجراء المقابلات مع الجمهور، وكتابة التقارير والموضوعات والفصص الصحفية المساندة لموقف المؤسسة، والقدرة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية لنقل رسالة المؤسسة إلى الجمهور، والقدرة على التصرف السريع لتحقيق التوازن وتخفيف حدة التصادم بين وسائل الإعلام والمتحدث الرسمي للمنظمة، وتقديم النصائح الخاصة بكيفية الإجابة على الأسئلة وترتيبها أمام المتحدث الرسمي.
- قيام إدارة العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية برصد جوانب قوة المؤسسة وكيفية توظيف هذه الجوانب في حال تعرضها لأزمة، وعلاقتها مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية.

(51) إنجي محمد أبو سريع خليل، مرجع سابق، ص 223.

(52) سامي محمد هشام حريز: **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الأسس النظرية والتطبيقية**، ط 1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 24.

- مراجعة سجلاتها التي تحتوي على كافة الإحصاءات التي تستخدمها في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة.
- ضرورة وضع دليل إرشادي لخطوات التعامل مع الأزمة لتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في فريقها، ومن الضروري أن يكون الدليل الإرشادي تحت تصرف كل من المعنيين بمسألة إدارة وتسيير الأزمة في مختلف أماكنهم.
- ضرورة تخصيص مركز للتعامل مع الأزمة، وذلك لتسهيل إجراءات التعامل مع الجمهور اتصاليًا وتنظيميًا، باعتبار أن هذا المركز هو الجهاز العصبي لإدارة الأزمة بالمنظمة⁽⁵³⁾.



(53) مراد كموش، **العلاقات العامة وإدارة الأزمة، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008، ص 131.

الحلول المقترحة لتحسين وتطوير أداء إدارة الصورة الذهنية

وإجمالاً لما سبق ذكره، يمكن أن نقدم مجموعة من الحلول والمقترحات لتطوير عملية بناء الصورة الذهنية بالمنظمات غير الربحية، منها ما يتعلق بالإدارة العليا للمنظمة، أو بإدارة العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية، وهي على النحو التالي:

أولاً: المقترحات المتعلقة بالإدارات العليا للمنظمة:

- ضرورة تغيير النظرة السلبية للإدارات العليا تجاه العلاقات العامة بالمنظمات غير الربحية، حيث يتوقع منهم النظر إلى العلاقات العامة نظرة اهتمام وتقدير، يترتب عليها تكليف هذا الجهاز برعاية علاقة منظماتهم مع الجماهير، ونقل اتجاهات ومواقف الجماهير إلى الإدارة العليا.
- إنشاء كيان إداري مستقل للعلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية، داخل الهيكل الإداري في المنظمة حتى تمارس وظائفها بحرية ومهنية.
- اقتناع الإدارات العليا بأن نجاح هذا الجهاز في تكوين صورة ذهنية جيدة وسمعة طيبة عن المنظمة في المجتمع، سيكون له مردوده الإيجابي على المشاريع والخدمات التي تقوم المنظمة بالعمل عليها.
- التزام الإدارات العليا في المنظمة بتطبيق اختبارات ومعايير دقيقة على المتقدمين لشغل وظائف العلاقات العامة وإدارة الصورة الذهنية لضمان اختيار أفضل العناصر.
- تنحية الاعتبارات الشخصية والعوامل غير الموضوعية ووضعها جانباً، حتى لا يلتحق بممارسة هذه المهنة غير الجديرين بها.
- التأكد من التأهيل العلمي لمسؤولي العلاقات العامة ودراستهم للمقررات اللازمة التي تساعد على القيام بمهمتهم على الوجه الأكمل، من خلال الاطلاع على سجلاتهم العلمية.
- القيام بتعيين فريق خبير بالعلاقات العامة، تتوافر فيه المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات.
- توفير الإدارات العليا في المنظمات غير الربحية لكافة الإمكانيات المادية والميزانيات اللازمة، لإدارة العلاقات العامة لتنفيذ أنشطتها بمهارة ومهنية.
- ألا يتوقف اهتمام الإدارة العليا نحو العلاقات العامة على مجرد السماح بإيجاد إدارة متخصصة لها وتقريبها من مستوى الإدارة العليا، وإنما يجب الاستجابة لمطالبها بتوفير المتطلبات المالية والتقنية لتنفيذ مهام هذه الإدارة على الوجه الأمثل.

- ضرورة العلم بأن بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمات غير الربحية ليس مسؤولية إدارة العلاقات العامة فقط، بل تسهم في بنائها كل الأقسام، أما دور العلاقات العامة فيتركز في إبراز الإيجابيات ونشر رسائل المؤسسة من خلال وسائل الإعلام.



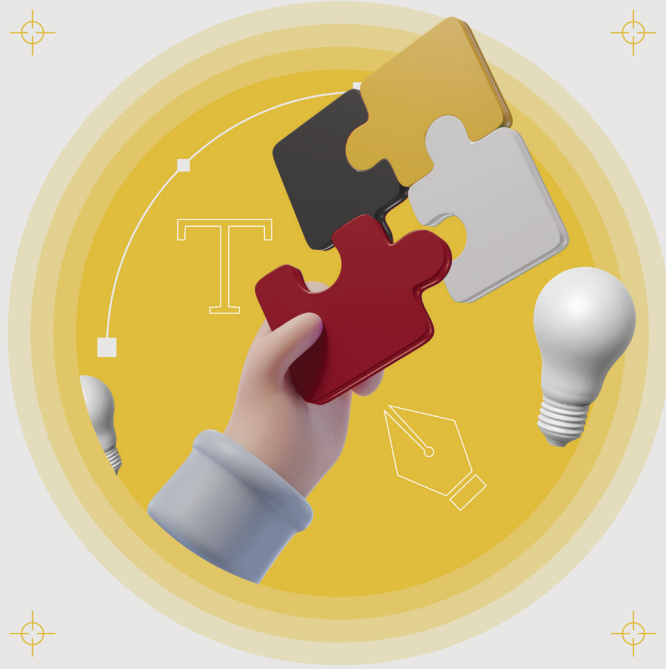
ثانياً: المقترحات التي تتعلق بإدارة العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية للمنظمة:

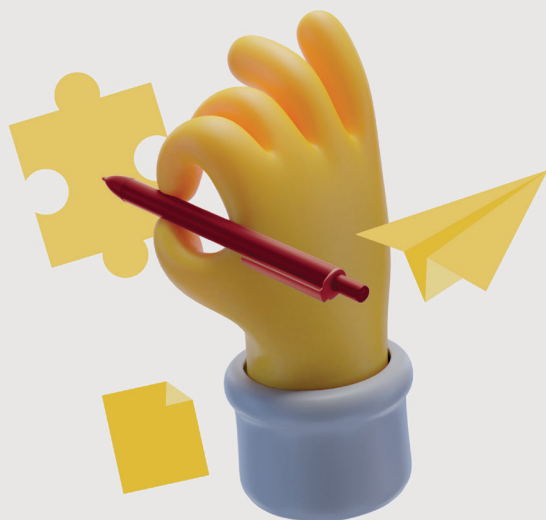
- التزام فريق العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية بالمرتكزات الأخلاقية التي تعد بمثابة المرجعية التي تحكمهم أثناء قيامهم بالدور المنوط بهم.
- أن تعكس العلاقات العامة صورة صادقة عن واقع المؤسسة، وليس الترويج لصورة مخالفة لحقيقتها، وبذل الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الاهتمام بالأعمال التي تحظى باهتمامه واحترامه.
- قيام إدارة العلاقات العامة بالوظائف الاتصالية والإعلامية التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقديم المعلومات التي تمكنه من تكوين رأي عام صائب تجاه قضايا المنظمة، وتحسين صورتها الذهنية لديه.
- تعامل ممارسي العلاقات العامة مع وسائل الإعلام، بهدف تحقيق أفضل النتائج في بناء الصورة الذهنية للمنظمة، ومعرفة المتاح من هذه الوسائل أمامها، فضلاً عن إدراك كيفية الاختلاف بين هذه الوسائل وكيفية استخدامها والحصول منها على أفضل النتائج.
- وعي ممارسي العلاقات العامة بالتكنولوجيا الحديثة في عملهم بمجال العلاقات العامة، واهتمامهم باستغلال شبكة الإنترنت ووسائلها المختلفة، لما توفره لمستخدميها في مجال العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية من فرص عديدة.
- حديث راسمي خطط العلاقات العامة عن تفاصيل الميزانيات اللازمة لأنشطتهم المقترحة، وتحديد تكلفة تنفيذ كل نشاط على حدة.
- وضع ممارسي بناء الصورة الذهنية للمنظمة قاعدة «اعرف جمهورك» موضع التنفيذ عند التعامل مع وسائل الإعلام الجماهيرية، حتى تتوفر قاعدة معلوماتية عنها تيسر لممارس العلاقات العامة الاستفادة القصوى منها.
- تعرّف إدارة العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية على جوانب قوة المؤسسة، وكيفية توظيف هذه الجوانب في حال تعرضها لأزمة.



بناء الصورة الذهنية

في المنظمات غير الربحية





تعريفها

أهميتها

أنواعها

خصائصها

أبعادها

مصادرها

خطواتها

برامجها

التعريف بالصورة الذهنية

استهّل المفكر الفرنسي «ريجيس دوبريه» كتابه (حياة الصورة وموتها) ببداية مشوقة، تتناول قصة لأحد أباطرة الصين القدامى، وقد طلب من كبير الرسامين في القصر الإمبراطوري أن يقوم بإزالة صورة الشلال الموجودة ضمن لوحة جدارية قام برسمها في القصر، فقد كان صوت خريف الماء المنبعث من الشلال الصامت يحول بينه وبين النوم! لقد تركت هذه الصورة المرئية في ذهنه وسلوكه أثرًا كبيرًا، يعكس بوضوح مدى تأثير الصورة على سلوك الشخص، وإن كنا نتحدث هنا عن الصورة المرئية، فماذا عن الصور الذهنية التي تطبع في أذهاننا تجاه الأشياء والأشخاص والأماكن والجهات، والتي توجهنا بدورها نحو سلوك معين؟

نتناول في هذا الفصل تفاصيل الصورة الذهنية وتعريفاتها وخصائصها وخطوات بنائها، وبعض نماذجها التطبيقية، بالإضافة لبعض البنود الأخرى، ودعونا نبدأ قبل ذلك بسرّد مختصر عن نشأة الصورة الذهنية:

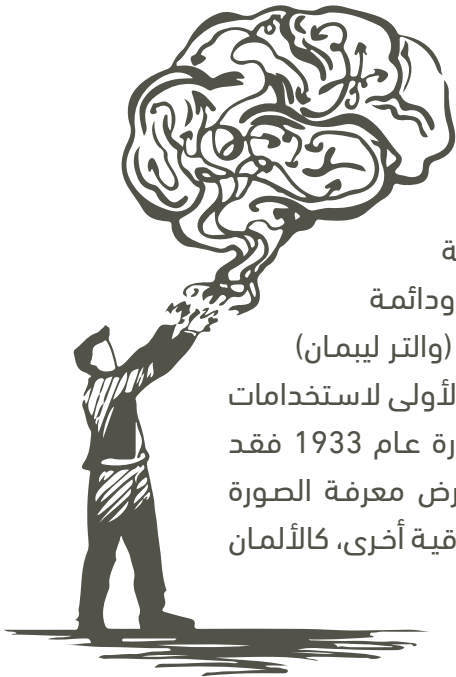
تبلور مفهوم الصورة الذهنية كمصطلح في الستينات من القرن الماضي عندما قام الكاتب الأمريكي «لي بريستول» بتأليف كتاب حول تطوير صورة المنشأة، وقد أوضح فيه الأثر الكبير الذي يمكن أن تحققه الصورة الذهنية للمنظمات، ما أسهم في شيوع مفهومها بين رجال الأعمال والأوساط المتعلقة بالمنشآت التجارية أولًا، ثم ليعمم بعد ذلك في مجالات سياسية وإعلامية ومهنية مختلفة.

وقد تعددت الكتابات حول المصطلح في أكثر من مصدر، فقد جاء في كتاب منير محمد حجاب (الاتصال الفعال للعلاقات العامة) أن المصطلح ظهر للوجود عام 1908 على يد العالم «جراهام

دالاس» الذي ذكر في كتابه (الطبيعة البشرية والسياسية) أن الناخبين بحاجة لتكوين صورة مبسطة ودائمة

عند الثقة بمرشح ما. بينما وضع الصحفي الأمريكي (والتر ليبمان)

في كتابه «الرأي العام» الصادر في 1922م، اللبنة الأولى لاستخدامات المفهوم المتعددة. أما دراسة (كتر وبرلي) المنشورة عام 1933 فقد كانت تستهدف جمهورًا محددًا من الأمريكيين، بغرض معرفة الصورة الذهنية المتشكلة لديهم تجاه مجموعات قومية وعرقية أخرى، كالألمان والإنجليز والزنج والافارقة واليهود.



تعريف الصورة:

تعرف الصورة بشكل عام على أنها شكل وتمثال مجسم، ويعرفها آخرون بأنها نسخة من الشيء، ونقول صورة الشيء: أي خيالها في الذهن أو العقل. وقد ورد في المعجم الفلسفي عن مفهوم الصورة أنها ما قابل المادة، وقد عني «أرسطو» بهذا التقابل وبنى عليه فلسفته كلها وطبقها في الطبيعة، وعلم النفس، والمنطق. فصورة التمثال هي الشكل الذي أعطاه التمثال إياه، والإله عنده صورة بحتة، والنفس صورة الجسم، ومادة الحكم لفظه أو معناه، وصورته هي العلاقة بين الموضوع والمحمول. أما الجرجاني فيعرف الصورة على أنها جوهر متصل بسيط لا وجود لمحلّه دونه، قابل للأبعاد الثلاثة المدركة من الجسم في بادئ النظر. والجوهر الممتد في الأبعاد كلها المدرك في بادئ النظر بالحس⁽⁵⁴⁾. أما جراهام داوولينج فيعرف الصورة على أنها مجموعة المعاني التي يُعرف بها الشيء والتي من خلالها يصفه الناس ويتذكرونه ويرتبطون به، وهذا هو نتيجة التفاعل بين معتقدات الشخص وأفكاره ومشاعره وانطباعاته عن شيء ما⁽⁵⁵⁾. كما يعرف مجمع اللغة العربية الصورة بأنها «تصور فكري مجرد لشيء ما، أو فئة من الأشياء».

عناصر الصورة:

تتكون الصورة عمومًا من العناصر التالية⁽⁵⁶⁾:

الحركة	الموقع	الشكل	الحجم
ولها دلالات متباعدة، حيث تنبعث منها أفكار ودلالات تشكل حركة داخلية، وتنبعث عن الأفكار سلوكيات ومواقف تشكل حركة خارجية. ويمكن أن تعمل على تشكيل مواقف أخرى مرتبطة بقيمة الصورة الذهنية.	وهو مكان الصورة في الذهن، والذي يحدد الحالة النفسية التي على أساسها يتم قبول الصورة أو رفضها.	وهو الإطار الخارجي الذي يضم جزئيات الصورة، وينطبق الشكل في الصورة على الشكل في الواقع والحس.	وهو ما يتصل بانكماش الصورة أو تمددها، صغرها أو كبرها، إلى غير ذلك، ويعبر عن كل ما يحتاجه المضمون والمعنى.

(54) ربا قحطان الحمداني: صورة الولايات المتحدة الأمريكية في الصحافة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - كلية الآداب، 2001، ص 25.

(55) Dowling, G. (1986). 'Managing your corporate image', Industrial Marketing Management 15: 109-115

(56) خالد علي الذهبي، الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال دراسة حالة على جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، رسالة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، كلية العلوم المالية والمصرفية - صنعاء، 2013، ص 65.

تعريف الصورة الذهنية

يعبر مفهوم الصورة الذهنية عن التصورات التي يحملها أفراد المجتمع عن العالم من حولهم بمكوناته المختلفة، وتعد الصورة نتاجاً طبيعياً لمجموع خبرات الأفراد المباشرة وغير المباشرة التي يتلقونها عبر تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة، ولا شك أن سهولة التغيير أو صعوبته يعتمد على مدى رسوخ الصورة الذهنية لدى الجمهور. ويمكن القول إن الصورة الذهنية هي الخريطة التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يفهم ويدرك ويفسر الأشياء، وهي الفكرة التي يكونها الفرد عن موضوع معين، سواء كانت صحيحة أو خاطئة، وما يترتب عن ذلك من أفعال سلبية أو إيجابية.

ويشير د. علي عجوة إلى أن الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة أو غير المباشرة، وترتبط بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم⁽⁵⁷⁾. وعرض قاموس ويبستر في طبعته الثانية تعريفاً لكلمة (Image) والتي تعني الصورة بأنها تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة، وهي أيضاً استرجاع بشكل مباشر، أو تخيل لما أدركته حاستا النظر أو السمع⁽⁵⁸⁾.

وهناك عدة تعريفات لمفهوم الصورة الذهنية داخل الدائرة المعرفية للباحثين الغربيين، أغلبها مستمد من طبيعة الدراسات الوصفية المتناثرة في الحقول الأدبية، وهنا نستعرض بعضها:

- «روبينسون» و «بارلو»: هي الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنظمة أو التنظيم، وقد تتكون الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة⁽⁵⁹⁾.

- «هارولد ماركس»: هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وما تفرضه العلاقات مع الجماهير والمجتمع، والاستثمار في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة⁽⁶⁰⁾.

(57) علي عجوة، مرجع سابق، ص 14.

(58) عبد العزيز تركستاني، دور أجهزة العلاقات العامة في تكوين الصور الذهنية للمملكة. الجمعية السعودية للإعلام والاتصال،

المنتدى الإعلامي السنوي الثاني صورة المملكة العربية السعودية في العالم، أكتوبر - 2004/5 م ص 12.

(59) فالح الحوري، وممدوح هائل، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، ورقة عمل للمؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، الفترة 27- 29 نيسان، 2009، الأردن.

(60) شريفة رحمة الله سليمان، دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية من منظور الخدمة

الإلكترونية. دراسة حالة على إمارة دبي، رسالة ماجستير، كلية الإعلام جامعة القاهرة، 2006، ص 132.

• **«جيمز جراي»:** هي الانطباعات والمدرجات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية تجاهها.

• **«فيراند» و «بيجز»:** يرى أن الصورة الذهنية قادرة على إيجاد قيمة، وأن لها تأثيراً على سلوك المستهلك أو العميل، حيث تتضمن إدراكاً معيناً لديهم، وقد لا يعكس هذا الإدراك الحقيقة الموضوعية⁽⁶¹⁾.

• **«بويد»:** يرى بأنها تساهم في تحسين السلوك والمواقف الفردية عند الموظفين، ويؤكد أنها كنز من الصعب الحصول عليه ومن السهل ضياعه، ولكي تتميز المنظمات عن بعضها البعض وحتى تمتلك الميزة التنافسية الضرورية يقول إن عليها التخطيط لصورة ذهنية تركز على اختلافات دقيقة، مثل: الخدمة والاعتمادية وسرعة التوصل والأمان.

• **«كينث بولدنج»:** تتكون الصورة الذهنية من تفاعل الإنسان مع كل من⁽⁶²⁾:

- المكان الذي يعيش فيه، وموقعه في العالم الخارجي.
- الزمان والمعلومات التاريخية للحضارة الإنسانية.
- العلاقات الشخصية وروابط الأسرة والأصدقاء.
- الأفعال المرتبطة بالطبيعة والخبرات المكتسبة حيالها.
- الأحاسيس والمشاعر والانفعالات.
- احتياجات الجماهير ومطالبهم واهتماماتهم وتطلعاتهم.
- ردود أفعال الجمهور تجاه سلوك المنظمة وأقوال المسؤولين فيها.



(61) خالد علي الذهباني، مرجع سابق، ص 70.
(62) شريفة رحمة الله سليمان، مرجع سابق، ص 135.

وعلى الرغم من أهمية العناصر التي أشار إليها «بولدنج»، إلا أنها ليست مكونات الصورة، وإنما عوامل مؤثرة في رسم حدود الصورة وملامحها، أما مكوناتها فهي كل الأجزاء التي انعكست في ذهن الإنسان عن «الشيء»، فالصورة الذهنية للمنظمة تشمل بعض أو كل العناصر التالية⁽⁶³⁾:

- 1 اسم المنظمة وعلامتها التجارية أو شعارها.
- 2 موظفوها وقادتها.
- 3 سلعها التي تنتجها، أو خدماتها التي تقدمها.
- 4 فلسفتها، وسياستها، وقراراتها وتاريخها وإنجازاتها.
- 5 دورها في خدمة المجتمع ومساهماتها في الحياة العامة السياسية والاجتماعية والاقتصادية... وغيرها.

(63) محسوب حاجي عبد الله، دور وسائل الإعلام في تكوين الصورة الذهنية عن الصعيد لدى الشباب المصري دراسة تحليلية ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2007، ص 197.

أهمية الصورة الذهنية

إن لم تعمل أنت لبناء صورتك الذهنية بطريقة صحيحة، فسينبئها جمهورك بطريقة خاطئة! إنه من المهم لكل منظمة أن تسعى لبناء الصورة الذهنية المرغوبة لجمهورها الداخلي والخارجي، لما في ذلك من مزايا عديدة. فالصورة الذهنية أحد العوامل المهمة التي تحقق الهدف الرئيسي للمنظمات الربحية، وهو در المال والأرباح، وذلك من خلال كسب الثقة والولاء لعملائها الحاليين والمتوقعين، وبالتالي تنمية الرغبة لديهم على مدى طويل في اقتناء واختيار خدمات هذه المنظمة أو منتجاتها دون غيرها. وينطبق الأمر أيضًا على كل من الجهات والأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة، سواء كانوا مستثمرين أو موزعين أو موردين أو غير ذلك، فستلعب الصورة الذهنية للمنظمة دورًا عظيمًا في خلق علاقة طويلة المدى مع هؤلاء الأفراد والجهات، الذي سينتج عنها المزيد من در الأرباح والأموال.

ومن البديهي كنتيجة طبيعية لكسب ولء العملاء، أن تكون خدمات أو منتجات تلك المنظمة خيارهم الأول، وإن ظهر منافسون جدد يقومون بتقديم الميزات الإضافية والعروض، فمن الصعب كسر الصورة الذهنية المتشكلة عن منظمة ما لدى الجماهير. ومن المعروف أيضًا أن الصورة الذهنية لها أهمية كبيرة في رصد التنبؤات المستقبلية لدى عملائها وجمهورها، وبالتالي توجيه سلوكهم بما يعود بالفائدة على المنظمة وعمالئها في آن واحد.

أما عن المنظمات غير الربحية فالأمر مشابه، فبناء الصورة الذهنية سيمنحها فرصة كبيرة لجلب مزيد من التمويل والممولين والمتعاطفين مع قضاياها، وذلك بالنسبة للجمهور الخارجي، أما الجمهور الداخلي لكلا المنظمين الربحية وغير الربحية فإن الصورة الذهنية تساهم في الحفاظ على موظفيها الأكفاء وزيادة ولائهم، ورغبة الآخرين في الانضمام إلى هذه المنظمة، ما يساهم بطبيعة الحال في خلق سمعة جيدة للمنظمة.

أنواع الصورة الذهنية⁽⁶⁴⁾:

- **صورة المرأة:** ويقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المنظمة نفسه وخاصة قادتها، وتكون بداية الانطباع الذي يتخذه الجمهور الخارجي عن المنظمة فيما بعد. ويجب أن يوضع بعين الاعتبار عند إجراء أبحاث الصورة الذهنية وجود اختلافات وتعارض في عملية الإدراك والوعي بالصورة الذهنية لدى الجمهور.
- **الصورة الحالية:** وتعكس الطريقة التي ينظر بها الجمهور الخارجي للمنظمة، وتعتمد على الخبرة والتجربة ومدى تدفق المعلومات للجمهور، وما تتميز به تلك المعلومات من فقر أو فراغ أو قدرة على تحقيق الفهم، فالصورة الذهنية الصحيحة تكون ناتجًا للانطباع الصحيح.

