



ادارة وتنمية العلاقات العامة





الجمهورية العربية السورية
مشورات جامعة دمشق
مركز التعليم المفتوح
قسم الاعلام

ادارة وتنظيم المعاشرة العامة

الدكتورة	الدكتور
أميمة معراوي	بطرس الحلاق
مدرس في قسم الاعلام	مدرس في قسم الاعلام

جامعة دمشق



الفهرس

الصفحة	الموضوع
٧	مقدمة
	الفصل الأول :
٩	تنظيم وإدارة العلاقات العامة
١١	المبحث الأول : تنظيم العلاقات العامة.
٣٧	مراجعة المبحث الأول من الفصل الأول.
٣٩	المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة.
٦٥	مراجعة المبحث الثاني من الفصل الأول.
	الفصل الثاني :
٦٧	التخطيط للعلاقات العامة
١٠٨	مراجعة الفصل الثاني.
	الفصل الثالث :
١٠٩	الاتصالات التنظيمية
١١١	المبحث الأول : الاتصال التنظيمي .
	المبحث الثاني : وسائل الاتصال في العلاقات العامة.
١٥٣	مراجعة المبحث الأول والثاني من الفصل الثالث.
١٥٥	المبحث الثالث : وسائل الاتصال في العلاقات العامة.
١٦٦	مراجعة المبحث الثالث من الفصل الثالث.
	الفصل الرابع :
١٦٧	بحوث العلاقات العامة

١٩٢	مراجع الفصل الرابع.
	<u>الفصل الخامس :</u>
١٩٥	إدارة للتفاوض
٢٢٧	مراجع الفصل الخامس.
	<u>الفصل السادس :</u>
٢٢٩	إدارة الأزمات
٢٧٤	مراجع الفصل السادس.

مُقدمة

INTRODUCTION

يواجه العاملون في المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية مشكلة معقدة، هي كيفية إدارة هذه المؤسسات بأسلوب يتوافق مع التطور العصري.

إن مجرد إدارة المؤسسة بأسلوب كلاسيكي قد لا يحمل في داخله الاستعداد الكافي للتطور والتكميل. ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يؤثر في العمق بعمل المؤسسة ومستوى أهدافها.

وإذا كانت إدارة المؤسسات التقليدية تتحضر بأشخاص ذوي خبرات شخصية معينة تحمل طابع الفردية والارتجالية أحياناً، فإن هذا مؤسسة في عالم اليوم لا تستطيع أن تخوض غمار التقدم العالمي الكبير الذي تغيرت أساليب الإدارة فيه وأصبحت جماعية. فالاليوم لا يدير المؤسسات المتفوقة أفراد بل يديرونها جماعات وبأساليب تعتمد على تعميق روح العمل الجماعي وتوزيع والمشاركة في القرار والتنظيم الديمقراطي الحر.

وكل هذا يسير مع تقدم التكنولوجيا المذهل الذي قرب المسافات، حيث افتتحت الآفاق أمام الإنسان لينال كل المعلومات التي يرغب بها دون موانع تذكر. لذلك لا بد أن نبحث عن مفهوم

جديد في إدارة المؤسسات يضمن لها البقاء والتطور والاستمرارية
في ظل العالم الجديد.

وإذا انفقنا على أن نشاط العلاقات العامة يشكل عملية هامة
في تزويد المؤسسة وجمهورها بكل الحقائق المتعلقة بموضوع ما،
وبالتالي تمكينهم من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق
عليها أو ربما المختلف عليها، فإن أكثر المؤسسات نجاحاً هي
أقدرها على الوصول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس
التفكير العقلي.

هذا الكتاب يقدم مدخلاً إلى إدارة وتنظيم العلاقات العامة
كنشاط مؤسسي، أملين من خلاله أن يتمكن الطالب من امتلاك
الخطوط الأساسية لإدارة العلاقات العامة كأحد الأنشطة الإدارية
الأساسية للمنظمات المعاصرة.

٢٠٠٥ دمشق، كانون الثاني

المؤلفان

- د. بطرس الحلقي
- د. أميمة معراوي

(الفصل الأول)^{*}

تنظيم وإدارة العلاقات العامة

المبحث الأول: تنظيم العلاقات العامة.

المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة.

* - إعداد الدكتوره: أميمة معرابوي



المبحث الأول

تنظيم العلاقات العامة

يتناول هذا المبحث أهمية التنظيم في الإدارة وال الحاجة لأجهزة العلاقات العامة، ثم التعرض لتنظيم العلاقات العامة بشكل عام، والتنظيم الداخلي لأجهزة العلاقات العامة بشكل خاص، بدءاً من مبادئ التنظيم الداخلي، إلى خطوات التنظيم الداخلي، ونهاه بالأشكال التنظيمية لأجهزة العلاقات العامة.

أهمية التنظيم في الإدارة :

إن التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك، ويعني أيضاً التجسيع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود .

وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية، فهو الهيكل والأداة البشرية والماديتان اللتان بواسطتهما يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود.^(١) فالغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط الازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وتنظيم هذه الأوجه من النهايات في وحدات يمكن أن يقوم بها أفراد، مما يتطلب أن يقوم التنظيم الجيد على أصول ومبادئ علمية مع توافق العناصر التالية :^(٢)

- ١- وحدة هدف محدد مت buc عليه .

٢- وجود مجموعة من الأفراد بينها علاقة محسوسة .

٣- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف .

ويرى سيمون أن التنظيم يؤثر في الناس الذين يعملون بداخله من عدة جوانب مخطفة هي : (٣)

١- التنظيم يقسم العمل بين الأفراد العاملين كنتيجة لتحديد الاختصاصات.

٢- التنظيم يحدد أسلوبًا نمطياً للعمل ، ويعود ذلك إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي توجه للعمل اليومي ، ومن ثم فالتنظيم يغوي العاملين من محاولة تجديد الإجراءات والقواعد التي يلزم اتباعها في كل حالة .

٣- لتنظم يوم ينقل القرارات إلى أقسام المؤسسة سواء من أسفل إلى أعلى أم بالعكس ، أم على المستوى الأفقي ، كما أنه يمد العاملين بالمؤشرات التي ترشدهم إلى أداء الواجبات .

٤- التنظيم يوفر نظاماً للاتصالات والمعلومات ، عن طريق توفير شبكة للاتصالات الرسمية بالمؤسسة إلى جانب غير الرسمية .

٥- التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه ، عن إيمان بأهمية التدريب وإسهامه الأكيد في الوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل .

وإنطلاقاً من أهمية التنظيم في الإدارة ، هناك تساؤل لا بد منه :

ما هي الحاجة لأجهزة العلاقات العامة ؟ (٤)

كان النظام الاقتصادي والاجتماعي في الماضي سهلاً والاتصال بين أفراده وجماعاته ومنظمهاته واضحًا ، وبذلك لم تكن العلاقات بينهما معقدة ، غير أن ذلك الوضع لم يستمر ، فمع التقدم الحضاري والعلمي والصناعي

يتعقد النظام الاجتماعي وتكثر وتتبادر الجماعات والمؤسسات، وتتغافر وتتبادر الخلايا، ومن ثم يانت الحاجة أكثر إلى رعاية العلاقات والجماعات وبين المؤسسات والجماهير، ومن هنا ظهر واضحًا نشاط العلاقات العامة وأهميته في هذا القرن، وذلك لما وصل إليه التعقيد الاجتماعي من ذروة اختلال التوازن بين التقدم العلمي والمادي وبين التقدم الاجتماعي والخلفي اختلاً سوف تكون له آثار خطيرة إذا لم يتم تداركه.

مما تقدم، يتضح أن الحاجة إلى العلاقات العامة في المؤسسات والمنظمات والهيئات بمختلف أنواعها وأحجامها ماسة، وال الحاجة للعلاقات العامة فسي المشروع الصغير كالحاجة في المؤسسة الكبيرة، لكونها نشاطاً اجتماعياً يمارس كل وقت وأساسه التعامل السليم مع الآخرين، وفقاً للمبادئ الأخلاقية والمنتفعة المتبادلة، فهو عمل يؤدي تلقائياً بين الناس، حيث أن الروح التي تدور حولها فكرة العلاقات العامة موجودة منذ وجد التعامل بين الناس أفراداً كانوا أو جماعات أو أصحاب محلات أو مشروعات صغيرة .

ففي حالة المشروعات الصغيرة التي يكون فيها حجم الاتصال والعلاقات مع الآخرين محدوداً، يكون فيها توطيد العلاقات والصلات الطيبة وتحقيق مهام نشاط العلاقات العامة من مهام صاحب المشروع نفسه أو مدير المشروع، وذلك من خلال اتصاله الشخصي بمن يعمل لديه في المشروع أو من يتعامل معهم، ويكتفى لنجاحه في القيام بهذا الدور وعيه بأهداف وأهمية هذا النشاط، ومنفهمأ لقواعد وأصول ومبادئ مهنة العلاقات العامة . إضافة لذلك لابد أن يعتمد صاحب المشروع أو مديره في تصرفاته وجهده في هذا المجال على الاستعداد الشخصي والمهارة والفتنة والإبداع، وينمي ما يستخدمه من أساليب ووسائل في هذا المجال، فحسن التصرف والأداء يعود

بالفائدة عليه أولاً، وعلى المجتمع ثانياً، بهدف استمراره في عمله براحة وطمأنينة واستقرار .

وعندما يكبر حجم المؤسسة وتزداد أنشطتها وتعاظم أهدافها وأبعاؤها، وبالتالي تزداد رفعه اتصالها وعلاقتها وتعاملها مع الآخرين، مما يتطلب ذلك اللجوء إلى التخصص وتقسيم العمل لتنفيذ الواجبات والأعمال لتحقيق الأهداف العامة، مما تكون الحاجة إلى إنشاء أو وجود جهاز متخصص مسؤول عن أعمال وواجبات العلاقات العامة استجابة لتفاوت وتشابك الصلات وتضخم حجم العمل في المؤسسة .

و عموماً، فإن ازدياد أهمية العلاقات العامة في مؤسسة الأعمال يمكن عزوه إلى الأسباب التالية: ^(٢)

- ١- كبر حجم المؤسسة، وما يتبع ذلك من تضخم في الهيكل التنظيمية ونوعية المستويات الإدارية فيها، وقد ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف span of control (عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت الامرة الوظيفية للرئيس). وقد أدى هذا كله إلى اتساع الفجوة الاتصالية The communication Gap بين الرؤساء مرؤوسيهم أو تعقيد عمليات التنسيق بينهم، وفي ظل هذه المعطيات غدت عملية الاتصال الشخصي المباشر صعبة، إن لم تكن مستحيلة مما أدى إلى الحد من قدرة الرؤساء على التعرف على مشاكل مرؤوسيهم، وزاد ذلك من ظهور الكثير من الفواهير التنظيمية السلبية، كعدم الرضا عن العمل، والإحساس بالإحباط الوظيفي، و الشعور المتزايد بالانتماء المؤسسي، واقتصر ذلك كله بنزعة لدى المرؤوسين لاحلال مصالحهم الذاتية محل المصلحة العامة للمؤسسة. وفي ظل هذه الأجواء بُرِز دور هام ومتميز للعلاقات العامة لتجاوز كل هذه

المظاهر السلبية وتجسيم الفجوة بين مختلف المستويات الإدارية،
وخلق شعور بالرضا العام داخل المؤسسة.

٢- تعدد الفئات التي يتكون منها جمهور المؤسسة وزيادة درجة عدم
التجانس بين هذه الفئات . فقد أدت هذه التعددية إلى تضارب في
المصالح و الرغبات، مما خلق مستوى من التعارض المدرك بين
هذه المصالح من جانب تلك الفئات، وفي ظل تباين الهياكل
الاجتماعية والثقافية لأفراد هذه الفئات، كان من الضروري وجود
أجهزة متخصصة للتعامل مع هذه الفئات على اختلاف اتجاهاتها
وانماطها السلوكية، وأبرز دوراً للعلاقات العامة كمنهجية مناسبة
ترتكز على فن وأساليب التعامل مع العنصر الإنساني .

٣- تضخم عدد المؤسسات الخدمية، وخاصة المصادر مما أدى إلى
زيادة حدة المنافسة بينها، إلى جانب وجود درجة عالية من التمطية
في هذه الخدمات. ونظرًا لصعوبة التمييز في هذه الخدمات برزت
عوامل أخرى كجودة الخدمة Quality of service وطريقة التعامل
مع الجمهور، والتقة، كمعايير تستطيع المؤسسات الخدمية أن تتقاض
من خلالها ، يضاف إلى ذلك ، فإن تغلب الجانب اللامحسوس
Intangibility في الخدمة أدى إلى صعوبة تسويقها، وأبرز دوراً
حيوياً للعلاقات العامة في ترويج المؤسسة ككل ، وتأكيد مكانتها
وسمعتها بين الجمهور، إن لنشاط العلاقات العامة دوراً متميزاً
يمكنها القيام به في مضمار ترويج الجانب اللامحسوس في الخدمات
ونقل مضمونها إلى أفراد للجمهور، وحرص إدارة المؤسسة الخدمية
على المنافسة وإبراز الميزة التفضيلية فيما تؤديه من خدمات أصبح
بعداً استراتيجية في المنهجية الإدارية التي تعامل من خلالها مع

الأسوق ، وقد عزز هذا دور العلاقات العامة في نقل الجوانب النوعية في الخدمات وتأكيدها للجمهور.

٤- ازدياد دور وتأثير الجماعات الضاغطة Influencing Groups كجمعيات حماية المستهلك، وجمعيات الحماية من التلوث، وغيرها من الهيئات غير الرسمية التي أزدانت مساحتها في عمليات التقني الاجتماعي فالمعرف أن لهذه الهيئات دوراً هاماً في توجيه الرأي العام وفي هذا المجال، كان على مؤسسة الأعمال الحديثة أن تعي وتفهم طبيعة وديناميكيه هذه التحولات، وأن تتعامل معها وتقيم آثارها على سير أعمالها وخططها وبرامجها. إن بقاء المؤسسة واستمرارها قد أصبح مرهوناً بقدرها على التفاف والتكيف مع البيئة المحيطة . وقد أملى هذا كله ضرورة بناء وإقامة جسور التفاهم والتعاون مع كافة القوى الفاعلة في البيئة. إن دوراً كهذا يمكن أن تناط مسؤولية القيام به لجهاز العلاقات العامة في المؤسسة.

٥- تطور وسائل الاتصال الجماهيرية Mass Media فقد أدى اتساع شبكة هذه الوسائل والتطور التقني الذي حدث في أساليب عملها وقدرتها على الانتشار إلى تعزيز دورها في تشكيل وصياغة كثير من اتجاهات الرأي العام وقيادته، الأكثر من ذلك، فإن هناك اعترافاً متزايداً بالتأثير الملحوظ الذي تحدثه وسائل الاتصال الجماهيرية على الأنساط السلوكية والحياتية لأفراد ومؤسسات المجتمع، بل وعلى طرق تفكيرهم ومنهجياتهم. إن هذه الوسائل قد أصبحت مدارس بلا حدود وجعلت العالم صغيراً جداً في نظر الأفراد. ولقد قاد التطور في هذه الوسائل إلى ازدياد جاذبيتها للمؤسسات كتوافذ تطل من

خلالها على جماهيرها، ونوجه من خلالها ما تزيد نقله من رسائل إعلامية في الوقت والمكان المناسبين، وهذا أدى إلى فتح الباب على مصراعيه أمام إدارة المؤسسة لاستغلال هذه الوسائل بكفاءة عالية واستطاعت من خلالها أن تبني لها الصورة التي تزيد في أذهان أفراد الجمهور . والعبرة التي تقول بأن وسيلة الاتصال هي الحسان الذي يجر عربة العلاقات العامة ت慈悲 عين الحقيقة وتترجم كثيراً من المضامين التي ينطوي عليها مفهوم العلاقات العامة في مؤسسة الأعمال الحديثة .

٦- ازدياد الوعي والمستوى الثقافي والتعليمي لدى أفراد المجتمع أدى إلى زيادة إدراكهم لما يجري حولهم من أحداث، وقد وبالتالي إلى ليجاد رأي عام مهم بقضايا وشؤون المجتمع قادر على تعبينه للعمل من أجل ذلك. إن تنامي هذا الإدراك من جانب الأفراد والاحساس لديهم بأهمية دورهم في المجتمعات التي يتبعون إليها، أصبح أدلة يستطيع بها الأفراد تقويم وقياس مدى فاعلية مؤسسات الأعمال على أساس درجة استجابتها وتجابها مع عمليات التحول الاجتماعي والاقتصادي .

ومن الأسباب التي كانت وراء الاهتمام المتزايد بنشاط العلاقات العامة، والاعتراف بها كحالة وصل بين المؤسسة والمجتمع ظهور إدراكات عميقة لدى إدارات المؤسسات بأهمية هذا الدور ، وانعكست على الطريقة التي أصبحت هذه الإدارات تتعامل من خلالها مع كثير من قضايا الجمهور وأحتياجاته. من هنا، كان على جهاز العلاقات العامة أن يتولى هذمة وإدارة عملية التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها.

تنظيم العلاقات العامة : (١)

مما سبق كله، نجد أن الأمر بات جلياً بأن العلاقات العامة نشاط اتصالي إداري علمي، وهذا يفرض أن يكون الجهاز القائم على العلاقات العامة جهازاً قادرًا على تحقيق الأهداف المطلوبة منه ومن خلال الأنشطة الثلاثة الاتصالية والإدارية والعلمية .

ولكى تحقق العلاقات العامة دورها بفاعلية يجب أن تكون إدارة العلاقات العامة ذات تنظيم فعال قادر على إنجاز مهامها .

وإن أي نمط تنظيم لإدارة العلاقات العامة مهما كانت تسميته (إدارة أو قسم أو جهاز أو غير ذلك) يجب أن يراعي ما يلى :

١- العلاقات العامة جهاز يتبع الإدارة العليا في المؤسسة .

٢- العلاقات العامة نشاط اتصالى يجب أن تسمح له مرونة التنظيم بالحركة والاتصال المباشر بجمهوره الداخلي والخارجي .

٣- إن طبيعة أنشطتها الاتصالية مختلفة وتحتاج إلى مهارات متعددة تحتاج إلى كوادر ماهرة في الاتصال والعلاقات الإنسانية لتنفيذها .

٤- طبيعة أنشطتها في التبليغ والتخطيط والتعرف على طبيعة الجمهور وسمعة الشركة تحتاج إلى قسم للبحوث والتخطيط .

وبناء على هذا فإن البناء التنظيمي لجهاز العلاقات العامة يجب أن يشمل أقساماً أو موظفين مختصين بما يلى :

١- قسم البحوث والتخطيط :

تكون اختصاصاته القيام بدراسة اتجاهات الرأي العام والتعرف على اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة ومنتجاتها، وشكلاتهم، واحتياجاتهم، والتخطيط لحملات العلاقات العامة، وجمع المعلومات اللازمة .

٢- قسم الاتصال الخارجي :

مسؤوليته الإشراف على برنامج العلاقات العامة في الاتصال بالمؤسسات الإعلامية مثل الصحافة والإذاعة والتلفزيون. وتكون من مسؤولياته إصدار التشرفات والإشراف على مطبوعات المؤسسة وكتابتها السنوية، وكذلك توفير المعلومات الصحفية والبيانات اللازمة للتعرف بالمؤسسة وأنشطتها وإعداد نشرات يومية أو أسبوعية لما ينشر في الصحفة ويغير عن اتجاهات ومعلومات تهم المؤسسة في وضعها الراهن وفي مستقبلها .

وكذلك تكون مهمة هذا القسم تنظيم المؤتمرات الصحفية لمسؤولي المؤسسة ويضاف إلى مسؤولياته القيام بالمعارض وتنظيم المؤتمرات والمشاركة بها باسم المؤسسة .

٣- قسم الاتصال الداخلي :

مسؤوليته تعزيز انتماء العاملين بالمؤسسة وفرض المشاركة فيها، وذلك من خلال الإشراف على خدمات اجتماعية ورياضية ورحلات ترفيهية وحلقات فنية، وكذلك العمل على زيادةوعي المستخدمين، وذلك من خلال برامج وندوات ومحاضرات ومعارض داخلية، وإصدار نشرة أو مجلة داخلية.

التنظيم الداخلي لأجهزة العلاقات العامة :

أولاً : مبادئ التنظيم الداخلي: ^(٧)

إن الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة أو جهاز تنفيذي، يمثل نقطة الانطلاق لأية عملية تنظيمية أخرى، فهو الإطار الذي يضم المجموعات المختلفة عن الوظائف طبقاً للشكل أو النموذج الذي حددته الإدارة، والذي

ينتتج عنه النظام أو الترتيب المنطقي وال العلاقات التعاونية، كما أنه المجال الذي ي العمل فيه الأفراد بكفاءة ونجاح لتحقيق الهدف المنشود .

