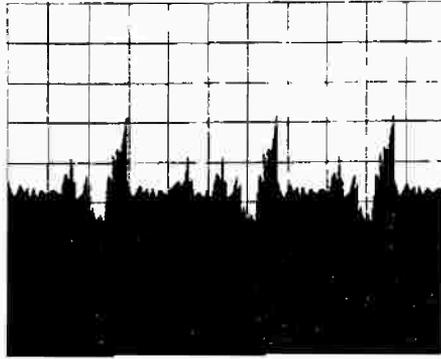


الجزء (2) :

العلاقات العامة الاستراتيجية



الفصل السادس

الاتصال على مستوى الشركة

Corporate Communication

إن الاتصال على مستوى الشركة يُعد بمثابة آلة في يد الإدارة والتي يتم من خلالها تحقيق وحدة متجانسة وذات كفاءة وفاعلية قدر الإمكان في جميع الأشكال القائمة من الاتصال الخارجي والداخلي على السواء ، وذلك من أجل خلق قاعدة إيجابية لإقامة العلاقات مع الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة التي تعتمد عليهم الشركة . (Van Reil 1995)

إن تعريف Van Reil الخاص بالاتصال على مستوى الشركة قائم على أساس التصورات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وبناء العلاقات ، كما يعتمد على المفاهيم التي أوضحناها خلال الجزء السابق من هذا الكتاب والتي سوف نضرب لها أمثلة خلال الفصول التالية . تظهر دراسة الحالة التالية أهمية المنهج الاستراتيجي في تناول مجال الاتصال على مستوى الشركة ، كما توضح ما يمكن حدوثه إذا لم يتم إدارة العلاقات المتبادلة أو المتماثلة القائمة مع أصحاب المصالح الأساسيين بشكل فعّال .

بنك اسكتلندا - دراسة حالة

”بنك اسكتلندا Bank of Scotland (BoS) يعتبر من بنوك المملكة الرائدة في عمليات المقاصة ومركز قيادته يقع في إدنبرة ويعمل به حوالي 21,000 شخص ،

ولديه 325 فرعاً في شوارع رئيسية وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة (والموجودة بشكل أساسي في اسكتلندا) . كما يقوم بتك اسكتلندا بإصدار مجموعة من بطاقات الشراء والائتمان (متضمنة بطاقات خاصة بعمولي الجامعات) ومعروف عن هذا البنك تمتعه بالريادة في الاتصال التليفوني والإلكتروني لتقديم الخدمة المصرفية المركزية سواء للمنازل أو للمكاتب .

يعبر غرض البنك بوضوح عن منهج أصحاب المصلحة في أعماله . إنه يحدد الأهداف التالية :

- تلبية احتياجات عملائه من خلال إمداده للخدمة المهنية والودية والسريعة بالشكل الذي يفوق تصوّرهم .
 - القيام بتسليم مجموعة متميزة من الخدمات والمنتجات العالية داخل جميع أنحاء المملكة المتحدة ودولياً .
 - القيام بتدريب وتطوير وإعلام وتشجيع واحترام فريق العمل حتى يكون بإمكانهم القيام بدون متكامل وفعال .
 - الحفاظ على سمعته المبنية على الاستقرار والنزاهة .
 - الإسهام المناسب من أجل تحقيق الرخاء الاقتصادي والثقافي داخل الأوساط المحلية التي يعمل من خلالها .
- (من موقع الإنترنت الخاص ببنك اسكتلندا ، يوليو 2000)

وقد أعلن البنك في شهر مارس لعام 1999 عن نيته بشأن التضامن مع Pat Robertson المبشر الديني بالتليفزيون الأمريكي من أجل تأسيس بنك مباشر في الولايات المتحدة الأمريكية ، يعمل من خلال أجهزة الكمبيوتر والتليفونات فقط .

إن Robertson معروف بالولايات المتحدة بأنه مذيع متدين إلى جانب كونه رجل أعمال مغامر ، وسياسي من الحزب اليميني ، ولقد سعى ولكنه لم يُوفق للحصول على الرئاسة الأمريكية لعام 1988 . وتصل شبكته الإذاعية المسيحية إلى حوالي 55 مليون مشاهد في العالم . ونظراً لأنه لم يتم تطوير بنك مباشر بالولايات المتحدة من قبل ، يمثل ذلك الموجود بالمملكة المتحدة لذا فإن عملية دمج خبرة

بنك اسكتلندا (BoS) وقدرة Robertson على الوصول إلى شبكة واسعة النطاق والتي تصل إلى أكبر قدر مستطاع من العملاء ، يمكن أن تؤدي إلى تحقيق عمل تجاري مربح بدرجة كبيرة .