(64) رضوان بلخيري، العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة، ط1، عمان، 2017، ص220

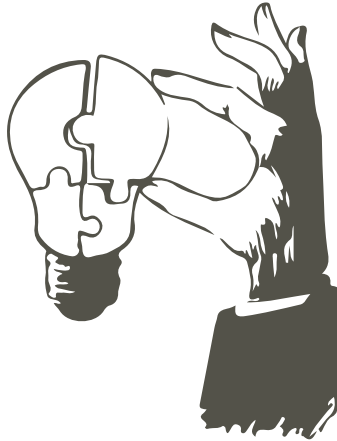
- **الصورة المأمولة:** وهي الصورة المرغوبة التي تهدف المنظمة لتحقيقها، وعادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل الجمهور الخارجي على معلومات كاملة عنه.
- **الصورة المتكاملة:** ويقصد بها صورة المنظمة الذاتية، بغض النظر عما تنتجه من سلع أو خدمات، وتتكون الصورة من عناصر عدة يشترك في تكوينها (تاريخ المنظمة، المكانة الاقتصادية، السمعة الطيبة، العلاقة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة).
- **الصورة متعددة الأجزاء:** وتشمل رموز المنظمة المادية والمعنوية.
- **صورة المنتج أو الخدمة:** وهي الصورة التي تنتج عن الجهود الإعلامية التي تقوم بها المنظمة، وتركز على الخصائص النوعية لمنتجاتها أو خدماتها، وما تتمتع به من مستوى وجودة.
- **الصورة المثلى:** ويقصد بها تلك الصورة التي تنتج عن التكامل بين ما تقدمه المنظمة من خدمات ومنتجات، وبين المعلومات التي تقدمها لجمهورها في حال تحقق التوافق بين أقوال المنظمة وأفعالها.



مبادئ بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية

ونظرًا لأهمية صورة المنظمة الذهنية، وارتباطها بمدى ثقة الجمهور والمتعاملين معها، فإن بناءها يعد واحدًا من المهام الرئيسية الموكلة إلى مسؤولي العلاقات العامة، ولما كان لهذه الصورة الدور البالغ في تمتين العلاقة بين المنظمة وجمهورها، فإنه على المشتغل بمهمة صنعها مراعاة بعض المبادئ الأساسية في تكوينها⁽⁶⁵⁾:

- **الحقيقة:** حيث يؤكد التزام الحقيقة صحة القول، ويستدعي الأمر التعريف بالمنظمة على ما هي عليه، فالقيام بحملة لتكوين صورة للمنظمة غير الربحية ينبغي أن يقوم على الصدق داخل المنظمة، كما خارجها. وتجدر الإشارة إلى خطورة اكتشاف أي فروق بين الصور الحقيقية (هوية المنظمة)، وتلك التي تسعى المنظمة لبلوغها، فالشفافية من أساسيات نجاح بناء سمعة المنظمة والضامن لاستمراريتها.
- **الإيجابية:** إذ ينبغي على العاملين في العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية استغلال الأوقات المناسبة التي تعبر عن أحسن أحوال المنظمة بقصد الرفع من قيمتها.
- **الثبات:** فبما أن صورة المنظمة هي نتيجة لطبيعتها، فإن على المسؤولين عن العلاقات العامة في المنظمة أن يعملوا من أجل الحفاظ عليها من التبدل، إذ أن طول عمر الصورة الذهنية للمنظمة مرتبط بفعاليتها المبنية على الصدق، فالصورة الكاذبة سرعان ما تزول.
- **الأصالة:** وعلى القائم بأعمال العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية أن يعتمد إلى تكوين صورة أصلية للمنظمة، فلا شيء يمكنه إثراء هذه الصور وتقويتها، إلا إن كانت نابعة من عمق أصالتها.



(65) خالد علي الذهباني ، مرجع سابق ، ص 73.

خصائص الصورة الذهنية

تُعرف الصورة الذهنية بخصائص متعددة، يتمثل أهمها فيما يلي⁽⁶⁶⁾:

- **عدم الدقة:** حيث ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك هو أن الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطاً للواقع، كما أنها لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، إنما عن جزئية منه، لا سيما وأن الأفراد عادة ما يلجؤون لتكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال المعلومات الضئيلة التي يستطيعون الوصول إليها.
- **مقاومة التغيير:** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات لفترة طويلة من الزمن، وتتعدد العوامل التي تؤثر في كمية وكيفية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، يتعلق بعضها بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر بالرسائل الواردة من خلالها.
- **العمومية:** فالأفراد يفترضون أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل، على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية وجوهرية أحياناً.
- **تؤدي إلى الإدراك المتحيز:** حيث تؤدي إلى تكوين إدراكات متحيزة، فالصور الذهنية تبنى أساساً على درجة من درجات التعصب، فينتقي الأفراد من الحقائق ما يتماشى مع معتقدهم، ويتجاهلون ما يخالفها.
- **التنبؤ بالمستقبل:** حيث تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عنهم مستقبلاً.
- **تغطي حدود الزمان والمكان:** فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود معينة، بل يتخطاها ليكون صورة عن بلده، ثم العالم الذي يعيش فيه، بل يتخطى ذلك لما وراء حدود الزمان والمكان، فالإنسان يكون صور ذهنية عن الماضي والحاضر والمستقبل، وفقاً لمعارفه ومذكراته ومشاهداته، إضافةً إلى قدرته على التخيل والاستنتاج.
- **عملية ديناميكية متفاعلة:** فهي تمر بمراحل متعددة، وتتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالاً عديدة وقوالب مختلفة.
- **عملية معرفية:** فهي تمر بمراحل العمليات المعرفية من إدراك وفهم وتذكر، وتخضع للمتغيرات والعوامل التي تخضع لها العمليات المعرفية أو تتأثر بها.
- **عملية نفسية:** ما يعني أنها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية إلى جانب أبعادها المعرفية.

(66) علي عجوة، مرجع سابق، ص 33.

- **تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين:** فهي لا تنشأ من فراغ، وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها.
- **تحمل حكمًا قيميًا وتعكس خيارًا معينًا وتعبر عن إدراك:** فدراسة مضمونها وعناصرها وخصائصها يظهر طبيعة الإرث الثقافي والبُعد الأيديولوجي.
- **انطباعات عقلية ذاتية:** فهي تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وأحكامهم.
- **مقصودة ومخطط لها بعناية:** وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناءً على معلومات خاطئة (أيًا كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.
- **قابلة للقياس:** وذلك باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.
- **تجسيد لواقع فكري معين:** فلديها القدرة على تقنين الفكرة، وعندما تتشكل الصورة تصبح بحد ذاتها منطلقًا لعمليات فكرية جديدة تُضاف إلى الصورة وتبلورها وفق تفاعلاتها المختلفة والمتألفة من سياقها.



أبعاد الصورة الذهنية

هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشمل ثلاثة أبعاد أو مكونات أساسية تتمثل فيما يلي⁽⁶⁷⁾:

البعد المعرفي

ويقصد به «المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما»، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة. وبناءً على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها من الآخرين تكون دقة الصورة الذهنية التي نكونها عنهم، ووفقاً للبعد المعرفي فإن **الصورة**



الذهنية المغلوطة المتكونة لدى الأفراد ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصلوا عليها.

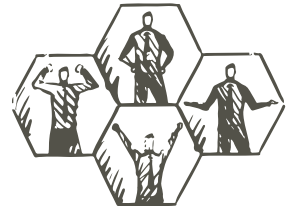
البعد الوجداني

ويقصد به «الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد عنهم». ويتحد الجانب الوجداني مع المعرفي، فمع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف، وتترسب التصورات الوجدانية في الأذهان، والتي ستشكل آراء واتجاهات الأفراد فيما بعد، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، وتؤثر فيه مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، وخصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، فاختلفت هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس فيها يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.



البعد السلوكي

ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكّن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوك الفرد يعكس طبيعة الصورة الذهنية المتشكلة لديه حول مختلف مناحي الحياة.



(67) علي عجوة ، مرجع سابق ، ص 22

مصادر تكوين الصورة الذهنية

تتكون الصورة الذهنية من خلال مصدرين أساسيين:

1. الخبرة المباشرة:

حيث يرى البعض أن احتكاك الفرد اليومي بغيره من الأفراد والمؤسسات والأنظمة والقوانين يعد مصدرًا مباشرًا ومؤثرًا لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو منظمة أو فكرة أو دولة، ومن ثم تشكيل الصورة الذهنية عنه، وهذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه، وتقع مهمة التأثير في انطباعات الجماهير على عاتق العاملين في أجهزة العلاقات العامة في الوزارات والهيئات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية، من خلال التعامل المباشر معهم.

2. الخبرة غير المباشرة:

وهي مجموع ما يتعرض له الفرد من رسائل عبر أصدقائه أو سائل الإعلام، ومادتها الأساسية هي الأحداث والأشخاص والدول التي لم يرها أو يسمع منها مباشرة. وفي هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الإعلام المسموعة والمرئية دورًا أساسيًا في تكوين الانطباعات التي يشكل الناتج النهائي عن الصورة الذهنية⁽⁶⁸⁾.

وبناء على ما أسلفنا ذكره، يمكننا القول إن نجاح كسب الجماهير (داخليًا وخارجيًا)، والذي يشكل الرأس مال الحقيقي للتأقلم مع المحيط وضمان البقاء في الوسط التنافسي، مرهون بتشكيل صورة ذهنية ناجحة للمنظمة غير الربحية، وهذا لا يأتي من فراغ، وإنما يتأسس على الالتزام بقول الحقيقة وفتح قنوات الاتصال والتفاعل، وينتج عن عمل متكامل ومنسق من اختصاص إدارة العلاقات العامة، والتي يمكن اعتبارها (هندسة الصورة) وفق معايير مستقاة من واقع المنظمة نفسها⁽⁶⁹⁾. فبناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية عملية ثقافية

مركبة، تتطلب رؤية واضحة، وذهنًا يستوعب المستجدات، وإدراكًا سليمًا للقيم الثابتة والقيم المتغيرة في المجتمع.

(68) أحمد السيد طه كردي، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية. دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية، مقترح مقدم، قسم إدارة الأعمال جامعة بنها، كلية التجارة، 2011، ص 96.

(69) سليمان صالح، وسائل الاعلام وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ط1، ص 92.

خطوات بناء الصورة الذهنية

بعد أن قمنا بإيضاح مفهوم الصورة الذهنية وأهميتها للمنظمة، ننتقل هنا إلى الجزء الأكثر أهمية في هذا الكتاب، وهي الخطوات العملية لبناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية، ولا بد أن تكون عزيزي القارئ على دراية تامة - قبل البدء بهذه الخطوات- أن واحدة من أكبر نقاط القوة لدى منظمتك هو بناؤك لصورة ذهنية قوية عنها، وأن الكثير من مشاريع المنظمات غير الربحية قد فشلت بسبب عدم اهتمامها بهذا الجانب. وفيما يلي بعض المعايير المهمة التي لا بد وأن تأخذها بعين الاعتبار عند العمل على بناء الصورة الذهنية⁽⁷⁰⁾:



تعد مهمة بناء الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة ومتعددة الجوانب، كما تتطلب بذل جهود اتصالية عديدة من العاملين في مجال الاتصال عمومًا، ورجال العلاقات العامة خصوصًا، فهم يعملون جميعًا على معالجة المعلومات الخاصة بالمنظمة بطريقة تمكنها من التأثير على اتجاهات الجماهير بشكل إيجابي.

ويخضع تخطيط البرامج لبناء الصورة الذهنية لنفس الأسس العلمية التي يخضع لها التخطيط لكافة برامج العلاقات العامة، وهو يتسم بصفتين أساسيتين:

1. أنه أكثر هذه البرامج صعوبة وتعقيدًا.
2. أنه يخدم كافة البرامج التي تنفذها العلاقات العامة ويزيد من فعاليتها ويضاعف من تأثيرها.

(70) ميسون محمد قطب، وفاتن فاروق عتريس، الصورة الذهنية للعلامات التجارية بين العولمة وتحديات العصر، مؤتمر فيلادلفيا الدولي الثاني عشر، كلية الآداب والفنون في الفترة 4-26 أبريل، 2007، ص 45.

ويبدأ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمنظمة بمرحلة هامة أساسية، وهي **بحوث الصورة**، لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة **ملاحم الصورة الحالية** للمنظمة كما يراها الجمهور، حيث أن هذه البحوث توفر البيانات التي توضح إن كانت الصورة الحالية لدى جمهور المنظمة إيجابية أم سلبية، وأيهما تغطي على الأخرى، بالإضافة للأسباب المؤدية إلى الصورة الحالية والدوافع التي تحكمها، وذلك من خلال ثلاثة جوانب⁽⁷¹⁾:

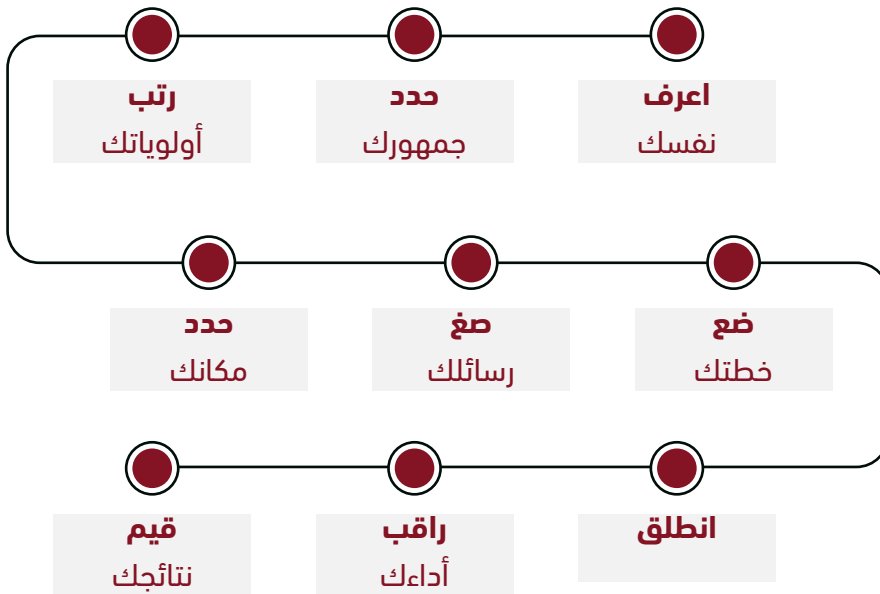
- مدى معرفة الجمهور بالمنظمة.

- درجة الشعور الإيجابي نحوها وأسبابه.

- مدى فهم الجمهور للصفات التي تميزها.

وبوجه عام فإن التخطيط للصورة الذهنية يجيب على عدة تساؤلات بدقة كاملة حتى يحقق الهدف منه: من نحن؟ ماذا نريد؟ ماذا يميزنا عن غيرنا؟ وعلى أي نحو نريد أن يرانا ويفكر فينا الآخرون؟

وسنورد في هذا القسم بعض التطبيقات العملية لكل خطوة، حيث سنقوم بإسقاطها على خطوات عملية التخطيط للصورة الذهنية لمؤسسة سالم بن محفوظ، وهي مؤسسة أهلية غير ربحية، تهدف إلى الريادة في المنح للتنمية المستدامة، ويتمثل عملها بشكل رئيسي في دعم التعليم والبرامج التعليمية، بالإضافة إلى تمكين القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.



*نموذج خطوات بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية.

(71) علي عجوة ، مرجع سابق ، ص 91.

الخطوة الأولى: اعرف نفسك

من المهارات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في حقل الاتصال والعلاقات العامة في المنظمات غير الربحية هي القدرة على تقييم الإدارة تقييماً موضوعياً، وإخبارها بالمشكلات التي تواجههم، وإن لم يكن الفريق قادراً على ذلك فيمكنه طلب الاستشارة الخارجية، فبقدر أهمية الشكل الذي يرانا فيه الآخرون، تكون أهمية الصورة التي نرى فيها أنفسنا.

تعد هذه الخطوة من أهم الخطوات التي لا بد وأن يتم العمل عليها بعناية فائقة، لذلك أطلقنا عليها مسمى «البيت الداخلي للمنظمة»، فدراسة المنظمة لبيتها الداخلي يشمل رؤيتها وأهدافها ونقاط قوتها وضعفها، وخطتها الاستراتيجية ومبادراتها ومشاريعها. ولتكن أولى النقاط في التعريف عن البيت الداخلي للمنظمة هي معرفة خطتها الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال التعريف بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم والمبادرات وماهية عمل المنظمة وإلى أين تتجه، ثم سنقوم بالتركيز على معرفة النقاط المتعلقة بالعلاقات العامة وصورة المنظمة بشكل رئيسي وتفصيلي، والنقاط المتعلقة بالمنظمة بشكل عام دون الخوض في التفاصيل، ففي هذه الخطوة علينا أن نقوم بتحليل وقياس الوضع الحالي للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وذلك من خلال الاستعانة بنموذج (SWOT)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التحليل يتم من وجهة نظر اتصالية بشكل خاص، ويتم وضع النقاط التي تؤثر على عمل العلاقات العامة، وتساعد في بناء الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة.

إن **معرفة نقاط القوة سيمكننا من التركيز عليها في بناء الصورة الذهنية**، واستخدامها في التسويق أمام المهتمين من أصحاب المصلحة، بما في ذلك من استثمار للفرص ومحاولة لتجنب التهديدات، كما أن معرفة نقاط الضعف سيتيح لنا محاولة معالجتها بما لا يؤثر على صورتنا الذهنية. ولا بد بعد ذلك أن نمعن النظر في ملامح الصورة التي ترغب المنظمة في تكوينها، والتي تصلح لتقديمها للجماهير في السنوات القادمة، ونوعية الصور الجزئية المساندة لها، وذلك لوضع استراتيجية طويلة المدى لبرنامج الصورة، مع تحديد الرسائل والوسائل المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل في كل مرحلة.

بالإضافة إلى ذلك يجب علينا معرفة الثغرات الاتصالية الموجودة لدى المنظمة والتي تؤثر على عملية بناء الصورة الذهنية، حتى تتمكن من إيجاد حلول لهذه الثغرات في المرحلة الأولى ضمن الخطة التنفيذية لبناء الصورة الذهنية، فعلى سبيل المثال، قد تكون الهوية البصرية للمنظمة بحاجة إلى تطوير حتى تعكس طموحات المنظمة وأعمالها، وأيضاً قد تحتاج المنظمة إلى عدد من الشراكات التي تمكنها من بناء صورة ذهنية إيجابية.

ودعونا نستعرض دراسة البيت الداخلي لمؤسسة سالم بن محفوظ:

1. **الرؤية:** الريادة في المنح للتنمية المستدامة.
2. **الرسالة:** الإسهام في تمكين المجتمعات المستهدفة من خلال منح مؤسسي نوعي مستدام الأثر في بيئة محفزة وفق أفضل المعايير الدولية.
3. **التركيز** الرئيسي للكيان هو على مجال التعليم.
4. **شخصية** مؤسسة سالم بن محفوظ هي شخصية معتدلة تريد أن تترك أثر مستدام.
5. **أهم** معايير النجاح هي:
 - عدد الشراكات الفعالة.
 - رضا أصحاب المصالح.

وبتطبيق التحليل الرباعي (SWOT) على مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية اتضح لنا التالي:

أولاً: نقاط القوة (Strengths)

ونذكر هنا أبرز نقاط القوة في المنظمة والتي يمكن التركيز عليها في بناء الصورة الذهنية:

1. تركيز المنظمة على مجال التعليم وتمكين القطاع غير الربحي
2. وجود خبرات مميزة في الكادر الوظيفي للمؤسسة
3. بناء خطة استراتيجية مبنية على احتياجات المجتمع
4. تركيز المنظمة على العمل في ثلاث مناطق رئيسية
5. استهداف المؤسسة لرضى المجتمع وتلبية احتياجاته
6. بيئة عمل مميزة

ثانياً: نقاط الضعف (Weaknesses)

ونذكر هنا أبرز نقاط الضعف في المنظمة من وجهة نظر اتصالية:

1. ضعف الصورة الذهنية عن المؤسسة
2. عدم وجود فريق علاقات عامة مكتمل ومدرب في المؤسسة.
3. عدم وجود خطة لإدارة الأزمات في المؤسسة.
4. تحفّظ مجلس الأمناء في ظهورهم أو في ظهور المؤسسة على وسائل الإعلام.

ثالثاً: الفرص (Opportunities)

ويمكن حصر أبرز الفرص التي يمكن الاستفادة منها اتصالياً في بناء الصورة الذهنية على النحو التالي:

1. وجود بيئة خصبة لتطور القطاع غير الربحي في المملكة
2. إمكانية الدخول في شراكات مع جهات حكومية وجهات غير ربحية
3. إمكانية الاستفادة من خبرات شركة سدكو القابضة في العلاقات العامة والتسويق وعلاقتها القوية مع شركات العلاقات العامة.

رابعاً: التهديدات (Threats)

تتعدد التهديدات التي من شأنها أن تطل المنظمة، حيث يشعر الأفراد لوهلة أنهم لن يستطيعوا المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تعد مهمة بالنسبة لهم، وفيما يلي بعض التهديدات التي من الممكن أن تشكل أزمة في صلب عمل المنظمة:

1. عدم القدرة على ضبط سلوك المستفيد.
2. تورط بعض الجهات المستفيدة والمنفذة في مشاكل قانونية أو مالية أو أمنية.
3. انسحاب بعض الشركاء في اللحظات الأخيرة.
4. رسائل سلبية ضد المؤسسة.
5. طبيعة التشريعات المستقبلية المتعارضة مع مصالح المؤسسة.
6. التهديدات الناتجة عن حملات تشويه صورة المؤسسة.
7. المنافسة غير المشروعة.