وفي حالة إعداد تنظيم جديد أو إعادة تنظيم لأي جهاز لابد من

مراجعة عدة عوامل تتلخص فيما يلي:

- ١- تحديد أوجه النشاط المطلوب ممارستها لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة التي عن طريقها يتحقق الهدف المطلوب .
- ٢- تقسيم وتجميع أوجه النشاط ومجالاته في شكل شعب أو وحدات عمل، لتحقيق التخصص وتسهيل الإشراف .
- ٣- تحديد وتعريف السلطات التي تمنح لكل رئيس أو مشرف، لضمان حسن أداء العمل وبالتالي تحديد العلاقات بين الأقسام والشعب .
- ٤- مدى الاستفادة من اللجان، وكيفية تنسيق جهود اللجان مع وحدات العمل، وتجمعها في شكل متراoط من خلال جهاز تنظيمي واحد .
- ٥- تضمين التنظيم بالشكل الذي يحقق الأهداف المرسومة إيجابياً مع عدم إهمال الجانب الشخصي في التنظيم ومشاكل الأفراد والعلاقات الإنسانية .

هذا ويعتقد بأن الأسلوب الأفضل لإعداد التنظيم الداخلي لمؤسسة ما أو أحد أقسامها الرئيسية، يجب أن يراعى التالي :

- (١)- أن يعهد بمهمة إعداد التنظيم لجهة اختصاصية خارجية كمكاتب التنظيم والإدارة أو مراكز التطوير الإداري أو الجمادات والمعاهد العلمية .
- (٢)- عند إعداد للتنظيم تراعى التواهي الإنسانية والسيكولوجية ، من خلال دراسات ميدانية و موضوعية لطبعية عمل المؤسسة وأهدافها وأنشطتها والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

(٣) - أن يتصرف الهيكل التنظيمي المعد بالمرونة والسهولة، بحيث لا يكون مبالغأً فيه أو معقدأً، إضافة إلى عدم التوسيع في إنشاء الشعب والوحدات، بهدف إيراز بعض المهام والواجبات الفرعية أو الثانية، مما قد يؤدي إلى تعدد وكثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين.

(٤) - الالتزام بسلسل القيادة والمسؤولية لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما يفترض أن يتعامل مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤلية الإدارية، ويحدد السلسلة القيادي من أعلى إلى أسفل، ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

ومن جهة أخرى أن لا يزيد عدد الأشخاص الذي يخضعون مباشرة لرئيس واحد على القدر المناسب، حتى يستطيع أن ينسق بين جهودهم ويوجههم بكفاءة، ولو أنه لا يوجد عدد مثالي للأشخاص الذين يخضعون لرئيس واحد، فذلك يعود لطبيعة العمل ونظامه وكفاءة العاملين.

ثانياً : خطوات التنظيم الداخلي لأجهزة العلاقات العامة:^(٥)

هناك عدة خطوات لا بد من مراعاتها عند إعداد تنظيم داخلي جديد لأي جهاز علاقات عامة وهي:

١- تحديد وتعريف الهدف، حيث لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأي قسم علاقات عامة، وإنما التنظيم يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة وأهدافها، حيث إن أهداف القسم تحدد ملامح التنظيم وإطاره الذي سوف يسعى لتحقيقه بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

٢- تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قسم العلاقات العامة، لتحقيق أهدافه، ولا شك أن بعض هذه الواجبات وأوجه النشاط سوف تكون رئيسة وبعضها ثانوية، لكن يجب تحديد كل منها.

٣- تجميع أعمال ووظائف العلاقات العامة المتشابهة في شعبة أو وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها، لتجنب الإزدواج والتدخل في العمل والمهام وأوجه النشاط التي تؤديها وحدات مختلفة، فكثيراً ما يسبب الإزدواج في العمل والواجبات نوعاً من الالتباس، ويبدد الجهد والأموال، ويؤخر اتخاذ القرار في العديد من الأمور.

٤- تحديد اختصاصات الشعب والوحدات التابعة لقسم العلاقات العامة وتحديد الشخص الذي يشرف على كل منها وينتقل أعباءها، ويجب أن يقتصر تحديد الاختصاصات تحديداً للسلطات التي تساعده على تنفيذ هذه الاختصاصات بشكل أفضل .

٥- تعين أفراد مؤهلين من ذوي الكفاءة في مجال العلاقات العامة، لمراقبة وتنفيذ المهام والأعمال التي ستنطوي عليهم داخل القسم أو الشعبة .

٦- تعريف كل فرد من الأفراد العاملين بقسم العلاقات العامة بواجباته وأختصاصاته وعلاقته بالأخرين في التنظيم الداخلي للقسم أو للمؤسسة ويجب أن يتم ذلك بوضوح تام، لما لذلك من أثر على نجاح عمل قسم العلاقات وتنظيمه.

ثالثاً : الأشكال التنظيمية لأجهزة العلاقات العامة :

يتضمن مما سبق، ضرورة إعداد تنظيم جيد وسلامي لأجهزة العلاقات العامة، لقيامها بمسؤولياتها وأعمالها بكل كفاءة ونجاح، ولأهمية هذا التنظيم في تجنب الإسراف والعناء، والتقليل من هدر الطاقات والجهود والأموال، ومحاولة الوصول إلى الهدف بأقصر طريق ممكنة، دون الإخلال بالمبادئ الإنسانية، والقيم الأخلاقية للعلاقات العامة، كما يهدف التنظيم إلى إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين في مجال العلاقات العامة .

ولا شك أن أسلوب تنظيم أجهزة العلاقات العامة، يختلف من جهاز لاخر تبعاً لأهدافها وللأهداف العامة للمؤسسة، مما لا يمكن التوفيق أن يكون هناك نموذجاً واحداً لتنظيم أجهزة العلاقات العامة يصلح استخدامه دائماً في جميع أنواع المؤسسات، وكما لا يمكن البقاء على تنظيم الجهاز نفسه بشكل دائم، حيث لابد من إعادة النظر فيه من وقت لآخر انسجاماً مع المتغيرات والظروف المستجدة.

هذا ويتطلب أن يراعي في التنظيم الانسجام مع أهداف المؤسسة وأنشطتها ونوعية الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة، وقدراً على تحقيق أهداف جهاز العلاقات العامة بشكل خاص وأهداف المؤسسة بشكل عام.^(٩) ولا شك أن طبيعة المؤسسة ستؤدي إلى فرض الشكل التنظيمي المناسب في المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا سيعتمد على عدة عوامل:^(١٠)

- ١- طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، فالمؤسسات المصرفية تحتاج إلى دورها في المؤسسات الصناعية أو مؤسسات الخدمات الاجتماعية أو الحكومية .
- ٢- إمكانيات المؤسسة المالية، فالمؤسسة المالية ذات الإمكانيات المالية الكبيرة يمكنها أن توفر إمكانيات كبيرة للعلاقات العامة واجهزها .
- ٣- طبيعة المنافسة في السوق، فالمؤسسات التي تتنافس تحتاج إلى جهاز علاقات عامة فعال ونشط ومن أياضاً لمواجهة التحديات.
- ٤- أنماط القيادة في المؤسسة، إذ تشكل عنصراً حاسماً في طريقة التعامل مع العلاقات العامة. وقيادة في المؤسسات خمسة أنماط هي:
أ - القائد الأوتوقراطي :

والأوتوقراطي قائد لديه سلطة يستمدتها من مصدر ما مثل : مركزه المتمثل في معرفته، أو قوته، أو المقدرة على الثواب والعقاب. ويستخدم

سلطته هذه كأساس لأداء الأعمال أو الطريقة الوحيدة للحصول على أدائها، وهذا النمط فعال يعطي نتائج سريعة في أثناء الأزمات والمواقف الطارئة. وبه نقاط ضعف رئيسة: إذ إن سبيل الاتصال فيه يتمثل بطريق واحدة (الاتصال الهابط) المتمثل بإصدار الأوامر، والذي يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم والخطأ. ومن نقاط الضعف أيضاً أن القائد يتخذ قراراته بشكل فردي. والمديرون الذي يتخذون هذا الأسلوب يؤثرون سلباً في معنويات مستخدميهم ومستوى إنتاجهم والتزامهم بالعمل.

ب - القائد البيروقراطي :

وهو يشبه الأوتوقراطي بأنه يخبر الناس ماذا يفعلون وكيف، ولكن القاعدة التي ترتکز عليها أوامره هي سياسات المنظمة وإجراءاتها وقوانينها، فهو يدير عمله بالكامل من خلال اللوائح، وغير مسموح بالاستثناء، فالقوانين هي الحكم بين الناس.

ومن فوائد هذه القيادة : أنها تضمن الثبات في السياسة والإجراءات وحيثما تكون المعايير القانونية أساسية في المؤسسة، أو تطبيقها ثابتأً فيما يتعلق بقوانين الأفراد، يكون فيه نوع من اتصافهم، ويعرف الناس أين يقفون ولذا يشعرون بالأمان والإنصاف.

ولكن من عيوب هذا النمط: عدم مرؤونته في المواقف الاستثنائية، التي لا تغطيها اللوائح وقوانين المؤسسات. وحينما تكون البيروقراطية محكمة البنية فإن الأفراد يتمتعون بروح معنوية منخفضة ويفلّمون الأوامر.

ج - القائد الدبلوماسي :

الدبلوماسي فنان، وهو مثل رجل المبيعات الذي يستخدم فن الإقناع الشخصي، ومع أن لديه سلطة واضحة مثل الأوتوقراطي، إلا أن الدبلوماسي يفضل أن يمرر ما يريد بقدر الإمكان من خلال الإقناع ومن خلال تحفيز

الأفراد، وقد ينقلب في أثناء الضرورة إلى النمط الأوتوقراطي، ولكن لا يفضل ذلك، وهذا النوع من القادة، يحتفظ بسلطته لاستخدامها في الوقت المناسب، ولكنه يسهل لجماعته حرية محدودة في رد الفعل، وطرح الأسئلة، وطرح الاعتراضات والمناقشة والمجادلة في الجانب الذي يفهمون في مسألة ما.

ومن فضائل هذا النمط : أن الناس يتتعاونون ويعملون بحماس أكثر من تعاونهم وتعاملهم في النمطين السابقيين .
ويشعر الناس أن محاولة إقناعهم وكأنها إطراء لهم تشعرهم بالاحترام وبالتقدير لشخصيتهم المستقلة .

ومن مظاهر الضعف في هذا النمط : أن بعضهم يفسر جهود إقناعهم، بدلاً من إصدار الأوامر إليهم، على أنها مظهر من مظاهر ضعف المدير، وهكذا يفقدون احترامهم له، وكذلك قد يضطر القائد مع هذا النمط في حالة عدم إقناع المسؤولين إلى الارتداد إلى النمط الأوتوقراطي .

د- القائد الديموقراطي (المشارك / التشاوري) :

يدعو القائد من هذا النمط علانية جماعته للمشاركة إلى مدى أكبر أو أقل في القرارات وصنع السياسة والطرق الإجرائية في المؤسسة. فهو إما قائد ديموقراطي أو تشاوري.

فالقائد الديموقراطي يخبر جماعته بأنه سيلتزم بقرارات الجماعة سواء وكانت بالإجماع أم بالأغلبية .

أما القائد التشاوري فيشاور مع جماعته، ويتيح لهم المناقشة والموافقة والمعارضة ولكنه يحتفظ لنفسه بالقرار النهائي .

ومن حسمت هذا النمط أن الذين يشاركون أو يساعدون في صياغة قرار ما يعذبونه لأنه جزء من أفكارهم. ويستقبل المدير باستمرار المواهب

من جماعته، أفضل المعلومات والأفكار والمقترنات، التي تكون أساسية في اتخاذ قراراته. كما أن المناقشات يمكن أن تبرز معلومات خطيرة وهامة مما يساعد في صنع أفضل القرارات، ويسهم مثل هذا النوع من المناقشات في تنمية قدرات الأفراد القيادية فسي المؤسسة، ويحفز الناس ويرفع من معنوياتهم.

ولا يخلو هذا النمط من العيوب: إذ إنه يستهلك وقتا طويلاً إذا لم يستخدم بشكل ملائم. ومن عيوبه كذلك أن بعض المديرين يستخدمونه كي يتحاشوا المسئولية، ومن ثم قد يؤدي هذا إلى أن فقدان سيطرتهم.

هـ- الفائد المتساهم :

يستحرر هذا الفائد من جميع أنواع السيطرة، إذ يضع هدفاً ومعايير واضحة لمعاونيه مثل: السياسات والوقت والميزانية، ثم يحررهم من أي توجيه أو رقابة إلا إذا طلب المعaron نفسه ذلك.

ومن فضائل هذا الأسلوب أنه يحفز الناس ليقدموا جهودهم الكاملة، وأن يوازنوا بين أساس الإدارة واستخدام الوقت والموارد.

ولكن من مظاهر ضعف هذا النمط : ضعف الرقابة الإدارية فيه مع ارتفاع المخاطرة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى كارثة إذا كان المدير لا يعرف تماماً كفاءة موظفيه ومقدرتهم على صيانة هذا النوع من الحرية.

ولعل أفضل الأسلوبات القيادية لإدارة المؤسسات، هو النمط الدبلوماسي، الذي يزدوجه معه بالنمط المشارك التشاركي، ذلك أن المؤسسات تحتاج في لحظة من اللحظات أن يتتحول المدير إلى مدير أوتوقارطي، نظراً لطبيعة العلاقات العامة، والمهام الإعلامية المتسمة بالسرعة والمشاكل التي تتعرض لها وتحتاج إلى حسم سريع واتخاذ قرار فوري.

والنمط الديموقراطي يتيح أسلوباً مرناً في مجال العلاقات العامة مما يوفر فرصة للابداع والتحرك الحر بحدود لتحقيق الأهداف، أما الإدارة البيروقراطية أو الأوتوقراطية فإنها لا توفر ان الشروط الملائمة لنجاح إدارة العلاقات العامة بفاعلية وابتكار.

كانت تلك العوامل المؤثرة على تنظيم أجهزة العلاقات العامة، ولننعرف الآن على الأسس التي يتم بموجبها تقسيم وتوزيع أعمال وواجبات جهاز العلاقات العامة على شعب ووحدات متخصصة داخل الجهاز .

إن ذلك يخضع لاختيار من ضمن الطرق والأسس العامة البديلة والمعروفة في التنظيم، بما يلائم ويناسب ظروف كل منظمة، ومدى قدرة شكل أو أسلوب دون آخر على الوفاء بمتطلبات مسؤوليات العلاقات العامة بها، وبحسب أهدافها وأنشطتها والجماهير التي تسعى إلى كسب تأثيرها ورضائها، ومن هنا قليلاً ثم ترتيب أفضل من تنظيم آخر، كما لا توجد أنساط معينة جاهزة صالحة للتطبيق في كل الأحوال .

ومن هذه الأساليب :

١- التنظيم طبقاً للأساس الوظيفي : functions

يمقتضى هذا التنظيم بقسم جهاز العلاقات العامة إلى ستة أقسام يؤدي كل منها وظيفة معينة وهي: (١)

أ- **قسم البحث** : ويشمل استقصاءات الرأي العام بين الجماهير في المجتمع المحلي ودراسة نتائج هذه الاستقصاءات وتقديرها، بالإضافة إلى دراسة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وتقديرها، إلى جانب الدراسات المتعلقة بوسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة .

ب- **قسم التخطيط** : ويقوم بتحديد ميادنة العلاقات العامة، ووضع الأهداف، وتحديد وسائل الاتصال، واختبار التوفيق المترافق، والاختبار

الأشخاص الملائمين لتنفيذ برامج العلاقات العامة، وتوفير الميزانية الكافية لكل برنامج .

ج - قسم الإنتاج: ويقوم بالتخطيط لاستخدام الوسائل المختلفة للاتصال طبقاً للبرنامج الموضوع، وبالكيفية التي تكفل اختيار الوسائل المناسبة بما يتلاءم مع طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور وحجم الميزانية المخصصة.

د - قسم التنسيق: ويتولى الاتصال بموظفي الإدارة العامة والأفراد والمبيعات والميزانية والتصنيع وغيرها من الإدارات وإعلامهم وتوجيههم إلى الكيفية المناسبة لإقامة علاقات عامة سلية، مع تنسيق أنشطتهم مع أنشطة العلاقات العامة .

هـ - قسم الخدمة الإدارية: ويقوم بتقديم المساعدة لكل إدارة من الإدارات المتصلة بنوعية معينة من الجماهير، ومراقبة الخدمات والأفراد والتشغيل والميزانية .

و - قسم خدمة المجتمع: ويقوم بالتخطيط لمشروعات خدمة البيئة والمساهمة فيها مثل الأعمال الخيرية والصحية والشؤون الثقافية وغيرها .

٢ - التنظيم طبقاً لأساس المركزية واللامركزية :

Centralized/Decentralized

تأخذ بعض المؤسسات بالأسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامة، حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي، وعنه تصدر جميع الأنشطة، ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم في فروع المؤسسة طبقاً للخطة الموضوعة، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة في فروعها وتقتصرها على المقر الرئيس .

بينما يلجأ بعضاها الآخر إلى الأسلوب للامركي، حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامة خاصة تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة لها.

والامركيية هي فلسفة ووسيلة، فهي تشير إلى ما تعتقد الإدارة العليا من أنه ينبغي أن تناح لجميع العاملين فرصة لتنمية مواهبيهم وإمكانياتهم واستخدامهم كأشخاص مسؤولين، وعلى ذلك ينبغي أن يحصلوا على التأييد والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى.

وكوسيلة فإن الامركيية هي أسلوب التنظيم حيث يوزع السلطة على الوحدات تصف المستقلة في اتخاذ القرار والتي تمارس بدقة وسائل الرقابة للتأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

ولما كانت هناك بعض الوظائف التي تتطلب، جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حدة، وتحتاج في الوقت نفسه إلى قدر من المرونة لملامحة الظروف المتباينة لكل فرع، فقد بدأت بعض المنظمات في الجمع بين الأسلوب المركزي والامركي للتعمّل بمزايا كل منها، حيث يمكن للفرع أن تشتّر في وضع الخطة العامة، ويحدد لكل فرع واجباته الخاصة في إطار هذه الخطة مستفيداً من الإمكانيات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيسي.

٣- التنظيم طبقاً لوسائل الاتصال : Communication Media

يتم تقسيم جهاز العلاقات العامة وفق هذا التنظيم إلى التقسيمات التالية:

أ- الأسلوب الاتصالي العام (١٣) :

يعني هذا الأسلوب - بالدرجة الأولى - توزيع مسؤوليات أقسام إدارة العلاقات العامة على أساس وسائل الإعلام المختلفة، تهتم كل واحدة منها بوسيلة من وسائل الاتصال الجماهيرية مثل قسم الصحافة، وقسم

الإذاعة والتلفزيون، والمحاضرات وقسم المعارض... الخ.

بـ- الأسلوب الاتصالي النوعي : ^(١١)

يتم في هذا الأسلوب توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة، فهناك قسم للاتصال بالمستثمرين، وثان للمستهلكين، وثالث للموردين، ورابع للمتعهدين، وغير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقتها.

ويكون كل قسم مسؤولاً عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة، أم بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية.

جـ - الأسلوب الاتصالي المزدوج : ^(١٢)

يعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر، بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك. وليس هناك تفضيل مطلق لأي من هذه الأساليب الثلاثة، فالأسلوب الأمثل هو ما ينفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها، وإمكاناتها التي تستعين بها على تحقيق هذه الأهداف.

٤- التنظيم طبقاً لأساس نوع السلع والخدمات : ^(١٣)

Products & services

هناك بعض المؤسسات التي تنتج سلعاً كثيرة أو تقدم خدمات عديدة، فتميل إلى الأخذ بتنظيم العلاقات العامة فيها حسب السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، باعتبار أن لكل سلعة أو خدمة جمهورها الذي يهتم بها.

ومن المنظمات التي تأخذ بهذا الأسلوب :

أ - المنظمات أو المؤسسات التي تنتج العديد من السلع الغذائية .

بـ- الشركات الصناعية التي تنتج الملابس الرياضية الخاصة بالعديد من الرياضات.

ج - شركات التأمين التي تقدم خدمات تأمينية متنوعة.

د - شركات صناعة السيارات التي تنتج السيارات متعددة الأحجام والأشكال إلى جانب قطع الغيار، والزيوت، وإطارات السيارات الخ.

هـ - الشركات الصناعية التي تنتج الأدوات الكهربائية المخصصة لاستخدامات المنزلية، واستخدامات الفنادق والقرى السياحية .