وعقب إعلان هذا الخبر قامت الصحافة في الحال بنشر التفاصيل حول Robertson وآرائه اليمينية المتطرفة . وقد تم نقل الأخبار في الصحف حول هجوم Robertson على الفئات الدينية المختلفة ومنها الهندوسية والإسلامية وكذلك أنصار المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والجماعات اللوطية خاصة من خلال وسائل الإعلام الاسكتلندية . سارعت الفئات الممارسة للضغوط إلى فضح أمر Robertson علنيًا ومهاجمة البنك الاسكتلندي لتضامنه معه . وبالاستفادة من شبكة الإنترنت والوسائل الإعلامية الأخرى قامت تلك الفئات بتنسيق حملات هجومية على الاتفاق . وتم إنشاء مواقع web sites على شبكة الإنترنت ، ذات صلة بالوسائل الإعلامية وبالبنك من أجل مساعدة العالم على فهم ومعرفة المزيد حول تلك القضية الخطرة ولكي يقوموا بتسجيل إدانتهم لمثل هذا الاتفاق . كما تم اتخاذ إجراءات مباشرة؛ مثل المطالبة بغلاق الحسابات لمن لهم تعاملات مع البنك، كما قام المتظاهرون بالاحتجاج عن طريق تكبير أيديهم أمام المقر الرئيسي للبنك .

ومع ذلك ، ظل البنك على موقفه رافضًا الاستسلام للضغط الإعلامي أو الشعبي . ولقد بدت الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لديه تتأرجح ما بين الرفض في الإدلاء بتعليق والقيام بلوم الإعلام إزاء تشويبه أو مبالغته في آراء Robertson . كما كان موقف Robertson مشابهاً ؛ في محاولته وضع قيود قانونية على ما تنشره الصحافة حول آرائه . وبدلاً من تضاؤل الاهتمام أو التغطية الإعلامية لتلك القضية فقد أصبحت الصحافة نتيجة لتلك أكثر تحسناً . إنها بدلاً من أن تتأثر بالتهديدات التي صرح بها Robertson باتخاذ إجراء قانوني ضدها ، فإن الوسائل الإعلامية دعمت هجومها استناداً إلى تعليقات Robertson ذاته واقتباس أجزاء مباشرة من عروضه التليفزيونية وكتبه والخطاب العلني الذي علق فيه Robertson قائلاً : « إن جدول أعمال أنصار المساواة بين الرجل والمرأة ليس للمطالبة بالمساواة في الحقوق بالنسبة

للنساء ، بل إنه يدور حول حركة سياسية للاشتراكيين معادية للأسرة والمجتمع والتي تُشجّع النساء على ترك منازلهن وأزواجهن وقتل أطفالهن وممارسة السحر والشعوذة وتدمير الرأسمالية ويصبحون في النهاية سحاقيات « (The Scotsman 24.99).

ولقد نقلت الصحف إيمان البنك أن تلك آراء ينبغي ألا تؤثر على مشروعهم المشترك المستقبلي المُربح . ولقد دافع Peter Burt ، المدير التنفيذي المسئول ببنك اسكتلندا عن الصفة عن طريق الفصل بين القيم الأخلاقية الباطنية والقيم الأخلاقية الظاهرة الخاصة بقرار تجاري من جهة وأخلاقيات الأفراد ذاتهم المشاركين في هذا القرار من جهة أخرى : « إن الآراء الدينية الشخصية لفرد ما لا تشكل القاعدة التي يبني عليها البنك عمله وأحكامه التجارية ولا ينبغي أن يفعل البنك ذلك أبداً » (The Scotsman 24.4.99) .

ورغم ذلك فقد عارض أصحاب الرأي الرئيسيون هذا الاتفاق كما قد بدأت مؤسسات ضخمة في تدوين عدم اتفاقها على اتجاه البنك مع Robertson .

والامتداد المنطقي لمثل هذا الرفض قد يؤدي إلى أن تسحب تلك المؤسسات الرئيسية نفسها من البنك . ولقد امتلأت تقارير الصحف التي تقوم بتغطية الحدث بالتهديدات التي تلقاها البنك من الكنائس والمؤسسات الخيرية والاتحادات التجارية والجامعات ومجالس المدينة بغلق حساباتها جديداً لديه . كما أعرب العديد من أعضاء البرلمان الاسكتلندي (MSPs) Members of the Scottish Parliament عن سعادتهم في تسجيل أسمائهم ضمن فئة المعارضين للاتفاق وطلبوا بسحب حساب البرلمان الاسكتلندي من البنك إذا استمر الاتفاق قائماً (The Scotsman 24.6.99)

ولقد توقف دفاع البنك عن Robertson في منتصف شهر مايو عندما علم بأن Robertson قد أدان اسكتلندا ووصفها بكونها "أرض مظلمة" مليئة باللوطيين .

(The Scotsman 24.6.99)

وقد أعلن البنك في بداية شهر يونيو أنه قد تخلى عن المشروع المشترك . وأدلى ببيان قال فيه إنه :

« عقب عقد اجتماع بين الدكتور Robertson و Peter Burt في Boston

أمس فقد وافق الطرفان على أن الظروف الخارجية المتغيرة قد أدت إلى جعل المشروع المشترك المقترح سابقاً شيئاً صعب التنفيذ . وبالتوصل إلى ذلك الاتفاق أعرب الدكتور Robertson عن أسفه حول ما تنشره وسائل الإعلام حوله ، حيث قد جعلت التقدم في إنجاز هذا المشروع أمراً مستحيلاً .