الخطوة الثانية: حدد جمهورك

يعدّ تحديد جمهور المنظمة اللبنة الثانية في سبيل إتمام خطوات بناء الصورة الذهنية، فمن خلال تحديدها نعرف من هي الفئة المستهدفة، وما هي خصائصها وسلوكياتها وتوجهاتها والتحديات التي تواجهها، وذلك تجنباً للعشوائية وإهدار الأموال على فئة ليست بالأصل ضمن الفئات المستهدفة، وبالتالي ليست ضمن خطتنا في بناء الصورة الذهنية، وينقسم جمهور المنظمات غير الربحية إلى قسمين:

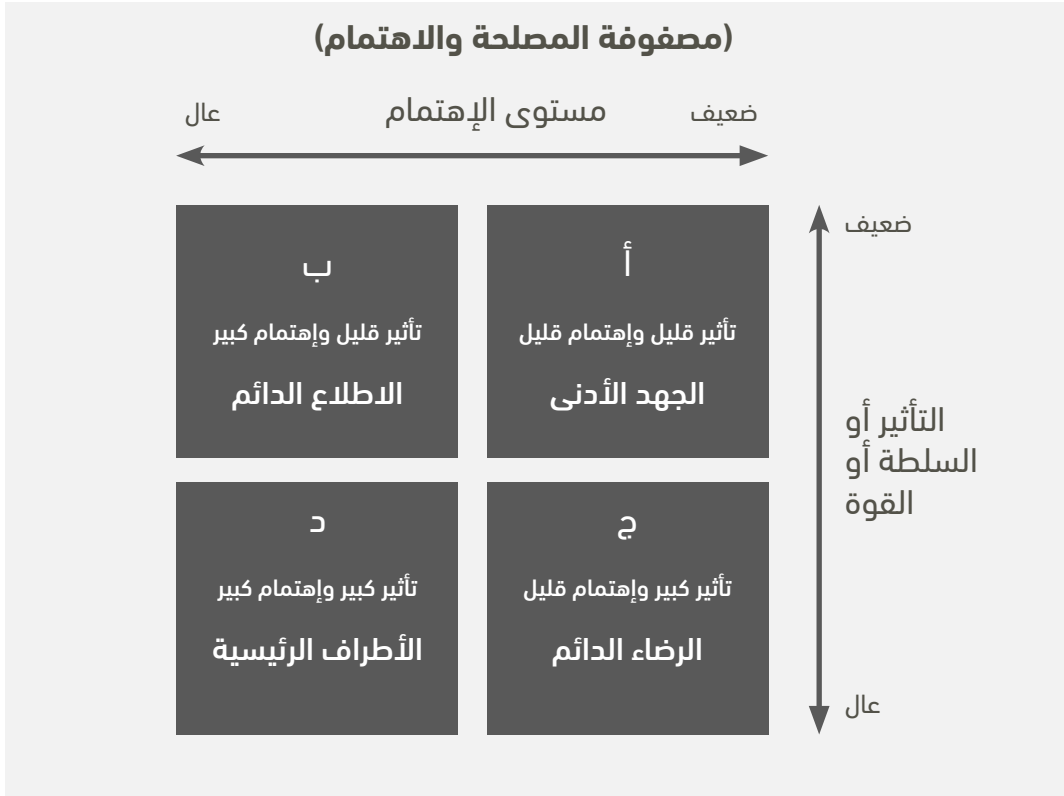
- **الجمهور الداخلي:** (مجلس أمناء، إدارة، موظفين، أوصياء).
- **الجمهور الخارجي:** (منفذين، مستفيدين، وسطاء، شركاء، إعلام، جهات حكومية، المجتمع).

وبالتطبيق على مؤسسة سالم بن محفوظ، فإن أصحاب المصلحة فيها هم الموضحون في الجدول أدناه:

أصحاب المصلحة الداخليين	أصحاب المصلحة الخارجيين
مجلس الأمناء.	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
مجلس الأوصياء.	مراكز التنمية الاجتماعية.
مجلس عائلة بن محفوظ.	وزارة التعليم.
الجيل الجديد من عائلة بن محفوظ.	إمارات مناطق عمل المؤسسة (مكة المكرمة، المدينة المنورة، جازان).
موظفو المؤسسة.	الشرطة.
موظفو شركات سدكو.	الدفاع المدني.
	الجامعات.
	الجهات المانحة المماثلة (مجلس المؤسسات الأهلية).
	المستفيدون النهائيون (طلاب المنح التعليمية، طلاب المدارس، المعلمون، المتدربون، العاملون في المؤسسات غير الربحية).
	الجهات الشريكة الحالية.
	الجهات الشريكة المستقبلية.
	الجهات المستفيدة والمنفذة.
	الكيانات التي تم دعم تأسيسها.
	الصحافة والإعلام.
	عموم المجتمع.

الخطوة الثالثة: رتب أولوياتك

تعد عملية تحليل أصحاب المصلحة من الخطوات المهمة لتحديد القائمة الرئيسية لهم، ويتم القيام بهذه العملية سعيًا من إدارة المنظمة في معرفة المجموعات والكيانات والأشخاص ذوي الصلة بأعمالها، بغية تحديد الأولويات والقضايا. ولترتيب أصحاب المصلحة حسب أهميتهم استخدمنا مصفوفة المصلحة والاهتمام والتي تقسم أصحاب المصلحة إلى أربع فئات على النحو التالي:



الأطراف الرئيسية:

وهي الأطراف التي من المفترض أن نوليها الاهتمام الأكبر ونركز عليها في التواصل، لاهتمامها العالي بالمؤسسة وتأثيرها القوي عليها.

الاطلاع الدائم:

وهي الأطراف التي يجب أن نبقىها على اطلاع دائم بخطط وأنشطة وإنجازات المؤسسة، لاهتمامها العالي بها.

الرضا الدائم:

وهي الأطراف التي تمتلك سلطة قد تؤثر في قرارات المنظمة، فيجب أن تكون على رضا دائم عن المؤسسة من حيث التزامها بالقوانين والأنظمة، وتقديم الخدمة والتواصل بالشكل المناسب.

الجهد الأدنى:

وهي الأطراف التي لا يتم التركيز عليها كثيراً، حيث أن تأثيرهم على المنظمة ضعيف، واهتمامهم أيضاً قليل.

وندرج هنا مصفوفة المصلحة والاهتمام الخاصة بمؤسسة سالم بن محفوظ والتي تبين أولويات الأشخاص والكيانات بالنسبة لها:

أ (الجهد الأدنى)	ب (الاطلاع الدائم)
موظفو شركات سدكو	مجلس عائلة بن محفوظ الجيل الجديد من عائلة بن محفوظ وزارة التعليم المؤسسات المانحة المماثلة (مجلس المؤسسات الأهلية) الجهات الشريكة المستقبلية الجامعات
ج (الرضا الدائم)	د (الأطراف الرئيسية)
الجهات الحكومية الكيانات التي تم دعم تأسيسها المستفيدون النهائيون عموم المجتمع	مجلس الأمناء مجلس الأوصياء موظفو المؤسسة الجهات الشريكة الحالية الجهات المستفيدة والمنفذة الصحافة والإعلام

الخطوة الرابعة: حدد مكانك

إن دراسة رأي الجمهور عن المنظمة يمكننا من معرفة انطباعه حولها، ويدلنا على مؤشرات نجاحها وجوانب قصورها، الأمر الذي يساعدنا في معرفة الأفضية التي تقف عليها المنظمة، وإلى أين وصلت في رحلتها لتحديد الانطباع الذي تتطلع إلى أن يتكون في أذهان الجماهير، ولتحقيق ذلك تتبع المنظمة عدة طرق، كعقد ورش العمل ومجموعات التركيز، وإجراء البحوث الكمية والنوعية، وغير ذلك من أدوات جمع المعلومات. وكمثال تطبيقي لهذه الخطوة نتناول في الجدول التالي بعض الأمثلة من نتائج البحث مع أصحاب المصلحة في حالة مؤسسة سالم بن محفوظ:

الصورة الحالية	الصورة المثالية
جمعية خيرية	مؤسسة مانحة
تقدم مساعدات	تقدم الدعم لمؤسسات مجتمعية والتي بدورها تخدم المجتمع
متعددة المجالات	تركز على التعليم وتمكين القطاع غير الربحي
الإشادة بشركة سدكو القابضة كداعم للمشاريع	استقلالية المؤسسة عن الشركة وهي التي تقدم الدعم
الإشادة بالجهات المنفذة كمالك للبرامج	المؤسسة هي مالك البرامج ومصممها

وتشير المعلومات في هذا الجدول إلى أن الصورة الحالية التي يراها أصحاب المصلحة في مؤسسة سالم بن محفوظ هي أنها جمعية خيرية وليست مؤسسة مانحة، تقوم بتقديم مساعدات للأفراد وليس للمؤسسات المجتمعية التي تخدم الأفراد، وبذلك يتوجب علينا دراسة هذه النتائج ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وصول هذه الصورة لأذهان الجمهور المستهدف، وتحويل هذه الصورة إلى الصورة المثالية المرغوب رؤية المؤسسة فيها، من خلال أنشطة التسويق والعلاقات العامة التي سيتم وضعها في الخطوات القادمة.



الخطوة الخامسة: صغ رسائلك

تعدّ الرسائل التي ننوي إيصالها للجمهور بمثابة الأعمدة الرئيسية المكونة للصورة الذهنية، والتي يبنى من خلالها بيت الصورة الذهنية، وبعد تحديدنا لهذه الرسائل، علينا تحديد الوسائل المناسبة للتخاطب مع أصحاب المصلحة، هل هي التقارير السنوية مثلاً؟ أم الاجتماعات الدورية؟ أم عن طريق أفلام وثائقية؟ ومن الخطوات المهمة في سبيل الإعداد الأمثل لتلك الرسائل، وتحقيق الغاية النهائية منها، الإجابة عن ثلاثة تساؤلات مدرجة في مصفوفة استراتيجية المخاطبة:

كيف نريد أن يعرفوا؟

ماذا نريد أن يعرفوا؟

ماذا نريد أن يفعلوا؟

استراتيجية المخاطبة:

تعتبر مخاطبة جمهور المنظمات غير الربحية من وسائل الاتصال المباشر التي قد تعني إجراء الحوار المفتوح مع عينة من الجمهور، أو دعوة مجموعة من الجمهور والتحدث إليهم في شكل خطاب يلقيه أحد كبار المسؤولين ويوضح فيه وجهة النظر التي ترغب المنظمة في تعريفها لهم. وفي مثل هذه اللقاءات تجري الكثير من المناقشات، التي تمثل في الواقع نوعاً من الديمقراطية، وتحمل في طياتها تقديرًا لرأي الآخرين، كما يتم توضيح الحقائق والوقائع الصحيحة، وتساعد هذه اللقاءات في الكشف عن الكذب والادعاءات والشائعات التي تنشر عن المنظمة، وفي ذلك تدعيم لموقف المنظمة أو تقوية لصلاتها بالجمهور التي تتعامل معها.

وتأتي مهمة المتخصصين من رجال العلاقات العامة في اختيار أشكال المخاطبة التي تلبى مصالح العاملين بالمنظمة و جماهيرها، وتوفر التناسق بين مصالح الإدارة والمروّوسين⁽⁷²⁾. ومن المهم جداً الإشارة إلى أن تبادل المعلومات عن طريق المخاطبة الرأسية والأفقية داخل المنظمة يؤثر بشكل مباشر على العمل المشترك مع الجمهور الخارجي.

ويجب أن تتطابق المعلومات المستقاة من المصادر الخارجية مع المعلومات المستقاة

من المصادر الداخلية، ومن أجل نشر معلومات عن العمليات الاتصالية الداخلية يمكن استخدام المجلة أو الصحيفة الداخلية أو النشرات الإعلامية أو الوسائل السمعية والبصرية، والخط الهاتفي الساخن، ولوحات الإعلانات، كما تلعب المحادثات الشخصية والاجتماعات ولقاءات تبادل المعلومات دوراً هاماً في نشر المعلومات.

(72) محمود يوسف مصطفى، مرجع سابق، ص 31.

ويمكن تصور خطة عمل نظام الاتصالات المخصص لإعلام فريق عمل موحد على الشكل التالي⁽⁷³⁾:

معرفة < فهم < مسؤولية

وهذا يعني أن معرفة أهداف ومهام الجهة المعنية سيؤدي إلى فهم العاملين لدورهم ومسؤولياتهم عن الأعمال الموكلة إليهم. ولكي تقوم العلاقات العامة ببناء علاقات إيجابية بين المنظمة وبيئتها لابد أن تسعى إلى تعريف جمهورها والرأي العام بما تقدمه المنظمة لبيئتها، بالإضافة لتعريف ما تحتاجه من بيئتها تعريفاً صادقاً يحقق جسور الثقة المتبادلة ويدعم التفاعل المستمر بينها وبين جمهورها على نحو مستمر. ومما سبق يتضح أن وظيفة العلاقات العامة لا بد أن تتركز في ثلاث مهمات رئيسية⁽⁷⁴⁾:

- الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من المنظمة، للوصول إلى مؤشرات دقيقة حول رغبات الجمهور ومواقفه من نتائج المنظمة (المنتجات أو الخدمات أو الأفكار).
- التنسيق الجيد مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياساتها الإدارية (خاصة الإنتاجية والخدمية والتسويقية) وصولاً إلى الحد الأعلى الممكن من تلبية حاجات البيئة.
- الإعلام الصادق حول سياسات المنظمة ونتائجها بما يساعد على تعريف المجتمع بإسهاماتها، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ الانتفاع الجيد من نتائجها.

ويمكن صياغة تلك المهمات في المعادلة التالية:

العمليات الاتصالية = الاستعلام السليم + التنسيق الجيد + الإعلام الصادق

وتستند استراتيجية المخاطبة على التوصل إلى تعريف مناسب للبند الثلاثة التالية والتي سنطبقها على مؤسسة سالم بن محفوظ:

أولاً: الفعل المرجو من الجمهور: (ماذا نريد أن يفعلوا؟)

ماذا نريد من أصحاب المصلحة فعله للمنظمة؟ وماهي ردة الفعل المرغوبة منهم؟

ثانياً: الرسالة الموجهة للجمهور: (ماذا نريد أن يعرفوا؟)

ماذا نريد أن يعرفوا عن المنظمة حتى يكونوا صورة ذهنية إيجابية عنها؟

(73) مطلق سعود المطيري، دور المتحدث الإعلامي في عملية الاتصال الإقناعي، دراسة حالة المتحدث الإعلامي في المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المنظومة، 2016، ص 76.
(74) محمود يوسف مصطفى، مرجع سابق، ص 38.

ثالثاً: وسيلة التخاطب مع الجمهور: (كيف نريد أن يعرفوا؟)

كيف نوصل لهم الرسائل والمعلومات التي يريدون معرفتها، وماهي الوسائل التي يمكن استخدامها في التواصل معهم؟ (هذه الخطوة تساعدنا في رسم معالم الخطة التنفيذية، والبرامج والمشاريع التي يجب تنفيذها لبناء الصورة الذهنية مع أصحاب المصلحة)

صاحب المصلحة	المؤسسات المانحة المماثلة	كيف نحصل على المعلومة؟
الفعل المرجو منه (ماذا نريد أن يفعلوا؟)	المساهمة في تمويل البرامج التي تقدمها المنظمة بغرض تعظيم الأثر.	تعباً عن طريق المنظمة
الرسائل الموجهة (ماذا نريد أن يعرفوا؟)	• مبادرات وانجازات المنظمة في مجال التخصص. • شراكات المنظمة الدولية والمحلية. • خطة المنظمة الاستراتيجية وتلبيتها للاحتياجات.	تعباً عن طريق البحث مع صاحب المصلحة
وسيلة التخاطب (كيف نريد أن يعرفوا؟)	• اجتماع تعريفي رسمي + هدية/باقة تسويقية موجهة. • الموقع الرسمي. • الإصدارات الدورية العامة. • اجتماعات سنوية. • فيلم وثائقي/قصص نجاح • حسابات وسائل التواصل الاجتماعي.	تعباً عن طريق البحث مع صاحب المصلحة

نموذج بيت الصورة الذهنية:

تطلق العديد من التسميات على أعمدة الصورة الذهنية، منها مفتاح الصورة الذهنية، وهرم الصورة الذهنية، وبيت الصورة الذهنية، وغيرها من التسميات التي تؤدي المعنى نفسه.

وتكمن أهمية هذا النموذج في أنه يعدّ الوثيقة الحاكمة للأنشطة العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية، فمن الضروري أن يوضع نصب أعين العاملين في العلاقات العامة، بالإضافة لمن يقومون بتنفيذ الأنشطة الاتصالية، سواء المصممين والمنتجين والصحفيين، والمتحدث الرسمي، وكل من يمثل المنظمة أو ينشر عنها، وذلك حتى تصل الصورة الصحيحة بحسب نموذج بيت الصورة الذهنية بأفضل طريقة ممكنة. فعند الحديث عن المنظمة يجب التركيز على النقاط التي تميزها وتحتل الحيز الأكبر من اهتمامها، بالإضافة إلى الحرص على إظهارها أمام الجماهير بالشخصية التي تم إقرارها لها في بيت الصورة الذهنية.

وعلاوة على ذلك، يمثل نموذج بيت الصورة الذهنية المرجع الأساس لقياس الصورة الذهنية لمنظمة ما، وذلك بقياس الصورة المتشكلة لدى أصحاب المصلحة، ومقارنتها بالصورة المرغوبة في نموذج بيت الصورة الذهنية.

وعند وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة الذهنية المرغوبة كنموذج بيت الصورة الذهنية، والتي تود المنظمات غير الربحية أن تكونها لنفسها لدى الجماهير، يجب المرور بعدة خطوات، منها:

- مراجعة الجوانب الإيجابية التي أشارت إليها نتائج التحليل في الخطوة الأولى.
- مراجعة نتائج دراسة البيت الداخلي ضمن الخطوة الأولى ومعرفة النقاط التي تركز عليها المنظمة في رؤيتها ورسالتها. ومن خلال ذلك يتم تحديد أعمدة بيت الصورة الذهنية على النحو التالي:

عناصر التشابه: هي عناصر من المهم أن توفرها المؤسسة نظراً لأهميتها عند أصحاب المصلحة، ولكنها عناصر تتشابه فيها المنظمة مع منافسيها، كسهولة التواصل مع المنظمة والوصول إليها والاتصال بها، إلا أنها لا تشكل علامة فارقة في تمييز المنظمة عن غيرها، فجميع المنظمات يجب أن توفر وسائل للتواصل معها، وعند وضع هذا العنصر ضمن عناصر التشابه، فعلى المنظمة وضع وسائل التواصل الخاصة بها في الموقع الرسمي وجميع منشوراتها وقنواتها الرسمية.

عنصر التميز الرئيسي: هو عنصر رئيس مساهم في تمييز المنظمة عن غيرها من المنافسين، ويشكل أهمية عالية عند أصحاب المصلحة، ويمكن وصفه بالقيمة المضافة التي تتميز فيها المنظمة عن غيرها من المنظمات، وعادة ما يكون عنصراً رئيسياً واحداً.

دوافع المصادقية: هي الأسباب التي تمنح المصادقية للمؤسسة عند ذكر عناصر التشابه وعنصر التميز الرئيسي.

الشخصية وأسلوب التخاطب: هي شخصية المؤسسة التي يتم عكسها في بيئة العمل وجميع التعاملات والمخاطبات مع أصحاب المصلحة، داخليًا أو خارجيًا، في المراسلات، والملتقيات، والمقابلات، والخطابات الرسمية، والإعلام، وغيرها من وسائل التواصل.

الجوهر: هو خلاصة سؤال: من نحن؟ ولماذا نأتي للعمل كل يوم؟ وماهي الغاية الرئيسة من عمل المنظمة؟ فجميع أعمال المؤسسة تصب عمليًا في عنصر الجوهر.

ويوضح الشكل التالي نموذج بيت الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية:



نموذج مؤسسة سالم بن محفوظ



نموذج جمعية تحفيظ



وقد وضع «جاربيرت» معادلة ذات عناصر متعددة، يؤثر كل منها في الآخر، وبإجمالي هذه التأثيرات المنفردة أو الإجمالية تتشكل ملامح الصورة الذهنية للمنظمة غير الربحية على النحو التالي⁽⁷⁵⁾:

- أهمية نشاط المنظمة وحجم أعمالها الحقيقية، سواء كان نشاطها إنتاجيًا أو خدميًا، ويؤثر هذا العامل بشكل مباشر على درجة شيوع اسمها وشهرتها، وتتجلى أهمية ذلك في قدرة المنظمة على جلب اهتمام المجتمع بنشاطها.

- الأهمية الإخبارية لأعمال المنظمة وأنشطتها، فما تقوم به المنظمة في مراحل عملها يمثل مادة شيقة وهامة للجماهير، يمثل الجانب الإيجابي فيها من خلال إعلام الجماهير بالأعمال التي تقوم بها المنظمة، لا سيما تلك التي تؤثر على حياتهم بشكل مباشر من خدمات أو منتجات، وتساهم في خير المجتمع. بينما يتضح الجانب السلبي لبعض أعمال المنظمة في انعدام جودة المنتج، كإلغاء بعض التعاقدات والخدمات، بالإضافة لتسجيل أي مخالفات وأفعال سيئة في المجالات الاجتماعية والبيئية. **وكلمًا**

تميزت أنشطة المنظمة الداخلية بالتناغم والتماسك، كانت رسالتها الاتصالية أكثر تأثيرًا، ومن ذلك أهمية أن يكون هناك مصدر واحد للإعلام عن أعمال المنظمة وأنشطتها، بالإضافة لرصد ميزانيات محددة لبرامج بناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجماهير، مما يساهم في تحقيق شهرة وسمعة أفضل للمنظمة، الأمر الذي لا يحدث بين ليلة وضحاها، إنما يحتاج لوقت طويل يتراكم فيه تأثير هذه الجهود، ما يتطلب تخطيطًا سليمًا يساهم في الحفاظ على ديمومة المكانة التي اكتسبتها المنظمة وعلى صورتها الذهنية الإيجابية لدى الجماهير.

ونختتم بالتأكيد على أن نموذج بيت الصورة الذهنية يمثل البوصلة والمقياس. فهو البوصلة من حيث حكمه لتوجه قسم العلاقات العامة والأفراد المسؤولين عن الصورة الذهنية للمؤسسة، كما أنه يوضح لهم نقاط القوة التنافسية لمنظمتهم، ما يدفعهم للعمل على تطويرها ومحاولة تحسين صورتها، بالإضافة للوعي بنقاط التشابه بين المنافسين وكيفية الحفاظ على ثباتها تجنبًا لخسارتها لاحقًا، بل وتحويلها لنقاط قوة، وهي المقياس للصورة الذهنية للمنظمة ومدى نجاحها.

(75) محمد عبد الوهاب ، محمد العزاوي ، التسويق والمكانة الذهنية منظور إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1، 2012، ص 213.

الخطوة السادسة: ضع خطتك

بعد تحديد الرسائل المراد إيصالها في بيت الصورة الذهنية، والوسائل المراد الاستعانة بها في استراتيجية المخابطة لإيصال الصورة الذهنية الصحيحة لكل صاحب مصلحة، مثل التقرير السنوي، أو الفيلم التعريفي، أو غيرها من الوسائل، فعلى المنظمة وضع خطة تفصيلية في كيفية استثمار هذه الوسيلة، على أن تشمل البرامج والمبادرات الاستراتيجية التي توائم بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأعمدة الرئيسية لبيت الصورة الذهنية وسد الثغرات التي ظهرت من خلال الخطوة الأولى، بالإضافة إلى الميزانية وخطة الاتصال والتسويق التنفيذية، ووضع خارطة طريق على شكل مراحل حتى يسهل تنفيذها حسب الأولوية.

بالإضافة إلى ذلك فيفضل اختبار التوجهات الجديدة للخطة مع أصحاب العلاقة في المنظمة من إدارة عليا وموظفين تنفيذيين، وشرح معالم الخطة لهم، حتى يؤمنوا بها ويكونون عوناً في تنفيذها.