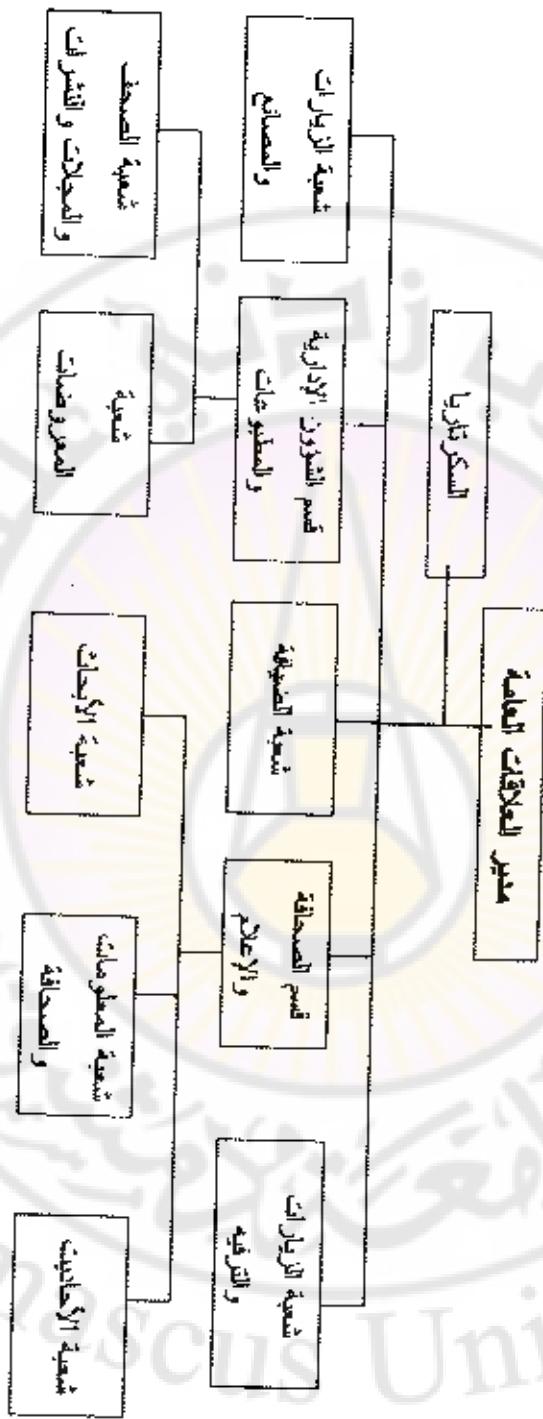
و - الشركات الصناعية التي تقدم المنظفات الصناعية المختلفة الأحجام والأشكال.

وفي مطلع هذه المؤسسات يتم تقسيم إدارة العلاقات العامة إلى عدة أقسام، يخصص كل قسم منها لإجراء البحث والدراسات على جماهير سلعة معينة، وإجراء تحضير برامج الاتصال بالجماهير في إطار خطة العلاقات العامة ككل، وإنتاج مواد ومضامين الاتصال لمخاطبة جماهير المنظمة المستهدفة من السلعة أو الخدمة وهكذا ..

٥ - التنظيم على أساس الأسلوب المختلط :^(١٧) Mixing

وهو الأسلوب الذي يجمع بين أسلوبين، فيقوم مثلاً بتوزيع الأعمال على الأقسام المتخصصة في المؤسسة مثل أقسام التحرير والبحث والخدمات والتصوير والنشر،... من جهة، كما لا يهم، من جهة أخرى أسلوب الاتصالات فيعود إلى أقسام أخرى الاتصال بالصحافة أو الإذاعة.... كما لا يهم هذا الأسلوب الأخذ بفكرة العلاقات العامة الداخلية والخارجية في تنظيم العمل .

ونستعرض فيما يلي نماذج لبعض الهيئات التنظيمية للعلاقات العامة في مؤسسات مختلفة.^(١٨)



شكل رقم (١) توزيع لتنظيم لجنة العلاقات العامة في شركة منوسة للجهنم.

بِلَادِنَا سُوكِشْرِي

العام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤





بعد هذا العرض لأساليب وأشكال تنظيم العلاقات العامة لابد من التعرف على كيفية تنظيم العلاقات العامة وذلك عن طريق:
الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة :

إن تنظيم العلاقات العامة يجب أن يتم في إطار الخطة الإجرائية التالية: (١٩)
الخطوة الأولى :

حصر الأنشطة والأعمال التي تأخذ طابع العلاقات العامة كافة، بناء على معايير عملية يستطيع بها المنظم التمييز بين ما هو نشاط للعلاقات العامة أو ما هو نشاط آخر، وهذا يبرر أن يكون مفهوم العلاقات العامة وما ينطوي عليه من مضمون وتجهيزات، واضحاً للمنظم.

الخطوة الثانية :

تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة، في مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام للعلاقات العامة، مما يمكن أن يكون أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في إنشاء الأقسام الوظيفية فيما بعد، وبصورة تساعد على معرفة وتحديد المؤهلات (العلمية والعملية) والمهارات الواجب توافرها في من سبق أن لهم مسؤوليات هذه الأقسام.

الخطوة الثالثة :

إنشاء (وحدات إدارية فرعية) داخل نطاق العلاقات العامة، بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة، واعطاء كل قسم الاسم الوظيفي المناسب الذي يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، ويجب مراعاة عدم التكرار والازدواجية عند تجميع الأعمال، بحيث لا يكون العمل الواحد مسؤولية أكثر من قسم، فكل عمل يجب أن يكون مسؤولية القسم المختص فقط.

الخطوة الرابعة :

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

الخطوة الخامسة :

تحديد السلطات الوظيفية وتوزيعها على الأقسام الوظيفية، كل حسب حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه. وهذا بحسب الاحتكام إلى توازن السلطة والمسؤولية. فالسلطة يجب أن تمنح فقط لمراكز اتخاذ القرار (مراكز المسؤولية الوظيفية). ومما لا شك فيه أنه لا سلطة في غياب المسؤولية، ولا مسؤولية في غياب السلطة، فمنح السلطة لمن لا مسؤولية له يفتح مجالاً للتسبيب وسوء استخدام السلطة، كما أن تحويل المسؤولية لمن لا سلطة لهم يعني إيجحافاً وظلمأً وظيفياً لا أساس ولا مبرر له. ولإضفاء درجة من المرونة والمناورة في عملية اتخاذ القرار، فإن توب السلطة يجب أن يكون فضفاضاً إلى الدرجة التي تسمح بذلك.

الخطوة السادسة :

تحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام الوظيفية التابعة للعلاقات العامة، وبينها وبين الأقسام في الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة، كما يجب تحديد هذه العلاقات بين إدارة العلاقات العامة وغيرها من الإدارات الأخرى، ويمتد مفهوم العلاقات الوظيفية هنا ليشمل العلاقات الرئيسية (vertical Relations) وهي العلاقات الوظيفية التي تشمل العلاقات العامة بمن هم أعلى منها، ومن هم دونها في الهيكل التنظيمي. أما العلاقات الأفقية (Horizontal Relations) فهي التي تربط وظيفة العلاقات العامة بالوحدات الإدارية التنفيذية التي تقع معها على المستوى الإداري نفسه داخل المؤسسة.

مراجع المبحث الأول من الفصل الأول

- ١- إلوراد ل. بيرنر وآخرون، العلاقات العامة فن، ترجمة وديع فلسطين وحسين خليفة، (القاهرة: دار المعارف، د.ت) ص ١٥٢ .
- ٢- علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط٩ (القاهرة، د.ن، ١٩٧٦)، ص ١٤٣ .
- ٣- Herbert simon, AJministrative, Bebavior (N.Y:The Macmillan company, 1976) P.
- ٤- لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة، المبادئ والأسس العلمية، (عمان: دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١) . ص ص ١٦١ - ١٦٢ .
- ٥ - ناجي معلما، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، مدخل اقتصادي، ط١ (عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣) ص ص ٤٤٨ - ٤٥٢ .
- ٦ - صالح أبو اصبع، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، ط١ (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤) ص ص ١٠٩ - ١١٠ .
- ٧ - لبنان هاتف الشامي، مرجع سابق، ص ص ١٦٨ - ١٦٩ .
- ٨ - المرجع السابق ، ص ١٧٠ .
- علي عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص ٤٧٢ .
- ٩ - لبنان هاتف الشامي ، مرجع سابق، ص ١٧١ .
- ١٠- صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ص ١١١ - ١١٤ .
- ١١- محمود يوسف، حنان جنيد، إدارة وتنظيم العلاقات العامة، (القاهرة: برنامج التعليم المفتوح، ٢٠٠٠) . ص ٤٠ .
- ١٢- علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط٤ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٠) ص ص ٤٩ - ٥٠ .

- ١٣ـ صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ١١٦.
- ١٤ـ علي عجوة، مرجع سابق، ص ٤٤.
- ١٥ـ المرجع السابق، ص ٤٥ .
- ١٦ـ محمود يوسف، حنان جنيد، مرجع سابق، ص ٤٥ - ٤٦.
- ١٧ـ صالح أبو اصبع ، مرجع سابق، ص ١١٧ .
- ١٨ـ لبنان هاتف الشامي، مرجع سابق، ص ١٧٣-١٧٥.
- ١٩ـ صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ١١٤ - ١١٦.

المبحث الثاني

إدارة العلاقات العامة

يتناول هذا المبحث أهمية إدارة العلاقات العامة وأهدافها، ثم يتعرض لدور المستويات الإدارية في العلاقات العامة وأنماط إدارة العلاقات العامة، ثم يركز هذا المبحث على أساليب تنفيذ إدارة العلاقات العامة، متطرقاً لمزايا وعيوب كل أسلوب من أساليب الإدارة، وكيفية بناء إدارة داخلية للعلاقات العامة، وبخصوص جزءاً للحديث عن العاملين في أجهزة العلاقات العامة، من حيث الإطار العام لمواصفات العاملين في أجهزة العلاقات العامة، والخصائص الواجب توفرها بالعاملين في أجهزة العلاقات العامة.

أهمية إدارة العلاقات العامة :

أصبحت العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة التي كانت فيما مضى تقتصر على التنظيم وتحديد المسؤولية والإشراف.

ورغم أن العلاقات العامة وظيفة إدارية جديدة ومهمة إلا أن وجودها ونجاحها في أيّة مؤسسة يتوقف على مدى افتتاح الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة وافتتاحها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها من خلال جميع العاملين بها من ناحية، وعن طريق إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من ناحية أخرى، وتعتبر مكانة إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة مؤشراً للدلالة على مدى اهتمام هذه المؤسسة بوظيفة العلاقات العامة، وحجم التسهيلات المتاحة لها والإمكانات الفعلية للعاملين بها.

ولهذا ترتفع مكانة المسؤول عن ممارسة هذا النشاط في كثير من الهيئات التي تعترف بدور العلاقات العامة ومسؤولياتها إلى مستوى الإدارة العليا، فنجد أن هذا المسؤول يشغل درجة نائب الرئيس لكي تكون له سلطة

توجيه الإدارة الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها، هذا بالإضافة إلى مشاركته الفعلية في اتخاذ القرارات العليا مما يتبع له التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة في التوفيق بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير ووضع السياسات التي تحظى بثقة الجمهور وأحترامه، وتساعد على توطيد سمعة المؤسسة ونقاء صورتها في ذهن الجماهير. (١)

وكلما كانت المنشأة تعامل مع أعداد كبيرة من الجمهور، سواء كان هذا الجمهور من المستهلكين أم من المنتفعين أم أصحاب المصالح، كانت حاجتها إلى وجود عدد من الأفراد المتخصصين في العلاقات العامة تكفلهم بعمل البرامج، وإجراء الاتصالات اللازمة مع هذا الجمهور.

وكلما تنوع الجمهور وأصبح من الصعب تحديده أو تقسيمه إلى نوعيات محددة أو مجموعات معروفة، كانت عملية الاتصال صعبة، وتحتاج إلى إلمام ودراسة وخبرة واسعة حتى يكون هذا التحديد واضحاً ودقيقاً يسهل على القائمين بها العمل ودراسته والاتصال به، مستخدمين في ذلك أبسط الوسائل وأكثرها ملاءمة له.

كذلك نجد أن المنشآت الكبيرة الحجم لديها أعداد كبيرة من العاملين، وقد تختلف مستوياتهم وتتفاوتونهم تبعاً للمهام والأعمال التي يقومون بها، وبالتالي نجد أن الاتصالات الداخلية مع هؤلاء العاملين كبيرة، وتحتاج إلى جهد ملحوظ من القائمين بعمل العلاقات العامة.

وقد ترى الإدارة العليا أن المنشأة لا تحتاج لوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة، ويكفي أن تكلف شخصاً أو أكثر بما لا يزيد عن خمسة أشخاص تكفلهم بهذا العمل، إما إلى جانب أعمالهم الأصلية أو تكليفهم بذلك. قد يكون هذا الرأي مناسباً إذا كان عمل العلاقات العامة محدوداً إلى هذا الحد، أما إذا كان بسبب جهل الإدارة بأهمية العلاقات العامة ودورها في

المنشأة، فسوف تجد الإدارة أن تحديدها هذا خطأ كبير، يجب تصحيحه بسرعة.”

أهداف إدارة العلاقات العامة :

لكل إداره من إدارات المنشأة أهداف تعمل على تحقيقها، وأهداف إدارة العلاقات العامة تتطرق من الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في مجال إدارة الأعمال، بمعنى أن هذه الإدارة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهem المتتبادل بين المنشأة وجمهورها، وكذلك بناء سمعة طيبة لها في أواسط العمل، والعمل على استقرار الاتصالات فيما بينهم، مع التصدي لأية محاولة للنيل من هذه العلاقات أو السمعة أو الاتصالات، أي هي تزوير للجماهير قبل محاولة التأثير عليهم.

الخصائص إدارة العلاقات العامة :

إذا ما أردنا الدخول في تفصيل الاختصاصات التي تمارسها إدارة العلاقات العامة، سنجده أنها مشتقة من واقع طبيعة نشاط العلاقات العامة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولن تخرج عن ذلك.

ومن الممكن تحديد أهم الاختصاصات فيما يلي :

- ١- استقبال زوار المنشأة والترحيب بهم .
- ٢- القيام بالتسهيلات الازمة للعاملين بالمنشأة - بصفة خاصة - كبار الموظفين عند سفرهم أو عودتهم من الخارج .
- ٣- إعداد برامج العلاقات العامة المتعلقة بزيارات الوفود التي تزور المنشأة سواء من الداخل أم من الخارج .
- ٤- إجراء الاتصالات الازمة سواء خارجياً أم داخلياً مع الجمهور الذي تتعامل معه المنشأة .
- ٥- خلق وتنمية الوعي والمعرفة بأنشطة المنشأة مستخدمة في ذلك مختلف وسائل الإعلام.

٦- متابعة ما ينشر أو يكتب في المحافل المختلفة، في الصحف والمجلات المحلية والعالمية عن المنشأة، أو ما يختص بنوع النشاط الذي تمارسه، وترجمة ما يتعلق بذلك، وتحليله وإعادة نشره إذا كان لصالح المنشأة، والرد عليه إذا كان ضدّها.

٧- أية اختصاصات أخرى ترتبط بطبيعة نشاط المنشأة وتحركاتها وعلاقتها مع الجماهير.

ويجب أن يكون عمل العلاقات العامة نابعاً من أهداف هذه المهنة، كما يجب أن تلتزم إدارة العلاقات العامة - عند مخاطبة الجماهير - بالصدق والأمانة والحق، ولا تتجأ إلى إثارة العواطف، فتبدو على العاملين بها روح التحامل عند معاملتهم للجماهير.^(٣)

دور المستويات الإدارية في العلاقات العامة :^(٤)

بالرغم من أن العلاقات العامة تعتبر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، إلا أن الجزء الأكبر من هذه المسؤولية، يقع على الإدارة، مع أن مستويات هذه المسؤولية تختلف تبعاً للمستوى الإداري الذي تمارس من خلاله العلاقات العامة.

وإذا كانت المهام المتعلقة بالعلاقات العامة، تتصرف بقدر كبير من العمومية والشمول في المستوى الإداري الأعلى، وتتضمن خطوط السياسة العامة، فإنها تزداد في حياثتها وتفصيلاتها في المستويات الإدارية الأدنى .

١- الإدارة العليا (مجلس الإدارة) :

تتركز مهمة الإدارة العليا فيما يتعلق بنشاط العلاقات العامة في التأكيد من أن النظام المتبّع في المؤسسة وإجراءات وأساليب العمل فيه توفر للعلاقات العالمية المناخ المناسب للعمل. بما في ذلك ضمان التعرّف على أفكار كافة المجموعات والأفراد في المؤسسة، وإتاحة الفرصة للتعبير عن هذه الأفكار.

وفي هذا الإطار الشامل تقوم الإدارة العليا بما يلي:

أ- التأكيد من أن إجراءات العمل داخل المؤسسة، تسمح بإتمام عملية نقل فعالة للمعلومات إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب، بما في ذلك النشرات والأخبار والتعليمات الخاصة بالعمل .

ب- إنشاء جهاز دائم ومتخصص لدى المؤسسة لمباشرة مهام وأعمال العلاقات العامة، بما يتفق مع طبيعة عمليات المؤسسة وأنشطتها، ويلبي احتياجات الجمهور .

ج- تقويم فاعلية العلاقات العامة، وجهود الاتصال المبذولة، على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسة، وذلك ببني المعايير المناسبة لطبيعة نشاط ودور المؤسسة في المجتمع المحلي، ورسالتها فيه .

د- إقرار خطة العلاقات العامة بعد الاطلاع عليها، ومناقشتها مع مدير العلاقات العامة، ثم اعتماد الميزانية الخاصة بها .

والجدير بالذكر أن لرئيس مجلس إدارة المؤسسة دوراً متميزاً في مجال العلاقات العامة، فهو بحكم منصبه الإداري ووضعه المتقدم، المتحدث الرسمي باسم المؤسسة، فهو الذي يقوم بشرح أهداف المؤسسة، سياساتها وخططها لكل من يعنيه الأمر . وفي الوقت نفسه يتعرف على وجهات نظر هؤلاء بالمؤسسة وانطباعاتهم عنها، وتقويمهم للدور الذي تقوم به.

وفي هذا الصدد، ينبغي لرئيس المجلس ألا ينتظر الزائرين للقدوم إليه، بل يجب أن يبادر من جانبه ويدعو كل من تهمه دعوتهم والمجتمع بهم، فالعلاقات العامة عملية اتصال تفاعلية ذات اتجاهين.

وفي إطار قيامه بهذه المهمة فإن رئيس المجلس يمكنه الاتصال الشخصي بالقيادة السياسية، وقيادات الرأي العام، من المهتمين بقضايا المجتمع وشؤونه العامة، والذي تكون في مساندتهم ودعمهم، مصلحة متباينة

لكل الأطراف، كذلك ينبغي على رئيس المجلس بناء جسور صداقة وتعاون مع الصحفيين الذين يرجون بالمعلومات التي يجدون فيها مادة خصبة لما يكتبون أو يشارون .

٢ - الإدارة التنفيذية :

تختلف طبيعة و مجال العلاقات العامة التي يمارسها المدير في هذا المستوى الإداري، حسب طبيعة موقعه و اختصاصاته إدارته، وسهلاً لفهم والاستيعاب فإننا سنقوم بتقسيم المناقشة هنا طبقاً للوظائف الإدارية التي ترتبط بدرجة أكبر بموضوع العلاقات العامة .

أ - المدير العام :

إن مهمة المدير العام للمؤسسة فيما يتعلق بتنفيذ وتحطيم برنامج العلاقات العامة، تتعدى نشاط رئيس مجلس الإدارة، إذ تقع على عاتقه مسؤولية ضمان سلامة العلاقات الداخلية في المؤسسة وفاعليتها، وتركيز السياسات العامة للمؤسسة والقرارات الصادرة عنه، في عمليات الاتصال الرئيسية vertical والأفقية Horizontal . ولا تقتصر عملية نقل المعلومات على مجرد إرسالها إلى الجهات المعنية المختلفة، وإنما يجب أن تتعداها إلى تنظيم نقلها، والوقوف على وصولها، وفهمها، وبطريقة تثير فيمن يتلقاها الاهتمام بها والحرص على الاطلاع عليها .

وفي تنفيذ خطط الاتصالات داخل المؤسسة، فإن على المدير العام، الإبقاء على أبواب إدارته وخطوط الاتصال به مفتوحة بطريقة ديموقراطية بحيث يتيح لغيره من المديرين التنفيذيين التنسيق معه، وخاصة مع مديرى التسويق والأفراد من داخل المؤسسة، ومع كل من تكون له صلة بالمؤسسة، من قيادات الرأي العام أو القيادات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى الموجودة في المجتمع .

أن تبني مدخل الباب المفتوح من جانب المدير العام المؤسسة من شأنه أن يشيع الرضا والثقة في جو المؤسسة وينبع للعلاقات العامة فرص العمل بفعالية ونشاط.

ويمكن التعبير عن الممارسة الفعلية للعلاقات العامة بال موقف والاتجاهات الإيجابية إزاء كل ما يمكن أن يحقق المصلحة العامة للمؤسسة، ويجب التأكيد هنا على أن الفتح الذهني الذي يبديه المدير العام للمؤسسة هو الباب الذي يصل بالمؤسسة إلى الرحاب الواسعة للعلاقات العامة، فالإصراء المستمر والتحسين لواقع وإمكانيات كل من يعملون معه، يولد لديهم الإحساس بالرضا والثقة ويشحد فيه روح الفريق الواحد.

ب - مدير التسويق :

تصف العلاقة بين مدير التسويق ومدير العلاقات العامة في المؤسسة بأنها وثيقة جداً، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

١ - ظهور حركة حماية المستهلك consumer protection movement والدور الفعال لها في كثير من الدول المتقدمة، والتي كان من شعارها " أن من حق المستهلك أن يعلم " وإذا كما نطالب المستهلك بترشيد الكثير من قراراته وإيصاله إلى الاختيار المناسب، فإن علينا تزويده بالمعلومات الحقيقة، والكافية ، لتمكنه من الوصول إلى ما نريده له، وفي هذا الصدد يقع على عاتق مدير التسويق ومدير العلاقات العامة، عباءة ضمان تدفق منتظم ومستمر للمعلومات من المؤسسة، إلى جمهور عملائها الحاليين والمرتقبين وبالعكس.