(The Scotsman 7.6.99)

ولقد ظهر أن هذا الإعلان سديد في نظر البعض لكن في نظر البعض الآخر رأوا أنه لا يزال يوجه اللوم للتشويه الإعلامي الذي تسبب في فشل هذا المشروع المشترك أكثر من كونه إدانة كاملة لآراء Robertson . فلقد اعتبرته جريدة Scotsman (7.6.99) "اعتذاراً يترك وراءه الكثير من الرغبات" بينما اعتبره Guardian (19.6.99) "اعتذاراً مليئاً بالعزم على المواصلة مع الاحتفاظ بشعور بالحق والضعيفة" . وقد قام Tim Hopkins الذي يدير شبكة الإنترنت الخاصة بالمطالبة بحقوق الشواذ (من الذكور) بتقديم عدد من الآراء مع تعليقاته التي أدلى بها :

« لا يزال الناس يشعرون بالغضب الشديد تجاه البنك مما سيضطره لتخفيض حجم عملياته ما لم يستعد ثقتهم فيه من جديد . ونحن نود لو أن البنك يستطيع الوصول للأقلية التي هاجمته كي يُعيد بناء سمعته للحصول على فرص متساوية والتي قد كانت جيدة قبل مشروع العمل مع Pat Robertson » .

(The Scotsman 7.6.99)

لم يتحسن رأي الجمهور تجاه البنك إلا عقب تقديم اعتذار شخصي كامل للمساهمين وذلك أثناء اجتماع الجمعية العمومية السنوي (AGM) . وقد أفاد السيد John Show نائب مدير البنك خلال الاجتماع العمومي السنوي قائلاً :

« إن مجلس إدارة البنك يأسف عن أي إزعاج تسبب فيه تجاه العملاء أو المساهمين أو فريق العمل بالبنك من جراء الأحداث التي دارت في الأسابيع القليلة الماضية . حيث أن البنك قد فشل في التنبؤ برد فعل الجمهور عقب إعلانه للاتفاق مع دكتور Bat Robertson . فقد كانت القشة الأخيرة والتي قد قسمت ظهر البعير عندما قام Robertson بوصف اسكتلندا بأنها "الأرض

المظلمة". ونحن لطالما التزمنا طويلاً بالقيم الأخلاقية والتسامح وتقديم الفرص المتكافئة وعدم التمييز العنصري في جميع تعاملاتنا . وسوف يظل العزم على التمسك بتلك المبادئ أثناء تطورنا في مجال العمل الدولي هو ما يميز "بنك اسكتلندا" .

(The Scotsman 24.6.99)

التحليل

إن دراسة هذه الحالة تظهر العديد من الملامح العامة لممارسة العلاقات العامة على مستوى الشركة .

السُّمعة

لقد أشار Better إلى أن الشركات تبني سمعتها من خلال تطويرها للممارسات التي توحد بين الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية داخل خططها الاستراتيجية التنافسية . فتلك الشركات لا تؤدي الأشياء بالطريقة السليمة فقط بل أنها تقوم بفعل الأشياء السليمة نفسها . ولقيامها بذلك فهي تتصرف كالمواطنين الصالحين . فهي تُنشئ السياسات التي تعكس قيمها الجوهرية ؛ والتي تضع في اعتبارها الرضاء المشترك للمستثمرين والعملاء والموظفين في آن واحد ؛ والتي تثير الاهتمام بتطوير المجتمعات المحلية ؛ كما تضمن الجودة والسلامة البيئية لخدماتها ومنتجاتها وأساليبها التكنولوجية (Fombrun 1996) .

إن الأهداف الموضحة في البيان الذي أصدره بنك اسكتلندا (BoS) تعكس فهما لهذا الاتجاه الخاص ببناء السُّمعة ورغم ذلك فإن أفعاله (مثل القيام بنشاط تجاري مشترك مع Robertson و الدفاع عن الاتفاق بالمحاولة للفصل بين أخلاقيات القرار التجاري من جهة والآراء الشخصية للشركاء في العمل من جهة أخرى ، لا تتطابق والقيم الجوهرية التي يعبر عنها بيانه هذا . وربما يتحدد أن مشكلاته قد نبعت أساساً من فشله في إحداث التكامل بين الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية .

وإذا أخذنا في الاعتبار انسحاب البنك من الاتفاق فإن هذا يُعدنا أيضاً برؤية

مستقبلية في هذا المنظور الخاص باتجاه بناء السُّعْمَة . لقد كان البنك يستعد لتحقيق عشرات الملايين من الجنيهاً كأرباح ناتجة عن الاتفاق مع Robertson والذي كان ينتج عنه فتح ملايين الحسابات الجديدة من قِبَل العملاء الأمريكيين . في وقت انسحابه من المشاركة في هذا المشروع التجاري المشترك فقد قام فقط أصحاب حوالي 500 حساب جاري من "العملاء البريطانيين" بغلاق حساباتهم مع البنك (ذلك مقارنة بأكثر من 21,500 حساب تم قفلها خلال نفس الفترة) . Guardian (16.6 1999) . ومن الواضح هنا أن الأرباح الممكن تحقيقها تفوق ببساطة الخسائر بدرجة كبيرة . ويبدو أن التحليل الذي تم عمله بخصوص بيانات البنك المبكرة والاعتذار اللاحق الذي قام البنك بتقديمه كلها مؤشرات بأن البنك لم يتخلل عن هذا الاتفاق بسبب اعتبارات أخلاقية . بينما يمكن أن يكون الدافع وراء اتخاذه لمثل هذا القرار نابعاً من قلقه بالإجراء المباشر الذي قد يتخذه أصحاب المصلحة وتكون نتيجته إتلاف مشروعه "البريطاني" (وأرباحه) بشكل لا يمكن إصلاحه . وهنا يتضح أن البنك قد أدرك أن سمعته الطويلة أقيم بكثير من الأرباح قصيرة الأجل التي قد كان سيحققها كنتيجة للمضي قُدماً في هذا الاتفاق .