ونستعرض المسودة الأولى لخارطة الطريق التي وضعتها مؤسسة سالم بن محفوظ في بناء صورتها الذهنية:



نموذج خارطة الطريق

ونستعرض أيضاً المسودة الأولى لنموذج الخطة التنفيذية لمؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية:

المراحل	المبادرات	شهر ١	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6
تطوير الهوية المؤسسية	تطوير طلب عرض تفصيلي لجهات التصميم						
	الاختبار والترسية						
	تطوير الهوية						
	بناء آلية قياس الصورة الذهنية						
بناء الثقافة وبيئة العمل التي تعكس الصورة الذهنية	مراجعة الإجراءات والعمليات الداخلية لتناسب الصورة الذهنية						
	توفير دليل يسهل عملية بناء الصورة الذهنية من خلال الاجراءات اليومية Brand Toolkit						
	عكس الهوية الجديدة في بيئة العمل						
	استحداث شراكات فعالة						
عكس الصورة الذهنية في نقاط تفاعل أصحاب المصالح الخارجيين مع المنظمة	جمع قصص نجاح						
	تطوير فلم وثائقي						
	تطوير الموقع الإلكتروني						
	إجراء حفل إعادة إطلاق الهوية						

جدول الخطة التنفيذية

كانت هذه الخطة هي اللبنة الأولى لبناء الصورة الذهنية لمؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية، وقد تم تطوير هذه الخطة لاحقاً بإضافة وتنفيذ بعض أنشطة التسويق والاتصال والعلاقات العامة، وذلك لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة. وقد وضعت ملحقاً في آخر الكتاب لبعض الأمثلة الشائعة لهذه الأنشطة (ملحق رقم 1)

انطلق

الخطوة السابعة:

مما تقدم ذكره، فالعاملون في فريق العلاقات العامة والإدارة العليا غير قادرين على بناء الصورة الذهنية للمنظمة بمفردهم، لذلك **فمن الضروري إشراك جميع العاملين بالمنظمة في بناء الصورة الذهنية وخطة تنفيذها**، وذلك تلافيًا لأزمات تشويه السمعة من قبل من هم ليسوا على دراية بالخطة، فعرض الخطة على كل أعضاء المنظمة يضمن تقديم صورة ذهنية إيجابية موحدة، كما أن عرض المنظمة لتقريرها السنوي على الموظفين قبل المستفيدين يكسبها ولاءهم واعتزازهم بسمعتها الإيجابية بين المنظمات الأخرى. بعد ذلك يبدأ قسم العلاقات العامة بتنفيذ الخطة حسب الجدول الزمني المخطط.

راقب أدائك

الخطوة الثامنة:

تتم في هذه الخطوة عمليات التقييم الدوري لبرامج الصورة الذهنية المقررة، كقياس مدى كفاءتها وأدائها، والاستمرار بالتعديل عليها متى دعت الحاجة لذلك، بالإضافة لرصد آراء الجمهور والاستفادة منها. فعلى سبيل المثال إن لمست المنظمة حاجة من المستفيدين لإصدار تقرير شهري بدلًا من التقرير نصف السنوي، فعليها أن تستجيب لذلك بما يتناسب مع الحاجة.

قيّم نتائجك

الخطوة التاسعة:

من خلال هذه الخطوة يتم تقييم نتائج العمل على الصورة الذهنية، هل فعليًا أدت الهدف المرجو منها عند أصحاب المصلحة؟ ولرصد مدى إيجابية الصورة الذهنية للمنظمة غير الربحية عند الجمهور، يمكن قياس ذلك بالوسائل المباشرة كنشر استبانة مخصصة لذلك، أو بالوسائل غير المباشرة كملاحظة حجم ازدياد التبرعات لدى المنظمة، أو مدى نمو الشراكات مع الجهات الأخرى، بالإضافة لمتابعة ما يكتب في الصحافة حول المنظمة أو عدد الأعضاء الراغبين بالانضمام لها، ما يعطي المنظمة مؤشرًا حول سيرها في الاتجاه الصحيح من عدمه. سيتم الحديث عن قياس الصورة الذهنية والسمعة بشكل مفصل في الفصل التالي.



الفصل الرابع

بناء سمعة المنظمة وإدارة المخاطر والأزمات للحفاظ عليها





تعريف سمعة المنظمة

أهمية إدارة السمعة

أبعاد السمعة

معوقات بناء السمعة

قياس أداء الصورة الذهنية والسمعة

إدارة الأزمات للحفاظ على السمعة

التعريف بإدارة الأزمات

مراحل إدارة الأزمات

برامج السمعة الالكترونية

التعريف بسمعة المنظمة

إن تكوين السمعة الإيجابية بات هدفًا أساسيًا تسعى لتحقيقه كل المنظمات الربحية وغير الربحية من خلال تحقيق مستوى أداء يتفق مع احتياجات الجمهور، حيث تؤدي السمعة دورًا أساسيًا في الجذب وكسب الثقة لأية منظمة، فهي تمثل أحد أقوى الركائز التي تقوم عليها المنظمات وتعمل من خلالها، وبدونها لن تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالسمعة الجيدة ترفع من قيمة ما تقوله المنظمة أو تفعله، بينما تقلل السمعة الرديئة من قيمة منتجات المنظمة وخدماتها. فما المقصود بالسمعة؟

تعود جذور مفهوم السمعة إلى عام 1998م، حيث استخدم الباحثون عدة مصطلحات لوصفها، وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بين الأكاديميين والممارسين لإدارة السمعة، لا يوجد حتى الآن تعريف مقبول لها، ولا اتفاق على المفاهيم التي تتضمنها، وإن كانت أغلب التعريفات تركز على:

السمعة كثروة

وتدمج بين الوعي والتقييم للذات
يتمحور أهمية للمنظمة.

السمعة كتقييم

وتشير إلى المراقبين وأصحاب المصالح الذين يشتركون في تقييم المنظمة.

السمعة كوعي

وتشير إلى المراقبين وأصحاب المصالح الذين لديهم وعي بالمنظمة.



وقد وردت تعريفات مختلفة للسمعة وهي على النحو التالي:

- التراكم الزمني لنتائج حققتها المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية لها، بالشكل الذي يحقق الولاء لعملاء المنظمة. وقد أكد «بانتي فورودي» أن سمعة المنظمة تمثل مجموعة من الأحكام المتراكمة عبر فترة زمنية من قبل المنظمات المنافسة، وتتعلق تلك الأحكام بالأعمال الجوهرية للمنظمة⁽⁷⁶⁾.
- أصول غير ملموسة للمنظمات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بدعم من الإجراءات واللوائح الحكومية المنظمة للعمل⁽⁷⁷⁾.
- الأحكام الجماعية للمنظمة بناء على تقييم للآثار المالية والاجتماعية والبيئية، والتي يتم تشكيلها من خلال مراقبة سلوكيات الماضي، وأشكال الحاضر وتوقعات المستقبل.
- «كورني ديكمانز» -أحد علماء السمعة- يعرفها على أنها: أصل غير ملموس يتطلب إدارته وجود قنوات اتصالات فعالة مع العملاء، وتعد مواقع التواصل الاجتماعي أفضل قنوات الاتصال لتكوين سمعة متميزة للمنظمة لدى عملائها.
- «مارتينز و أولميدو» سمعة المنظمة عبارة عن تخمينات في أذهان عملاء المنظمة وجمهورها متعلقة بصورة المنظمة ومستوى أدائها فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

تعد عملية تكوين الصورة الذهنية عملية نفسية وذات أبعاد شعورية إلى جانب أبعادها المعرفية، كما أنها عملية نسبية، تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين وليس لها خصائص ثابتة⁽⁷⁸⁾ وهي مزيج من ثلاثة مكونات: المكون الإدراكي المعلوماتي، والمكون العاطفي، والمكون السلوكي. ونلاحظ هنا أن سمعة المنظمة مبنية على الإدراك، **فالسمعة تقييم من قبل أصحاب المصالح من خلال الأنشطة المؤسسية والإشارات الإعلامية**، فأصحاب المنافع يمكن أن يكون لديهم اهتمامات مختلفة وفوائد وأهداف تقود إلى تقييمات متعددة للسمعة.

وكتعريف جامع لكل ما سبق، فسمعة المنظمة عبارة عن أصول غير ملموسة تتكون من مجموعة أحكام جماعية ثابتة نسبياً ولفترات طويلة الأجل من عملاء المنظمة (أطراف داخلية وأخرى خارجية) متعلقة بنتائج سلسلة زمنية حققت مخرجات ذات قيمة لعملاء المنظمة. وتتسم سمعة المنظمة بمجموعة خصائص تتمثل في أنها عملية معرفية، ونفسية، وعملية إدراك (مكون معلوماتي، مكون عاطفي، مكون سلوكي)، وكذلك عملية نسبية تتأثر بثقافة

(76) Dijkmans, Corné; Kerkhof, Peter; & Beukeboom, Camiel J. (2015). «A stage to engage: Social media use and corporate reputation». Tourism Management, Volume 47, April 2015, pp. 8568-.

(77) دراهام داوولينج. **تكوين سمعة الشركة - الهوية والصورة والأداء، الرياض، دار العبيكان، 2003، ص45**

(78) زكي محمود زكي صقر، **دور الجدية في العمل في دعم سمعة المنظمة بالتطبيق على البنوك الحكومية والبنوك الاستثمارية**، بحث منشور بالمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، بجامعة عين شمس، العدد 3، يوليو 2015، ص 165.

الفرد والمجتمع⁽⁷⁹⁾.

وتظهر أهمية الاهتمام بتكوين سمعة إيجابية في المنظمة من خلال تأثير الأطراف المتعاملة معها، كالعامل والموردين بسمعة المنظمة سواء كانت إيجابية أم سلبية، فكلما تنامي شعورهم الإيجابي حول سمعة المنظمة حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبات التي تعوق استمرارها ونموها، أما إن كان الشعور الإيجابي طاعياً فقد يحدث أن تحاول بعض الأطراف تحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة في علاقتها مع المنظمة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون المعاملة الأخيرة، ويمثل ذلك نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمنظمة، وهو يؤثر سلباً عليها، حيث تنعدم ثقة الجمهور فيها، وبالتالي ستواجه العديد من المعوقات كصعوبة الحصول على تمويل لاحتياجاتها، وعدم ضمان توريد منتجاتها أو خدماتها في أوقات الأزمات، ويصبح من السهل تحول العملاء إلى منظمات منافسة⁽⁸⁰⁾.

العلاقة بين الصورة الذهنية والهوية وسمعة المنظمة:

على الرغم من اختلاف مدارس التراث البحثي في سمعة المنظمات حول تطابق معاني بعض المصطلحات من عدمه، إلا أن البعض يخلط على نحو مبالغ به عند تداوله لتلك المصطلحات، ويجعل بعضها مرادفاً للآخر، مثل هوية المؤسسة، وصورة المؤسسة، وسمعة المؤسسة، إلا أنه من الواضح أن المدرسة التي ترى قوة العلاقة بين سمعة المنظمة وصورتها قد حظيت بقدر أكبر من القبول بالسنوات الأخيرة، نظراً لصعوبة الفصل بين مفهوم الصورة ومفهوم السمعة، ووضوح العلاقة بينهما، ويمكننا التمييز بين هذين المصطلحين من ثلاث نواحي⁽⁸¹⁾:

أولاً: المفهوم

يعدّ مفهوم صورة المنظمة -كما أسلفنا- بمثابة التقييم العام لها، وهو مؤلف من مجموعة من المعتقدات والمشاعر التي تتكون لدى الشخص العادي تجاه منظمة ما، بينما يعبر مفهوم سمعة المنظمة عن مجموعة القيم المنسوبة لها، كالأصالة والموثوقية والصدق والنزاهة والمسؤولية التي يستشعرها المرء عن المنظمة من خلال الصورة التي يحملها عنها. ومن هنا نخلص إلى أن **مصطلح «الصورة» كالمظلة التي تضم السمعة.**

(79) محمد فليلق، أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة: شركة الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر نموذجاً، الجزائر، جامعة محمد الأول، بحث منشور بمجلة الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، العدد 5، يونيو 2017، ص 305.

(80) جراهام داوولينج، مرجع سابق، ص 49.

(81) محمد فليلق، مرجع سابق، ص 310.

ثانيًا: الحدود المكانية والزمانية

يتجاوز التفكير في الصورة حدود الواقع المدرك المباشر، فمن خلاله يمكن للمرء استدعاء الماضي ومعاشيته، كما يمكنه التفكير في المستقبل وتصوره. ويتحرك المرء من خلال الصورة عبر إطار زمني ممتد ومنفتح، وإطار مكاني يتجاوز حدود العوائق الطبيعية كالمباني والحوائط والبحار والجبال. بينما تمثل سمعة المنظمة الأحكام التراكمية للجمهور على المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

ثالثًا: من ناحية رسوخها في ذهن

بينما نجد أن الصورة ذات طبيعة قصيرة المدى زمنيًا يمكن لها أن تتغير، فإن السمعة أكثر رسوخًا في ذهن العقل الجمعي. ولا يمكن تغييرها على المدى القصير، فهي تشتمل على عوامل معقدة ومتداخلة، كالمصداقية، والثقة، والمسؤولية.



- **هوية المنظمة:** هي تلك الرموز والأسماء والمصطلحات التي يتم استخدامها للدلالة على تلك المنظمة بين الجمهور، مثل: الاسم التجاري، والشعار، والرمز الإعلاني، واللون المميز ... إلخ. إن هوية المؤسسة تساعد الناس عند البحث عن المؤسسة والتعرف إليها وتمييزها عن غيرها. وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن هوية المنظمة تساهم في تكوين صورتها، وأن تحقيق السمعة الجيدة يتطلب أنشطة طويلة الأمد تتحقق من خلال مجموعة من العناصر المهنية والاجتماعية والاتصالية.
- **صورة المنظمة:** هي التقييم العام للمنظمة المؤلف من مجموعة المعتقدات والمشاعر الذي يتكون لدى الشخص العادي عنها.
- **سمعة المنظمة:** هي مجموعة القيم المنسوبة للمنظمة مثل: الأصالة والموثوقية، صدقها ونزاهتها ومسؤوليتها التي يستشعرها المرء من خلال الصورة التي يحملها عنها⁽⁸²⁾.

ولكي نقرب أكثر من الفروق الجوهرية بين الصورة الذهنية والهوية وسمعة المنظمة وشخصيتها، نعرض الجدول التالي⁽⁸³⁾:

المفهوم	السؤال المعبر عنه	التفسير المبسط له
هوية المنظمة	ماذا عنا نحن؟	طبيعة عمل المنظمة، أسواقها، أداؤها، استراتيجياتها، تاريخها.
شخصية المنظمة	من نحن؟	الثقافة التنظيمية المهيمنة على كل إدارات المنظمة، و تعاملات العاملين بها بين بعضهم البعض.
سمعة المنظمة	ما الصفات المنسوبة للمنظمة؟	الانطباعات الثابتة عن المنظمة لدى الأفراد والجماعات والرأي العام.
الصورة الذهنية للمنظمة	ما الانطباعات الحالية للجمهور عن المنظمة؟	المدركات العقلية الحالية عن المنظمة لدى الأفراد، والجماعات والرأي العام.

(82) جراهام داوولينج ، مرجع سابق ، ص 58.

(83) عامر عبد كريم الذبحاوي ، مرجع سابق ، ص 120.

خطوات بناء السمعة الجيدة للمنظمة:

يمكننا تحديد مجموعة خطوات يتم من خلالها بناء السمعة الجيدة للمنظمة تتمثل في:

تحليل المنافسة:

وتتضمن عملية التعرف على مكانة المنظمة في السوق والمميزات التنافسية لديها.



تأسيس مكانة للمنظمة:

وتعني تحديد العناصر التي تميز المنظمة على المستوى المهني أو التكنولوجي أو المالي أو الاجتماعي.



تحديد الجمهور المستهدف:

وتتضمن عملية توصيف للجمهور والتعرف على كيفية استقبله وإدراكه للمعلومات.



وضع الخطة الملائمة:

لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لأولويات الإدارة وأهميتها لأصحاب المصالح وتوقعاتهم.



أهمية إدارة السمعة

لماذا تعتبر السمعة مهمة وذات قيمة؟

السمعة ذات قيمة لأنها تخبرنا عن المنتجات التي يجب شراؤها، أو الشركات التي نعمل من أجلها، أو الأسهم التي يجب الاستثمار فيها. وفي الوقت نفسه، تعتبر السمعة ذات قيمة استراتيجية كبيرة لأنها تلفت الانتباه إلى ميزات الشركة الجذابة، بالإضافة إلى ذلك فإنها توسع الخيارات المتاحة لمديرها، على سبيل المثال، سواء لفرض أسعار أعلى أو أقل للمنتجات والخدمات أو لتنفيذ برامج مبتكرة⁽⁸⁴⁾.

ومن وجهة نظر المنظمات غير الربحية، فإن السمعة ذات قيمة لأنها تخبرنا عن المنظمة التي يمكن الوثوق بها، والجمعية التي نختارها لإيصال تبرعاتنا للمحتاجين من خلالها، والمؤسسة المانحة التي يمكن عقد شراكة معها، والفريق التطوعي الذي يمكن دعمه، وقس على ذلك جميع الأنشطة المستهدفة في القطاع غير الربحي.

إذاً فالسمعة مثل المغناطيس، تولد العمل عن بعد. مثلما يمكن رفع الأجسام بواسطة قوى مغناطيسية غير مرئية، كذلك يتحرك الناس بواسطة الإدراكات غير المرئية⁽⁸⁵⁾. بمعنى أن المنظمة ذات السمعة قوية تجذب لها الداعمين، والشركاء، والكوادر المميزة، والمتطوعين، وحتى أصحاب الأفكار الإبداعية الذين يبحثون عن حاضنة لمشاريعهم غير الربحية. كما أن المنظمة ذات السمعة القوية تصبح بيت خبرة تسعى الجهات الأخرى للاستفادة من تجربتها واقتفاء أثرها.

وعند الحديث عن إدارة سمعة المنظمات غير الربحية فإن الحاجة تزداد لها عندما تتعرض المنظمة لأي أزمة قد ينتج عنها خسارة الثقة بينها وبين أصحاب المصالح، وتبعث على الردود السلبية من جماهيرها بسبب أزمتها. وأشارت إحدى الدراسات إلى أن إدارة سمعة المنظمات غير الربحية تتمثل في الفهم الدائم الذي يحمله الفرد أو المجموعة عن عمل وإنجازات المنظمة في المجتمع الذي تخدم أفرادها.



(84) Reputation: Realizing Value from the corporate Image, Charles J. Fombrun, 1996, P 58

(85) Reputation: Realizing Value from the corporate Image, Charles J. Fombrun, 1996, P 5

كما أن المنظمات غير الربحية تعتمد في تشكيل سمعتها على جودة الخدمات التي تقدمها، ومدى توفير منتج أو خدمة ذات كفاءة عالية. ويمكن التعبير عن سمعة المنظمات غير الربحية من خلال⁽⁸⁶⁾:

- الانطباعات والمعلومات المتلقاة من خلال مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال مثل: الرؤية والأهداف، ويمكن أن تكون سمعة المنظمات غير الربحية متعلقة إلى حد كبير في الانطباع الذي يؤخذ من خلال الشكل العام للمنظمة.
- قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق التوقعات المستقبلية فيما يتعلق بجمهور المنظمة، وإدارتها العليا، والعاملين بها وأصحاب المصالح.
- ارتباط إدارة سمعة المنظمات غير الربحية بإدارة الإبداع التنظيمي؛ فتطبيق إدارة سمعة المنظمة يدفعها لتحقيق الإبداع التنظيمي.
- تُسهم إدارة سمعة المنظمات غير الربحية في معالجة الخلل الموجود بالمنظمة، كما تزيد من فعالية النظام الخدمي من خلال جعله أكثر إبداعًا.

وبعد العرض السابق لمفاهيم إدارة السمعة بصفة عامة، نستطيع تعريف إدارة سمعة المنظمات غير الربحية على أنها: «جملة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمات غير الربحية لتلبية توقعات جمهورها وإدارتها العليا وأصحاب المصالح والمساهمين ومؤسسات القطاع الثالث، من خلال استثمار الإمكانيات والمعلومات المتاحة لتحقيق الثقة والاحترام على المستوى الداخلي والخارجي»⁽⁸⁷⁾.

أهمية إدارة سمعة المنظمات غير الربحية:

ركزت العديد من الدراسات على أهمية إدارة سمعة المنظمات بصفة عامة، وسمعة المنظمات غير الربحية على وجه الخصوص، لكونها **مصدر رئيس يدعم عمليات المنظمة**، ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ولما لها من تأثير على الجمهور وأصحاب المصالح الذين يدعمونها. وتعتبر سمعة المنظمة من أهم مقاييس الحكم على نجاحها، كما أنها أهم الأصول الاستراتيجية القيمة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة وتناضل من أجل تحقيقها.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة سمعة المنظمات غير الربحية يزيد من الثقة وقوة العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، فضلًا عن الفئات الذين خاضوا تجارب مباشرة وغير مباشرة عن المنظمة، الأمر الذي يعزز الموارد الاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي، ويجذب المساهمين، كما لها أهمية في خلق ميزة تنافسية تحسن من الأداء التنظيمي، حيث وجدت علاقة ما

(86) جراهام داولينج، مرجع سابق، ص 69.

(87) شعبان أحمد هلال، واقع إدارة سمعة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر مستقبل التربية العربية، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية، يناير 2014، ص 275.

بين إدارة السمعة وتحسين الأداء التنظيمي والخدمي للمنظمة. **وتعكس السمعة تاريخ المنظمة في الماضي وتوقعاتها حول مخرجاتها وأسلوب أدائها، وتأتي نتيجة عمليات تقوم بها لتزيد من مركزها الاجتماعي، حيث تمثل مصدر ميزتها التنافسي، ولكي تكون المنظمات غير الربحية ناجحة بصورة مستمرة، فعليها أن تخطط بشكل منظم لكل ما يتعلق بأعمالها. فبناء سمعة المنظمة يلعب دورًا بارزًا على جميع المستويات التنظيمية للمنظمة، ويعدّ عاملاً رئيسًا في تقييم مصداقيتها وجذب القوى العاملة المميزة لها، ويعطي الثقة لتطوي وتحسين أدائها وخدماتها التي تقدمها لجمهورها⁽⁸⁸⁾. كما تلعب إدارة سمعة المنظمات غير الربحية دورًا مهمًا في بناء علاقات شراكة مع المجتمع، تمكنها من دعم سمعتها على المدى الطويل، فضلًا عن أن كل فرد في المنظمة يعدّ شريكًا أساسيًا وتقع عليه مسؤولية التفاعل مع كل أصحاب المصالح.**

وإدارة السمعة لا تعني فقط التوجه إلى الجمهور الخارجي، وإغفال الجمهور الداخلي، وهم العاملون في المنظمة، على اعتبار أن توفير بيئة مواتية ومناخ محفز من شأنه أن يحقق الرضا لدى العاملين في المنظمة، ما يشعرهم بالفخر بالعمل لدى المؤسسة، ولذلك انعكاساته على سلوكهم مع جمهورها الخارجي، باعتبار أنها حلقات متصلة ومكملة لبعضها البعض، ففاقد الشيء لا يعطيه. وقد ميّز «أيوان إيجوانونو» بين أهمية إدارة السمعة داخليًا وخارجيًا⁽⁸⁹⁾، فبناء السمعة الداخلية أو «سمعة العمل» كما يسميها البعض، تتضمن كل ما يتعلق بالأعمال التي تقوم بها المنظمة، وفهم أصحاب المصالح (القادة، العاملين، الجمهور، المساهمين) لنشاطات المنظمة وتصوراتهم حولها داخليًا لعلاقتهم الوثيقة بها. أما بناء السمعة الخارجية أو «السمعة الاجتماعية» فهو يقوم على أساس تصورات أصحاب المصالح الخارجيين (رجال الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني، ونشاطات المنظمة)، ويدركون ما تقدمه على أساس نشاطاتهم واتصالهم بأصحاب المصالح في الداخل. ومما لا شك فيه أن بناء السمعة الخارجية للمنظمات غير الربحية لا يقل أهمية عن بناء السمعة الداخلية، لذا يجب أن تعمل المنظمة بشكل قوي وفعال في بناء العلاقات الملائمة مع أصحاب المصالح في الداخل والخارج لإظهار صورة أفضل عنها وعن أنشطتها، مما يعزز سمعتها.

وتعد السمعة الجيدة أداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تتمثل بخلق القيمة ونمو الربحية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقائها ونموها الشامل. ويعتقد أن السمعة الإيجابية تحقق للمنظمة مجموعة من المزايا تتمثل في الآتي⁽⁹⁰⁾:

(88) إيمان سمر عودة، **العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات الإلكترونية وسمعة الجامعات على عينة من الجامعات الخاصة الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 82.
(89) شعبان أحمد هلال، مرجع سابق، ص 278.
(90) زكي محمود زكي صقر، مرجع سابق، ص 173.