٢ - تزايد الوعي بأهمية الترويج Promotion الذي ينطوي على كثير من عمليات الاتصال الإقناعي Persuasive communication في نجاح برنامج التسويق الذي تتبناه المؤسسة، فقد ثبت للممارسين والعاملين في قطاع

الخدمات، أن الجوهر الأساسي في مضمون الخدمة The core of the service ليس كافياً لتسويق هذه الخدمة، فقبول العميل لها و اختياره للمؤسسة التي تقدمها لا تكمن فقط في جوهر الخدمة نفسها، وإنما تمتد جذور بعضها إلى أعمق نفسيّة العميل. إن جودة الخدمة والإطار الذي توضع فيه، والتي تحدّدها في كثير من الأحيان إدراكات العميل The customers perceptions ، تلعب دوراً أساسياً في تسويق الخدمة، كذلك، فإن الطريقة التي يعامل بها موظفو المؤسسة أفراد الجمهور لها أيضاً اثر كبير على إدراكات العميل النوعية الخدمة المقدمة، ومن هنا تبرز الحاجة إلى العلاقات العامة وفن التعامل مع الجمهور كركيزة أساسية لأي برنامج تسويقي.

٣ - العلاقة المطردة بين سمعة المؤسسة The firm's Reputation وبين إمكانياتها وقدراتها متمثلة في حجم واسع عملائها وتنوع خدماتها .

إن كثيراً من حالات الفشل التي تتتبّع خطط وبرامج التسويق في كثير من المؤسسات، يمكن ردها إلى سوء تنظيم العلاقات العامة، وفشل عمليات الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويمكن عزو هذا كله إلى الافتقار إلى موقف إيجابي للإدارة من مفهوم العلاقات العامة، وعدم القدرة على تطوير الآليات The mechanisms اللازمة لاحداث التفاعل المطلوب داخل المؤسسة .

جـ- مدير الأفراد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أهم مجالات النشاط فيها ، وإدارة الأفراد هي المؤهلة لدعم وتعزيز الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في المؤسسة. مدير الأفراد هو أقرب الناس إلى كافة العاملين في المؤسسة. والأقدر على التعرف على أفكار وأقوال هؤلاء، ويكون هذا الدور التعزيزى لمدير الأفراد في مجال العلاقات العامة في التأكيد

من أن الأخبار والمعلومات العامة تتتفق بصورة مستمرة ومنتظمة في مجال إدارته.

ومدير الأفراد بحكم طبيعة الاختصاصات التي تقوم بها إدارته، من رسم السياسة الخاصة بالأجور والرواتب، وتحطيم برامج الحوافز، وبرامج الرعاية الصحية والضمان الاجتماعي، وكثير من المزايا العينية ، ومن تهم بصورة مباشرة في إشاعة الرضا والإحساس بالأمن الوظيفي. يستطيع أن يفهم قسّي توفير المناخ الداخلي العام للمؤسسة ويرفع من الروح المعنوية للموظفين، وهو ما يهدف إليه البرنامج الفعال للعلاقات العامة .

أنماط إدارة العلاقات العامة :

هناك ثلاثة أنماط لإدارة العلاقات العامة وهي النمط الاستشاري و النمط التنفيذي والنمط المختلط.

١- النمط الاستشاري :

حيث تكون وظيفة العلاقات العامة استشارية إذ تهم كل الوحدات وتتنبع بخدماته، وهذا يبرر أن يكون مكانها على أعلى مستوى إداري في المؤسسة، لذا يتم ربط الوظيفة بالمدير العام، وطبقاً لهذا الوضع الاستشاري لوظيفة العلاقات العامة، فإن سلطة مدير العلاقات العامة تقتصر على تقديم المشورة وإبداء الرأي دون أن ينطوي ذلك على آلية مضمونة للسلطة التنفيذية. والحقيقة، أن هذا الوضع يقف بالدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة عند الحد الذي يراه المدير العام مناسباً، ولهذا فإن هذا الدور يكون محدوداً برؤيته ووجهة نظره وموقفه من نشاط العلاقات العامة، وهنا يلعب النمط القيادي لهذا المدير دوراً في تحديد مسارات العمل للعلاقات العامة .

٢- النمط التنفيذي :

أخذت الإدارة العليا في التوجه نحو إنشاء إدارات مسؤولة للعلاقات العامة تعطي وضعًا تنظيمياً خاصاً لها، وتحل محل السلطات التنفيذية ما يكفي لاضطلاعها بمسؤولياتها، ويكون للعلاقات العامة سلطة إدارية على جوانب النشاط فيها كافة، ويطلق يدها في ممارسة صلاحياتها كافة بما يساعدها على تحقيق أهدافها بالسرعة الممكنة .

٣- النمط المختلط :

طبقاً لهذا النمط، يتم دمج نشاط العلاقات العامة مع أي نشاط آخر تقوم بأدائه إحدى إدارات المؤسسة، وقد جرى العرف على دمج العلاقات العامة مع إدارة التسويق بالنظر إلى ما تلعبه العلاقات العامة من دور أساسي في تسويق وترويج الخدمة. أسلوب تنفيذ إدارة العلاقات العامة :

إذا كانت العلاقات العامة تستهدف تحقيق السمعة الطيبة ومصالح الناس من خلال أنشطة المؤسسة وذلك لتسهيل نجاحها وتوسيعها، وكذلك الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيزها، والحفاظ على سلامة العلاقات الداخلية في المؤسسة، فإن هذه الأهداف العامة تحتاج إلى من يحققها.

وتجأ المؤسسات في العادة إلى أحد الأسلوبين الثلاثة التالية لتسخير أمور وإدارة العلاقات العامة وهي :^(١)

- ١- إنشاء إدارة علاقات عامة داخلية In House Public Relations
- ٢- الاستعانة بجهة استشارية خارجية للعلاقات العامة Consultancy
- ٣- الجمع بين الأسلوبين .

تناقش هذه الأسلوبات الثلاثة لتتعرف على مزايا وعيوب كل منها .

١- إنشاء إدارة علاقات عامة داخلية :

يعني ذلك أن تقوم المؤسسة داخلياً بالقيام بالعلاقات العامة من خلال

جهاز خاص يقوم بهذه المهمة، ويتم ذلك بإنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعاها وكيانها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بها من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة، ولها مسؤول، وأنشطة تؤدي طبقاً لطبيعة الوظيفة والمسؤوليات التي تقع على عاتقها والهدف الذي ترغب في تحقيقه من وراء إنشاء هذه الوظيفة.

يتميز هذا الأسلوب بعده مزايا تتمثل في :

- أ- تندمج كوادر العلاقات العامة وتتوحد في أهداف المؤسسة وراميها، وهذا يجعل الشخص يشعر بأن له هدفاً شخصياً في النجاح.
- ب- يمكن أن يتم الاتصال بوسائل الإعلام بدون الحاجة المستمرة إلى الرجوع إلى الآخرين.
- ج- إن موظفي العلاقات العامة أعضاء في المؤسسة، لذا قبلياً منهم التحرك بسهولة لتأسيس علاقات ودية مع جميع المستويات، مما يسهل نشاطات العلاقات الداخلية والحصول على المعلومات المطلوبة.
- د- إذا كان حجم المؤسسة وميزانيتها مناسبين، فإن وجود جهاز داخلي متخصص يمكن أن يكون اقتصادياً وكفواً ، وذلك بتعيين متخصصين يمكنهم التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور.
- هـ- إن وجود الجهاز داخل المؤسسة سيمكنه من معرفة مصادر الحصول على ما يلزمها من معلومات.
- و- إن الجهاز الداخلي للعلاقات العامة، بحكم صلته وقربه من الأفراد وما يجري داخل المؤسسة من أحداث، يستطيع اتخاذ الإجراء اللازم لإصدار أية أخبار أو معلومات بسرعة وفي الوقت المناسب، ويعتبر سرعة الرد والاستجابة لمقتضى الحال من أهم الخصائص التي يتتصف بها نظام العلاقات العامة الفعال .

ز - إن مسؤول العلاقات العامة، بحكم الاختصاص والتخصص والإلمام بالجوانب الأساسية لمسؤوليات وظيفته، يستطيع التحدث أو الكتابة إلى أية جهة يريد، سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها لأن الجميع يفترض أن يقدروا طبيعة وظيفته ودوره .

ح - إن وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة يتيح له تركيز جهوده توجيهها إلى حاجات ومتطلبات المؤسسة، بخلاف الوضع في حالة الاعتماد على جهاز خارجي للعلاقات العامة، حيث تكون جهوده موزعة بين كافة المؤسسات التي تتعامل معه .

ط - إن جهاز العلاقات العامة الداخلي بحكم وجوده في الموقع، يكون قادرًا على إعطاء المثل الحي على ما تعنيه وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة فهو يستطيع أن يطور لنفسه من الأساليب والأدوات، لجعل أي شخص داخل وخارج المؤسسة يلمس ما يمكن أن يقوم به من إنجازات وفعاليات.

وعلى الرغم من وجود كل تلك المزايا إلا أن للجهاز الداخلي للعلاقات العامة بعض العيوب تتمثل فيما يلي :

أ - إن الوظيفة الأساسية التي تقوم بها العلاقات العامة تتمثل في تكوين صورة ذهنية لائقة عن المؤسسة في أذهان الجمهور الداخلي والخارجي لها، ومن الممكن أن يكون الجهاز الداخلي بحكم تبعيته متحيزاً في بناء وتكوين هذه الصورة الذهنية .

ب - يحتاج مسؤول العلاقات العامة داخل المؤسسة - في بعض الأحيان - إلى الاحترام والتقدير الكبير من جانب إدارته، بقدر ما يعطي لمسؤول خارجي للعلاقات العامة، والذي ينظر إليه في معظم الحالات على أنه

"خبير" ولهذا فإن ذلك من شأنه أن يحيط مسؤولي العلاقات العامة في الجهاز الداخلي .

جـ- إذا لم تتوفر لجهاز العلاقات العامة في المؤسسة سبل الاتصال السريع
بوسائل الإعلام - وخاصة إذا كان الموقع بعيداً عن هذه الوسائل -
سيعيق أداء الجهاز، علماً بأن فاعليّة أدائه تعتمد إلى حد كبير على
سرعة الرد والاستجابة لمقتضيات الحال .

٤- الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة :

يتم ذلك بآن توكيل مهمة العلاقات العامة إلى جهة خارجية من خبراء ومستشاري وكالات العلاقات العامة، ويعني ذلك أن تتم الاستعانة بمستشار العلاقات، العامة، وهو شخص يخصص جزءاً من وقته لو كله لمنظمة معينة، وهو قد يكون فرداً ولو عمالء متعددون، وقد يكون منظمة ولها عدة عمالء على مستوى الدولة، وقد يكون إدارة من إدارات وكالة إعلامية معينة .

والمستشار الخارجي هو المحترف الذي يعمل بشكل مستقل لواحد أو أكثر من العملاء، وتغطي استشارته كل جوانب العلاقات العامة، كما يمكن أن ينظر إليه على أنه الشخص الذي يساعد الإدارة على صياغة الخطط أو تطوير الرأي العام ، وهذا يعتبر مسشاراً للإدارة وليس بديلًا عنها.

وللاستشارة للخارجية مزايا وعيوب، ومن مزاياها:

١- تكاليف العلاقات العامة مرتبطة مباشرة بالأعمال التي يتم إنجازها من قبل المؤسسة الاستشارية، وهكذا فإن ميزانية العلاقات العامة يمكنها أن تختلف من سنة إلى أخرى حسب النشاطات المنجزة وهذا يؤمن فرصة للمؤسسات الصغيرة أن تتجزأ أعمالها بأقل التكاليف.

بــ القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التي قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمؤسسة، أو تأثر بهــ

بالعواطف بين رفاق العمل الواحد، وهو بابعاده عن مشكلات العمل اليومي بتفاصيله الدقيقة، يكون أكثر قدرة على النظرة الشاملة للموقف.

جـ- التمتع بالخبرة الواسعة، من خلال تنوع الخبرات في التعامل مع عملاء عديدين، ومع مشكلات متعددة ومتكررة، وهذا يعني مقدرة الجهة الاستشارية على معالجة المشكلات المعقدة.

دـ- زيادة مصداقية الجهة الاستشارية لدى الإدارة العليا، حيث أن مسؤولي هذه الجهة مستقلون، وبذلك يمكن أن يقدموا نصائح غير متحيزة، غالباً ما يتم الاستماع والستفحة بالنصائح من الخارج أكثر مما لو كانت من داخل المؤسسة .

هـ- إذا كانت نتائج الجهة الاستشارية الخارجية غير مرضية، فمن السهل تغيير هذه الجهة وإلغاء التعاقد معها .

أما عيوب الاستعانة بالجهة الاستشارية للعلاقات العامة فتتمثل في :

أـ- قد يشوب النظرة الشاملة للموقف من جانب الجهة الاستشارية بعض الفصور، إذا لم تستطع إدراك بعض الخفايا المتعلقة بالموقف العام، والتي لا تظهر بوضوح لأي شخص من خارج المؤسسة، ونتيجة لذلك يصبح تقويم هذه الجهة الاستشارية للموقف غير دقيق، رغم حرصها على الموضوعية .

بـ- هناك بعض الأنشطة التي تتطلب تواجد خبير العلاقات العامة باستمرار في نفس موقع العمل لمتابعة الأحداث أو لا بأول، ومواجهة المواقف التي تحتمل سوء الفهم بين المؤسسة وبين أي جمهور من جماهيرها.

جـ- تعامل الجهة الاستشارية مع أكثر من منظمة في وقت واحد قد تكون في بعض الأحيان متنافسة.

د- يمكن أن يكون هناك عجز في متابعة عملياتها، وخصوصاً إذا كانت الجهة الاستشارية تبدل موظفيها، أو يتسربون منها مما يفقد هذه الجهة القدرة على المتابعة مع تجدد كوادرها.

هـ- نساؤ لات وسائل الإعلام حول أنشطة المؤسسة، لا يمكن في كثير من الأحوال الرد عليها من قبل الاستشاريين، بل يقومون بحالات الردود إلى إدارة المؤسسة .

ويمكن للمستشار الخارجي أن يخضع للاعتبارات التالية :

أ- القدرات المهنية والمهارات التي يتمتع بها بصفة عامة، وفي مجال العلاقات العامة المرتبطة بقطاع العمل بصفة خاصة.

ب- الانتماء إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى، أو مكتب مشهور في مجال ممارسة العلاقات العامة.

ج- السمعة الخاصة التي يتمتع بها والتي تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المؤسسات المختلفة، والعملاء الذين سبق لهم التعامل معه.

د- الأعباء المالية التي ستطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجي .

هـ- الاحتياجات الفعلية التي سيقوم المستشار بسد العجز فيها، أو سيساهم في تحقيق الأداء الأفضل لها.

أما المجالات التي يمكن أن يسهم فيها المستشار فهي :

أ- إعداد وتنفيذ بحوث الرأي العام .

ب- وضع البرنامج العام أو الفعلي لأنشطة العلاقات العامة.

ج- كتابة المقالات والموضوعات في المجالات التجارية وال العامة وفي وسائل الاتصال المحلية والمركزية.

د- تدعيم صلة المنظمة بوسائل الاتصال الجماهيرية.

هـ- تنظيم المؤتمرات الصحفية .

- و- تصميم وإقامة المعارض والإشراف عليها.
 - ز- كتابة وإخراج النشرات الداخلية والخارجية.
 - ح- كتابة الخطاب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات العامة .
 - ط- عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة في الموضوعات الهامة.
 - ي- إعداد وإخراج الكتبيات الخاصة والتقارير السنوية.
 - ك- إنتاج المواد السمعية والبصرية للأغراض الإعلامية .
 - م- تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها في الأماكن المناسبة لها في المنظمة.
- أما الأسلوب الثالث لتنفيذ إدارة العلاقات العامة فهو :

٣- الجمع بين الأسلوبين :

يتم الجمع بين أسلوب إنشاء إدارة علاقات عامة داخلية، والاستعانة بجهة استشارية للعلاقات العامة، ويوجد العديد من المنظمات التي تتبع هذه الطريقة ويرجع هذا إلى أنها تحاول أن تقلل عيوب الأسلوبين وتحصل على مزاياهما، بالإضافة إلى أن المنظمة تستطيع أن تسد النقص في الإدارة الداخلية في بعض المشكلات بالاستعانة بالمستشار الخارجي، حيث يوفر نوعاً من الخبرة النادرة التي تحتاجها لمعالجها ل موقف معين.

بعد هذا العرض لأساليب إدارة العلاقات العامة لا بد لنا من أن نتعرّف على كيفية بناء إدارة داخلية للعلاقات العامة، حيث إن هذا الأسلوب من مهام إدارة المؤسسة، بينما يتم الاستعانة بالأسلوب الثاني بشكل جاهز، لذلك لابد من التعرّف على :

بناء إدارة العلاقات العامة وتبعيتها : ^(٧)

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة في منشأة من

المنشآت، فهي تختلف من منشأة لأخرى حسب حجم المنشأة وطبيعة أعمالها، ففي حالة صغر حجم المؤسسة - مثلاً - يقوم المدير بنفسه أو بواسطة مساعد له ضمن العاملين في المؤسسة بأعمال العلاقات العامة، كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة، ومن ثم يختلف البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من جهة إلى أخرى، فالوحدات التنظيمية التي تدخل في بناء علاقات عامة لوزارة الدفاع قد تختلف عنها في وزارة الزراعة .

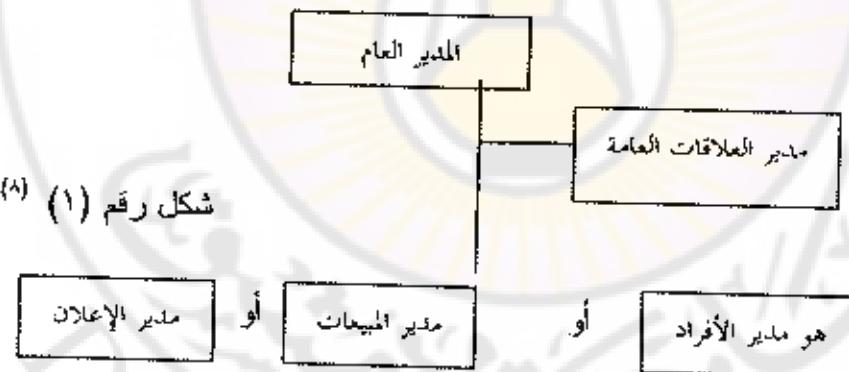
والاختلاف هنا قد يكون ضرورة يستدعيها اختلاف الأهداف والخطط والبرامج والجماهير، كذلك الأمر بالنسبة لتبسيعية العلاقات العامة، فقد تستند هذه المهمة إلى أحد مديري الإدارات كإدارة الأفراد أو إدارة المبيعات أو إدارة الإعلانات، أو قد نسوز المسؤولية بينهم. وفي بعض المنشآت الأخرى نجد أن هناك إدارة كاملة للعلاقات العامة يرأسها مدير يتبع عضو مجلس الإدارة المنتدب مباشرة، وتشمل عدة أقسام من بحوث وتحطيط إلى تنسيق وإنتاج.

وتتمثل أعمال العلاقات العامة اتصالاً مباشراً بالأهداف والسياسة العامة التي تنتجهها الإدارة، وبناء على ذلك فإن أعمال العلاقات العامة يجب أن تتوضع في التنظيم العام للمنشأة على مقربة من الإدارة العليا وتحت إشرافها المباشر، فيكون مدير العلاقات العامة مسؤولاً أمام رئيس مجلس الإدارة، وأن يكون بالقرب من الأفراد الذين يشغلون المراكز ذات المسئولية الكبيرة في المؤسسة، حتى يمكنه أن يحقق أحسن نتائج، وأن يكون على مستوى مديري الإدارات الأخرى.

من ناحية أخرى، فإن تخصيص مدير أو قسم لإدارة أعمال العلاقات العامة لا يعني أن هذا الشخص أو هذا القسم هو الجهة الوحيدة التي تقوم بأعمال العلاقات العامة فحسب، ذلك أن العلاقات العامة عملية مستمرة

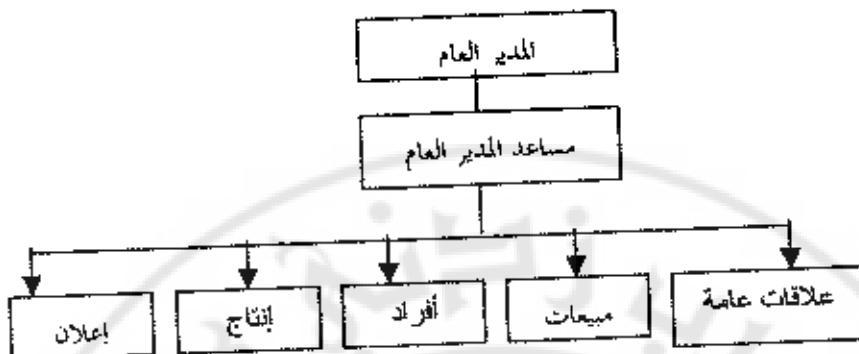
يشترك فيها الجميع من المدير العام حتى عامل النظافة، ومن ثم فإن على مدير العلاقات العامة أن يشجع ذوي المهارات الأدبية والفنية من غير العاملين بإدارة العلاقات العامة على المشاركة في بعض البرامج الخاصة بالعلاقات العامة. ومن ثم فإن كل ما نقصده من تخصص مدیر أو قسم لإدارة أعمال العلاقات العامة هو وضع هذه الأعمال تحت إشراف الخبراء المتخصصين لمساعدة بقية رؤساء الأقسام بالمنشأة في تحسين صلاتها مع فئات الجمهور المختلفة، أي أن قسم العلاقات العامة يعتبر من الأقسام الاستشارية .