ولا توضح هذه الدراسة كيفية اكتساب السُّعْمَة (وتدويرها) فقط ، بل أيضاً مدى قيمة تلك السُّعْمَة والعلاقة بين السُّعْمَة الطيبة ونسبة الأرباح . ويُقدم Fombrun (1996) تفسيراً فيما يلي :

« إن السُّعْمَة العامة للشركة لها تأثيرات على نتائجها عميقة . فالسمعة الجيدة مثلاً تُعزز من إمكانية تحقيق الربح ؛ لأنها تجذب العملاء نحو منتجات الشركة كما تجذب المستثمرين لأوراقها المالية والموظفين لتتأكد الوظائف بها . والاحترام بدوره يعمل على زيادة السعر الذي تقوّم على أساسه التجارة في الأوراق المالية الخاصة بشركة عمومية . لذا فإن القيمة الاقتصادية لسُّعْمَة الشركة يمكن أن تُقاس بقيمة السوق المتزايدة لأوراقها المالية » .
(انظر أيضاً القسم الخاص بالتأثير الواقع على سعر الأسهم في هذا الفصل) .

منهج أصحاب المصلحة

يناقش Will Hutton في كتابه صاحب أفضل نسبة مبيعات "The State We're In" موضوع تحقيق اقتصاد سياسي ديمقراطي مرتبط بالمجتمع البريطاني بأكمله . كما ينتقد المجال التجاري في أنه قصير الأجل وبلا رحمة في السعي وراء تحقيق بعض العوائد المالية المرتفعة في العالم : « تعتبر الشركات من ممتلكات مجلس إدارة وأحياناً رؤساء المجلس فقط ؛ ويتم إدارة الشركات من خلال عمليات تجارية محضة أكثر منها كمنظمات إنتاجية تستثمر وتبتكر وتطور رأس المال المباشر »

(Hutton 1996)

على خلاف الفكرة التي ينادى بها فقط أصحاب الأسهم بأن مهمة الشركات محصورة في تحسين العوائد الخاصة بالمساهمين ، نجد أن مفهوم أصحاب المصلحة يركز على اتخاذ اتجاه ديمقراطي في مجال الأعمال والذي يُقِيم العلاقات التي تربط بين عدد من المجموعات أصحاب المصلحة .

إن المصطلح "صاحب المصلحة Stakeholder" يشير إلى الفئات أو الأفراد الذين لهم مصلحة داخل كيان مستقل كدولة أو مجتمع أو منظمة من المنظمات . وللتعبير من منظور الشركات يمكننا القول بأن أصحاب المصلحة يشتملون على الموظفين والموردين هذا إلى جانب أعضاء المجتمع المحلي والعملاء . ويمكن أن تؤثر كل فئة من تلك الفئات أو تتأثر بدورها من أفعال أو قرارات أو سياسات أو حتى ممارسات وأهداف المنظمة" (Freeman 1989, Quoted in Grunig 1992: 26) .

لا يوجد اتفاق مؤكد وقطعي حول معنى نظرية "أصحاب المصلحة" حيث يتعدد المعنى بتمدد المداخل : الاقتصادي ، السياسي والاجتماعي (انظر الفصل التاسع) . وفيما يلي الوصف الذي قدمه كل من Bwritt and Ashton (1996) حول معنى "أصحاب المصلحة" والخاص بمنظور اقتصاد العمل الجديد New Labour .

« فكرة أن العديد من الفئات صاحبة المصلحة في أنشطة معينة ليس بالضرورة أن تكون مصلحة مالية وإنما لأنها تتأثر بتلك الأنشطة . لذا فيجب أن تُعرف تلك المصلحة لدى هؤلاء الذين قد تصطدم أعمالهم بها . حيث

ينبغي أن يدرك العاملون أنه يمكن أن يكون لسلوكهم رد فعل عكسي على المجتمع . لذا فيجب أن يتصرفوا بشكل مسئول على ألا يضر بالآخرين ... ويجب أن تعمل الشركات القائمة على أصحاب المصلحة بشكل مسئول تجاه مصلحة هذه الفئات .

سياسياً سنجد أن نظرية أصحاب المصلحة مبنية على العلاقات المتبادلة بين الدولة والمجتمع والاقتصاد والتي تتعارض مع المنهج القائم على "السوق الحرة" (والذي لا يكون فيه السوق مهتماً بشكل أساسي بالأفكار الخاصة بالمسئولية الاجتماعية بل يُنظم نفسه من خلال العرض والطلب وليس من خلال تدخل الدولة) . وقد دافعت عن السوق الحرة في المملكة المتحدة رئيسة الوزراء السابقة مارجريت تاتشر ومبدأ "الحق الجديد New Right" بينما كانت نظرية "أصحاب المصلحة" مصحوبة بفلسفة العمل الجديد New Labour ذات المضمون الاجتماعي .