- إمكانية تحقيق أرباح مميزة
- زيادة رضا العاملين وولائهم
- استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية للعمل في المنظمة والاحتفاظ بهم.
- سهولة الوصول لأفضل مقدمي الخدمات مثل وكالات الإعلان المتميزة وغيرها
- منح المنتج أو الخدمة قيمة إضافية
- تعزيز قوة المنظمة في مجال جذب شركاء الأعمال والمستثمرين الجدد
- تثبيط دخول منافسين جدد.
- جذب عملاء جدد.
- تحسين علاقة المنظمة مع الموردين والموزعين وأصحاب المصلحة المباشرين

ومن المقطوع به يقينًا أن أنشطة الاتصال داخل المنظمات غير الربحية وخارجها مهما كانت فاعليتها فهي لا تكفي وحدها لترسيخ سمعة طيبة للمنظمات، ما لم يصاب ذلك عمل جاد على أرض الواقع يشعر به الجمهور ويلمسه. لذا فعلى المنظمات غير الربحية تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع بصفة عامة وجمهورها على وجه الخصوص، من خلال برامج واضحة وأنشطة وفعاليات قوية مؤثرة، تسهم في تلبية احتياجات جمهورها وعملائها، فقيمة المسؤول ما ينجزه في خدمة الناس، وأهم من الخدمة طريقة تقديمها، ورضا المستفيدين منها.



أبعاد السمعة

نظرًا لحاجة الممارسين والأكاديميين لوجود أداة مفاهيمية وتجريبية لتقييم وإدارة السمعة، تتعدد الدراسات التي تتناول الأبعاد والعوامل المكونة لسمعة المنظمة، وفي هذا السياق تم إنشاء نظام RepTrak® في 2005-2006 لتزويد المديرين التنفيذيين بأداة تحليلية يمكن استخدامها لتتبع وتقييم تصورات أصحاب المصلحة عن الشركات، بالإضافة لتقديم فهم أكثر شمولًا للدوافع المعلوماتية الأساسية للسمعة. يعتمد النظام على قياس السمعة الإجمالية للمنظمة باستخدام RepTrak® Pulse وتحليل الارتباط العاطفي إلى مجموعة أساسية من الأبعاد والسمات والتنبؤ بآثارها على دعم أصحاب المصلحة⁽⁹¹⁾.

يدرك نظام RepTrak® حقيقة أن السمعة العامة للمنظمة متجذرة في تصورات أصحاب المصلحة⁽⁹²⁾ الذين يستجيبون لإشارات مختلفة أو مدخلات معلوماتية، ما يجعل من الضروري للممارسين الفهم والتواصل عبر الجوانب المتعددة للشركات التي يتعرض لها أصحاب المصلحة، ومن ثم الحاجة إلى وجود إطار متعدد الأبعاد لقياس السمعة على المستوى الدولي. ومن خلال دراسة أنواع المدخلات المعلوماتية، يمكننا التنبؤ بشكل أفضل بالأبعاد العاطفية التي من المحتمل أن تثير ردود فعل أصحاب المصلحة، من الإعجاب والثقة وتقدير الذات والمشاعر. أما عن الأبعاد المنطقية (العقلانية) حسب نموذج RepTrak® فهي على النحو التالي⁽⁹³⁾:

المنتجات والخدمات

تعرف المنظمة بين أصحاب المصلحة من خلال عروض منتجاتها وخدماتها في السوق، ومن المرجح أن تتأثر سمعتها بصورة منتجاتها التجارية⁽⁹⁴⁾، حيث يبنى أصحاب المصلحة والعملاء تصوراتهم عن المنظمة بناءً على منتجاتها وخدماتها وجودة عروضها وسعر البيع وقيمتها الملموسة وخدمة العملاء المقدمة، بالإضافة إلى الإيمان بقدرة المنظمة ومدى استعدادها لدعم منتجاتها وخدماتها⁽⁹⁵⁾.

وتفترض نماذج نظرية اللعبة (Game theory models) أن السمعة تبنى بشكل أساسي من خلال الاستثمارات التي تقوم بها الشركات لزيادة جودة المنتج⁽⁹⁶⁾. وبالتالي، فإن بُعد «المنتجات/الخدمات» في RepTrak® يقيّم تصورات عروض المنظمة بناءً على ما إذا كان يُعتقد أنها عالية الجودة، بالإضافة لقيمتها وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء.

(91) Charles Fombrun et al. (2015) 'Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation, Corporate Reputation Review.

(92) Newbury, W. (2010) 'Reputation and supportive behavior: Moderating impacts of foreignness, industry and local exposure', Corporate Reputation Review

(93) Charles Fombrun et al. مرجع سابق

(94) Rao et al., 1999; Smith et al., 2010

(95) Dawar and Parker, 1994; Lange et al., 2011.

(96) Milgrom, P. and Roberts, J. (1986) 'Price and advertising signals of product quality', Journal of Political Economy

ومن وجهة نظر المنظمات غير الربحية فيمكن أن يكون تقييم بُعد «المنتجات/الخدمات» بناءً على المشاريع النوعية التي تقدم للمجتمع بناءً على الاحتياج الفعلي له، وجودة هذه المشاريع في سد الثغرات الموجودة، بالإضافة إلى التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة من مستفيدين ومنفذين والقدرة على تلبية احتياجاتهم.

الابتكار

يرتبط الابتكار بطبيعته بفعل شيء مختلف، ما يولد بسهولة رد فعل عاطفي من الاحترام والإعجاب للمبتكر، بالتالي السمعة الجيدة للمنظمة. تؤكد الأبحاث أن هناك علاقة بين الابتكار والسمعة، وتقر بأن التقدير الإيجابي غالباً ما يعتمد على التواصل الفعال حول الابتكار⁽⁹⁷⁾، فالمنظمات التي تتكيف بسرعة مع التغيير، وتطلق منتجات جديدة، وتطور أفكاراً جديدة، من المرجح أن تكسب المزيد من الاحترام والإعجاب.

بيئة العمل

تشير الأبحاث إلى أن معظم أصحاب المصلحة يحترمون المنظمات التي توفر بيئة عمل جيدة، وأن الموظفين العاملون في تلك البيئات هم الأكثر التزاماً بالبقاء فيها. كما تعتبر سمعة المنظمة الجيدة فيما يتعلق ببيئة العمل أمراً بالغ الأهمية في توظيف كفاءات عالية الجودة⁽⁹⁸⁾. وتصدر بعض الجهات البحثية الدراسات حول علاقة الموظفين مع بيئة العمل، وتبين أن إنصاف المنظمة في التعامل مع الموظفين من المرجح أن يولد الثقة والاحترام بين معظم أصحاب المصلحة، ما يساهم في بناء سمعة إيجابية لتلك المنظمات. يُبنى بُعد «بيئة العمل» الخاص بـ RepTrak® على تصورات ممارسات المنظمة في الحفاظ على أساس بيئة تُظهر اهتماماً بالموظفين ومعاملتهم ومكافأتهم بشكل عادل ومنصف.

الحوكمة

عرف «ديفيس»⁽⁹⁹⁾ حوكمة الشركات بأنها: «الهيكل والعمليات والأنظمة داخل وحول المنظمات التي تحدد وتنظم السلطة والتحكم بالموارد بين المشاركين». ونظراً للتعقيدات المتزايدة للمنظمات متعددة الجنسيات، يتزايد الاعتراف بأن الحوكمة قضية رئيسية بالنسبة لها. كلما كان يُنظر إلى المنظمة على أنها أخلاقية وشفافة، زادت احتمالية إثارة الإعجاب والثقة في أذهان معظم أصحاب المصلحة، وبالتالي بناء السمعة، لأن «... المنظمة تميل إلى أن يُنظر إليها على أنها كيان عام لديه مجموعة واسعة من المسؤوليات تجاه الدائنين والعاملين والجمهور أكثر من كونها ذات ملكية خاصة»⁽¹⁰⁰⁾، وغالباً ما تلزم المنظمات نفسها

(97) Courtright, J.L. and Smudde, P.M. (2009) 'Leveraging organizational innovation for strategic reputation management', Corporate Reputation Review

(98) Alniacik et al., 2012; Nolan et al., 2013.

(99) Davis, G.F. (2005) 'New directions in corporate governance', Annual Review of Sociology, 31, 143–152.

(100) Soleimani et al., 2014: 4

بقواعد السلوك المؤسسية لإبلاغ أصحاب المصلحة بمبادئهم والتزاماتهم، وتوليد الثقة بأن ممارساتهم الداخلية سليمة، وبالتالي بناء سمعة جيدة. يقيم بُعد «الحوكمة» في RepTrak® تصورات أصحاب المصلحة عن المنظمة باعتبارها أخلاقية وعادلة وشفافة.

وبالنسبة للمنظمات غير الربحية فهناك العديد من معايير الجودة المعتمدة دولياً لقياس مدى التزام المنظمة بعمليات الجودة وزيادة فعالية وكفاءة العمل في المنظمة، مثل معيار الجودة البريطاني (بيكاسو PQASSO) ونسخته العربية (رييز) الذي يستخدم كأداة للتقييم الذاتي والتحسين والتطوير، ومعيار الجودة (EFQM) الذي تستخدمه الكثير من المنظمات غير الربحية في أوروبا.

المواطنة

تشير البحوث النوعية إلى أن أصحاب المصلحة يميلون إلى احترام المنظمة لأعمالها الصالحة التي تشمل بشكل عام السلوك المسؤول ومفاهيم الاستدامة البيئية⁽¹⁰¹⁾. ومن خلال التجربة، كان الأداء الاجتماعي للمنظمات أحد الارتباطات الرئيسية لسمعة المنظمة، فهي تحاول أن تتصرف بمسؤولية لبناء الثقة والسمعة، فالمواطنة الصالحة بحد ذاتها بناء متعدد الأبعاد.

يثمن بعض أصحاب المصلحة تصرف المنظمات كمواطنين صالحين ويعتبرون ذلك شكلاً من أشكال التسويق عبر العلاقات، بينما يرى البعض الآخر أنها مجرد تشتيت للانتباه واستنزاف غير ضروري لموارد المنظمة. يقيم بُعد «المواطنة» في تصورات أصحاب المصلحة عن المنظمة باعتبارها صديقة للبيئة، ومساهم إيجابي في المجتمع.

القيادة

يمكن أن يمثل الرؤساء التنفيذيون محفزاً مهماً لتوليد الإعجاب والثقة مع أصحاب المصلحة⁽¹⁰²⁾. تدافع دراسات الرؤساء التنفيذيين المشاهير⁽¹⁰³⁾ والرؤساء التنفيذيين النجوم⁽¹⁰⁴⁾ والرئيس التنفيذي براندز⁽¹⁰⁵⁾ عن أهمية القيادة في نقل نجاح المنظمة وأدائها إلى المجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين. والمدراء يختلفون في قدراتهم الاستراتيجية⁽¹⁰⁶⁾، فالقادة أصحاب الكاريزما جاذبون للتغطيات الإعلامية وتأييد المستثمرين. يهدف بُعد «القيادة» في RepTrak® إلى تقييم تصورات القادة كمديرين ممتازين وذوي رؤية، ومؤيدين أقوياء لمنظماتهم.

(101) Tichy, N.M., McGill, A.R. and St Clair, L. (eds.) (1997) Corporate Global Citizenship, New Lexington Press, San Francisco.

(102) Flatt et al., 2013; Halff, 2013

(103) Treadway et al., 2009

(104) Wade et al., 2008

(105) Bendisch et al., 2013

(106) Goldfarb, A. and Yang, B. (2009) 'Are all managers created equal?' Journal of Marketing Research, 46(5), 612-622.

الأداء المالي

إن المؤشر الشائع الذي يؤثر في كيفية تقييم أصحاب المصلحة للمنظمات هو «الأداء المالي»، حيث تعد القدرة على الإنتاج في الماضي والحاضر إشارات مهمة للمستثمرين حول نجاح المنظمة التشغيلي، كما أنه يشير إلى احتمالية استمرار الربحية، بالتالي إلى منظمة ذات آفاق مستقبلية قابلة للنمو. وبالتالي، فإن بُعد «الأداء المالي» الخاص بـ RepTrak® يعتمد على مجموعة من السمات التي تقيّم تصورات أصحاب المصلحة للأداء المالي العام للمنظمة، والقدرة على الإنتاج، وآفاق النمو.

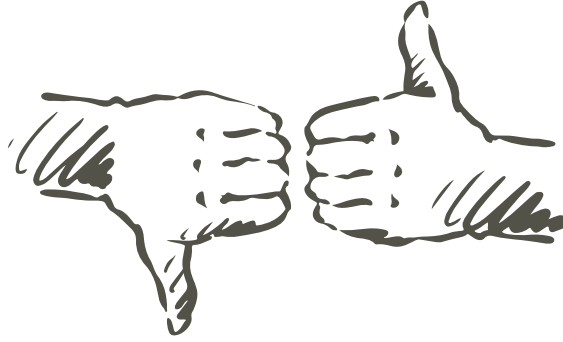
ومن وجهة نظر المنظمات غير الربحية فإن الأداء المالي مرتبط بنفقاتها التشغيلية مقابل نفقاتها على المشاريع الفعلية، سواء التنموية أو الإغاثية، وكيفية إدارتها للأموال وتحقيق أكبر أثر ممكن.

وفيما يلي نموذج RepTrak® بنسخته العربية، من تعريب وتنفيذ خبير الاتصال والعلاقات العامة الأستاذ أحمد عودة، وفيه يحدد السمات التفصيلية لكل بعد من أبعاد السمعة:



معوقات بناء السمعة

تعد عملية بناء السمعة واحدة من الأنشطة المهمة للعلاقات العامة، فالصورة الذهنية وسمعة المنظمة تقوم بعكس الواقع، وهي تحمل المعلومات عنها إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه العقل مباشرة إنما يواجهه بطريقة غير مباشرة وهي الوصف. فالعلاقات العامة تقوم بجزء كبير من وظيفتها عبر التقديم غير المباشر للواقع، وهي في الأساس عبارة عن الجهد التخطيطي والمتواصل لبناء والمحافظة على السمعة الطيبة والفهم المتبادل بين المنظمة.



وقد أكد هذا التعريف على أهمية الجهود التي تبذل من أجل بناء أو تكوين صورة وسمعة حسنة في أذهان الجماهير التي تعبر عن الواقع المشرف للمنظمة أو الشركة بلا خداع أو تزيف، ومن ثم فإن مفهوم بناء السمعة والصورة الذهنية التي تسعى العلاقات العامة إلى بلورتها في أذهان الجماهير، تستند إلى الحقيقة وتلزم بالصدق والصراحة والوضوح، وهي مبادئ أساسية أجمعت عليها دساتير العلاقات العامة في المجتمعات المختلفة⁽¹⁰⁷⁾.

إن عملية بناء السمعة عملية حركية تتغير حسب تطور الواقع الاجتماعي وتغير الأوضاع الاقتصادية والظروف السياسية والثقافية ولذلك فهي لا تتصف بالثبات، وإنما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر فتتطور وتقبل التغيرات الحاصلة.

كما أن عملية بناء السمعة نتاج عمليات تفاعلية نتيجة تأثير معارف الإنسان بعوامل عدة منها المكان الذي يعيش فيه، وموقعه من العالم الخارجي، والعلاقات الشخصية، وروابط الأسرة والجيران والأصدقاء المحيطين به، والزمان والمعلومات التاريخية والاجتماعية التي حصل عليها⁽¹⁰⁸⁾.

وقد أثبتت الدراسات أهمية التخطيط العلمي في بناء السمعة للأفراد أو المؤسسات وضرورة قيام العلاقات بدور فعال في هذا المجال.

(107) كلير أوستن، العلاقات العامة الناجحة، ترجمة مركز التعريب والترجمة. الرياض، الدار العربية للعلوم، 1419هـ، ص 86.
(108) رشا سمير هارون، أحمد فاروق رضوان، العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات، القاهرة، دار الفكر العربي، 2017، ص 69

بالإضافة إلى ذلك فإن دور العلاقات العامة يجب أن يستند إلى جانب واقع مشرق في كافة المجالات التي يمهد لما تقوم به، يؤيدها ويتصدى لمحاولات التشكيك أو التشويه التي يبذلها المنافسون، وبحقق التوافق المستمر مع المتغيرات السريعة التي يشهدها العالم من حولنا في كافة المجالات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقات العامة يجب أن تستند إلى المعلومات والحقائق الصادقة، وهي تعمل على بناء وتحسين سمعة المنظمة أو صورتها الذهنية لدى جماهيرها، فالخداع وتزييف الحقائق والمبالغة في التلميع والتحريف نهايته قصيرة، ولا بد للجمهور أن يكشف حقيقتها مهما طال وقتها.

يؤدي تعرض صورة المنظمة للتشويه في أذهان جماهيرها إلى مرورها بأزمة حقيقية، الأمر الذي قد يكلف إدارة المنظمة جهداً ووقتاً وتكلفة حتى تعمل على استعادة سمعتها وصورتها في الأذهان، ولذلك فإن عملية بناء السمعة وتشكيلها أسهل بكثير من عملية استعادتها.

إن العلاقة التي تربط إدارة العلاقات العامة بالمنظمات غير الربحية هي علاقة قائمة على نقل رسالة المنظمة بصورة مستمرة للقنوات الإعلامية والمجتمع الخارجي، كما تشرف على مجمل العمل الإعلامي ومتابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة عن المنظمة وعرضه على الإدارة وإعداد الردود⁽¹⁰⁹⁾.

لذلك فإن إنشاء علاقات ممتدة ووطيدة مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمات غير الربحية مطلب ملح، وهدف رئيس من أهداف المنظمات غير الربحية لبناء سمعتها أو تحسين صورتها الذهنية وإعادة بناءها.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات، كإصدار الكتيبات والنشرات الدورية، وعقد الندوات والمؤتمرات، وتجهيز وتنفيذ المعارض المحلية والإقليمية، وتحليل المعلومات التي تنشر عن المنظمة وصورتها وتقديمها للإدارة.

وبرغم الفوائد والنجاحات التي تحققها إدارة سمعة المنظمات غير الربحية فإن المتابع لواقع هذه المنظمات بالمملكة العربية السعودية، يلاحظ أنها تعاني من جوانب خلل متعددة ومجموعة من المعوقات -على الرغم من الجهود التي تبذل لتطويرها- التي تحول دون بناء سمعة جيدة لها لدى جمهورها الداخلي والخارجي، ومن جوانب الخلل هذه⁽¹¹⁰⁾

- البطء في تعامل إدارة المنظمات غير الربحية مع متطلبات واحتياجات المجتمع المحيط بها.

(109) زكي محمود زكي صقر ، مرجع سابق ، 182.
(110) عبدالله بن محمد آل تويم ، مرجع سابق ، ص 12.

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة وإدارة بناء السمعة.
- عدم رصد ميزانيات كافية.
- انعدام الدعم المادي لإدارة بناء السمعة للقيام بمهامها.
- قلة الرغبة في التغيير والتجديد.
- قلة المعلومات المتوافرة حول كل منظمة أو مؤسسة.
- غياب المناخ التنظيمي الذي يُدعم الإبداع والتطوير والتدريب للقائمين على إدارة بناء سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى جمهورها.
- غياب الإطار القيمي الذي يحكم ممارسات العمل الخدمي بمنظمات القطاع الثالث.
- نقص الاهتمام بتقييم مشكلات الجماهير ومعرفة آرائهم فيما يتلقون من خدمات، وذلك للحكم على نتائج المنظمات غير الربحية.
- قلة استثمار المنظمات غير الربحية للموارد والإمكانات المتاحة لها.
- وجود علاقات شخصية واتجاهات سلبية لدى بعض الأعضاء والعاملين مما يؤدي إلى إعاقة اتخاذ قرارات فعالة.
- ندرة استخدام العاملين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات، مع عدم إنكارهم لدورها الحيوي.

إن أوجه الخلل هذه فرضت على المنظمات غير الربحية ضرورة مراجعة أهدافها ونظمها الخدمية والسلوكيات والممارسات التقليدية السائدة بها، حتى تتعرف على المقومات والمعوقات وتستطيع تشخيص المشكلات وتعد الخطط الاستراتيجية القادرة على التطوير، من خلال مدخل إدارة السمعة وتطبيقه لتطوير أدائها، وتلبية احتياجات المجتمع.

والمتتبع لأوجه القصور السابقة، يجد أنها ترجع في معظمها إلى غياب مفهوم إدارة سمعة المنظمات غير الربحية، والتي تقوم بالأساس وترتكز على عملية الاتصال داخل المنظمات وخارجها، وقد تصادفها عدة عراقيل أو صعوبات تمنعها من تحقيق الاتصال الفعال بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي، وهذه الصعوبات متعددة، وترجع إلى عدة عوامل مختلفة تتمثل في عوائق لها علاقة بالفرد والمجتمع، وعوائق لها علاقة بالمنظمة فأما العوائق الأولى، النفسية والاجتماعية⁽¹¹¹⁾ فإن بناء السمعة يتعلق في جزء كبير بالتكوين النفسي، وبالخصائص الإنسانية للأفراد، وقد تفترض الإدارة أن الأفراد مهوؤون نفسياً وفكرياً لتلقي التعليمات والبيانات وأن لديهم من القدرة والاستعداد ما يمكنهم من فهمها واستيعابها،

(111) أحمد ماهر، الاتصال: كيف ترفع مهارتك الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004، ص 52

إلا أن هذه الافتراضات ليست صحيحة دائماً، فالأفراد تشغلهم دائماً مشكلاتهم الشخصية وهمومهم اليومية، فضلاً عن بعض المشكلات الأخرى، ولهذا تكون الإدارة في موقف المتنافس مع المطالب الأخرى للأفراد العاملين التي تشغل وقتهم وتفكيرهم. إن الفرد عندما يشعر بالخوف أو القلق فإن ما يراه ويسمعه قد لا يحقق المرجو منه، وقد يعود ذلك بالسلب على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي والخارجي⁽¹¹²⁾.

أما العوائق الأخرى المتعلقة بالمنظمة والتي يمكن أن نطلق عليها **عوائق تنظيمية**⁽¹¹³⁾ فمن أهم مظاهرها، اختلاف المكانة، باختلاف مكانات الأفراد قد تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات وصعوبة في عملية بناء سمعة المنظمة، نتيجة لما قد ينجز عن ذلك من آثار نفسية، كخوف العامل من رئيسه مثلاً، والخلل، وعدم فهم أوامره نتيجة اختلاف الدرجة التعليمية ومدى قدرة العامل على استيعاب محتوى الاتصالات. أيضاً يجب النظر إلى سلم الاتصال ومداه، فالاتصال المباشر يتسم ببساطته وسهولته، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعدين المرسل والمستقبل. وبالنظر إلى حجم الجمهور، فإن حجم الجمهور المستقبل، يؤثر بشكل كبير على نجاح عملية الاتصال لبناء السمعة أو فشلها، فكلما كان حجم الجمهور صغيراً، زادت إمكانية إدارة بناء السمعة والعناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزداد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماهير المستقبلة.

كما يعد عنصر الزمن المستغرق في عملية الاتصال عنصراً مهماً، فضغط الوقت لكل من المرسل والمرسل إليه، قد يسبب انعدام الثقة في إعداد رسالة المنظمة وتحديد الهدف منها، وقد يؤدي من ناحية أخرى إلى عدم وجود وقت كافٍ لدى جمهور المنظمة لكي يتفهمها جيداً وفقاً لما تقصده المنظمة وإدارتها.

ومن العناصر أيضاً ندرة المعلومات وبطء عملية الاتصال، وقد يرجع ذلك إلى سوء معرفة احتياجات الجمهور إلى معلومات معينة، أو إلى جهل الإدارة بقيمة الخبر كأداة توصيل وتحفيز لبناء سمعة المنظمة لدى جمهورها.