وفيهما يليبي عدد من النماذج المقترحة لمكان العلاقات العامة في الخريطة التنظيمية ، وقد روعي فيها أن يكون مديرها بالقرب من الأفراد الذين يشغلون المراكز ذات المسؤولية الكبيرة في المؤسسة، حتى يمكن أن يحقق أحسن النتائج :



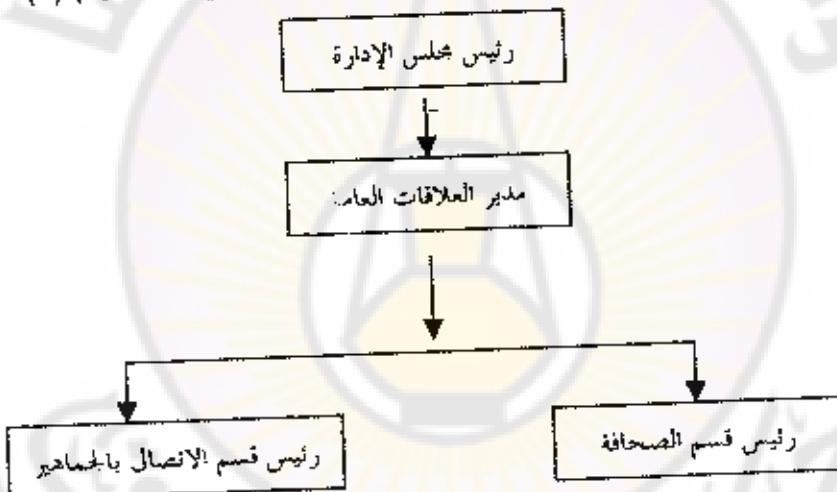
شكل رقم (١) ^(٨)

وفي الشكل الثاني يتصل مدير العلاقات العامة بمساعد المدير اتصالاً مباشراً ولكنه يساوي مركز مدير الإدارات الأخرى، وبذلك يسهل عليه التفاهم معهم إذا كانوا يعقدون جلسات دورية بانتظام لتقدير سياسة الشركة، والشكل التالي يبين ذلك : ^(٩)



شكل رقم (٢)

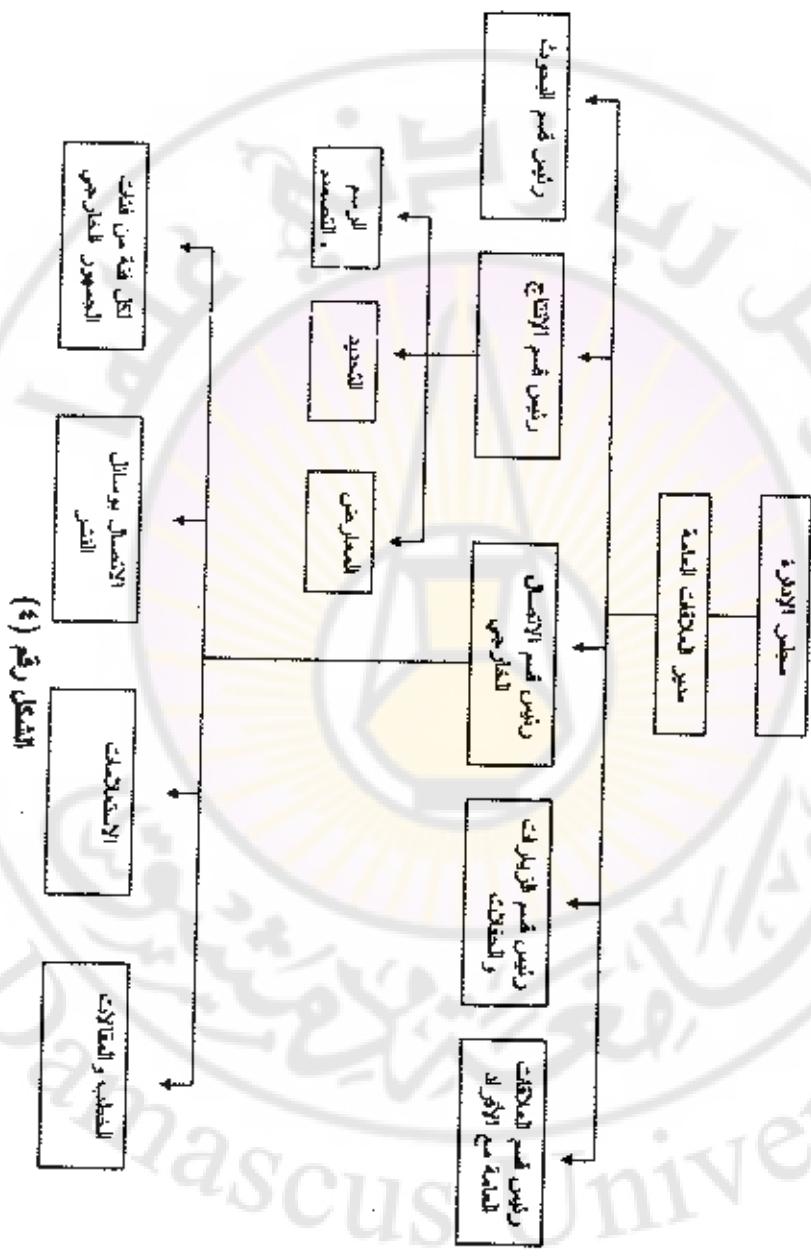
وقد تقسم إدارة العلاقات العامة إلى قسمين كما هو مبين في الشكل رقم (٣)



شكل رقم (٣)

وقد يقوم بأعمال العلاقات العامة مدير تتبعه عدة أقسام ، وذلك في حالة اتساع مشروعات وبرامج وخطط العلاقات العامة والمدعمة بإمكانيات مادية مناسبة. ويكون اتصال هذا المدير مباشراً ووثيقاً بالإدارة العليا. ولمدير العلاقات العامة الحق في حضور جلسات مجلس الإدارة بالمنشأة إذا لم يكن عضواً فيها. والشكل رقم (٤) يوضح هذا النموذج.

(١٠) يوضح هذا النموذج.



العاملون في أجهزة العلاقات العامة :

١- الإطار العام لمواصفات العاملين في أجهزة العلاقات العامة : (١١)

إن الجهد الموفق في العلاقات العامة يعتمد دائماً على التفاعل المستمر بين مختلف أنواع المواهب والمهارات في الإدارة والبحث والإنتاج والتحرير. ويتوقف ذلك إلى حد كبير على العنصر البشري، وليس هناك فائدة من إنشاء تنظيم على أساس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بالواجبات التي يحددها التنظيم .

والنجاح في اختيار العاملين في أجهزة العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما تتوقعه المؤسسة من هذه الأجهزة ومن العاملين فيها، وهذا التوقع يمثل الهدف الذي يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار عند إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإنشاد جهاز العلاقات العامة بالعاملين ذوي المقدرة والكفاءة.

اما بالنسبة لعدد العاملين، فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة، فعددهم يتوقف على حجم المؤسسة أولاً، وحجم جهاز العلاقات العامة ومهماته وطبيعة هذا الجهاز من حيث البساطة والتعقيد وأهدافه وخططه ثانياً .

وبشكل عام، لا بد أن يتميز العاملون في جهاز العلاقات العامة ببعض الصفات والميزات التي ترتبط بأخلاقية العمل بشكل عام في مجال العلاقات العامة. وقد حدد دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة تسعة نقاط تتعلق بأخلاقيات العمل والعاملين بالعلاقات العامة لوجبت على أعضائها التقيد بها ويمكن أن نعرضها للإطلاع عليها :

- ١- لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة اتجاه الجمهور.
- ٢- أن يتعهد كل عضو بعدم الاستغلال في أية مهنة تؤدي إلى فساد سلامة وسائل الاتصال الجماهيري والقوانين.

- ٣- على العضو أن لا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.
- ٤- على العضو أن لا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكتشفة أو يعطي أسباباً غير واقعية.
- ٥- على العضو أن يحمي ثقة جمهوره الحالي والسابق وأن لا يستغل هذه الثقة .
- ٦- على العضو أن لا يقبل استشارة جهتين لديهما مصالح متضاربة إلا بعدأخذ موافقة كل منهما.
- ٧- على العضو إخبار الشخص المتعاقد معه عن أية ممتلكات أو مصالح مالية تعود له (أي للعضو) نفسه لدى أية شركة أو مؤسسة أو شخص عندما يقترح استخدام ذلك الشخص أو الشركة.
- ٨- على العضو أن لا يقترح على العميل المتوقع بأن يتوقف عن رفع الأجرور والتغييرات المالية على تحقيق نتائج معينة، أو أن تتأثر الأجرور بالطريقة نفسها بالنتائج المتحققة.
- ٩- على العضو أن لا يقدم إلى العميل المتوقع مقتراحاً تفصيلاً لبرامج العلاقات العامة قبل تعينه فعلاً .

ويرى دومينيك Dominik أن رجل العلاقات العامة معني بما يلي :

- ١- التأثير في الرأي العام والعمل على المحافظة على وجود رأي عام مرغوب فيه تجاه الشركة / المنظمة، وكذلك فإن مهمته جمع المعلومات من الجمهور حول آرائهم وتفسير هذه المعلومات، وتقديمها إلى الإدارة العليا بهدف تسهيل قراراتها الإدارية، والعمل على اتخاذ قرارات تنسجم مع الرأي العام.
- ٢- القيام بالاتصال وذلك لإبراز ما تقوم به المنظمة للجمهور الذي يعنيه ما تقوم به المنظمة، ولذا فإن من وظيفة رجل العلاقات العامة أن

يشرح للجمهور ما تقطعه المنظمة، وهو معنى كذلك بمعرفة مشاعر الجماهير نحو المنظمة، لذا فإن الاتصال في العلاقات العامة هو اتصال بانجاهين .

٣- القيام بمهام إدارية استشارية، فالعلاقات العامة يتم تصميمها لتلبى أهداف المنظمة/الشركة ولتنكيف مع ظروف التغيير، ولذا فإن العلاقات العامة تقدم إلى الإدارة العليا مشورتها من خلال تقويم برامج المنظمة وهي نشاط مخطط له وموجه نحو تحقيق أهداف محددة .

٤- الخصائص الواجب توفرها بالعاملين في أجهزة العلاقات العامة :
حدد بلاك (Black) مجموعة من المهارات الضرورية لإدارة العلاقات العامة يجب أن يتحلى بها الفرد فهي ضرورية لنجاحه في مجال العلاقات العامة مثل : (١٢)

- أ- الحصافة وامتلاك الحس العام .
- ب- مقدرة تنظيمية من الدرجة الأولى .
- ت- المقدرة على الحكم ، والموضوعية والنقد البناء .
- ث- التخيل ، والمقدرة على تغيير وجهات نظر الآخرين .
- ج- رباطة الجأش والمقدرة على تحمل الآلام .
- ح- عقل حي محب للبحث .
- خ- الإرادة في العمل لفترة طويلة ولساعات غير مريحة عند الحاجة .
- د- المرونة ، والمقدرة على التعامل مع مشكلات مختلفة في الوقت نفسه .

ويتفق مجموعة باحثين مع د. عجوة في مجموعة الصفات الواجب

توفرها في العاملين بالعلاقات العامة، وهذه الصفات هي: ^(١٣)

أ- النشاط : العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع وبذل أقصى الجهد لنجاح مهمته.

ب- حسن المظهر والمنطق والجاذبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام، وتناسب القوام وحسن الهدام، والقدرة على التعبير بالكلام، بشكل مؤثر، وأن يتميز بالشخصية الجاذبة لينال إعجاب الآخرين .

ج- الشخصية المستقرة والمتزنة: لابد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم، وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.

د- الشجاعة : لابد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية، شجاعاً ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة، والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العامة، فرجل العلاقات العامة مسؤول عن إصداء التصريح للمؤسسة - عند ضعف مدير العلاقات العامة - وإيضاح مواطن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها.

هـ- الإقناع : لابد أن تكون لرجل العلاقات العامة القدرة على التأثير في نفوس الناس وإقناعهم بلباقة، وذلك من خلال خبرته بالنفس البشرية وامتلاكه مهارات الإقناع باللغز والعبارة وقوه الشخصية .

و- **الذكاء** : عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة، فهو يمثل المؤسسة ويحل مشكلاتها الإنسانية ويوطد علاقتها الاجتماعية، وبالتالي لابد أن يكون ذكياً، ناضج الشخصية.

ز- **التفكير** : وهو عامل أساسي في العلاقات العامة الجيدة، ليتعرّف به رجل العلاقات العامة على طريقة تفكير الآخرين وأساليب التأثير فيهم، والتفكير يرتكز على نقل المعلومات والإقناع.

ح- **الكياسة** : يجب أن يتصف رجل العلاقات العامة بالكياسة ودقة السلوك، ليتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق العظيم.

ط- **الاستقامة والصدق** : ينبعي لكل من يعمل في العلاقات العامة لابد يكون قادراً على عرض الحقائق عرضاً سليماً على الجمهور، ليظفر بتأييده ويكسب ثقته، وأن ينخلع بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة.

ي- **الموضوعية** : وهي القدرة على النظر بتجدد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل .

ث- **الإحساس العام** : وذلك يعني أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع غيره أو العكس، وأن يعرف متى يتكلم ومنى ينصت، ومنى يدافع ومنى يهاجم وغير ذلك.

ل- **الخيال الذهبي** : العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة، كما لا بد أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة .

بالإضافة إلى الصفات الشخصية التي تم استعراضها، لابد من توفر مؤهلات علمية تتلخص فيما يلي :

- أ - أن يكون مزوداً بالأصول العلمية والعملية في علم وفن العلاقات العامة كدراسة علوم الاجتماع والنفس والإدارة إلى جانب دراسة المنهج العلمي في العلاقات العامة وأساليب قياس الرأي العام .
- ب - له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها، ولابد أن يتمتع بفن الاستماع للجماهير ولوسائل الإعلام ليتمكن من التحليل .
- ج - له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع، بعيداً عن التعقيد، بل ينقل المعلومات والأحداث بسهولة ووضوح وقدرة على التأثير .
- د - الخطابة : القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماهير بشكل جذاب ومنطقي، فعندما يطلب من رجل العلاقات العامة إعداد خطاب الرؤساء والمسؤولين، عليه صياغة الخطاب بالأسلوب المؤثر السهل المقنع .
- هـ - الصحافة: لابد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة وإن كانت يسيره عن أسلوب التحرير الصحفي وفنونه، وهذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور .
- و - الاطلاع الفني : يستخدم رجل العلاقات العامة، بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام، المعارض، الإذاعة الداخلية - الشرائح المصورة ... ووسائل الاتصال السمعيvisual، فلا بد له من الاطلاع والحس الفني .
- وفي ضوء ما تقدم، لابد من ذكر حقيقة هي من الصعب وجود هذا الرجل المثالى في العلاقات العامة الذي يتمتع بكل تلك الصفات، فهذا الرجل هو كائن إنساني، ولا يمكن أن يتحلى بكافة الصفات تلك، ولكن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذي تتشكل أخلاقياته وخبراته وفقاً لبعض المستويات، ويسعى دائماً لتطوير نفسه وخبراته .

مراجع المبحث الثاني من الفصل الأول

- ١- حمدي البخشونجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماع
الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١.
- ٢- المرجع السابق، ص ١٩١.
- ٣- المرجع السابق، ص ص ١٢٢ - ١٢٣.
- ٤- ناجي معلا، مرجع سابق، ص س ٢٥٩ - ٢٥٥.
- ٥- صالح أبو إصبع، مرجع سابق، ص ١١٨.
- ٦- تم الرجوع في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:
 - علي عجوة، مرجع سابق، ص ص ٥٣ - ٥٩.
 - حمدي البخشونجي، مرجع سابق ، ص ص ٢٠٥ - ٢٠٨ .
 - صالح أبو إصبع، مرجع سابق، ص ص ١١٩ - ١٢٢ .
 - Jones Jerre, public Relations for the Design Professional, (N.Y:Mc Graw Hill Book Company, 1980) P.P. 25 - 34
 - Sam Black, The Essential of public Relations, (London: Koganpaye Limited, 1993). P.20.
- ٧- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤) ص ص ١٥٢ - ١٥٦ .
- صلاح الدين عبد الباقي، العلاقات العامة من الناحية العلمية والعملية، (الاسكندرية: الدار المصرية للطباعة والنشر، ١٩٨٤) ص ص ٢٥ - ٢٦ .
- Ropert Ross. The Management of Public Relations (N.Y: John wileyand sons, 1977) .P 62.

- ٨-أحمد عسکر وآخرون، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية
(القاهرة: د.ن. ١٩٨٠) ص ١٥٢.
- ٩-إبراهيم إمام، من العلاقات العامة والإعلام، (القاهرة: مكتبة الأنجلو-المصري، د.ت) ص ٩٠.
- ١٠-حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص ١٥٧.
- ١١- يتصرف من :
- لبنان هائف الشامي، مرجع سابق، ص ص ١٧٧ - ١٨١ .
 - صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ص ١٢٣ - ١٢٤ .
- ١٢-صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ١٢٦.
- ١٣- يتصرف من :
- لبنان هائف الشامي، مرجع سابق، ص ص ١٨١ - ١٨٥ .
 - علي عجوة ، مرجع سابق، ص ص ٦٣ - ٦٩ .
- محمد طلعت عيسى، العلاقات العامة كأداة للتنمية (القاهرة: دار المعارف بمصر). ص ص ٣٩ - ٤٢ .
- حسن الطببي، مبادئ في العلاقات العامة ، (بيروت : منشورات عويدات ١٩٨٠) ص ص ٧٠ - ٧١ .

النصل (النافي) (*)

التخطيط للعلاقات العامة

(*) - إعداد الدكتور : أميمة معراوي



يتناول هذا الفصل مفهوم التخطيط وأهميته بالنسبة للعلاقات العامة متطرقاً لأسم نجاح التخطيط للعلاقات العامة ثم برامج العلاقات العامة وأنواعها انتقالاً إلى مراحل التخطيط في العلاقات العامة انتهاءً بمعوقات تخطيط برامجها.

العلاقات العامة ليست نشاطاً عشوائياً، ولديها نشاطاً وقيمة، يبدأ فقط حين تقع المؤسسة في أزمة مع جمهور نوعي من جماهيرها، وينتهي بانتهاء هذه الأزمة، ذلك لأن لنشاطها طولية المدى، ونتائجها بعيدة الأثر، ولا يتبعني أن ننتظر نتيجة سريعة من برنامج العلاقات العامة، بل إن النتيجة تحدث تدريجياً وعلى مدى طويل، فالعلاقات العامة تتعامل مع الإنسان، وآراء الإنسان وموافقه واتجاهاته ليس من السهل تغييرها أو تعديلها بين يوم وليلة، ولعل ذلك صار سبباً لضرورة التخطيط لبرامج العلاقات العامة، وأظهرت مجموعة من الاعتبارات حتمية الأخذ بالخطيط في العلاقات العامة والتي تتمثل في:⁽¹⁾

- ١- إن توسيع الجماهير بالمعلومات عن المؤسسة وأهدافها لا يندر إلا في ظل خطط معينة، المعروف أن الأفراد لا يزودون غيرهم إلا بالمعلومات التي لا يرون ضرراً من إذاعتها، وقد يغفل المرء ذكر الحقائق التي قد تكون في غير صالحه.
- ٢- إن القائمين بوضع السياسة في آلية مؤسسة، لا يضعون في اعتبارهم - في أغلب الأحيان - جماهير المؤسسة عند رسم هذه السياسة أو عند إصدار القرارات الهامة، ومع أن هؤلاء يدركون الغرض من تلك القرارات التي يصيرونها، إلا أنهم ينسون أن الجماهير ليس لديهم من المعلومات ما يكفي للحكم لهذه القرارات أو عليها.

٣- إن وسائل الاتصال بالجماهير قد ازدادت تشعباً وتعقيداً، وأصبحت الاستفادة منها مستحيلة ما لم يكن لدى القائمين عليها معلومات مفصلة عنها، ولديهم الخبرة بها، وهذا يقتضي بطبيعة الحال تخطيطاً للاستفادة من الوسائل في نشر المعلومات على الجماهير.

والعلاقات العامة الجيدة هي نتيجة طبيعية لعدد كبير من العوامل غير الملموسة، فمن الصعب قياس اتجاه الجمهور، أو التنبؤ بدقة بما يطرأ على آرائه وأفكاره من تغيرات، بالإضافة إلى أن تعدد ونقاوت أساليب الاتصال بالجماهير مختلفة، مع صعوبة اختيار هذه الوسائل والأساليب، وعلى هذا الأسماء تتعرض أية خطة إلى الكثير من التعديلات والتغييرات، مما يزيد الموقف صعوبة وتعقيداً.