« إن تلك الفلسفة تتضمن أسلوباً ثالثاً والذي يحل محل كل من "السُلطة" التي ينادي بها نظام "العمل القديم" ومبدأ "السوق الحرة" الخاص بمبدأ "الحق الجديد" . هذا الأسلوب مبني على "الإرادة الحرة الأخلاقية" . ذلك الأسلوب الثالث يقوم باستبدال "إدراك الفرد من خلال المجتمع" من أجل مبدأ "الفردية" المعيب الذي جاء بأسلوب "الحق الجديد" والذي بدأ يفقد مصداقيته شيئاً فشيئاً ومبدأ "الجماعية" الخاص بفكرة "العمل القديم" والذي حرص مذهب "العمل الجديد" على تركه خلفه .

(Burkitt and Ashton 1996)

يتجلى مفهوم "أصحاب المصلحة" داخل "المجتمع الملكي" في دراسة قامت بها RSA* بعنوان "شركة الغد Tomorrow's Company" يضع تقرير الدراسة نصب أعيننا أهمية تطوير العلاقات التبادلية أكثر من العلاقات العدائية مع وبيّن الموظفين والعملاء والممولين والمستثمرين والمجتمع ككل من أجل زيادة مستوى الأداء والقدرة على التنافس .

* RSA = Royal Society for Encouragement of Arts Inquiry into British Business.

- إن المنطق العقلاني لهذا المنهج مرتبط بما يُطلق عليه "وفاة الاحترام" أو "انعدام المبالاة" - ذلك حيث أن الموظفين والعملاء والمجتمعات جميعها يتوقعون أن تُحترم احتياجات وقيم الأفراد . وتشتمل المفاهيم الرئيسية الأخرى للتقرير على :
- القيادة الشاملة: ينادى التقرير بنقل التأكيد من الأصول المادية إلى عملية إدراك الطاقة التعليمية والإبداعية الكامنة لدى جميع الأشخاص الذين تتعامل معهم الشركة .
 - التطور المتواصل : بدلاً من التطلع إلى تحقيق عوائد مالية سريعة ينبغي أن تسعى الشركات لتحقيق تطور يمكن تواصله عبر الزمن .
 - إنشاء "رخصة عمل" : لكي تكون المنظمات ناجحة فعليها الحفاظ على مستوى الثقة العام في شرعية عملياتها ونشاطها التجاري فكل من "رخصة العمل" و "القدرة التنافسية" مرتبطان ارتباطاً وثيقاً .

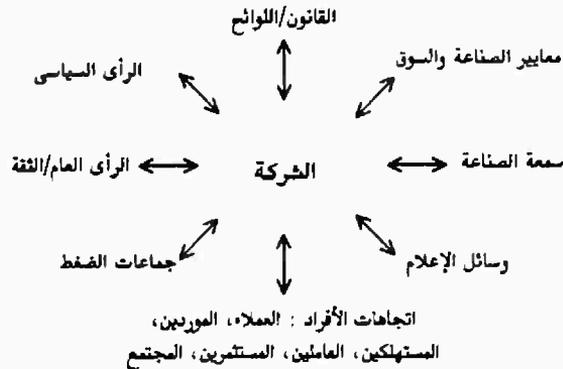
ويقدم شكل 1-6 توضيحاً للتأثيرات الخارجية على رخصة العمل الخاصة بأي شركة كما هو موضح في تقرير دراسة شركة الغد والذي ينص على أن :

« الشركة التي تقوم بتقليل الشأن من "رخصة عملها" بارتكابها السلوك الخاطئ تُعرض نفسها لمجموعة من العقوبات . ومهما كانت القضية - سواء حقوق الجيران أو حتى وصولاً إلى راتب كبار المسؤولين التنفيذيين - فإن الشركات التي تبدو غير متأثرة بالمستويات المتغيرة يمكنها أن تجد نفسها وسط صحب إعلامي وشعبي كبيرين »

(RSA 1995:6)

شكل رقم 1-6

القوى المختلفة في البيئة الخارجية التي تتكاتف للتأثير على رخصة عمل الشركة



أحد الأمثلة الأكثر توضيحاً لهذا الصخب وجدناه في الضجيج الإعلامي والشعبي الذي أثاره إتفاق المشروع التجاري المشترك بين بنك اسكتلندا (BoS) ودكتور Robertson . فقد رأينا في الواقع أن بنك اسكتلندا يمكن أن يكون قد تجاوز العديد من معتقدات "أصحاب المصلحة" . وكنتيجة لذلك ولقاء رغبتهم في عدم الإذعان لقرار البنك والتمادي في هذا المشروع فقد اجتمع عدد من أصحاب المصلحة وتباحثوا علانية في "رخصة عمل" البنك وفقدانه لثقة الرأي العام تجاه التشريع الأخلاقي لهذا المشروع المشترك مما نتج عنه أخيراً إذعان البنك . فقد أصرت الفئات المجتمعة على احترام حقوق الأفراد وقد سَلَمَ البنك بالأمر الواقع - مُحبذاً العثور على شريك آخر جديد أقل إثارة للجدل بخلاف Robertson ، ذلك رغم فقدانه الملايين من الجنيهات التي كان يمكنه تحقيقها سريعاً خلال هذا الاتفاق المُقترح واختار البنك تطوراً مقبولاً بدلاً من ذلك .