ويضاف إلى ذلك، ضخامة حجم المنظمة وتعدد أنشطتها، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى انعدام المرونة الكافية داخل المنظمة، نظراً للتعقيد الشديد لخطوط الاتصالات التي تؤدي إلى تحريف المعلومات أو تشويهها.

ومنا هذه المظاهر أيضاً، الافتقار لمهارات القيادة، فقد أوضحت الدراسات والبحوث أن مشاكل بناء السمعة بالمنظمات يرجع بعضها إلى عدم توافر مهارات القيادة لدى الإدارة.

تقييم المصدر، لمصدر الاتصال دور كبير في استيعاب الرسالة المرسلة إليه بشأن بناء

(112) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 61.

(113) محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة، الدار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، 2007، ص 123.

سمعة المنظمة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، فالذي يستلم رسالة المنظمة، لا يفسرها فقط في ضوء المعاني والرموز والدلالات التي تحتويها، وإنما يفسرها كذلك وفق خبرته وثقافته ودرجة استيعابه لها.

كما توجد بعض المعوقات التي تؤثر على سلامة الرسالة (مضمونها) وعلى فعالية الاتصال: كالحذف، التشويه والزيادة.

ومن بين المعوقات أيضاً، **المعوقات الشخصية**: وهذه المعوقات تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال وبناء السمعة، والتي تتمثل في المصدر (المرسل) والمستقبل، وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لرسالة المنظمة وأهدافها، وأهم هذه العوائق هي⁽¹¹⁴⁾:

التباين في الإدراك، فالتباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم، وبالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة ومتباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية، والاتجاهات السلبية التي تتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل، إضافة إلى سوء العلاقات الفردية بين العاملين، حيث يلعب ذلك دوراً هاماً في سير عملية الاتصال لبناء سمعة المنظمة وفعاليتها، إذ أن سوء العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى تشويه سمعة المنظمة، وصعوبة الاتصال، وعدم إمكانية تحقيق فاعليته.

أما **المعوقات البيئية** التي تتمثل في الآثار الناجمة عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل، تتضمن أيضاً عدة معوقات منها⁽¹¹⁵⁾:

الموقع الجغرافي فإن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا أدنى شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب، مما قد يؤثر بالسلب على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي والخارجي.

وعدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة، التي تحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم، الأمر الذي قد يؤثر بشكل غير مباشر في عملية بناء السمعة.

وهناك **المعوقات التقنية**، وتتعلق هذه المعوقات بقنوات اتصال عملية بناء السمعة،

(114) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 63

(115) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، **الاتصال والعلاقات العامة**، عمان، دار النشر والتوزيع، ط 1، 2005، ص 38.

حيث تضطر المنظمة أحياناً إلى استخدام قناة اتصال واحدة دون ملاءمتها لطبيعة الرسالة أو الهدف أو لطبيعة المستقبل ذاته وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة أو الهدف منها.

قد تظهر أيضاً بسبب الافتقار إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة، فقد تطورت هذه الوسائل من مجرد استخدام أجهزة الهاتف إلى استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة، ويساعد استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة على زيادة فعالية الاتصالات الداخلية والخارجية وتسهم بشكل مباشر في عملية بناء سمعة المنظمة⁽¹¹⁶⁾.

وأخيراً هناك **المعوقات الاجتماعية** ومن سمات هذه المعوقات، الاختلاف في مراحل التعليم، فينبغي على المنظمة أن تخاطب جمهورها على قدر علمه وفهمه، ولهذا فعليها حينما تقوم ببناء سمعتها وصياغة رسالتها وأهدافها أن تراعي مدارك الأفراد في المستويات السفلى في المنظمة، بحيث تضمن أن المعاني المطلوبة تنطبع في ذهن الأفراد بصورة مواتية.

ومنها أيضاً الخبرة السابقة فالخبرة السابقة تكيف طبيعة العلاقة بين المنظمة وجمهورها، فإذا استغلت المنظمة أفراد آخرين أو أخذت بهم في بعض المواقف، ولم تعطيهم حقهم من التقدير، أو لم تساندتهم حين يتطلب الأمر، فإن الكراهية ستفسد المعاني المطلوبة وتشوه الأفكار المنقولة وتظهرها بشكل واضح، ولا سيما إذا مر هذا الفرد بتجارب سابقة مع المنظمة أو إدارتها أو عاملها⁽¹¹⁷⁾.

ومن السمات أيضاً، عدم توافر الثقة بين أفراد المنظمة: ويتمثل عدم الثقة بين أفراد المنظمة في تلك الاتجاهات السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف المنظمة، كضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وضعف الثقة بين القائمين بعملية بناء السمعة لنقص الجودة والكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك بيروقراطية المنظمة والإغراق في الرسمية، حيث يلاحظ أن تضخم حجم المنظمات سوف يضاعف عدد المستويات الإدارية كما يضاعف عدد الفروع والوحدات الفرعية الأمر الذي سيعقد عملية الاتصال لبناء السمعة بين أجزاء المنظمة المختلفة وفروعها، وتزداد هذه الصعوبة في الالتزام المعهود بالاتصالات الرسمية التي ستجعل الرسائل تمر عبر مختلف المستويات الفاصلة بين المرسل والمستقبل في معظم الحالات⁽¹¹⁸⁾.

(116) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 66.

(117) محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص 127.

(118) رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 51.

قياس أداء الصورة الذهنية والسمعة

لقد أدركت المنظمات والمؤسسات أهمية دراسة وقياس صورتها الذهنية وسمعتها الموجودة في أذهان جماهيرها لكي تبني السياسات والاستراتيجيات التي تعنى بتحسين الانطباعات والمعارف الذهنية للجماهير. وتعمل المؤسسات الحديثة على تطوير صورتها لدى الجمهور، وتحرص على إيجاد مكانة لصورتها عند الآخرين بهدف إيجاد القبول لمنتجاتها وخدماتها وتسويقها على أوسع نطاق، سواء كان المنتج مادي أو ثقافي. وتعد رسالة المؤسسة إحدى مكونات الصورة الذهنية الجيدة والسمعة الحسنة للمنظمة، فهي تلخص مجموعة من المحددات والرؤى المهمة التي تستمد أهميتها من خلال الدور الذي تقوم به على مستوى الإدارة العليا.

والسمعة الحسنة هي مجموعة الآراء والأفكار والانطباعات التي تتكون عن الإنسان أو المنظمات، ولبناء تلك السمعة يتم الاستعانة بخبراء العلاقات العامة، فهم الأقدر على بناء سمعة الأفراد والمنشآت والمنظمات الربحية وغير الربحية⁽¹¹⁹⁾، وهم يقومون بذلك من خلال التعريف بالمنظمة، وشرح أعمالها وأهدافها، وتقديم نشاطاتها الآنية، وعرض أسلوب عملها، ومواقف وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية منها ومن أعمالها ونشاطاتها المختلفة، إضافة إلى التعريف بإسهاماتها في البرامج الاجتماعية ومشاركتها في الحياة الاجتماعية بشكل عام.

كما لا يمكن للعلاقات العامة أن تتجاهل سمعة المنظمة السيئة، وعليها العمل على تغييرها من خلال تحليل مضامينها، واكتشاف الثغرات الحاصلة، والعمل مع إدارة الجهة المعنية على سدها بأقصى سرعة. ومن المهم التفريق بين السمعة المرنة، والسيئة، فالأولى مهمة لأنها تسمح بتغيير السمعة تماشياً مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، والحفاظ على رضا جمهور المنظمة وعملائها، أما السمعة السيئة فتبديلها ومحاولة إعادة بنائها يجب أن يقع على رأس أولويات فريق العلاقات العامة، وقبل البدء بالخطوات العملية لتحقيق ذلك، ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية⁽¹²⁰⁾:

ما الوقت	ما الثمن	ما استراتيجية	ما التغيرات
الذي ستستغرقه عملية سد الثغرات؟	الذي تتحمله السمعة مقابل سد الثغرات؟	التغيرات الواقعية التي تسهم في سد الثغرات؟	الإيجابية التي ستنتج عن التغلب على الثغرات؟

(119) زكي محمود زكي صقر، مرجع سابق، 185.

(120) جراهام داولينج، مرجع سابق، ص 55.

كما تُبنى الصورة الذهنية الجيدة والسمعة الحسنة للمنظمة من خلال المعلومات التي يحصل عليها الفرد والجمهور حول المنظمة واسمها، وهويتها أو شعارها، وموظفيها، وقادتها، وخدماتها، وفلسفتها وسياستها، وقراراتها، وتاريخها وإنجازاتها، ودورها في المجتمع، ومساهماتها في الحياة العامة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتشمل أيضًا إخفاقاتها ومشكلاتها وأزماتها وآثارها السلبية على البيئة والإنسان.

وانطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية للمنظمة، وسمعتها، وتكوين الرأي العام للمجتمع، فإنه يتحتم على المؤسسات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها وعن سمعتها في مختلف طبقات المجتمع، من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد صور ذهنية إيجابية عنها، وإيجاد رأى عام مناصر لقضاياها ومواقفها ويدعمها في الظروف المختلفة⁽¹²¹⁾.

أما معايير قياس سمعة المنظمة فتتلخص في قدرتها على المنافسة، وثقة العاملين بها، ومدى تلبية احتياجات المستهلكين، وهنا يلعب توزيع العمل دوراً أساسياً.

إن المنظمات غير الربحية اليوم، وفي ظل احتدام المنافسة تحرص أكثر من أي وقت مضى على قياس صورتها في أذهان جماهيرها وسمعتها بينهم، وذلك لأن لكل مؤسسة صورة في أذهان جميع المتعاملين معها شاءت أم أبت، وسواء خططت لذلك أم لم تخطط.

وكما اتضح مما سبق أن عمل العلاقات العامة لبناء صورة المؤسسة وسمعتها يبدأ مع بداية تفكير الجمهور في تشكيل آرائه نحوها، وينبغي أيضاً أن تقوم العلاقات العامة بقياس تلك الصورة في أذهان الجمهور، وذلك من خلال استخدام أدوات البحث المعروفة، ويمكن حصر بعض الأدوات التي يمكن استخدامها في البحث والقياس، والتي لا تختلف عن كثيراً عن أدوات البحث العلمي وهي:

الاستبيانات: حيث يمكن أن يتم إرسال الاستبانة لعدد كبير من أصحاب المصلحة وخصوصاً الفئات التي تضم أعداد كبيرة مثل فئة المجتمع إذا كانت ضمن فئات أصحاب المصلحة المستهدفين، وقياس مدى رضاهم عن المنظمة.

المقابلات الفردية مع أصحاب العلاقة: وهذه الآلية الفعالة بشكل كبير يمكن استخدامها مع عدد محدد ونخبة مختارة من كل فئة من فئات أصحاب المصلحة.

مجموعات التركيز: ويمكن تطبيقها على فئات محددة من أصحاب المصلحة التي يغلب عليها التشابه في الآراء، أو يمكن الحصول منها على معلومات أفضل وبشكل أسرع عند عقد اجتماع معها، على سبيل المثال الموظفين من نفس القسم، أو المستفيدين من نفس المشروع.

(121) رشا سمير هارون، أحمد فاروق رضوان، مرجع سابق، ص 78

تحليل وسائل الإعلام التقليدية والحديثة: حيث يمكن من خلال وسائل الإعلام معرفة الاتجاهات السائدة حول المنظمة، والانطباعات والآراء سواء كانت إيجابية أو سلبية، بالإضافة إلى حجم النشر الصحفي عن المنظمة وظهورها بالشكل المطلوب.

كما يمكن قياس الصورة الذهنية من خلال بعض المؤشرات، منها:

- تقييم أداء البرامج والمشاريع التي وضعناها في الخطة التنفيذية لبناء الصورة الذهنية، ومدى فعالية هذه البرامج في بنائها.
- عدد الشراكات الناجحة التي تمت بسبب السمعة الإيجابية والقيمة المالية المتحققة من هذه الشراكات.
- القيمة المالية المتحققة من النشر الصحفي والأخبار المتعلقة بالمنظمة في وسائل الإعلام، والتي تم نشرها بدون أي مقابل مالي تنفقه المنظمة.

بحوث العلاقات العامة لقياس أداء الصورة الذهنية والسمعة:

تعتبر بحوث العلاقات العامة الخطوة الأولى التي تبدأ بها المنظمة عند قيامها بتخطيط أنشطتها وبرامجها الموجهة إلى الجماهير المختلفة، كما تعد معرفة وقياس اتجاهات الرأي العام من أهم الأدوات التي تمكن الإدارة من القيام بتنفيذ برامج ناجحة وكسب تأييد جماهيرها، فأى منظمة يهتمها في المقام الأول معرفة ماذا تعتقد الجماهير المختلفة في سمعتها وسياساتها، وممارستها، ومنتجاتها وخدماتها؟ وما الصورة الذهنية للمنظمة في أعين جماهيرها؟ ولماذا وكيف تكونت هذه الصورة الذهنية؟

ولكي نقوم بقياس أداء الصورة الذهنية وسمعة المنظمة، نجد أن هناك مجموعة من بحوث الرأي العام التي يمكن أن تجربها إدارة العلاقات العامة لقياس الصورة الذهنية والسمعة تتلخص في عدة عناصر هي⁽¹²²⁾:

أولاً: بحوث الصورة الذهنية: حيث تقوم هذه البحوث بتحديد ملامح المنظمة أو الصورة الذهنية العامة أو السمعة أو الانطباع الذي تتمتع به في أعين جماهيرها وذلك عن طريق قياس اتجاهات الجمهور نحو المنظمة.

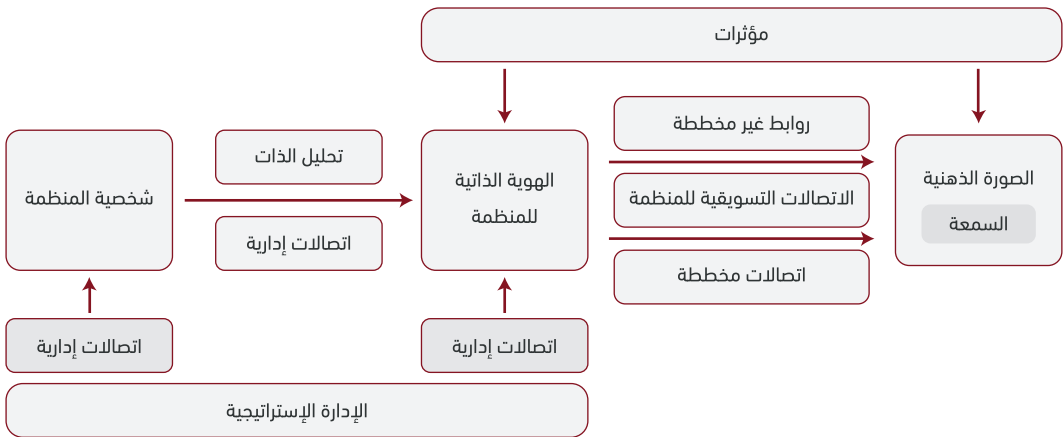
ثانياً: بحوث الدوافع: حيث تقوم بحوث الدوافع بمعرفة الأسباب التي تدفع الجماهير لأخذ انطباع جيد أو سيء عن المنظمة. فهي تسعى من خلال المقابلات المتعمقة لعينة ممثلة من السكان إلى اكتشاف الدافع الأساسي لاتجاهات الجمهور تجاه منظمة معينة.

(122) رزيقة لقصور ، مرجع سابق ، ص 86.

ويتم ذلك من خلال استكشاف العوامل النفسية، وتمثل عادة عوامل عاطفية وهي التي تشكل اتجاهات هذا الجمهور.

ثالثاً: بحوث الفعالية: وتستخدم هذه البحوث لقياس مدى تأثير أنشطة العلاقات العامة على الرأي العام، وأحد المقاييس الهامة هنا هي التي تبحث في التغيرات المتوقعة في آراء الجماهير قبل وبعد القيام بالأنشطة، فقبل القيام بالحملات المختلفة ينبغي أن يتم اختيار عينة ممثلة من الجمهور ومقابلتها لمعرفة اتجاهات الجمهور وحجم معرفته بالمنظمة، أما بعد القيام بالأنشطة المختلفة فيتم مقارنة نفس المجموعة ليرى ما إذا كانت هناك أي تغيرات في آرائهم كنتيجة للقيام بالحملات المختلفة والمتعلقة بنشاط العلاقات العامة.

ولتحقيق قياس دقيق لأداء الصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها ينبغي أن تكون هناك علاقة جيدة وقوية ومنظمة بين إدارة المنظمة وإدارة سمعتها وصورتها الذهنية، حتى يؤدي إلى تنمية وتطوير المنظمة بالاستفادة من بحوث الصورة التي تجريها المنظمة، كما يوضحها لك الشكل التالي⁽¹²³⁾:



(123) رزيقة لقصور، مرجع سابق، ص 91.

نموذج RepTrak® Pulse

من الجديد بالذكر أن نتحدث هنا عن نظام RepTrak® الذي تحدثنا عنه سابقاً في أبعاد السمعة، حيث أن النظام يعتمد على قياس السمعة الإجمالية للمنظمة باستخدام نموذج RepTrak® Pulse، الذي يعتمد على افتراض أن سمعة الشركة تقوم على الارتباط العاطفي بين الشركة وأصحاب المصلحة (الإعجاب والثقة والشعور الجيد والتقدير العام). بالإضافة إلى الأبعاد السبعة الرئيسية التي تعتبر الدافع وراء سمعة الشركة وهي: المنتجات/الخدمات، والابتكار، وبيئة العمل، والحوكمة، والمواطنة، والقيادة والأداء المالي. وتشتمل كل من هذه الأبعاد الرئيسية على سلسلة من السمات التي يمكن قياس مدى تحقيق المنظمة لها وتأثيرها على دعم أصحاب المصلحة للمنظمة. كما يقوم معهد السمعة الأمريكي أيضاً بعمل تقييم لسمعة المدن وسمعة البلدان بناءً على أبعاد وسمات تفصيلية خاصة.



إدارة الأزمات للحفاظ على السمعة

الفرق بين المخاطر والمشاكل والأزمات:

قد تتعرض المنظمات الربحية أو غير الربحية لأحد المخاطر أو المشاكل أو الأزمات، وفيما يلي توضيح الفرق بين تلك المصطلحات:

أولاً: المشاكل، وهي الأحداث التي وقعت بالفعل والتي تتفاقم خطرها مع مرور الوقت، كما تعرف بأنها حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وهي ليست أزمة بذاتها، إلا أن إهمالها قد يؤدي لنشوء الأزمة، فالأزمات في حقيقة الأمر ما هي إلا مشكلات جوهرية يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، **واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضي على أهدافها ورسالتها ورؤيتها⁽¹²⁴⁾.**

ثانياً: المخاطر، والخطر في اللغة يعني الإشراف على الهلاك، والخطورة احتمال وقوع الضرر، والمخاطر مواضع المخاطر أي المهالك. وخطر جمعها أخطار، وهي التهديدات الخارجية التي قد تحدث في المستقبل.

ثالثاً: الأزمات، يرتبط مفهوم الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر، وهي الحالة التي يمكن أن تهدد بإلحاق الأذى بالأشخاص أو الممتلكات أو النظام البيئي، كما تعطل سير العمل وتضر بسمعة المؤسسة وأهدافها⁽¹²⁵⁾، فعلى إدارة المنظمة بذل الجهد الوافر لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة، واكتشاف التربة الخصبة التي أتاح وجودها، وبناء رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات، الأمر الذي يستلزم توافر رؤية متعمقة للأحداث، وذهناً متفتحاً يشرف على إتمام تلك العملية.

وعلى الرغم من أن الأزمة قد تحدث في نسق محدد إلا أن انعكاساتها غالباً ما تهدد أنساقاً أخرى، وتتنوع أسباب حدوث الأزمات بالمنظمات، ومنها⁽¹²⁶⁾؛ سوء الفهم الذي ينشأ من الاعتماد على المعلومات المبثورة، والتسرع في إصدار القرارات. وسوء التقييم الذي ينشأ غالباً نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس، والقدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر. وتعد الإدارة العشوائية سبباً آخر من أسباب الأزمة، وهي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب، إضافة إلى نشر وتناقل الإشاعات، والسلوكيات الناتجة عن تضارب المصالح والمواقف، وعدم إشراك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار، وسوء العلاقة مع وسائل الإعلام.

(124) قاسم شاهين العمري، الاتصالات الفعالة للقائد الإداري في المنظمات وتأثيرها في تجاوز المشاكل والأزمات، مقال منشور بمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2010، العدد 16، ص 339.

(125) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 3، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004، ص 25.

(126) محمد صيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 28.

إدارة الأزمات

يمكن تعريف مفهوم إدارة الأزمة بالعملية الإدارية المستمرة التي تشمل كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة في مراحل ما قبل الأزمة (الاستشعار)، وفي أثنائها، وبعد وقوعها، وهدفها الأساسي منع وقوع الأزمة، أو مواجهتها بكفاءة وفعالية والحد من تأثيرها إذا ما وقعت. ومن مظاهر تأثيرات الأزمة تشويه سمعة المنظمة لدى جماهيرها، وضرب ثقته بمنتجاتها أو خدماتها، بالإضافة للمساس بمصداقيتها. كما يمتد تأثير الأزمة على منظمة معيّنة إلى المنظمات المشابهة العاملة في نفس المجال، بما فيه التأثير في حياة الأفراد العاملين فيها، كما يصل إلى سلامة البيئة الطبيعية ومكوناتها.

أما مفهوم إدارة المخاطر فيقوم على مجموعة من الإجراءات والتدابير للسيطرة على الأزمة من خلال توظيف إمكانيات مادية وعناصر بشرية مدربة للنجاح في التعامل مع الأزمات. ويعرفه معهد إدارة المخاطر في لندن: «العملية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على فهم وتقييم واتخاذ إجراءات لجميع المخاطر التي يتعرضون لها، بهدف زيادة احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل»، كما يمكن تعريفه بأنه: «تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف؛ وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، وتحليله، وقياسه، وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب».

الأهداف التي تقوم عليها إدارة المخاطر والأزمات بالمنظمات:

بات وجود إدارة للمخاطر والأزمات في المنظمات غير الربحية مطلبًا مهمًا من مطالب الإدارة الحديثة، وتعد الأهداف منطلقًا أساسيًا في التعامل مع إدارة المخاطر والأزمات؛ باعتبارها منهجًا إداريًا وأسلوبًا علميًا يساعد في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها مؤسسات المجتمع المختلفة في المستقبل، فإدارة المخاطر والأزمات تساعد متخذي القرار في وضع الخطط والإجراءات الاحترازية لأي أخطار يحتمل وقوعها، وتعمل على تقليل التكلفة والخسائر المادية والمالية الناتجة عن الأخطار. وتهدف إدارة المخاطر والأزمات في أية منظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تدرج ضمن تصنيفين⁽¹²⁷⁾:

- **أهداف تتعلق بالأزمات وكيفية التعامل معها**، كوضع قائمة بالتهديدات والمخاطر والأزمات المحتملة، وترتيبها ضمن الأولويات. ومساعدة متخذي القرار بالمنظمة على وضع الخطط والإجراءات لمواجهة المخاطر والأزمات المحتملة داخل المنظمة وخارجها. ووضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية. وتقليل الوقت المتاح لمواجهة الأزمة.

(127) سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص 32.