٤- هناك اتجاهان للنظر إلى العلاقات العامة باعتبارها عملية قصيرة الأمد، وليس بالعملية طويلة الأجل، وبعبارة أخرى، فإن نشاط العلاقات الخامسة يقتصر على البرامج العلاجية التي تعمل على التصحيح دون البرامج الوقائية . والرد على ذلك، هو أن العلاقات العامة لا يمكن أن تتحقق إلا عن طريق السياسات بعيدة النظر، أي عن طريق التخطيط طويل الأجل.

مما سبق يمكن التأكيد على أن العلاقات العامة لم تعد وظيفتها الأساسية تلقي الأوامر من الإدارة لإعلانها على الناس، بل أصبحت إدارة العلاقات العامة تشتراك اشتراكاً فعالاً في رسم سياسات المؤسسة بأنواعها المختلفة، وهي في وظيفتها الجديدة لابد أن تقوم بتنطيط نشاطها وعملياتها المختلفة، حتى يمكنها تحقيق أغراضها وبلغ أهدافها.

والواقع إن التخطيط من أهم سمات العلاقات العامة الحديثة التي تقوم على أساس تجريبي علمي، حيث إن رجل العلاقات العامة يبدأ بتحصيع

المعلومات، ويبحث المشكلات، ثم يبني خططه بعد ذلك على أساس واقعي، ويحدد أهدافه وغاياته، في ضوء الدراسات والابحاث، وهكذا نجد أن نشاط العلاقات العامة نشاط هادف له خطوات محددة وبرامج معينة، وبذلك يسير الإنتاج أو الخدمات على نهج واضح سليم لتحقيق غايات بعينها بدلاً من المحاورات العشوائية السابقة، والتي كانت تهدف إلى التظاهر والدعائية الجوفاء .

ولكن ما المقصود بالخطيط ؟

الخطيط اتجاه عالمي، وأسلوب علمي يتبني في معظم دول العالم لتحقيق أهدافهـا ولذلك أصبح الخطيط ضرورة حتمية للنهوض ببنـك المجتمعـات.

والخطيط لا يستهدف فقط تحقيق ما يجب أن يكون، وإنما يرمي إلى الوصول إلى أقصى ما يمكن أن يكون، وبذلك يكون الخطيط أسلوباً ومنهجاً ووسيلة لحداث تغييرات مقصودة، ولتحقيق أهداف معينة، وذلك بتعينة جميع الموارد والطاقـات البشرـية والمادية والتنظيمـية لتحقيق أهداف مرغوبـ فيها، ومتـفقـ عليها بأقل تكلفة ممكنـة، وبأدنـى جـهدـ، وفي أقصـر وقت مـستـطـاعـ. لذلك فإن مفهـومـ الخطـيطـ وقدـ أصـبحـ أسلـوبـ علمـياـ وـمنـهجـاـ وـفـنـاـ، فإـنـهـ يتـضـمـنـ فيـ حـقـيقـتـهـ عمـلـيـاتـ تـهـدـفـ إـلـىـ حدـاثـ تـغـيـيرـاتـ اـجـتـمـاعـيـةـ وـاـقـتصـادـيـةـ مـقـصـودـةـ وـتـضـمـنـ تـلـكـ الـعـلـمـيـاتـ: (٢)

- ١- الدراسة لتوضح الأهداف المطلوب الوصول إليها، ويمكن في ضوئها تحديد الاحتياجـاتـ والـمواردـ وـمـتـابـعـةـ وـتقـديـمـ الخـطةـ التيـ اـعـمـدـتـ بنـاءـ علىـ عمـلـيـاتـ التـخطـيطـ .

- ٢- الرؤية أو التعلق وعدم النهور حتى يمكن تقدير أهمية الدراسات التي تجاري، والنتائج التي وصلت إليها، واستخدام ذلك بناءً على سوء وضع الخطة أو عند تنفيذها وتقويمها.
- ٣- التدبير، أي الصبر والمثابرة في العمل، وبذل الجهد للوصول إلى الخيارات المطلوبة والنتائج السليمة.
- ٤- الخبرة وهي لا تأتي اعتباطاً بل تحتاج إلى تدريب وتعلم نتيجة مواجهة الموارد المختلفة، والتجارب الكثيرة.
- ٥- التفكير أو الفكر وهو نشاط تجري عملياته في المخ والجهاز العصبي، يحتاج إلى ذاكرة وفطنة وذكاء.
- مفهوم التخطيط للعلاقات العامة :**
- يمكن تعريف التخطيط بأنه :** ^(٢)

"تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناءً على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة".

ويعرف بيتر دركر Peter Draker التخطيط بأنه :

"عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجع صدى منظم ومنتظم".

ومن خلال هذين التعريفين يؤكد د.أبو إصبع أنه يمكننا إدراك أن عملية التخطيط هي نشاط إداري يتضمن ما يلى :

- ١- إن نشاط إداري يقع من صميم اختصاص الإدارة العليا في المؤسسة.
- ٢- إن نشاط أساسه صناعة القرارات المرتبطة بالمؤسسة ومستقبلها.

- ٣- أن التخطيط هو نشاط يقوم على التنبؤ والتوقع ، فالخططة تقترح مادا نعمل وكيف نعمل قبل أن يتمحدث نفسه.
- ٤- يسعى إلى الحصول على نتائج مرتبطة بالمستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٥- عملية تحتاج إلى المراجعة والتقويم المستمر وذلك من خلال رجع الصدى الذي تناول فيه النتائج بالمقارنة بالتوقعات .
- ٦- عملية منظمة لها طرقها وإجراءاتها .
والتخطيط الكفاء الرشيد المستند إلى رؤية موضوعية وطويل الأجل عادة ما يحقق عدة مزايا تتمثل في : (٤)
- ١- جمع المعلومات والحقائق عن المستقبل، مثل توقع تصرفات الجماهير المستقبلية، والمنافسة، ومحاولة التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها تحت نظر المختصين ، ودراستها بعمق، من شأنه أن يمكن من وضع مخطط لعلاجها، وإلى تطابق نشاط العلاقات العامة مع الهدف العام والسياسة العامة للمؤسسة .
 - ٢- ارديساد لإيمان الإدارة ودعمها، لأن نشاط العلاقات العامة وأصبح ومفهوم.
 - ٣- حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ .
 - ٤- تحقيق الرقابة في أثناء التنفيذ وبعده، وذلك بمتابعة ما تم تنفيذه من الخطط المقررة.
 - ٥- تحقيق أمثل استخدام ممكن بوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

٦- التخطيط للعلاقات العامة عملية ديموقراطية، بمعنى أن الجماعة تشارك فعلاً فيها، وبهذا يشعر كل أفراد الجماعة أنهم ملتزمون بالخطة التي يشاركون في وضعها، وهذه المشاركة في التخطيط عملية يتعلم الفرد منها كيف يتعاون وكيف يتحمل المسؤولية سواء في مرحلة التخطيط أم عند التنفيذ .

أهمية التخطيط للعلاقات العامة:^(٥)

أصبح التخطيط عاملًا مهمًا في جعل أهداف المؤسسة تحت المجهر، وأصبحت للمستخدمين ويعملون من أجل تحقيقها، ومن واقع التجربة فإن المؤسسات التي تعتمد على مبدأ التخطيط في إدارتها وأنشطتها استطاعت أن تنجح أكثر من غيرها، واستطاعت أن تحل المسائل التي تعترضها وأن تقترب بها، وتعمل على حلها، واستطاعت أن تواجه التغيير، وأصبح التخطيط عاملًا مساعدًا للرقابة الإدارية، بحيث تستطيع الإدارة العليا في المؤسسة أن تستعرض على حسن الأداء أو سوءه في المؤسسة من خلال الالتزام بتقديم الخطط، كما أن عملية التخطيط تساعد في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، وهكذا يمكننا القول بأن هناك مجموعة من الفوائد التي تجنيها المؤسسة من عملية التخطيط في مجال العلاقات العامة :

- ١- توفر الخطة وحدة الهدف والتوجيه للمؤسسة.
- ٢- توفر الخطة المناسبة الحواجز للمستخدمين إذا شعروا باشتراكهم في وضعها مما يعزز الانتماء ويزيد من الحافز لإنجازها.
- ٣- توفر الخطة إطاراً علمياً لصناعة القرار من خلال إدراك أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها ورجوع الصدى حولها.
- ٤- يؤدي التخطيط الجيد إلى استخدام ملائم وفق الموارد المنظمة.

٥- يؤدي التبادل الدقيق في الخطة إلى تقليل عناصر المخاطرة والشكك والتردد في اتخاذ القرارات.

٦- يؤدي إعداد الخطة إلى قيام المديرين بتفحص مؤسستهم من جميع جوانبها والتسيق الفعال بين جميع أنشطتها.

٧- تضع الخطة معايير للأداء ومعايير لقياس تقدم المؤسسة.

٨- يعزز التخطيط قدرات المؤسسة على المنافسة.

أسس نجاح التخطيط للعلاقات العامة:

إن برامج العلاقات العامة وأنشطتها هي بالضرورة برامج علمية تقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط، وبرى خبراء العلاقات العامة أن هناك مجموعة من الأسس والمقومات التي تؤدي إلى نجاح التخطيط هي :

١- وجود هدف محدد تتضمنه الخطة :

ترتبط العلاقات العامة بهدف محدد، الأمر الذي يجعل لأي نشاط يتم داخل هذه الخطة أو في إطارها هدف محدد يرتبط بالفعالية والفائدة التي تعود على المؤسسة وعلى الجماهير التي توجه لها برامج الخطة بوضوح الهدف المطلوب الوصول إليه من عمليات التخطيط، كإعادة بناء أفكار الجماهير نحو نشاط المؤسسة أو إعلامهم بخدماتها، أو التعديل في سياساتها، أو استخدام برامج خدمات جديدة أو إنتاج سلعة أو منتجات جديدة.... كل هذه العمليات تمثل أهدافاً محددة يجب التوصل إليها وإنجازها.

٢- استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة :

تقوم الخطة بالاتصال بالجماهير عن طريق استخدام وسائل الاتصال، والإعلام المناسب، فإعلام الجمهور عن أضرار استخدام أساليب غير عملية أو غير مناسبة لتنظيم الأسرة، قد يكون من المناسب فيه استخدام

وسائل الاتصال الجماهيري ذات المدى الطويل في التأثير كالإذاعة والتلفزيون، وقد يكون من بين أسباب فشل تخطيط العلاقات العامة في بعض المؤسسات هو استخدام وسائل اتصال غير مناسبة لإعلام الجمهور الذي تهتم به هذه المؤسسة كاستخدام الملصقات والمطبوعات لجمهور ترتفع فيه نسبة الأمية مثلاً.

٤- وجود مجموعة من الأهداف المتراقبة :

إن تقسيم الخطة إلى مراحل وأجزاء فرعية مرتبة بحسب أهميتها، وفي الوقت المناسب، وعادة تتضمن الخطة مجموعة من الأهداف المتراقبة المتصلة، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يقتضي أن يقوم المتخصصون بإنجازها على مراحل متتالية، كالميد والتمهيد للجمهور واستئارة الرغبة في المعرفة لديهم، ثم تزويدهم ببعض المعلومات التي تعرفهم بالمؤسسات المختلفة التي تقدم برامج العلاقات العامة، ثم تحديد كيفية الاتصال بهذه المؤسسة وكسب ثقة الجمهور فيها.

٤- التزام التخطيط بالإمكانيات المتاحة :

لا بد أن يتم التخطيط في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن توفيرها واستخدامها، فمن غير المناسب أن يتم تخطيط برامج العلاقات العامة بما لا يتناسب مع ظروف المؤسسة وقدراتها المالية ، ويجب أن يكون واضحاً متى وضع الخطة مقدار الموارد المتاحة للخطة التي ستت佛ذ .

٥- الاعتماد على الدراسة العلمية :

للجماهير والتعرف على اتجاهاتها وآرائها وخصائصها وكيفية التأثير فيها... وعن المؤسسة وإمكانياتها ومواردها وإنماجها وخدماتها... وكلما كانت المعلومات المتوفرة تتصف بالدقة وال موضوعية ساعد على نجاح الخطة وهذا ينطلب الاعتماد على الدراسة العلمية.

٦- توفير الخبرة والمهارات المهنية لدى القائمين بالخطيط :

ينبغي توفر الخبرة المهنية والدراسة الكافية لدى واضعي ومصوسي خطط العلاقات العامة، مما يزيد من نجاح الخطة .

٧- شمول الخطة وارتباطها بأهداف وسياسة المؤسسة :

لكي تكون الخطط شاملة يجب أن ترتبط بأهداف المؤسسة وسياساتها العامة، وذلك في ضوء احتياجات الجماهير ورغباتهم، وكذلك ارتباطها بأهداف العلاقات العامة ككل.

٨- الاعتماد على التقويم :

يجب أن يكون هناك أسلوب علمي لقياس وتقويم ما تحققه برامج العلاقات العامة وخططها من نتائج، وما ينجم عنها من آثار، لتحديد معوقات النجاح والتغلب عليه .

و على الرغم من أن هذه المقومات التي سبق ذكرها تعمل على سجاح التخطيط لبرامج العلاقات العامة، إلا أن التخطيط لتلك البرامج ليس بالعملية السهلة، ولكنها عملية غاية في الصعوبة والتعقيد، لأن العلاقات العامة تتتعامل مع الإنسان، وهو دائمًا يتصرف بالتغيير والاختلاف.

ولعل من أهم المعوقات التي تعيق عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة:(٧)

٩- التغير المستمر في الرأي العام :

لا من المعروف أن الجمهور لا يتعرض لمؤثر واحد، ولكنه يتعرض لمؤثرات متعددة تلاحقه، وتؤثر فيه، خاصة مع التقدم والتطور في وسائل الاتصال المختلفة، وهذا من شأنه أن يشكل عقبة أمام قياس الرأي العام أو تحديد معالمه، وبالتالي أمام التخطيط لبرامج العلاقات العامة التي تعتمد من

ليسن ما تعتقد على النتائج التي تسفر عنها مقاييس اتجاهات الجمهور نحو مسائل معينة.

٢- عدم توفر الوقت للتخطيط :

إذ إن خبراء العلاقات العامة يشغلون معظم وقتهم بتفاصيل وظائفهم ومشاكلهم اليومية للدرجة التي لا يتسع معها وقتهم لتوجيهه للتخطيط برامج العلاقات العامة، خاصة وأن عملية التخطيط هذه تتطلب توفر قدر من الدقة والعمق في العمل والتفرغ له .

هذا بالإضافة إلى أن الحوادث اليومية والسرعة التي تشير بها مجريات الأمور تشغل وقت هؤلاء الخبراء، وتجعلهم يوجهون اهتمامهم نحوها، الأمر الذي يعيق التخطيط طويلاً الأجل لبرامج العلاقات العامة .

٣- صعوبة تقويم واختبار نتيجة تأثير وسائل الإعلام المختلفة :

فمن المعروف أن برامج العلاقات العامة تستخدم وسائل الإعلام في الاتصال بالجماهير، وهذه الوسائل تتفاوت من حيث درجة التأثير الذي تحدثه في الجماهير، وهذا يتطلب من خبراء العلاقات العامة توجيه جهودهم نحو إجراء الدراسات حول هذه المسائل، وحول مدى تأثير كل منها الأمر الذي يشكل أعباء على هؤلاء الخبراء، ويصعب من توجيه جهودهم نحو عملية التخطيط .

٤- عدم توافر الخدمة الفنية :

سبقت الإشارة إلى أن عملية التخطيط ينبغي أن تسند إلى خبراء لديهم الدراسة والخبرة في برامج العلاقات العامة والتخطيط لها، لذلك فإن عدم توفر هذه الخبرة عملياً يعيق عملية التخطيط، كما أن عدم توفر الخبراء الفنيين في تشغيل واستخدام وسائل الإعلام يعيق تنفيذ برامج العلاقات العامة.

٥- لفهـم الخاطـئ لمفهـوم العـلاقـات العـالـمة :

يتـعرض مفهـوم العـلاقـات العـالـمة لـفـهـم خـاطـئ من جـانـب الإـدـارـة في بعض المؤـسـسـات فـيـعـتـقـدون أـنـهـا مجرد دـعـاـية أو إـعـلـان عن نـشـاط المؤـسـسـة، وبـالـتـالـي لا يـعـتـرـفـون بـإـمـكـانـيـة الأـخـذـ بالـتـخـطـيطـ فـيـمـارـسـةـ أـنـشـطـتهاـ، وـيـشـكـلـ هـذـاـ لـفـهـمـ الخـاطـئـ عـقـيـةـ أـمـامـ خـبـرـاءـ العـلاقـاتـ العـالـمةـ عـنـدـماـ يـحـاـلـونـ الأـخـذـ بـأـسـلـوبـ التـخـطـيطـ الـعـلـمـيـ لـبـرـامـجـ العـلاقـاتـ العـالـمةـ.

٦- التـخـفيـضـ المـسـتـمرـ لـمـيـزـاـيـاتـ العـلاقـاتـ العـالـمةـ :

حيـنـماـ تـواـجـهـ بـعـضـ المؤـسـسـاتـ بـزـيـادـةـ فـيـنـفـقـاتـهاـ تـتـجـهـ نحوـ تـرـشـيدـ هـذـاـ الـإـنـفـاقـ عـنـ طـرـيقـ تـخـفيـضـهـ عـلـىـ بـعـضـ أـنـشـطـتهاـ وـمـنـ بـيـنـهاـ العـلاقـاتـ العـالـمةـ، دونـ إـدـرـاكـ لـدـورـهاـ وـأـهـمـيـتهاـ بـالـنـسـبـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ وـهـذـاـ مـنـ شـائـعـهـ أـنـ يـؤـثـرـ عـلـىـ عـلـيـةـ التـخـطـيطـ.

٧- عدمـ تـعاـونـ الإـدـارـاتـ الـمـخـتـلـفةـ بـالـمـؤـسـسـةـ معـ إـدـارـةـ العـلاقـاتـ العـالـمةـ :

تحـتـاجـ عـلـيـةـ التـخـطـيطـ لـبـرـامـجـ العـلاقـاتـ العـالـمةـ توـفـرـ المـعـلـومـاتـ وـالـحـقـائقـ عـنـ المؤـسـسـةـ لـتـوـفـيرـهاـ أـمـامـ الجـمـاهـيرـ، وـقـدـ تـكـوـنـ هـذـهـ الـحـقـائقـ لـدـىـ بـعـضـ الإـدـارـاتـ دـاخـلـ المؤـسـسـةـ، وـدـمـ تـعاـونـهاـ يـعـيـقـ الـحـصـولـ عـلـىـ هـذـهـ الـمـعـلـومـاتـ وـبـالـتـالـيـ يـؤـثـرـ فـيـ عـلـيـةـ التـخـطـيطـ، فـيـعـيـقـهاـ عـنـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـهاـ.

أـهـدـافـ التـخـطـيطـ لـلـعـلاقـاتـ العـالـمةـ :^(٨)

يعـتـمـدـ التـخـطـيطـ لـلـعـلاقـاتـ العـالـمةـ عـلـىـ الـأـهـدـافـ الـتـيـ يـضـعـهاـ خـبـيرـ العـلاقـاتـ العـالـمةـ نـصـبـ عـيـنـيهـ، وـيـقـصـدـ بـالـهـدـفـ صـورـةـ ذـهـنـيةـ عـنـ الـحـالـةـ الـمـسـتـقـلـيـةـ، أـوـ كـمـ يـشـيرـ بـعـضـ الـبـاحـثـينـ إـلـىـ أـنـ الـأـهـدـافـ تـعـتـبرـ الـغـايـاتـ الـتـيـ مـنـ أـجلـهاـ تـوـضـعـ الـخـطـةـ، وـلـاـ بـدـ مـنـ تـوـخيـ الدـقةـ فـيـ تـحـدـيدـ الـأـهـدـافـ قـرـيبـةـ وـبـعـيـدةـ الـمـدىـ الـتـيـ تـسـاـيرـ الـإـيدـيـوـلـوـجـيـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ، وـالـتـيـ تـرـسـمـ الـخـطـةـ الـإـعـلـامـيـةـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـهاـ، لـذـلـكـ لـاـ بـدـ مـنـ الـبـداـيـةـ أـنـ تـكـوـنـ الـأـهـدـافـ مـمـكـنةـ

التحقيق، وفي إطار الوسائل والإمكانيات المتاحة، ويجب أن تأخذ الطوارئ بالحسبان.

وهناك هدفان رئيسان للنطحيط في العلاقات العامة، يمكن أن تنفرع عليهما أهداف كثيرة :

الهدف الأول :

تحسين العلاقات وتيسير سبل الاتصال بين ثلاث مجموعات رئيسية هم المستهلكون، وأصحاب رؤوس الأموال، ثم العاملون في المؤسسة، وضمان حسن العلاقات العامة بين المجموعات الثلاث هذه أمر بالغ الأهمية للعلاقات العامة في أية مؤسسة.

الهدف الثاني :

الترويج لسلعة أو إنتاج ما، بين جمهور المستهلكين في عالم اشتندت وتنشتد فيه المنافسة يوماً بعد يوم .