وقد لقيت فكرة الـ RSA القائمة على الإدارة الشاملة صداها بابتكار النموذج الأخلاقي - التناسقي المزدوج الخاص بـ Grunig & Hunt والمستخدم في ممارسة العلاقات العامة (انظر الفصل الثاني) . إن ما يدعو إليه هذا النموذج الممتاز لـ Grunig & Hunt هو تماماً ما جادل Hutton بشأنه من أجل وضع نهاية للأهداف قصيرة الأجل داخل المجتمع المالي وهو أنه على ممارسي العلاقات العامة اتخاذ نظرة طويلة الأجل في إدارة العلاقات التنظيمية مع مجموعة من أصحاب المصلحة ومن الجماهير العامة .

وقد قام كل من Grunig & Repper بالفصل بين أصحاب المصلحة والجماهير العامة مفترضين بأنه في الوقت الذي يكون فيه الكثير من أصحاب المصلحة سلبيين يصبح العامة أصحاب مصلحة قد وصلوا لمرحلة من الإدراك والفاعلية في علاقتهم بالمنظمة : العامة هم من يقومون بتنظيم القضايا ويسعون وراء المنظمات التي تخلق تلك القضايا - ويحاولون الحصول على معلومات وتلقى تعويض عن الأذى الذي تعرضوا له كما يحاولون الضغط على المنظمات أو مطالبة الحكومات بتنظيمها « (Grunig and Repper 1992) .

ورغم ذلك فإن الممارسين "الممتازين" لا ينتظرون حتى تقوم الجماهير العامة

بحملاتها قبل الاتصال بها . فالأشخاص الماهرون في إعداد الخطط الخاصة بالعلاقات العامة الفعالة يشتركون في صنع القرار التنظيمي (انظر الفصل الرابع) . وقبل صنع القرارات قد يقومون برسم خريطة لأصحاب المصلحة لتحديد هوياتهم وتوقع الأساليب التي قد يتأثرون من خلالها بالقرارات التنظيمية وكيفية تفاعلاتهم تجاهها . "وعقب التقصي الدقيق حول أصحاب المصلحة في شركتهم عندئذ يجب على مديري العلاقات العامة تحديد مراتبهم أو تقدير مدى أهميتهم لمعرفة تأثيرهم على المنظمة أو تحديد المدى الذي تعتقد المنظمة أنها ينبغي أن تقوم عنده بتخفيف أخطارها الواقعة عليهم « . (Grunig and Repper 1992) .

وينادي Grunig and Repper برسم خطة استراتيجية خاصة بإدارة العلاقات العامة وتكون مبنية على البحث في مدى إدراك أصحاب المصلحة كما هو موضح بالشكل 6-2 التالي . لو أن بنك اسكتلندا قد قام باستخدام هذا النمط من المنهج الاستراتيجي فإنه يكون من الصعب فهم لماذا لم يدر بفعالية علاقات أصحاب المصلحة أو يتفادى تأثيراته السلبية الناتجة عن علاقته مع الدكتور Robertson.

شكل رقم 6-2

الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة

(1) مرحلة صاحب المصلحة

يكون للمنظمة علاقة بأصحاب المصالح عندما يكون لسلوك المنظمة أو صاحب المصلحة تأثير ناتج عن أحدهما على الآخر . يجب أن تقوم العلاقات العامة بعمل بحث بناء أو تشكيل أصحاب المصلحة من أجل تدقيق النظر في بيئة وسلوك المنظمات بهدف تحديد ماهية تلك العواقب . ومواصلة التواصل مع هؤلاء الأفراد أصحاب المصلحة يساعد في بناء علاقة طويلة الأجل ثابتة تستطيع إدارة الصراع الذي قد يحدث خلال هذه العلاقة .

(2) مرحلة العامة (أو الجمهور)

تتكون الجماعات العامة عندما يدرك أصحاب المصلحة واحدة أكثر من العواقب التي تُشكل مشكلة ؛ وينتظمون معاً من أجل القيام بشيء حيال هذه المشكلة أو تلك المشكلات .

وعلى العلاقات العامة هنا القيام بعمل بحث من أجل تقسيم وتحديد هوية هؤلاء الجماهير . وعند تلك المرحلة فإن الفئات المحورية تكون نافعة . كما يساعد الاتصال الذي يدعو لاشتراك الجماهير في عملية صنع القرار الخاص بالمنظمة في إدارة الصراع قبل أن تصبح الحملات الاتصالية ضرورة لا مفر منها .