- **أهداف تصب في خانة التطوير الإداري للمؤسسة في مواجهة الأزمات عمومًا،** كتحفيز الوعي بالمخاطر والأزمات التي قد تعترض المنظمة، وترسيخ النهج المتبع في إدارتها في جميع أنحاء المنظمة. وتشجيع استمرار مراجعة عمليات تقييم المخاطر وتحسينها. والمحافظة على الأصول المادية والمالية للمنظمة، وحماية سمعتها وصورتها الذهنية. وتطوير بيئة تحت الموظفين على تحمل المسؤولية تجاه إدارة المخاطر والأزمات. والاستغلال الكفء للموارد المتاحة، وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة. واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً. والمتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، وذلك تجنباً للعشوائية والتخبط التي تصاحب عادة التعامل المفاجئ مع الأزمة. واقتناص الفرص التي قد توفرها الأزمات.

عوامل تؤكد على أهمية إدارة المخاطر والأزمات في الحفاظ على السمعة:

- هناك العديد من العوامل التي دفعت لزيادة الاهتمام بدور إدارة المخاطر والأزمات في الحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية أثناء وبعد تعرضها للأزمة، وهي كما يلي⁽¹²⁸⁾:
- تزايد عدد الأزمات التي تتعرض لها المنظمة وما ينجم عنها من تأثيرات غير مخطط لها، وهي تأثيرات متعددة الأبعاد (اقتصادية، سياسية، تكنولوجية...) يُعرض المنظمات لنقد وسائل الإعلام والرأي العام والسلطات الحكومية، كما أنها توسع حجم الضرر الواقع عليها وتزيد من الجهد والوقت اللازمين لاستعادة التوازن فيها.
 - التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات، وما تحدثه من أضرار إنسانية وبيئية وخسائر مادية ومعنوية.
 - التأثيرات الناجمة عن تغطية وسائل الإعلام للأزمات، وما يقابلها من سلبية في التعامل من قبل المنظمات، إضافة إلى قصور الخطاب الإعلامي للمنظمة.
 - إدارة العملية الاتصالية في الأزمات، من أجل تقليل الفجوة بين كم المعلومات المتاحة من قبل المنظمات، والمعلومات التي تنقلها وسائل الإعلام.
 - الاهتمام المتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمة، حيث تؤثر على قدرتها على الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمة من عدمه.
 - كون الكثير من المنظمات ذات بُعد دولي، ما يجعلها أكثر عرضة للأزمات نتيجة للمتغيرات الدولية المختلفة، الأمر الذي يلزمها بإيجاد نظام اتصالي قادر على التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.

(128) عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** - دراسات اقتصادية - مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية - العدد (17)، الجزائر، 2010م، ص 46.

- ظهور رؤى نقدية لنوعية الاتصالات المنقولة عبر الوسائل الإعلامية ومضمونها أثناء الأزمة التي تتعرض لها المنظمة، الأمر الذي حفز الكثيرين لضرورة إيجاد نظريات اتصالية للعلاقات العامة خاصة بالأزمة.

إلا أن خطة إدارة المخاطر والأزمات في المنظمة قد تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون إتمامها بفاعلية، أو تطيل وجود الأزمة وتزيد من تفاقمها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى عدة أقسام⁽¹²⁹⁾:

- **معوقات تنظيمية:** وتتمثل في عدم التحديد الواضح للسلطة، واختلاف الثقافة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وقصورهم في معرفة وفهم طبيعة المخاطر والأزمات، إضافة إلى ضعف تدريبهم في مجال إدارة الأزمات، وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات.
- **معوقات متعلقة بالمعلومات:** وتعد **المعلومات هي القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات السليمة** والفاعلة التي تحقق أهداف المؤسسة خاصة في ظل الأزمات، وتتعلق هذه المعوقات بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، وضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار، فعدم توافر المعلومات يتسبب في عدم القدرة على تحديد المشكلة واتخاذ القرار المناسب، ما ينتج عنه تفاقم الأزمة.
- **معوقات متعلقة بالاتصال:** تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة.
- **معوقات تكنولوجية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة، ومنها قلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت، وعدم توفر أجهزة عملية متطورة.
- **معوقات اقتصادية وتمويلية:** وهي تلك المتعلقة بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخلياً أو خارجياً، كقلة المخصصات المالية، ونقص الموارد المالية. أما معوقات التمويل فتتمثل في نقص الأجهزة والمعدات التي تلزم لإدارة الأزمة، وعدم قدرة المؤسسة على توفير المستلزمات المادية الخاصة بها.

(129) محمد صيرفي، مرجع سابق، ص 36.

الاستراتيجيات الإعلامية التي يمكن أن تعتمد عليها إدارة المخاطر والأزمات للحفاظ على سمعة المنظمات غير الربحية:

على إدارة المخاطر والأزمات بالمنظمة أخذ زمام المبادرة في إدارة اتصالاتها، وألا تكتفي بردود الأفعال على المواقف التي تتعرض لها المنظمة، بل عليها المبادرة بنشر صورة إيجابية عنها، عن طريق إعداد تغطية إعلامية واسعة تؤكد دورها المجتمعي الفعال، وتسعى لكسب تفهم الجماهير لسياساتها واستعادة ثقتهم، لذلك لا بد لإدارة العلاقات العامة بالمنظمات غير الربحية من وضع استراتيجية إعلامية مرنة للتعامل مع كل أزمة، تبعاً لمدى شدتها وظروفها. وقد وضع خبراء العلاقات العامة مجموعة من الاستراتيجيات التي قد تساعد إدارة المخاطر والأزمات في المنظمة على الحفاظ على سمعتها وإعادة بنائها بعد تعرضها لأزمة أو خطر، وهي على النحو التالي⁽¹³⁰⁾:

- **استراتيجية الصمت (التعتيم والتجاهل):** حيث تظن المنظمة أن الرأي العام لا يعلم بالأزمة، وأن بإمكانها أن تحافظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، وقد يؤدي ذلك إلى لجوء وسائل الإعلام في هذه الحالة لمصادر أخرى للحصول على المعلومات ونشرها مما يسبب إلحاق الضرر بسمعة المنظمة.
- **استراتيجية الإنكار،** وفيها تنكر المنظمة وجود أزمة، وتقدم الدلائل التي توضح ذلك.
- **استراتيجية حائط الصد،** فلا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الضغوط الخارجية، وتمنع تسرب المعلومات ومحاولات الحصول عليها. وهذه الاستراتيجية تضر بسمعة بعض المنظمات، إلا أنها قد تكون مطلوبة في بعض الأزمات المتعلقة بقضايا شخصية أو أخلاقية معروضة أمام القضاء.
- **استراتيجية التخلص من المسؤولية،** وهي إلقاء المسؤولية على جهات أخرى، وتبيان أن المنظمة ضحية وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.
- **الاستراتيجية القانونية،** وتتم فيها المعالجة الإعلامية بناء على توجيهات الشؤون القانونية، من أجل حفظ حقوق المنظمة وحمائتها من المساءلة.
- **استراتيجية التبرير والاعتذار،** حيث تعترف المنظمة بخطئها وتعتذر عنه بلباقة، وتقدم تبريرها للموقف من خلال رسائل دفاعية حقيقية، وهي استراتيجية ناجحة بالمجمل.
- **استراتيجية الاعتذار الكامل،** وفيها يتم إعلان الندم الكامل من قبل المنظمة

(130) طارق أحمد المحمود، سؤدد فؤاد الألوسي، التخطيط الإعلامي واستراتيجيات إدارة الأزمة، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015، ص 56.

والاعتذار عن الخطأ، قبل أن تبدأ بالعمل على استعادة الصورة الإيجابية.

- **استراتيجية الدفاع الهجومي (الصالح العام):** قد تعمل المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على خلق رأي عام مساند لها وهي تعتمد بشكل أساسي على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك من خلال بعض الأساليب، منها: إظهار حرص المنظمة على الصالح العام، التركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة، التقليل من مصداقية الناقدين والأعداء، موازنة وتعويض المتضررين من الأزمة. ومن فوائد هذه الاستراتيجية وقف تدهور الموقف بسبب الأزمة، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل الذكي مع أطراف الأزمة.
- **استراتيجية الهجوم المضاد،** وتتخذ فيها المنظمة دور المهاجم إعلاميًا من خلال حشد كل القوى الناقدة والمعادية ووضعها داخل الأزمة، ثم العمل على تحطيم المقومات والعناصر الأساسية التي اعتمدت عليها تلك القوى في مهاجمتها، ويمكن للمنظمة أن تلجأ للقضاء في مثل هذه الأحوال. وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة تعرض المنظمة لحملة التشهير التي تبث الإشاعات وتتناول أخبارها بشكل غير منصف.
- **استراتيجية الأفعال التصحيحية،** وتقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالمشكلة، والوعد بعدم تكرارها، مع ذكر الخطوات المتخذة لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر السياسة المستقبلية للمنظمة في هذا الشأن. ويتميز الخطاب الإعلامي للمنظمة فيها بالصراحة والصدق وتحري الدقة، إلا أن هذه الاستراتيجية قد تلقى معارضة من القانونيين في المنظمة، لأن الاعتراف بالخطأ يؤدي إلى إثباتات في المحاكم ضد المنظمة.



مراحل إدارة الأزمات

مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي مرحلة غير محددة المدة تسبق انفجار الأزمة، لا بد أن يتم خلالها الاستعداد الجاد والشامل لمواجهة الأزمة المتوقعة عبر خلال جمع المعلومات، ووضع سيناريوهات المواجهة، وتوزيع الأدوار على الأفراد الذين تم تدريبهم على التصدي لها. ومما يخفف من وقع الأزمات وآثارها أن تكون الجهة مكثفية بكم كبير من المعلومات والبيانات من خلال المصادر التالية:

- قواعد البيانات.
- الحقائق والأرقام.
- نسخ من العقود والاتفاقيات.
- موقع الكتروني بديل ومجهز يتم التحقق الدوري منه واختبار أمانه وخلوه من الثغرات.
- صوغ بيانات جاهزة للقضايا المحتملة والمعلومات التي يجب تقديمها.
- إنشاء خطة وموارد تنظيمية بشكل مسبق.
- تحديد القضايا الحالية والمحتملة.
- وضع سيناريوهات محتملة ونماذج محاكاة للأزمات.
- تحديد فريق إدارة الأزمات بأدوار واضحة وموثقة، وتوفير تدريب للفريق حسب ما تقتضيه الضرورة.
- تدريب فريق إدارة الأزمات والمتحدثين باسم المؤسسة لوسائل الإعلام.
- وضع السياسات اللازمة لحماية المؤسسة قانونيًا والبدء بتطبيقها بأثر رجعي على كل العقود القائمة.
- الاشتراك في مواقع عالمية خاصة بالأمم المتحدة بهدف التحقق من هوية الأشخاص والمؤسسات قبل التعامل معها والتأكد من أهليتهم ومصداقيتهم وعدم تورطهم في أي قضايا أو مشاكل جانبية، وأحد الأمثلة على هذه المواقع «OFAC».
- أن يكون المتحدث الرسمي مزودًا بالمعلومات الكافية ومؤهلًا للتعامل مع الأزمات والحديث مع الجمهور.
- التواصل مع الجهات المماثلة للمنظمة وطرح فكرة التعاون معها في التصدي لأي أزمات محتملة قد تضر بسمعة القطاع غير الربحي.

أهمية تخطيط الإعلام لمرحلة ما قبل الأزمة:

لما للتخطيط الإعلامي من أهمية قصوى في مختلف مراحل إدارة الأزمة، أدركت المنظمات المختلفة أن التخطيط يمثل وسيلة حضارية من وسائل العصر، تساهم بشكل كبير في الوقاية من حدوث الأزمات أو التقليل من نتائجها، وهو يعد أحد ركائز فلسفة إدارة الأزمة، ويذهب «ريجستر» و«لاركن» إلى وجود خمس خطوات لمنع حدوث الأزمات، وهي:



وهو يتم وفقاً للأسس التالية:

- إعداد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة.
- أن يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (قبل وأثناء وبعد الأزمة)، ولكل مرحلة منطلقاتها وأسسها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها، لخلق انسجام وتكامل بين مختلف مراحل إدارة الأزمة.
- تحديد الجماهير المستهدفة وأساليب الإقناع لكل منهم ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.
- أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمول والمرونة ووضوح الوسائل والأهداف بالاعتماد على المعلومات المتوفرة.
- الحفاظ في كل مراحل إدارة الأزمة على مكانة الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.
- التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام وعدم المبالغة في تقديم الحقائق،

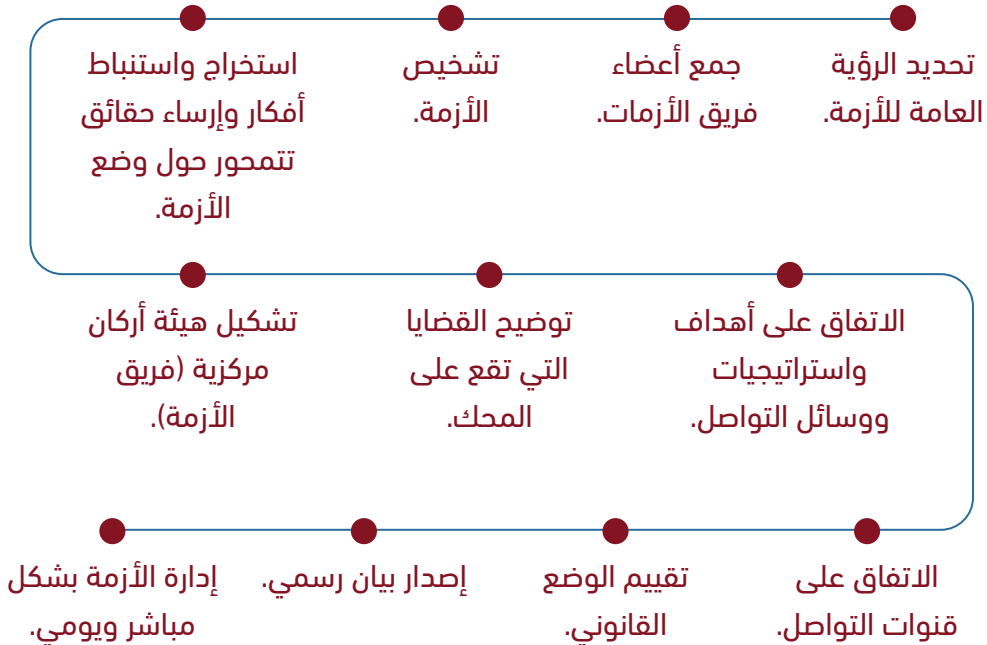
واختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر على مسار إدارة الأزمة وصورتها الذهنية.

- الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات للاستفادة من تجاربهم.
- تزويد المركز الإعلامي لإدارة الأزمة بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة، مع تدريب المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات.

مرحلة وقوع الأزمة:

وهي مرحلة المواجهة والتعامل الفعلي مع الأزمة، ولا بد فيها من التركيز على التحكم في التأثيرات الناجمة عن حدوث الأزمة والعمل على الحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو أجهزة أخرى داخل المنظمة. ولأنه من المتوقع أن تواجه المؤسسات خلال مرحلة ما من مراحل حياتها أزمة من الممكن أن تهدد وضعها وقدرتها على العمل والمنافسة أو حتى قدرتها على البقاء، فلا بد من اتباع استراتيجية واضحة لإدارة الأزمة من أجل التغلب عليها، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها. فعند حدوث أزمة في صلب المؤسسة، يجب اتخاذ الإجراءات التالية:

الاستجابة للأزمة:



الاتصال الداخلي:

- التأكد من أن الموظفين يعرفون ما يجب عليهم معرفته عن الأزمة.
- تجنب اتهامات تداول المعلومات والإفصاح عنها من داخل المؤسسة لخارجها.

الاتصال الخارجي:

- التصريح عن المزيد من المعلومات للإعلام.
- أن تكون مصادر ومعلومات البيان موثوقة.
- نشر البيانات في الموقع الرسمي ومواقع التواصل الاجتماعي.
- التصدي للإشاعات التي تنشر حول المنظمة من خلال التحدث بشفافية حول الأزمة.

مرحلة ما بعد الأزمة:

ويتم فيها تقييم الأداء في مواجهة الأزمة، وإصلاح ما أتلفته الأزمة من خسائر مادية ومعنوية، كما تعد هذه المرحلة من أهم المراحل من حيث التعلم من الدروس المستفادة وتطبيقها بعد تقويمها في حالة تعرض صانع القرار لأي أزمة مستقبلية. بعد وقوع الأزمة، لا بدّ من تحويلها إلى فرصة للتعلم لاستخلاص الدروس بهدف إعادة هيكلة المؤسسة واستئناف نشاطها. ومما يجب فعله بعد انتهاء الأزمة للاستفادة من التجربة وتجنب حدوث الأزمات مستقبلاً:

- تقييم الحملة الإعلامية.
- التعامل بمصداقية وشفافية مع الأزمة.
- التركيز على الحقائق الرئيسية والحديث عن الحلول والإجراءات الإيجابية التي ستتخذها المنظمة.
- احتواء الوضع ومشاركته مع الموظفين داخل المؤسسة، الأمر الذي يعد مهماً لتحديد فحوى ما سيقال، فضلاً عن وقته وكيفية قوله والأطراف المسؤولة عن ذلك.
- التأثير الذي تمت ممارسته على الجمهور.
- تقرير ختامي للاستخدام الداخلي.
- الدروس المستفادة.
- الحفاظ على التواصل مع أصحاب المصلحة.
- إعداد دراسة حالة لأكثر من تجربة وتثقيف الموظفين للتعامل معها.
- القيام بزيارات ميدانية والبحث عن فرص للتواصل مع وسائل الإعلام الرئيسية.

دور البعد الإعلامي بعد الأزمة:

في هذه المرحلة يتم تقييم الخبرات المكتسبة وإعادة تقييم الخطط المعتمدة لتحسين ما تم إنجازه، ومعالجة جوانب القصور فيه، كما يتم استخدام البحوث وأساليب القياس لردود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة ورصد الاتجاهات المختلفة ضمن الخطط الإعلامية المعتمدة، ومحاولة الخروج باستراتيجيات جديدة مع وضع دليل للأزمة يتضمن ما يلي⁽¹³¹⁾:

- **المدخل:** وهو وصف مختصر لما هو متوقع من أعضاء الفريق عند حدوث الأزمة.
- **الإجراءات:** توضح الإجراءات التي سيعتمد عليها عند حدوث الأزمة.
- **اقتراح فريق الأزمة** من أهل الخبرة والاختصاص ونوعية الجماهير المستهدفة.
- **الرسائل المصممة** لتقديم عند الأزمات حسب فئات الجمهور.
- **الموارد** ووسائل الإعلام اللازمة.



(131) حسن البزاز، الإعلام وإدارة الأزمة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2001، ص 41

برامج السمعة الالكترونية

كما أسلفنا، تؤدي السمعة دورًا مهمًا وسائدًا في الجذب وكسب الثقة لأية منظمة، وفي ظل انتشار التقنية والشبكات الاجتماعية والاستخدام المتزايد لها من قبل جميع الفئات ومن مختلف الثقافات، أصبحت عملية التحقق من كل ما يكتب على الانترنت أمرًا في غاية الصعوبة. وسعيًا لضمان بناء سمعة جيدة لأية منظمة فينبغي عليها متابعة ورصد ما يكتب عنها لحماية سمعتها وتحسين الوضع القائم، ومحاولة القضاء على السلبات والتأثيرات الضارة من خلال إدارة السمعة الالكترونية الخاصة بها، واستثمار جميع التقنيات في سبيل بناء درع يحميها من أي محتوى كاذب أو سيء قد ينشر ضدها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من البرامج الالكترونية المتاحة والمتوفرة بشكل كبير. وقد اتضح لنا بعد مراجعة الإنتاج الفكري والمواقع المتخصصة في برامج إدارة السمعة الالكترونية أن هناك نوعين من البرامج الخاصة بالسمعة الالكترونية، يقتصر بعضها على عملية مراقبة السمعة ورصدها، وبعضها الآخر يقوم بعملية الرصد بالإضافة إلى عمليات أخرى، وعليه نرى أنه يمكن تقسيم برامج السمعة الالكترونية إلى قسمين⁽¹³²⁾:

◀ **برامج خاصة بعملية الرصد والمراقبة والتتبع:** وهي أدوات مجانية في الغالب وسهلة الاستخدام، تتطلب تسجيل الكلمات المراد تتبعها ثم تحديدها، وترسل تنبيهات على البريد الالكتروني فور ذكر تلك الكلمات التي سجلت في برامج الرصد، ومن أمثلتها:



أداة من إنتاج شركة Google لرصد السمعة على الانترنت، لا يتطلب التسجيل فيها سوى إنشاء حساب، بمجرد تفعيله يمكن الحصول على تنبيه من خلال البريد الالكتروني في كل مرة تلتقط الكلمات والمصطلحات التي حددت والمراد تتبعها، سواء في المدونات، أو وسائل الإعلام، أو غيرها من مصادر الانترنت.

socialmention*

أداة تسمح لك بالبحث عن اسم العمل، والأسماء، أو أي عبارة رئيسة أخرى عبر شبكة الانترنت في وسائل الإعلام الاجتماعية أو المدونات، أو مواقع الفيديو على الانترنت أو مواقع المناقشة، بالإضافة إلى المحتويات الأخرى. كذلك فإنها توفر بعض المعلومات مع النتائج، بحيث يمكن بوقت قصير تحديد ما إذا كانت الأمور تسير على نحو إيجابي أو سلبي.

(132) محمد بن عبد العزيز الحيزان، وظائف جديدة في العلاقات العامة: المدير التنفيذي لوسائل التواصل الاجتماعي، مجلة العلاقات العامة والإعلان- الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان- السعودية، ع2، 2013، ص 129

Alarm Tweet

أداة تراقب تويتر وتقوم بإرسال تنبيه عبر البريد الإلكتروني عند نشر أي حساب تغريدة تحوي العلامة التجارية للمنظمة، أو منتجاتها.

TOPSY

أداة تبحث من خلال شبكة الانترنت ووسائل الإعلام الاجتماعية، وما يميزها هو وجود نظام فهرسة للتغريدات، فيتمكن المشاركون من استطلاع سمعة المنظمة عبر الزمن، ما يمكن من تقديم تحليل أفضل.

★ mention

خدمة ترصد الملايين من المصادر، كالغيس بوك وتويتر والمدونات والمنتديات، وتحتوي 42 لغة، تقوم بإرسال تنبيهات كلما ذكرت الكلمات المراد رصدها. ومتاح فيه التطبيق Chrome، والذي يمكن تثبيته على سطح المكتب والهاتف الذكي، علماً أن النسخة المجانية تسمح بالحصول على ما يصل إلى 100 تنبيه في الشهر.



◀ **برامج خاصة بإدارة السمعة الإلكترونية:** وهي برامج تقدم عددًا من الخدمات بما فيها خدمة الرصد والمراقبة، بالإضافة إلى خدمات التحليل والتقييم والمقارنة وإصدار التقارير من خلال لوحة تحكم، ومن أمثلتها:

برنامج العلاقات العامة News Meltwater & Meltwater Buzz من شركة (Meltwater)، والذي يتيح الوظائف الآتية:

- التحليل الإعلامي على الانترنت.
- رصد وسائل الإعلام الاجتماعي على الانترنت.
- إنشاء قاعدة بيانات جهات الاتصال الإعلامية.
- توزيع الأخبار.
- التفاعل مع وسائل الإعلام الاجتماعي.
- المشاركة في الحملات التسويقية على الفيس بوك.



برنامج Buzzlogic: ويقدم البرنامج المساعدة والمشاركة واكتشاف التأثيرات، من خلال لوحة تحكم توضح كل ما يكتب عن المنظمة سواء في المدونات أو قوائم التعريفات ومقارنتها مع البيانات الخاصة بالمنظمة. كما يوفر قوائم مراقبة للكتاب والمدونين في الشبكات الاجتماعية، بالإضافة لإحصائيات شهرية للجمهور وكل ما يهم رجال العلاقات العامة.