هذا ومن الضروري القيام بالبحوث اللازمة للوقوف على أوجه الخلاف إن وجدت بين الأهداف و موقف الجماهير منها، والغيرات بين الأهداف و موقف الجماهير، يتعين سدها قبل الشروع في وضع الخطة. وفي وساع خبير العلاقات العامة أن يستعين بكافة وسائل الاتصال المتاحة له ليقرب الجماهير من الهدف الذي وضعه نصب عينيه.

و قبل الخوض في مراحل عملية النطحيط لابد أن تتعرف على برامج العلاقات العامة.

برامج العلاقات العامة وأنواعها :^(١)

البرنامج في العلاقات العامة هو "كل نشاط أو جهد نحو تدعيم وكسب تأييد وثقة الجماهير ورأيهم في المؤسسة، يستهدف إعلامهم بأهدافها

وتحسين طرق الأداء، بما يعكس ازدهاراً ونمواً في نشاط المؤسسة وتعزيزاً في فهم الجماهير لدور المؤسسة في النشاط الاجتماعي الاقتصادي العام.

ويمكن تقسيم برامج العلاقات العامة إلى برامجوقائية Preventive Programming وبرامجه علاجية Remedial Programming والأول يكون وقائياً لصيانة المؤسسة من الأخطار التي قد تحدق بها، ويكون الثاني علاجياً لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة بعد حدوثها ، وقد كانت الأعمال والبرامج العلاجية هي التي لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات العامة، حيث يستدعي خبير العلاقات العامة، إذا حدثت أزمة بين مؤسسة ومستخدميها ومساهميها أو عملائها - لعلاج الأزمة، ثم يهمل الأمر بعد ذلك، ولكن الاتجاه الحديث هو تجنب الأخطار قبل حدوثها، ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها، وتلافيها قبل حدوثها بزمن غير قصير، وبذلك يمكن تجنبها والوقاية منها.

وسواء كان نشاط العلاقات العامة وقائياً أم علاجياً، فإنه يجب أن يكون مبنياً على أساس من التنظيم والإعداد، أما الحالات العشوائية والتجارب السطحية في الأعمال فلا يترتب عليه إلا التشتيت في الجهود والإسراف في النفقات، مما يؤكد ثانية أهمية التخطيط في العلاقات العامة وبرامجها .

أولاً - تخطيط البرامج الوقائية :

تتعدد صور أنواع تخطيط البرامج الوقائية حيث تشمل :

١- التخطيط للمدى الطويل : Long term planning

يتحدد هذا النوع من التخطيط للبرامج طويلة المدى في ضوء السياسة العامة للمؤسسات، ومن خلال الإطار العام لهذا النوع من التخطيط تستحدد معالم التخطيط للبرامج على المدى القصير، وهناك بعدهان أساسيات يجب مراعاتها عند وضع أهداف التخطيط للبرامج على المدى الطويل وهما

: نوعية الجماهير بأهداف التخطيط، وتدريب القائمين بالتنفيذ على الأساليب المزمع اتباعها عند التنفيذ، ويستلزم ذلك بالضرورة معرفة الجماهير بمستوياتها المختلفة، ومعرفة درجة الإقبال والصد التي تبديها كل فئة من فئات الجماهير نحو وسيلة الاتصال المزمع استخدامها .

٤- التخطيط للمدى القصير : Short term planning :

يقصد به "مجموعة الإجراءات المدروسة التي تسبق تنفيذ الخطط للبرامج طويلة المدى بقصد الوصول إلى الأهداف ، ويشترط فيه واقعيته" .
والتخطيط للبرامج قصيرة المدى يفيد المؤسسات في تحقيق الأهداف التالية:

- أ- تشغيل المبيعات أو الخدمات .
- ب- تقبل السياسة العامة للمؤسسة .
- ج- توطيد العلاقة الطيبة بين المؤسسة وجماهيرها .
- د- نوعية الجمهور الداخلي للمؤسسة بأوجه نشاطها وبرامجها .
- هـ- يمنع وقوع المشكلات التي تعرّض المؤسسة وتقلل من إنتاجها أو خدماتها .

ثانيـاً - تخطيط البرامج العلاجية :

قد يكون من السهل إخضاع الخطط والبرامج للتوفيق في الحالات الطبيعية، إلا أنه يصعب ذلك عند الكوارث والأزمات .

وتحسين العلاقات العامة الممكن هو الذي يستطيع وضع خطط وأوضاع المعالم لمواجهة تلك الأزمات عند حدوثها، ولو أن التخطيط للبرامج العلاجية لا يسمح بتنفيذ الخطط بالدقة التي وضعت بها ، إلا أنها مع ذلك يجب أن تنسق بالسرعة والحرزم.

ثالثاً - تخطيط البرامج لحالات الضرورة : Emergency Planning :

تختلف حالة الضرورة من وجهة نظر خبراء العلاقات العامة عن الكوارث والأزمات والتخطيط في حالة الضرورة يهدف أولاً منع الموقف من أن يتحول إلى كارثة، إن مثل هذه المواقف تتعرض لها المؤسسات الصناعية بصفة خاصة، حتى تلك التي لديها أجهزة متخصصة للعلاقات العامة، وسبب ذلك هو تقلب الرأي العام.

ومن أمثلة تلك المواقف التي تشكل حالة الضرورة للمؤسسة الإجراءات أو التغيرات الجوهرية التي تدخلها الإدارة على عمليات الإنتاج أو الخدمات، أو في حالة المنازعات العمالية، أو هجوم من قبل حملات إعلامية معينة... الخ .

مراحل عملية التخطيط للعلاقات العامة :

تختلف خطط العلاقات العامة باختلاف المؤسسات، وتتنوع بتبع السياسات العامة، وتناسب مع ما يرسد لها من اعتمادات سالية، ومهما تعددت أشكالها وخطواتها إلا أنه يمكن القول إنها تشتراك جميعها من حيث المنهج والخطوات المنظمة في تسلسل واقعي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

وتحتاج النماذج التي تصور هذه الخطوات أو المراحل لعملية التخطيط إلا أنها تنقق في النهاية، فقد تختلف من حيث عدد المراحل أو الخطوات أو ترتيب هذه المراحل.

ويرى ليفاين و وكمان " Luvine & Wackman " بأن عملية التخطيط تمر في أربع مراحل متتالية تتمثل في النموذج التالي : (١٠)



شكل رقم (٥) خطوات التخطيط .

ويقدم "جيفكينز" Jevkins نموذجاً آخر للتخطيط للعلاقات العامة يتكون من ست نقاط رئيسة يشملها المستطيل التالي : (١)

- ١- تصوير الموقف الحالي.
- ٢- تحديد الأهداف .
- ٣- تحديد الجماهير .
- ٤- اختيار وسائل الاتصال .
- ٥- وضع الميزانية (الأفراد، المواد ، المصادر)
- ٦- تقويم النتائج .

و عموماً مهما اختلفت النماذج كما ذكرنا فإن خطوات التخطيط للعلاقات العامة تحصر في التالي :

الخطوة الأولى : تحليل الموقف :

أو بتعبير آخر جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بتصوير الموقف الحالي للمؤسسة، ولا يمكن التخطيط لحملة مستقبلية ما لم يبدأ بتصوير الموقف الحالي، أو ما لم تحدد أين نقف الآن، وهذا يتطلب جمع المعلومات التي تؤثر في مقدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويعني ذلك قبول جميع المعلومات والحقائق والاتجاهات والأفكار الجدالية والمناقضة، وهنا تلعب البحوث دورها في توفير المعلومات .

ويرى أحد خبراء العلاقات العامة أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب :

- ١- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة .
- ٢- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والأراء التي يجبأخذها في الاعتبار في ضوء أهداف المنظمة .
- ٣- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمنظمة لدراسة المواقف المشابهة في المنظمات التي تمارس نشاطاً شبيهاً بنشاط المنظمة ودراسة التيارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة .
- ٤- نظرة طويلة جداً للأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف. ^(١٢)

و عملية جمع المعلومات تتطلب تقويم إمكانيات المؤسسة من حيث العناصر البشرية والمادية بما فيها من مراكز قوة أو ضعف، وأن يتم تحليل السوق أو الأسواق المستهدفة مثل القراء أو المشاهدين المستهدفين أو

المعلمين، وتحديد السوق المنافس الحالي أو المحتمل وتحديد مراكز القوة والضعف.

ويجب أن نلاحظ بأن المعلومات يتم جمعها من مصادرين : هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية. وتشمل المصادر الداخلية : وثائق المؤسسة المتعلقة بالمبيعات والنفقات وشؤون الأفراد والإنتاج ... الخ ، والبحوث التي تجريها المؤسسة والمعلومات التي يقدمها رؤساء الأقسام والعاملون في المؤسسة.

وتشمل المصادر الخارجية: الوثائق الحكومية، والأرشيف الصحفى، والخدمات المعلوماتية التي تقدمها مراكز البحوث والمعلومات ومراكز الاستشارات ذوو الخبرة ومديرو المؤسسات الإعلامية في الأسواق غير المنافسة. (١٣)

ويبيّن الجدول التالي أهم مصادر المعلومات الداخلية: (١٥)

المعلومات التي يقدمها المصدر	المصدر
<ul style="list-style-type: none"> - سياسة المنظمة - خطط المنظمة . 	المدير العام
<ul style="list-style-type: none"> - الاستراتيجيات التسويقية . - المنتجات الجديدة . - الأسعار ، التغليف . - العلاقات مع الموردين . - مع المستهلكين . 	مدير التسويق
<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة إلى تحسين العلاقات مع العاملين . - برامج الاختيار والتعيين . - مشاكل العاملين . 	مدير الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجيات الإعلان وخططه . - المنتجات التي سيعلن عنها خلال العام . 	مدير الإعلان
<ul style="list-style-type: none"> - مندوبي البيع . - المشكلات المتعلقة بالاتصالات مع المندوبين والموزعين . 	مدير المبيعات
<ul style="list-style-type: none"> - برامج التصدير ومشكلاتها . - مشكلات الفروع 	مدير التصدير مدير الفروع أو البيع

الخطوة الثانية : تحديد الأهداف :

إن تحديد الأهداف هو الخطوة الأساسية للتخطيط، وقد نجد بعض الباحثين والخبراء يقدمون هذه الخطوة على عملية تحليل الموقف، لما لهذه

الخطوة من أهمية بالغة، حيث إنها تحدد الخطوات العامة لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية وتساعد على حصر الموارد المتوفرة لتحقيق تلك الأهداف، كما تستخدم كأداة إدارية لتقدير الأداء والتسيير في العمل.

وهناك عدة خصائص يجب أن تتحلى بها الأهداف هي :

- ١ أن تهتم بوضوح النتائج المستهدفة تحقيقها .
- ٢ أن تكون ذات طبيعة مفهومة لكل الأفراد العاملين على تحقيقها.
- ٣ أن تكون واقعية وقابلة للقياس .
- ٤ أن تتفق مع الأهداف العامة للمنظمة .
- ٥ أن توضع ضمن إطار زمني محدد لتحقيقها .
- ٦ أن تعطى حقها من الجهد والمال والأفراد لوضعها موضع التنفيذ. (١٥)

ونقسم الأهداف إلى عدة أنواع فمنها : الأهداف الأولية ، والأهداف الثانوية، وتنتركز الأهداف الأولية حول تحسين الكفاية الإنتاجية، مع المحافظة على الروح المعنوية، وشعور الأفراد بالرضا عن أعمالهم. أما الأهداف الثانوية فهي أوجه النشاط المؤثرة في معنويات الأفراد وفي كفايتهم الإنتاجية، فيجب وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحديد الأجر العادلة مقابل الجزء المناسب من العمل .

وتصنف الأهداف كذلك إلى : أهداف بعيدة ووسطى وقريبة، ومن أمثلة النوع الأول الأهداف العامة طويلة الأجل، وهذه تتمثل في زيادة الفوائد التي تعود على أرباح المؤسسة وعمالها ومستهلكي منتجاتها، والجماعات التي تعمل فيها، وذلك عن طريق وضع البرامج لتوسيع المصانع وتحسين المنتجات، فتؤدي هذه البرامج إلى أرباح المساهمين، واستقرار الموظفين والعمال، وتخفيف أسعار السلع.

ومن الأهداف طويلة الأجل أيضاً : الاحتفاظ بعلاقات طيبة ومشورة مع كل من ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، كالعمال والمستهلكين والموزعين والمساهمين وغيرهم من حماسير المؤسسة والمساهمة في نهضة المجتمع . أما الأهداف المتوسطة ، فهي، المرحلة الوسطى بين الأهداف البعيدة والأهداف القريبة، وهي تمتاز بطابع التنفيذ والتطبيق، ومنها مثلاً إنتاج السلع الجديدة في أقرب وقت ممكن مع تهيئه وسائل التسويق والترويج، وتحسين المنتجات الحالية وتحسين الآلات وإعادة تنظيم العمليات والأساليب .

أما النوع الثالث : فهو الأهداف المباشرة أو العاجلة أو القريبة التي يبدأ منها التنفيذ، وهذا النوع من الأهداف يتعلق بكل أوجه نشاط المؤسسة، واتصالاتها بغيرها بغيرها المختلفة فمثلاً فيما يتعلق بالعمال نجد الأهداف المباشرة الآتية: الاحتفاظ بعلاقات ودية صريحة مع رؤساء التوادي ونقابات العمال ومعاهد وغيرها في جميع الأوقات، والإقدام السريع على تنفيذ البرامج التربوية الخاصة بتدريب العمال على الأعمال الجديدة، والاعتراض بحقهم ، والمشاركة في حل مشكلاتهم والاستماع إلى آرائهم وتجميد نظم التأمين الاجتماعي والاهتمام بالمكافآت، ومراعاة تحسين ظروف العمل وفقاً لأحدث النظم .^(١٤)

مما سبق يمكن أن تتمثل الأهداف فيما يلي :

- ١- معرفة وخدمة السوق .
- ٢- إنتاج نوعية معينة من الخدمة والمنتجات .
- ٣- جذب المستخدمين وتدريبهم وتحديثهم وترقيتهم والحفاظ على أفضلهم .
- ٤- زيادة أو المحافظة على الأرباح .
- ٥- حماية المستهلك .

- ٦- المساعدة في ترويج المنتجات وتنشيط الخدمات.
- ٧- تحقيق السمعة الطيبة ، وتوسيع وتدعم صورة الشركة ومكانتها .
- ٨- كسب تأييد الجمهور الداخلي .
- ٩- الفوز بثقة المجتمع الخارجي.

بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف كما سبق وذكرنا، ولكن مهما تكون الأهداف فلا يجوز اعتبار الأهداف ثابتة لا تقبل التبديل ولا التغيير، بل يجب تعديل أية سياسة خاصة بهدف معين عند اللزوم.

الخطوة الثالثة - تحديد الجمهور المستهدف :

ينبغي تحديد الجماهير التي لها صلات بالمؤسسة ومعرفة تركيبها واتجاهاتها، ثم توجه جمهور العلاقات العامة نحوها من خلال رسائل خاصة للتأثير عليها.

وتتبّع أهمية هذه الخطوة من أن تحديد الجمهور يهدف إلى الوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الاتصال، ويسهل هذا التحديد إذا كانت الجماهير مميزة ومحصورة في قوائم لدى المنظمة، كجمهور العاملين مثلاً، بالإضافة إلى أن تحديد الجمهور تحديداً دقيقاً يوفر الكثير من الجهد والإنفاقات لأنها تركز على الهدف بشكل مباشر، ويمكن تحديد الجمهور اعتماداً على مجموعة من الخصائص منها:

١- الخصائص الجغرافية :

وهي تتعلق بالمكان الذي يتواجد فيه الجمهور المستهدف من حيث الحدود السياسية أو الإقليمية ويفيد هذا التقسيم في :

- تحديد الوسائل التي يمكن أن تصل إلى هذا الجمهور.
- تحديد التكليف في ضوء كثافة الجمهور المتوقع في هذه المنطقة.

٢ - الخصائص الديموغرافية :

وهي تتعلق بخصائص الجمهور من حيث الجنس (ذكر/إناث)، الس، الوضع المادي، التعليم، الطبقة الاجتماعية، ويفيد تحديد الجمهور وفق هذا المعيار في :

- إعداد الرسائل المناسبة لكل شريحة.

- استخدام التكتيكات الاتصالية المختلفة والملازمة .

٣ - الخصائص النفسية :

وهي ترتبط بشكل مباشر بأسلوب حياة الجمهور والقيم التي يتبنّاها، وهذا التقسيم يفيد في :

- خلق التوحد أو التعمّق الوجداني بين الجمهور والرسالة

التي يرسلها رجل العلاقات العامة .

٤ - مدى التفاعل مع المنظمة :

هذا المعيار من أهم معايير الجمهور في أنشطة العلاقات العامة ويمكن تصنيفه حسب هذا المعيار إلى ما يلي :

أ - الجمهور الداخلي : وهو نقطة البدء في أنشطة العلاقات العامة، حيث يجب التركيز عليه ومعاملته بروح الود والتفاهم، حتى يقوم بالدور نفسه مع الجمهور الخارجي. إضافة إلى أن هذا الجمهور بانسياقه ونداخله مع جماعات كثيرة في المجتمع المحلي يستطيع أن ينقل اهتمامه بالتطورات التي تجري في المؤسسة إلى الخارج في كثير من الأحيان .

ب - الجمهور التجاري : وهو مجموعة من الأفراد الذين يتبارلون المنافع مع المنظمة سواء كانت تقدم سلعاً أو خدمات، وسواء كان هذا

الجمهور مستهلكاً لهذه السلطة أو مسقidaً من تلك الخدمة أو مواداً أو وسيطاً بين المنتج والمستهلك

ج - الجمهور الخاص : وهو الذي يتصل عمله بنشاط المنظمة وتناثر هي باتجاهاته وسلوكه نحوها . فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار رجال الإعلام جمهوراً خاصاً لمعظم المؤسسات والمنظمات القائمة في المجتمع .

د - الجمهور الخارجي : ويمكن أن يوجد هذا الجمهور في المدينة نفسها التي تقع فيها المنظمة، أو على مستوى الأقليم، أو حتى مستوى الدولة كلها، أو على نطاق العالم (إذا اتسع نشاط المنظمة ليغطي هذا المجال). وكل ميدان من ميادين النشاط الاجتماعي طائفة من الجماهير التي يتصل بها خبراء العلاقات العامة، فمثلاً في ميدان السياسة يتصل الخبراء بجماهير العمال والفلاحين ورجال التعليم والطلاب وغيرها.

٥ - معيار الزمن :

من المعروف أن فئات الجماهير تتغير من وقت لآخر، فشباب اليوم هم شيوخ الغد، والطلاب اليوم، قد يشغل بعضهم الوظائف والمناصب فيما بعد، أي أنه يوجد ما يسمى بالجمهور الحالي والجمهور المرتقب، ولپذا السبب يضع خبراء العلاقات العامة نصب أعينهم دائماً الشعار القائل: "اعرف جمهورك".

الخطوة الرابعة - تحديد الاستراتيجيات وتطوير خطة العمل : (١٨)

الاستراتيجية كما يعرفها جيمس ستونر James stoner هي برنامج واسع لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق مهمتها.

وتركز الاستراتيجيات على شد الانتباه والمساعدة على تأسيس جهد منسق مركز فهي تقوم بتحويل الأمور المرغوبة إلى شيء قابل للتنفيذ.

ولستخدام كلمة استراتيجيات بدلاً من كلمة استراتيجية، إنما ينبع من أن عملية التخطيط وإدارة المؤسسة يحدثان في وقت حالي ديناميكي، إذ ليس هناك استراتيجية واحدة يمكنها أن تجمع في كل المواقف، فالتفاعل بين موارد الشركة ومستخدميها، وكذلك التقدم من المنافسين والتكنولوجيا يفرض على العاملين في الإعلام، أن تكون لهم استراتيجيات أو خليط من الاستراتيجيات لمواجهة الموقف، وهذه الاستراتيجيات الإعلامية يجب أن تكون مرنة وдинاميكية لخلق ميزة تنافسية.

بعد وضع الاستراتيجية المناسبة، تقوم خطة العمل بتحويل الاستراتيجيات إلى واقع، وتفترض خطط العمل بأن الظروف متغيرة بطرق غير مرئية، ومن ثم فإن المفتاح الأساسي لهذه الخطط هو تشجيعها للابتكار أو ترسيبها بالكامل الموارد، والمحافظة على تحرك المؤسسة في الاتجاه المتفق عليه، مع اتصال جيد بين كل من له علاقة.

ولكي يتم وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، فإن تفصيلات تنفيذ الاستراتيجية تصبح هي خطة العمل، ولا بد أن يؤخذ في الحسبان أن نجاحها مرهون بالموارد البشرية والبيئة التي يتم تنفيذها بها.

ونجاح المؤسسة في وضع خطة عمل ملائمة يتم بمراعاة الأمور التنظيمية والمالية والبشرية والقيادة والبيئة الملائمة والالتزام بمبادئ التخطيط الناجح.

ولكي نتمكن من إعداد خطة ناجحة علينا أن نجيب عن مجموعة أسئلة تتعلق بالعناصر السابقة :

- أ - أسئلة حول تنظيم المؤسسة، تتعلق بما يأتي :
 - ما هي المهام التي يجب تنفيذها، وما هو ترتيبها؟.