(3) مرحلة القضايا

تنظم الجماهير وتخلق "قضايا" من المشكلات التي تدرك وقوعها . وعلى العلاقات العامة هنا توقع تلك القضايا والتحكم في مدى استجابة المنظمة لها . وهذا ما يطلق عليه "إدارة القضايا" . وتلعب وسائل الإعلام دوراً رئيسياً في خلق تلك القضايا والتوسع فيها . وعلى وجه الخصوص فإن التغطية الإعلامية للقضايا قد ينتج عنها حشود من الجماهير العامة بدلاً من الجماعات "النشطة" (الذين يسعون لتحقيق تغيير سياسي أو اجتماعي) ، وقد ينتج عنها على وجه الخصوص الجماهير العامة "أصحاب القضايا الساخنة" . وفي هذه المرحلة يجب أن يعمل البحث على تقسيم "الجماهير" . كما ينبغي أن تقوم برامج الاتصال باستخدام وسائل الإعلام وكذلك الاتصالات الشخصية المتبادلة مع الأفراد النشطين في محاولة لحل القضية من خلال التفاوض .

يجب أن تقوم العلاقات بتخطيط برامج الاتصال مع أصحاب المصلحة المختلفين أو العامة فيما يخص كل مرحلة من المراحل الثلاث المذكورة أعلاه . وللقيام بذلك فعليها اتباع أربع خطوات من (4-7) :

- 4 - يجب أن تعمل العلاقات العامة على تطوير أهداف رسمية مثل الاتصال والدقة والفهم والاتفاق والسلوك التكميلي لبرامج الاتصال الخاصة بها .
- 5 - يجب أن تقوم العلاقات العامة بتخطيط برامج وحملات رسمية لإنجاز تلك الأهداف .
- 6 - ينبغي أن تقوم العلاقات العامة خاصة التقنية بتطبيق البرامج والحملات التي تم التخطيط لها .
- 7 - كما يجب أن تقوم العلاقات العامة بتقييم فاعلية البرامج من حيث تلبية أغراضها وتقليل حجم الصراع الذي ينتج عن المشكلات والقضايا التي جلبت تلك البرامج .

ويتم استخدام "نظرية أصحاب المصالح" من قِبَل ممارسي العلاقات العامة للإحاطة بالمنهج الاستراتيجي العملي لكن تطبيق مفاهيم هذا الاتجاه بعيدة المدى إلى حدٍ كبير . فإن مضمون "أصحاب المصلحة" ذو صلة وثيقة بالقيم الاجتماعية والعلاقات المرتبطة بالسلطة كما أنه متفاعل معها . وهناك تصوّر بارتباط الثقافة والسياسة والمجتمع بشكل معقد بالاقتصاد حيث أن كل من تلك الحقول مرتبط بدرجة عالية ومتداخلة مع بعضها البعض" . (Burkitt and Ashton 1996) ويبقى واضحاً مدى شمولية تلك الفلسفة لكن كما تصور لنا حالة بنك اسكتلندا (BoS) فإن ممارسي العلاقات العامة يتجاهلون القيم الخاصة بأصحاب المصلحة ومخاطرها .

التأثير على سعر السهم

رغم أن تقرير RSA يناهض باتباع منهج أصحاب المصلحة في مجال إدارة الأعمال إلا أنه لم يغفل الاهتمام "بالمساهمين نفسه . بل إن التقرير في الواقع يفترض أنه عند اختيار منهج "أصحاب المصلحة" فإنه سيتم إدارة الشركة بشكل جيد ؛ وبناءً عليه ستكون قادرة على تحقيق قيمة أكبر لمساهميها . لكن على النقيض من ذلك فإن "المنظمات التي تظل تتعامل مع المساهمين بوصفهم الفئة المهمة الوحيدة لديها سوف يؤدي إلى تشكيل رؤية الشركة لجودة الإدارة وتعرض مصالح المجموعة المعنية والتي تحاول إرضاءها للخطر" . (RSA 1995) . يتضح ذلك بشدة في المثال الخاص بالمشروع المشترك مع Robertson وتأثيره على سعر السهم الخاص ببنك اسكتلندا . فعندما أعلن عن الاتفاق لأول مرة استرد سعر السهم قيمته بينما عندما ظهر الصخب الجماهيري شهد سعر السهم تقلبات أدت إلى هبوط قيمته بشكل واضح ، خاصة عقب التعليقات التي صاغها Robertson علانية حول وصفه لاسكتلندا بـ "الأرض المظلمة" .

الأشخاص والفئات المُشكَّلة للآراء

إن القيام بعمل تحليل حول المنظمات والأشخاص الذين قد أثروا بشكل أو بآخر على قرار البنك سيكون خطوة مُفيدة في تحديد مجال الفئات التي ساهمت في

تشكيل رأي البنك والتي يجب أن يتصل بهم ممارسو العلاقات العامة . فقد تم مثلاً نقل آراء ووجهات النظر الخاصة بقيادة المجالس وأعضاء البرلمان وقادة الكنائس والأفراد المساهمين والاتحادات العمالية وقادة الحقوق المدنية وجماعات الضغط جميعها في الصحافة .