برنامج Radian6: وهو برنامج يوفر لوحة تحكم تقوم بإعداد بعض العبارات الرئيسية، ثم يتم تعقب تلك العبارات وتتبعها على مختلف المواقع المقروءة. ويتم الحصول على تقرير تفصيلي عن نتائج محركات البحث، كما يحلل البرنامج الرموز من خلال لوحة التحكم.



برنامج Trackur: ويوفر الرصد على مستويات مالية حسب الفئة المستفيدة للأشخاص (18 دولار شهريًا)، وللشركات الصغيرة (88 دولار)، والأعمال الكبيرة (197 دولار) وكالات (غير محدد)، وبرنامج Trackur يتتبع ويرصد كل ما له علاقة بالعبارات الرئيسة الخاصة بالفئة عن طريق لوحة تحكم، كما ينظم النتائج ويصنفها.





الخاتمة

غدت العلاقات العامة والاتصال من أهم مقومات النجاح والتطوير في المنظمات غير الربحية، لإسهامها الأساسي في بقاء المنظمة وتطورها وتنمية قدراتها وخدماتها ومنتجاتها، فالمنظمات غير الربحية التي لا تسعى للإبداع في بناء سمعتها وصورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي والخارجي وتطوير الآليات في ذلك يكون مصيرها الاضمحلال ثم الزوال، فالإبداع المؤسسي في استراتيجيات بناء الصورة الذهنية والسمعة يساعد المنظمات بكافة أشكالها على التكيف مع التغييرات المتعددة، وبالتالي مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات التي قد تواجهها بجميع أنواعها.

ومما تقدم عرضه في صفحات هذا الكتاب، يتبين لك عزيزي القارئ أن المنظمة مهما كان طابعها وحجمها ليست بمنأى عن الأزمات التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر، إذ تظهر الأزمات عندما تخرج المشكلات عن نطاق سيطرة الفرد أو الجماعة وتتلاقى الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، وأمام تعقد الأزمات وتصاعد تطورها بالمؤسسات الحديثة أصبح توظيف العلاقات العامة ضرورة ملحة، نظرًا لأهميتها في الوقاية أو التقليل من الأضرار والخسائر.

والمنظمات بكافة أنواعها بحاجة إلى الإبداع في فنون العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمخاطر التي قد تعترض مسيرتها، والمنظمات غير الربحية بشكل خاص أكثر حاجة في هذا العصر إلى العلاقات العامة، لما تواجهه من تحديات اجتماعية وقانونية واقتصادية تتسارع بشكل هائل، حيث تعد من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث الاستقرار، ثم التطوير والتنمية. ويعد العنصر البشري من أهم العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع والتطوير في هذه المنظمات، لما له من قدرة على تفعيل دور المنظمات غير الربحية في المجتمع، وتحقيق أهدافها من خلال إيجاد العمل على تحقيق وبناء صورتها

الذهنية وسمعتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي، ومساندته الدائمة لها وقت تعرضها للمخاطر والأزمات، وتشجيعها وتقويمها وتقديم كل سبل الدعم المتاحة لتحقيق أهدافها ونشر رسالتها.

وكما أشرنا في طيات هذا الكتاب، لا شك أن وسائل الإعلام بشتى أنواعها تعد من أهم القوى الفاعلة التي تؤدي دورًا مهمًا في بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية وسمعتها، فهي تؤثر على الجمهور وتسهم في تغيير آرائه وإعادة تشكيلها وفقًا لنوعية المضامين التي تنشرها عن المنظمة، فترى هذه الوسائل غالبًا في أنشطة المنظمات غير الربحية وخدماتها مجالًا خصبًا للنقاش والتناول، لا سيما في ظل تعرض منظمات القطاع الثالث للعديد من الأزمات التشكيكية بطرق مختلفة وحملات تشويه منهجية، ما يشكل خطرًا كبيرًا على مستقبل بعضها، خاصة في ظل شح المعلومات والحقائق وعدم وضوحها، الأمر الذي يمنح مساحة واسعة للتكهنات والتوقعات، ما لم يكن للمنظمة برنامج واضح وخطة استراتيجية لتخطي هذه الأزمة وتوضيح الأمر وتصحيحه لدى الرأي العام وجمهورها الداخلي والخارجي .

وباستعراض ما سبق، يمكن الخروج بعدد من النقاط التي يجب مراعاتها عند وضع مسؤولي العلاقات العامة لاستراتيجيات بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية، والتخطيط لمواجهة الأزمات والمخاطر بالشكل الذي يحقق الوقاية منها أو التخفيف من آثارها الخطيرة على أداء هذه المنظمات، فعندما تحدث أزمة في منظمة ما، خصوصًا إن كانت تمارس نشاطًا من أنشطة القطاع الثالث، فيجب إدارة كل من جوانبها السلبية والإيجابية بما يضمن الصالح العام لها، فالأزمات ليست كلها خسائر، بل يمكن اكتشاف الفرص بين طياتها، ما يساهم في تحسين أدائها ورفع قدرتها التنافسية، وتقلص احتمالات حدوث الأزمات في المستقبل .

ومن هنا تبرز ضرورة اهتمام المنظمات غير الربحية بعملية المراقبة البيئية داخل المنظمة وخارجها، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر لاستشعار الأزمات قبل حدوثها، ومن ثم التخلص منها قبل ولادتها، أو الاستجابة السريعة لها عند حدوثها، مما يجنب المنظمة اتساع رقعة الأزمة وصعوبة معالجتها.

ومن المهم في ظروف الأزمات التي قد تعترض المنظمات غير الربحية الاستعانة بخبرات من خارج المنظمة التي تعاني من الأزمة، وعدم الاكتفاء بقدراتها الذاتية التي أدت إلى

حدوث الأزمة، فالخبراء الخارجيون سيكونون أكثر حيادية وقدرة على اكتشاف المشكلات الحقيقية للأزمة والإعلان عنها، وكذلك تصميم السيناريوهات والخطط البديلة لمعالجتها، والأهم في إدارة الأزمات تحديد الأشخاص الذين أضرتهم الأزمة، والاستماع لشكواهم، وإظهار التعاطف الإنساني تجاههم، وتعويضهم عما لحق بهم من أذى، فالتركيز على مصالح المنظمة فقط في إدارة الأزمة، يعطي جمهورها صورة ذهنية سلبية بخصوص عناية المنظمة بهم وبأصحاب المصالح والمساهمين والمستفيدين من الخدمة، لذا ينبغي أن تكون شكاوى الجمهور وتعويضاتهم - خاصة عند حدوث الأزمات - جزءاً من برامج المنظمة في إدارة علاقاتها مع العملاء.

وعند النظر للبيئات المختلفة التي تعمل المنظمات غير الربحية من خلالها، نجد أنه من المهم ترسيخ الثقافة التنظيمية والنظم الإدارية والخدمية والترويجية العامة للمنظمة لدى جمهورها وعامليها، وذلك لضمان مستوى معين من التناسق في الأداء من جهة، ومراعاة الاختلافات الثقافية المحلية في البيئات التي تعمل في ظلها هذه المنظمات من جهة أخرى.

وقد حاولنا من خلال هذا الكتاب تقديم إطار نظري وتطبيق عملي يساعد على فهم الأسس والقواعد التي تبنى عليها الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية واستراتيجيات إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة، وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة، قبل، وأثناء، وبعد، وضمان استقرار المنظمة ودعم استمراريتها في ظل هذه الأزمات.

وهذا مجمل ما أوضحناه في صفحات هذا المؤلف الذي عرضت فيه الموضوعات بشكل متسلسل، وتجلت فيه الأفكار بأسلوب ممنهج بسيط، وما هذا الجهد إلا نقطة واحدة في خضم بحر العلم والبحث العلمي، راجياً من الله الذي لا يرجى سواه أن أكون قد وفقت في عرض مؤلفي هذا، والتوجه به نحو الكمال، وإن كان الكمال إلا لله - عز وجل -، الذي لا توفيق إلا بتوفيقه.



ملحق (1):

أفكار وأمثلة على أنشطة بناء وتعزيز الصورة الذهنية

في هذا الملحق أسرد لكم مجموعة من أنشطة التسويق والاتصال والعلاقات العامة والتي من شأنها بناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح.

الهوية البصرية
الكتيب التعريفي بالمنظمة
عرض بوربوينت تعريفي



التقرير السنوي
النشرة الإخبارية الدورية
الإصدارات المعرفية



الموقع الإلكتروني
النشر المنتظم والمحترف في وسائل التواصل الاجتماعي
الأخبار الصحفية



الفيديو التعريفي بالمنظمة ورؤيتها وأهدافها وأنشطتها
الفيديوهات التوعوية
قصص النجاح
فيديوهات المناسبات



الرد الآلي
الرد على الاستفسارات عن طريق البريد الإلكتروني





مواكبة الأحداث
التهنئة بالمناسبات
المواساة في مناسبات الحزن
الهدايا الدعائية



الحفل السنوي
رعاية الفعاليات والمؤتمرات، الفرق التطوعية، وغيرها
المشاركة في المؤتمرات والفعاليات
ورش العمل والملتقيات المصغرة



الشراكات الفعالة
استضافة المؤثرين للتعرف على المنظمة والتعريف بها
إعلانات المؤثرين



بيئة العمل المميزة
برامج ولاء الموظفين
برامج التواصل الداخلي



قائمة المراجع

المراجع العربية:

- لبنان هاتف الشامي ، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002 ، ص 14 .
- محفوظ أحمد جودة ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ط4 ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 ، ص26 .
- فؤاده البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، ط1، القاهرة، دار نهضة الشرق، 2001، ص 23 .
- فيليب هنسلو ، العلاقات العامة ، ترجمة : تيب توب لخدمات الترجمة، ط1، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2003، ص42.
- أحمد إبراهيم أبوسن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة، دبي، المطبعة العصرية، 1996، ص25.
- مصطفى الدميري ، العلاقات العامة في عصر النبوة، جدة، دار المنارة للنشر والتوزيع ، 1988، ص 13.
- فهمي محمد العدوي ، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص62.
- بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 17 .
- عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، الطبعة العربية الثانية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015، ص83.
- رزيقة لقدير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص 62.
- مراد كموش: العلاقات العامة و إدارة الأزمة، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008، ص 131.
- علي عجوة، يوسف محمود، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، القاهرة، 2003، ص 43 .
- محمد أبو حلاوة ، أهمية المنظمات الأهلية العربية في التنمية ، القاهرة: مركز أمان للدراسات ، 2009 ، ص 19.

- أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، بحث مقدم لملتقى الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الذي نظمته كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، مايو 2011 .
- أحمد إبراهيم ملاوي، أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2، 2012، ص 258.
- وجدي بركات، تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر، المؤتمر العلمي الثامن عشر، جامعة طوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، 2010/17/16، ص 14.
- فهيمة خليل العبد، الأدوار التكاملية لمختلف هيئات المجتمع المدني، مؤتمر التوافق السنوي الثالث، هيئات المجتمع المدني والتنمية الوطنية، الكويت، 2009، ص 7.
- إبراهيم حسين، العمل التطوعي في المنظمات غير الربحية من منظور عالمي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني للتطوع: المشاريع التنموية في المؤسسات الأهلية والأولويات والتحديات، الشارقة، 23-24 يناير، 2001.
- مساعد بن منشط اللحياني، العمل التطوعي: أهميته، آثاره، عوامل نجاحه، معوقاته، مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام، سبتمبر، 2007.
- بندر بن رجاء الشمري، موسى بن جرمان العتيبي، الأطر القانونية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية، بحث متاح على: <https://tslibrary.org/wp-content/uploads/books/168>
- عايض سعد أبو نخاع الشهراني، الخدمة الاجتماعية وشمولية التطبيق ومهنية الممارسة، جدة ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 32 .
- المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) ، رؤية استراتيجية للعمل الخيري السعودي، 2013 ، ص 38 .
- مؤسسة الملك خالد، آفاق القطاع غير الربحي، 2021، متاح من خلال: www.kkf.org.sa/insights
- مؤسسة الملك خالد الخيرية ، التقرير المرجعي الأول للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ، مايو 2018 ، متاح من خلال : www.kkf.org.sa/insights
- عبدالله بن محمد آل تويم، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الخيرية والمحافظة عليها، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الخامس الذي تنظمه جمعية البر في المنطقة الشرقية، 1425هـ.
- مها الطيب عبد الله، فاعلية العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية في المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، كلية الإعلام، 2007، ص 65 .

- شريفة رحمة الله سليمان، دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية من منظور الخدمة الإلكترونية: دراسة على حالة إمارة دبي، ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 2006، ص 98.
- فهد بن عبد العزيز العسكر، الصورة الذهنية: محاولة لفهم واقع الناس والأشياء، ط 1، الرياض، دار طويق، 1993، ص 43.
- إنجي محمد أبو سريع خليل، الصورة الذهنية لمهنة العلاقات العامة لدى ممارسيها وعلاقتها بمدى أدائهم لها، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الخامس والعشرين للجمعية الدولية لبحوث الإعلام، القاهرة، 2003، ص 207.
- محمود يوسف مصطفى، مشكلات العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة، ورقة عمل مقدمة في ندوة «الدور المتنامي للعلاقات العامة في تطوير المؤسسات العربية»، القاهرة، يوليو 2007، ص 17.
- مهدية هامل، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 12.
- سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الأسس النظرية والتطبيقية، ط 1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 24.
- مراد كموش، العلاقات العامة وإدارة الأزمة، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008، ص 131.
- ريا قحطان الحمداني: صورة الولايات المتحدة الأمريكية في الصحافة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - كلية الآداب 2001، ص 25.
- خالد علي الذهباني، الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال دراسة حالة على جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، رسالة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، كلية العلوم المالية والمصرفية- صنعاء، 2013، ص 65.
- عبد العزيز تركستاني، دور أجهزة العلاقات العامة في تكوين الصور الذهنية للمملكة. الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، المنتدى الإعلامي السنوي الثاني صورة المملكة العربية السعودية في العالم، أكتوبر 2004/5 - 2، ص 12.
- فالح الحوري، وممدوح هائل، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، ورقة عمل للمؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، الفترة 27-29 (نيسان)، 2009، الأردن.

- محسوب حجابي عبد الله ، دور وسائل الإعلام في تكوين الصورة الذهنية عن الصعيد لدى الشباب المصري دراسة تحليلية ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة ، 2007 ، ص 197.
- أحمد السيد طه كردي ، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية. دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية، مقترح مقدم، قسم إدارة الأعمال جامعة بنها ، كلية التجارة، 2011 ، ص 96.
- سليمان صالح ، وسائل الاعلام وصناعة الصورة الذهنية ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت، 2005 ، ط1، ص 92 .
- ميسون محمد قطب، وفاتن فاروق عتريس ، الصورة الذهنية للعلامات التجارية بين العولمة وتحديات العصر، مؤتمر فيلادلفيا الدولي الثاني عشر، كلية الآداب والفنون في الفترة 4-26 أبريل ، 2007 ، ص45 .
- مطلق سعود المطيري ، دور المتحدث الإعلامي في عملية الاتصال الإقناعي ، دراسة حالة المتحدث الإعلامي في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار المنظومة ، 2016 ، ص 76.
- محمد عبد الوهاب ، محمد العزاوي ، التسويق والمكانة الذهنية منظور إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1، 2012، ص 213.
- كريمان فريد، على عجلة ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الازمات ، ط1، القاهرة ، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، 2005 ، ص 132 .
- جراهام داولينج، تكوين سمعة الشركة- الهوية والصورة والأداء، تعريب: وليد شحادة، الرياض، دار العبيكان، 2003، ص45.
- زكي محمود زكي صقر، دور الجدية في العمل في دعم سمعة المنظمة بالتطبيق على البنوك الحكومية والبنوك الاستثمارية، بحث منشور بالمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، بجامعة عين شمس، العدد 3 ، يوليو 2015، ص 165.
- محمد فلاق ، أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية فى تعزيز سمعة المؤسسة : شركة الاتصالات الخلوية العاملة فى الجزائر نم وذجا الجزائر، جامعة محمد الأول، بحث منشور بمجلة الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، العدد 5، يونيه 2017 ، ص 305.
- شعبان أحمد هلال، واقع إدارة سمعة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر مستقبل التربية العربية، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية، يناير 2014، ص 273 .
- إيمان سمر عودة ، العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات الإلكترونية وسمعة الجامعات على عينة من الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2012 ، ص 82 .

- كلير أوستن، العلاقات العامة الناجحة، ترجمة مركز التعريب والترجمة.الرياض، الدار العربية للعلوم، 1419هـ، ص 86 .
- رشا سمير هارون، أحمد فاروق رضوان، العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات ، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2017.
- أحمد ماهر، الاتصال: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الإسكندرية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004 .ص 52.
- محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، القاهرة ، الدار الفجر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2007 ، ص 123.
- ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، الاتصال والعلاقات العامة ، عمان ، دار النشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005 ، ص 38 .
- هشام عاصي، كيف تدير سمعة علامتك التجارية على الإنترنت ، 2009 ، متاح من خلال :
[http://arabcrunch.com/ar/200911//online-reputation-management /](http://arabcrunch.com/ar/200911//online-reputation-management/)
- قاسم شاهين العمري ، الاتصالات الفعالة للقائد الإداري في المنظمات وتأثيرها في تجاوز المشاكل والأزمات ، مقال منشور بمجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، العراق ، 2010 ، العدد 16 ، ص 339 .
- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 3، القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 25.
- محمد صيرفي، إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 28 .
- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسات اقتصادية- مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية- العدد (17)، الجزائر، 2010م، ص 46.
- طارق أحمد المحمود، سؤدد فؤاد الألوسي، التخطيط الإعلامي واستراتيجيات إدارة الأزمة، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2015، ص 56.
- حسن البزار، الإعلام وإدارة الأزمة، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2001، ص 41.
- محمد بن عبد العزيز الحيزان، وظائف جديدة في العلاقات العامة: المدير التنفيذي لوسائل التواصل الاجتماعي، مجلة العلاقات العامة والإعلان- الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان- السعودية، ع2، 2013 ، ص 129 .
- محمد البادي، التأثير التكنولوجي على مستقبل العلاقات العامة ، القاهرة ، مجلة الإدارة الحديثة ، مج 48 ، ع4، (2011)، ص 40.

المراجع الأجنبية:

- A new definition of public relation: Public relations society of America, (www PRSA com) page consulter le (21/2012/12/)
- Carmen Malena. (1995), 'Working with NGOs', World Bank.
- Dijkmans, Corné; Kerkhof, Peter; & Beukeboom, Camiel J. (2015).»A stage to engage: Social media use and corporate reputation«. Tourism Management, Volume 47, April 2015, pp. 8568-.
- Charles J. Fombrun. (1996), 'Reputation: Realizing Value from the corporate Image', 20TH ANNIVERSARY EDITION, 2018
- Dowling, G. (1986). 'Managing your corporate image', Industrial Marketing Management 15: 109–15.
- Charles Fombrun et al. (2015) 'Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation', Corporate Reputation Review
- Newbury, W. (2010) 'Reputation and supportive behavior: Moderating impacts of foreignness, industry and local exposure', Corporate Reputation Review
- Spence, M. (1973) 'Job market signaling', Quarterly Journal of Economics
- Prabhu, J. and Stewart, D.W. (2001) 'Signaling strategies in competitive interaction: Building reputations and hiding the truth', Journal of Marketing Research, 38(1), 62–72.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1986) 'Price and advertising signals of product quality', Journal of Political Economy
- Davis, G.F. (2005) 'New directions in corporate governance', Annual Review of Sociology, 31, 143–152.
- Courtright, J.L. and Smudde, P.M. (2009) 'Leveraging organizational innovation for strategic reputation management', Corporate Reputation Review
- Alniacik, E., Alniacik, U. and Erdogmus, N. (2012) 'How do the dimensions of corporate reputation affect employment intentions?' Corporate Reputation Review, 15(1), 3–19.

- Nolan, K.P., Gohlke, M., Gilmore, J. and Rosiello, R. (2013) 'Examining how corporations use online job ads to communicate employer brand image information', *Corporate Reputation Review*
- Davis, G.F. (2005) 'New directions in corporate governance', *Annual Review of Sociology*, 31, 143–152.
- Soleimani, A., Schneper, W.D. and Newbury, W. (2014) 'The impact of stakeholder power on corporate reputation: A cross-country corporate governance perspective', *Organization Science*, 25(4), 991–1008.
- Dawar, N. and Parker, P. (1994) 'Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality', *Journal of Marketing*, 58(2), 81–95.
- Lange, D., Lee, P.M. and Dai, Y. (2011) 'Organizational reputation: A review', *Journal of Management*, 37(1), 153–185.
- Rao, A.R., Qu, L. and Ruekert, R.W. (1999) 'Signaling unobservable product quality through a brand ally', *Journal of Marketing Research*, 36(2), 258–268.
- Smith, K.T., Smith, M. and Wang, K. (2010) 'Does brand management of corporate reputation translate into higher market value?' *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 201–221.
- Tichy, N.M., McGill, A.R. and St Clair, L. (eds.) (1997) *Corporate Global Citizenship*, New Lexington Press, San Francisco.
- Flatt, S.J., Harris-Boundy, J. and Wagner, S. (2013) 'CEO succession: A help or hindrance to corporate reputation?' *Corporate Reputation Review*, 16(3), 206–219.
- Halff, G. (2013) 'The presentation of CEOs in economic downturn', *Corporate Reputation Review*, 16(3), 234–243.
- Bendisch, F., Larsen, G. and Trueman, M. (2013) 'Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands', *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 614–596.
- Treadway, D.C., Adams, G.L., Ranft, A.L. and Ferris, G.R. (2009) 'A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness', *Leadership Quarterly*, 20(4), 554–570.

- Wade, J.B., Porac, J.F., Pollock, T.G. and Graffin, S.D. (2008) 'Star CEOs: Benefit or burden', *Organizational Dynamics*, 37(2), 203–210.
- Goldfarb, A. and Yang, B. (2009) 'Are all managers created equal?' *Journal of Marketing Research*, 46(5), 612–622.
- Ralph Tench and Liz Yeomans (2017) 'Exploring Public Relations: Global Strategic Communication', 4th edition.





@Bassambk

الطبعة الأولى

1443هـ - 2021م

ردمك: 4-0160-04-603-978

بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات غير الربحية

عن الكاتب

بسام بشير خلف

عمل مديراً للتسويق والاتصال في منظمة الأيادي النقية (Pure Hands) في الولايات المتحدة الأمريكية.

عمل مديراً للعلاقات العامة والإعلام بمؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية في المملكة العربية السعودية.

حاصل على بكالوريوس نظم المعلومات الإدارية، من جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

حاصل على دبلوم العلاقات العامة وإدارة السمعة من معهد (London School of Public Relations)، لندن، بريطانيا.

مدير علاقات عامة معتمد من PR Academy.

حاصل على شهادة مدير تنمية موارد معتمد (Certified Fundraising Manager) من جامعة إنديانا، الولايات المتحدة الأمريكية

قدم العديد من الدورات التدريبية وورش العمل والاستشارات في مجال العلاقات العامة والإعلام والصورة الذهنية والسمعة لمنظمات القطاع غير الربحي.

ممارس ومتخصص في استراتيجيات صناعة الصورة الذهنية.

خبرة تزيد عن (14) سنة في مجال العلاقات العامة والإعلام في القطاع الخاص وغير الربحي.

جميع الحقوق محفوظة



مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية
Salem Bin Mahfouz Foundation