وسائل الإعلام الجديدة

لقد لعبت الإنترنت والبريد الإلكتروني دوراً مهماً في هذه القضية . فلم تساعد الإنترنت الفئات العارسة للضغط في تحريك الرأي العام فقط بل إنها مهدت الطريق للتوصل السريع والفعال للمعلومات الخاصة برجل الدين الأمريكي Robertson . نجد مثلاً أنه في الوقت الذي استاء فيه Robertson من إسناد مقتبسات خاطئة عنه قامت جريدة ال Scotsman بنشر تعليمات للقراء في توجيههم حول كيفية مشاهدة فيلم فيديو معاصر يدور حول البرنامج الذي أطلق Robertson من خلاله اسم "الأرض المظلمة" على اسكتلندا (2.6.99) .

المسح البيئي

ونقلاً عن الجمعية العمومية السنوية AGM فقد جاء في حديث السيد John Shaw ما يلي :

« لقد كان البنك مُدرَكًا تمامًا من أن السيد Robertson شخصية مُثيرة للجدل بالولايات المتحدة . لكننا لم نتوقع أن الجدل الذي صاحبه هناك (أمريكا) قد ينتقل إلى هنا (بريطانيا) حيث لا يوجد له تجارة أو دائرة انتخاب سياسي » .

ويمكن أن يتجادل النقاد بأنه في مجال الاقتصاد العالمي لا يوجد تأثير للحدود الجغرافية بالطريقة التي أدركها السيد John Shaw .

إن العلاقات العامة الفعالة يجب أن تكون قد حذرت مجلس إدارة البنك مُسبقًا بأن Robertson قد يكون شخصية مُثيرة للجدل خاصة داخل البيئة التجارية الحالية . حيث المناقشات الخاصة بالممارسات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية على جداول الأعمال التجارية والسياسية . وتقدم لنا تلك القضية افتراضات فعالة والتي تقترح

بأنه يجب وضع خبراء العلاقات العامة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي كما يجب أن يكونوا قادرين على التأثير بتكوين ائتلاف مُسيطر في عملية صُنع القرار .
(انظر الفصل الرابع) .

إدارة الأزمة

إذا كانت إحدى الشركات غارقة في الأزمة ولم تُبدِ إحساسًا بالمسئولية أو الاهتمام بل أنها بدت مرتبكة وغير كفء، إضافةً إلى عدم الثبات وعدم القدرة على الإمداد بالمعلومات الملائمة فإن الضرر الواقع على سمعتها سيستمر إضافةً إلى أنه قابل للقياس ضد نتائجها المالية .

(Regester and Larkin, in Kitchen 1997)

”قلها أولاً ، وقلها سريعاً“ . هي إحدى المقولات التي تعكس السيطرة الفعالة على الأزمة . ورغم ذلك فلم يُبدِ أي من البنك أو حتى Robertson استجابة للرأي العام رافضين الإدلاء بتعليق أو حتى إلقاء اللوم على وسائل الإعلام لمحاولتها تشويه موقفهما . وقد قام Robertson في النهاية بتغيير اتجاهه الخاص بالعلاقات العامة ودعا الصحافة للحضور إلى أمريكا بهدف زيارة منظمته والتحدث معه مباشرة . ورغم ذلك فإن الآراء الإعلامية كانت قد تشكلت بالفعل بشكل يصعب التأثير عليه . كما تعرّض البنك أيضاً للنقد لفشله في تقديم الاعتذار السريع بدرجة كافية لعملائه فيما يتعلق بالتعليقات الهجومية التي أدلى بها Robertson . وقد علق السير Dugdale.Bradley - الشريك المؤسس لشركة الغد Tommorrow's Company باسكتلندا - قائلاً : ”إن البنك لم يكن بعيداً تماماً من الاتهام حيث لم يقدم اعتذاره كما فعل Perrier في الثمانينيات (1980) . فلقد وقعوا في ورطة . لكن إذا تأسف الشخص قائلاً ”آسف ، لقد ارتكبت خطأ ما“ ، سوف يكون الناس أكثر تسامحاً“
(The Scotsman 12.6.99)

يعتقد المعلقون أن السمعة القوية تساعد الشركات على البقاء وخوض الأزمات بنجاح ، وبأقل خسائر مالية ممكنة . وقد كانت سمعة ”بنك اسكتلندا“ جيدة قبل

أزمة Robertson تلك ، وسوف يكون من المثير تعقب كيفية مقاومته للعاصفة واسترداده لوضعه السابق .

أفضل الممارسات

يتناول باقي الكتاب بعض المناهج التي قد يسلكها البنك من أجل إعادة بناء سمعته .

إن سمعة أي شركة هي الصورة التي تعكسها الشركة عبر الوقت . والفصل التالي يقوم بفحص تلك الصور . ومدى إمكانية التحكم في تكوينها . بينما تقوم الفصول اللاحقة بتناول الملامح الأخرى لمجال العلاقات العامة بالشركات والمتمثلة في فرع الشؤون العامة وإدارة القضايا وفرع المسؤولية الاجتماعية . وقد تكون مجموعة المناهج المستخدمة في الجزء الثالث والخاصة بالتواصل مع الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة ذات نفع لخطة الاتصال الاستراتيجية الفعالة .

ملاحظات

جميع الشخصيات والإحصائيات متاحة بموقع الـ BoS (بنك إسكتلندا) بالإنترنت

July 2000<www.BankofScotland.co>