- ما هي الأعمال التي يجب أن تقوم بها لتنفيذ الاستراتيجية؟ .
وبي أي ترتيب سيتم ذلك؟ .
 - ما هي مشكلات التنسيق والصلات المطلوبة بين الدولار
والأقسام المختلفة لتنفيذ المهام والاستراتيجية؟ .
 - ما هو الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة؟ .
 - ما هي الصلة بين المهام وبين طبيعة الوظائف في
المؤسسة؟ .
 - كيف يمكن للوظائف في المؤسسة أن تسهل التنسيق لإنجاز
المهام؟ .
 - ما هي المسؤوليات المناطة بالوظائف؟ .
 - ما هي أشكال الاتصال والملامحة لإنجاح الخطة؟ .
 - ما هي الأجهزة الملائمة لتنفيذ المهام.... هل تكون من خلال
لجنة خاصة أو من خلال المؤسسة ككل؟ .
- ب - أسئلة تتعلق بالجانب المالي مثل :
- ما هي التكالفة لتنفيذ خطة العمل سواء أكان ذلك يتعلق
برواتب أو مكافآت المستخدمين أو جمع المعلومات، أو
الخدمات، أو التكنولوجيا، أو التدريب؟ .
 - هل الميزانية المقترحة لتنفيذ خطة العمل متوفرة؟ . وهل
مصادر تمويلها ستكون داخلية أو أنها ستعتمد على مصادر
تمويل خارجية؟ .
- ج - أسئلة تتعلق بالجانب البشري :
- هل لدى المستخدمين خبرات ومهارات قادرة على تنفيذ
الخطة؟ .

- أي نوع من المستخدمين ستحتاج لتنفيذ أعمال محددة في الخطة؟.

- ما هي الدورات التدريبية التي تحتاج إليها لإعداد المستخدمين كي يستطيعوا تنفيذ الخطة؟.

د - أسئلة تتعلق بالقيادة مثل :

- ما هو أفضل دور يجب أن يقوم به المدير لإنجاح الخطة؟.

- ما هي أفضل السبل التي يجب أن يتخذها المدير لتعزيز المستخدمين وتعليمهم أو تدريتهم لإنجاز ما هو متوقع منهم لتنفيذ الخطة؟.

هـ - أسئلة حول البنية مثل :

- ما هي العوامل المجتمعية التي يمكن أن تساعد أو تعرقل تنفيذ الخطة؟.

- ما هي العوامل التافسية التي ستؤخذ في الاعتبار عند تنفيذها؟.

- ما هي العوامل القانونية والتشريعية والحكومية التي يمكن أن تساعد أو تعيق تنفيذ الخطة؟.

- ما هي العوامل الإقليمية أو الدولية التي ستؤثر في تنفيذها؟.

ان الإجابة على الأسئلة السابقة سوف توفر لمختص العلاقات العامة من خلال البحث، المعلومات الازمة التي يستخدمها بعد ذلك في حملة الإعلامية والتي تساعد على تطوير إعداد خطة العمل في مرحلتين متتاليتين:
أولاًهما : تحديد الاستراتيجية وتقدير الموارد المادية والبشرية الازمة .
ثانياًهما: إعداد خطة عمل تفصيلية لتحويل الاستراتيجية من فكرة إلى عمل.

وبناءً عليه فإن هذه المرحلة من التخطيط تتضمن من مجموع ما تتضمنه تحديد ميزانية الخطة وأختيار الموضوعات.

وبالنسبة لتحديد ميزانية خطة العلاقات العامة فلا بد منها، حيث يتم بناء عليها تحديد العناصر البشرية والإمكانات الفنية الازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة، كما تتمكن الإدارة من تحديد الوسائل الإعلامية والأنشطة الأخرى التي يمكن ممارستها في داخل المؤسسة، والتعرف على إمكانية الاستعانة بوسائل الإعلام الجماهيرية خارج نطاق المؤسسة.

ويمكن تحديد ميزانية العلاقات العامة طبقاً لمعايير ثابتة كنسبة المبيعات مثلاً، أو في ضوء الأهداف التي وضعتها الإدارة، والطريقة الثانية لتحديد الميزانية أفضل لأنها تتيح تحقيق وظيفة العلاقات العامة كاملة دون أن تتعرض لأي قصور نتيجة لأي تخفيض في مواردتها المالية.⁽¹¹⁾

وعموماً تكون ميزانية العلاقات العامة من حمسة بنود أساسية هي:⁽¹²⁾

١- أجور ومتطلبات العاملين، ويشمل ذلك أجور العاملين في إدارة العلاقات العامة والخبراء والسكرتارية.

٢- تكاليف المتغيرة للإدارة، ومن ذلك تكاليف الإيجار، أقساط التأمين، الهاتف، خدمات المكتب المختلفة.

٣- تكاليف المواد، وتشمل الأدوات الكتابية، الصور، النشرات، المطبوعات، لوحات العرض... وغير ذلك.

٤- المعدات والأجهزة، وتشمل معدات المكتب، أجهزة التلفزيون والفيديو والفانوس السحري(آلة العرض)، أجهزة التصوير، السيارات وغيرها.

٥- المصارييف الأخرى، وتشمل النثريات وتذاكر السفر وأجور الإقامة بالفنادق والاستضافة والغذاء... وغير ذلك.

وطبعاً تختلف هذه النقفات من منظمة لأخرى وفقاً لحجم العمل ومستوى الأسعار السائد وأسلوب تنفيذ العمل في المنظمة وغير ذلك. أما فيما يتعلق باختيار الموضوعات والبرامج فإنه يعتبر جزءاً مهماً من الاستراتيجية، حيث أن اختيار الموضوعات بالنسبة للخطة كالمحور بالنسبة للقصة، فهي تتضمن الآراء والأفكار التي يراد نقلها، كما تهيء طرق الاتصال بالجماهير المختلفة.

ويتم هذا الاختيار في ضوء المعلومات السابقة من الأهداف الموضوعة، والجماهير المستهدفة، والإمكانات المتاحة.

والمعروف أن البرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلاً دقيقاً بحيث يجعلها معدة للتنفيذ، فيقوم مدير العلاقات العامة بدراسة الموضوعات المختارة التي يدور حولها الإعلام والشخصيات التي يسعى إلى الاتصال بها، كما أنه يسهل وينظم التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرنامج، وينبغي الاهتمام بكلفة البرنامج من الحملات السياسية الكبرى إلى الحملات العادية والرحلات القصيرة.

ومما لا شك فيه أن اختيار الموضوع يتصل اتصالاً وثيقاً بطبيعة العمل في المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تُعَد برامجاً عن تنظيم الأسرة - مثلاً - فمن الواضح أن الموضوعات لا بد أن تكون حول صحة الأم والطفل، والقوة والتأثير الاقتصادي الناتج من زيادة السكان ورأي الدين في موضوع تنظيم الأسرة. (٢١)

ولكي نحصل على برنامج جيد الإعداد فلا بد أن نوفر له الأسس التالية: (٢٢)

- ١- أن يتضمن معلومات لها معنى، فقد انقضى الوقت الذي كان فيه الجمهور ينجذب لأي حديث صادر عن أحد الوزراء، أو كبار رجال الحكومة، أو كبار رجال الأعمال، باعتباره من الحكم المأثر، فالجمهور هذه الأيام يتعرض لسائل جارف من الرسائل التي تحاول أن تجذب

انتباهه، ولذلك نعمت عنده حاسة الإنقاء لما هو هادف ومحدد، وعلم الإنقاء لما هو دون ذلك، ولكي يكون للبرنامج مغزى فلا بد من توافق بعض الشروط فيه منها :

- أـ أن يتضمن شيئاً يفيد الجمهور ويمس مصلحته مسأً مباشرأ.
- بـ أن يحوي الجديد المستناع أو الطريف المميز عن غيره من البرامج التي يتعرض لها الجمهور بكثرة في كل يوم .
- جـ أن يتناول كل الحقائق التي تؤيد دعوته، فلم يعد من المقبول أن يقدم النتائج إلى الجمهور دون المقدمات التي أدت إليها، والبرنامج الناجح هو الذي يجعل الجمهور الذي يصل إلى النتيجة من الحقائق المعروضة في لحظة وصول البرنامج إلى نهايته نفسها.
- ـ ٤ـ أن يكون البرنامج مؤثراً إلى أقصى مدى، فالعبارة الواضحة والصوت العذب هما مفتاح الاتصال وأساس استمراره ومن دونهما يُعرض الجمهور عن البرنامج مهما كان قوياً من الناحية المنطقية .
- ـ ٣ـ أن يبني البرنامج على الصراحة التامة، وعلى تقديم المؤسسة للجماهير، وتقديم الجماهير للمؤسسة، مع عدم إخفاء العيوب، بل يكون العلاج حل المشكلات بالتعاون مع إدارة المؤسسة.
- ـ ٤ـ أن يؤدي البرنامج وظيفة محددة، فمعروف أن العلاقات العامة الحديثة تمتاز بالبرامج الوظيفية، وقد يكون البرنامج إعلامياً، أو تأثيرياً، أو ترفيهياً، أو تثقيفياً، وقد يجمع أيضاً أكثر من وظيفة من هذه الوظائف، وهناك أيضاً برامج الخدمات التي ترمي إلى تذليل العقبات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير تحقيقاً للدور الاجتماعي والإنساني للمنظمة .
- ومهما كان نوع البرنامج المقدم وشكله ووظيفته إلا أنه من الضروري أن يتضمن العناصر التالية :

أ- منشأة المؤسسة وتطورها .

ب- سياستها وأهدافها.

ج- المبادئ والمثل التي تلتزم وتهندي بهديها.

د- الخدمات التي تؤديها بنجاح، والمحاولات التي لم تصافف النجاح.

هـ- النجاح الذي أحرزته في تحقيق أهدافها والعقبات التي تصاففها.

وـ- مشروعاتها في المستقبل والدور الذي ستؤديه هذه المشروعات في خدمة الجماهير .

الخطوة الخامسة - تحديد الوسائل وأساليب التنفيذ :

بعد إتمام عمليات جمع المعلومات وتحديد الأهداف والجماهير

ووضع الاستراتيجيات الخاصة بالخطة، يبقى أمام خبير العلاقات العامة تحديد الوسائل الإعلامية المختلفة ليتم فيما بعد التنفيذ الفعلي للخطة .

ونستلزم عملية إعلام الجماهير، الإمام الثامن بكل الوسائل المتاحة، وعلى خبير العلاقات العامة أن يختار ما يناسب برامجه أو حملته، والتي تكون أكثر من غيرها قدرة على تحقيق أهداف العلاقات العامة .

ويتم اختيار الوسائل الإعلامية لنقل الرسالة إلى الجمهور اعتماداً على العوامل التالية :

أ- صفات وطبيعة الجمهور المستهدف، من حيث التواحي التعليمية والمهنية والعمرية وغيرها، وما إذا كان جمهوراً داخلياً أو خارجياً .

ب- طبيعة الفكرة أو الموضوع المطروح من حيث درجة السهولة أو التعقيد.

جـ- أهمية عامل الوقت بالنسبة للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج .

د- الوسائل الإعلامية المتاحة داخلياً وخارجياً.

هـ- النفقات المالية التي تتطابقها الوسيلة، ومدى ملائمتها للهدف من البرنامج: (٢٣)

وهناك عدد كبير من وسائل الإعلام التي يمكن أن يستخدمها خبراء العلاقات العامة، وقد تكون هذه الوسائل هي وسائل الإعلام العامة، التي تعرّض على وسائل أفراد الجمهور العام، أو قد تكون وسائل إعلام خاصة تصدرها المؤسسة أو المنظمة لحسابها الخاص، ومنها صحفة المنظمة أو مجلتها ونشراتها وإذاعاتها وأفلامها .

وتحتاز وسائل الإعلام الخاصة بأنها تحت سيطرة خبير العلاقات مباشرة، يستطيع أن يتحكم فيها كما يشاء، بشرط أن تتفق موادها مع سياسة المؤسسة كما تتناسب صياغتها مع ميل الجماهير واتجاهاتهم ومستوياتهم وتفكيرهم . (٤)

إذاً وسائل الإعلام في العلاقات كثيرة ومتعددة سواء العامة أو الخاصة، والمشكلة في اختيار الوسيلة المناسبة لحملة دون أخرى .

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة ومتابعتها :

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة التي سبق الاتفاق عليها، ويجب أن يتم هذا التنفيذ على أساس الالتزام بأهداف الخطة، واحترام ما نصت عليه من وسائل وإجراءات لتحقيق هذه الأهداف، فهذا الالتزام ضمانة أساسية لنجاح الخطة في الوصول إلى أهدافها، لأنه من دون هذا الالتزام سيحدث التراخي والإهمال في التنفيذ، وعدم الاهتمام باتخاذ كل هدف من أهداف الخطة في موعده المحدد، وبالشكل المعين في الخطة.

ولتنفيذ الخطة تقوم إدارة العلاقات العامة بتنفيذ البرنامج والاستعانة بإحدى وكالات الإعلان، وتتضمن شروط التعامل معها والاتصال المستمر بها لمتابعة التنفيذ، وذلك للاتصال بالجماهير لإقناعهم بفكرة معينة أو تصحيح أفكار خطأة أو توضيح وجهة نظر المؤسسة لهم، ويستخدم خبراء العلاقات العامة فنون إقناع متعددة عن طريق وسائل اتصال كثيرة ومتعددة لتنفيذ

برامجهم، سواء كانت وسائل اتصال عامة أو خاصة، مطبوعة أو شفهية، أو مرئية أو مسموعة.^(٢٠)

الخطوة السابعة : تقويم النتائج :

إن التحديد والتنفيذ لا يكفيان، وإنما يجب على خبير العلاقات العامة أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها، وهذه هي وظيفة العلاقات العامة فالرقابة مواكبة عملية تنفيذ الخطة، والتأكد من سيرها طبقاً للتعليمات ووفقاً للخطة المرسومة، والتأكد من أن الأهداف الموضوعة والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها. وتمكن هذه المرحلة من كشف الانحرافات ، وتحديد المسؤول عن الانحراف.

والتفوييم هو عملية تقدير الموقف، والحكم على فاعلية وكفاية العملية، وببحث قيمة النتائج التي تم التوصل إليها من تنفيذ البرنامج المرسوم، وارجة تأثير الوسائل الإعلامية المختلفة التي استخدمت .

وعند القيام بالتفوييم فإن هناك عدداً من الأسئلة يجب البحث عن إجابات لها، وهي :

- إلى أي مدى يساهم هذا النشاط بشكل محدد في تحقيق أهداف المشروع، وما هي هذه الأهداف؟.
- هل نحصل على ما يساوي أموالنا بالنسبة لكل إنفاق؟.
- هل التكلفة متوازنة مع الإنجازات؟. وما هي هذه الإنجازات بالتحديد؟.
- هل تم التخطيط للبرنامج بشكل كاف؟.
- هل فهم المعنيون العمل المطلوب منهم أداؤه؟.
- هل تعاونت جميع الإدارات والمديرين مع إدارة العلاقات العامة؟.
- وهل تشجع نشاطها ونقدر أهميتها بالنسبة لها؟.

- كيف كان من الممكن الوصول إلى نتائج أفضل لو اتبعت طرق بديلة؟.
- هل تم الوصول إلى الجماهير المستهدفة؟.
- هل ظل البرنامج في حدود الموازنة الموضوعة له؟. وإذا كانت الإجابة لا فلماذا؟.
- هل روسي التوقيت المناسب في بث الرسالة من خلال وسائل الاتصال؟.
- ما هي الإجراءات التي اتخذت مقدماً لقياس النتائج؟ هل كانت كافية؟.
- ما هي الخطوات التي اتخذت لتحسين البرامج المنشابية المستقبلية في ضوء القيم الحالي؟.
- وأخيراً هل نجحنا؟^(٢٦)

وعموماً هناك عدة مجالات أساسية لتقدير نشاط العلاقات العامة هي:^(٢٧)

١- درجة التغطية الجماهيرية : Audience coverage :

وتعني حجم التعرض للبرنامج، ومن خلال هذا القياس يتم معرفة ما إذا كان البرنامج قد نجح في الوصول إلى الجمهور المستهدف بأفضل الوسائل للاتصال به والوقت المناسب لذلك، وما هي نتيجة ذلك كلها، وما هو حجم التعرض لها.

٢- درجة الاستجابة الجماهيرية : Audience Response :

أي الأثر المباشر لمضمون الرسالة على الجمهور، هل أثارت اهتمامهم أو أنها كانت مبعثاً لضيقهم ونفورهم، أو خلقت الرسالة استجابة موافقة أو معاكسة.

٤- دراسة تأثير الاتصال : Communication Impact

يعني التأثير الملحوظ أو المستمر للرسالة الإعلامية في تغيير الإتجاهات، وتكوين الرأي حول مشكلة معينة، ورسم صورة طيبة للمؤسسة في أذهان الجماهير إضافة إلى ذلك، الأثر الإعلامي والتغذوي للرسالة، فمن الضروري معرفة الأثر الذي حققه البرنامج أيام كان.

٥- دراسة تأثير مكونات عملية الاتصال :

يعني التعرف على أثر استخدام الوسيلة التي نقلت بها الرسالة، وأساليب الإقناع التي ساهمت في التأثير النهائي على أفراد الجمهور، كذلك قدرة البرنامج على استيعاب العوامل الاجتماعية المؤثرة في تكون آراء الجماهير، وتشكيل اتجاهاتها.

لما أساليب التقويم فهي ثلاثة :

١- التقويم القبلي : pre-testing

حيث يبدأ التقويم قبل تنفيذ البرنامج، حيث إن بعض البرامج تحتاج ل النفقات وتكليف كثيرة، فيمكن قبل البدء بها عرضها على مجموعة من الجماهير لاختبار تأثير الشكل والمضمون الذين ستعرض من خلالهما موضوعات البرنامج، بحيث لو وجدت بعض الأخطاء أو التغيرات يمكن تجاوزها قبل التنفيذ بشكل فعلي.

٢- التقويم المرحلي أو الجزئي :

هناك بعض العلاقات العامة تحتاج لفترات زمنية طويلة للانتهاء من تنفيذها، ومن الطبيعي أن تدخل فترة البرنامج بعض الوقفات، وفي هذه الحالة يكون من المفيد تقويم كل مرحلة من مراحل الخطة أولاً بأول وذلك في أثناء الوقفات للتعرف على مواطن القصور لتصويبها في المراحل التالية للبرنامج .

٣- التقويم البعدى : post-testing

يتم هذا التقويم بعد انتهاء تنفيذ البرنامج للتعرف على النتائج التي حققها في ضوء الأهداف الموضوعة، كما يصبح هذا التقويم ضرورياً لتحديد نتائج الخطط بأنواعها القصيرة والمتوسطة والطويلة، ويفيد التقويم النهائي لتحديد الآثار المطلوبة وإثبات صدق بعض المبادئ المتعارف عليها أو العكس، وطرح بعض المبادئ الجديدة للاختبار. (٢٨)

ومن الواضح أن مرحلة التقويم تحتاج إلى جمع بيانات بصفة مستمرة، ولا يتم الحصول عليها إلا من خلال الدراسات والأبحاث، مما يؤكد أهمية البحث والاعتماد عليها سواء في التخطيط أو في التقويم .

ولذلك أن النتائج التي يصل إليها التقويم كخطوة نهائية في أنشطة العلاقات العامة ذات تأثير بالغ على مستقبل العلاقات العامة داخلية مؤسسة لأنها تعطي الدليل المادي المحسوس على أن العلاقات العامة حققت الأهداف والأغراض التي كانت تبتغيها.

مراجع الفصل الثاني

- ١- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية "أسس ومبادئ" (الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ١٩٩٤). ص ص ١٢٩ - ١٣١.
- ٢- أحمد كمال، العلاقات العامة. (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٨٢) ص. ١٥٨.
- ٣- صالح أبو اصبع ، مرجع سابق، ص ص ١٧٩ - ١٨٠ .
- ٤- محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق، ص ١٣٣ .
- علي عجوة ، مرجع سابق، ص ١١٩ .
Scott collip & eth, op.cit, p 214 -
- ٥- صالح أبو اصبع، مرجع سابق ، ص ١٨١ .
- ٦- محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق ، ص ص ١٣٤ - ١٣٦ .
- ٧- محمد بهجت كشك، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨) ص ص ١٧٨ - ١٨١.
- ٨- حسين عبد الحميد رشوان ، مرجع سابق، ص ١٩٩ .
- ٩- يتصرف من :
 - ـ محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق، ص ١٣٧ - ١٤١ .
 - حمدي البخشونجي، مرجع سابق، ص ص ١٣٦ - ١٤٠ .
- ١٠- صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ١٨٢ .
- ١١- طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧)، ص ١٣٨ .
- ١٢- علي عجوة ، مرجع سابق، ص ١٣١ .
- ١٣- صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ١٨٣ .

- ١٤- ظاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧). ص ١٦٠ .
- ١٥- علي عجوة ، مرجع سابق، ص ص ١٣٣ - ١٣٤ .
- ١٦- حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص ص ٢٠١ - ٢٠٢ .
- ١٧- علي عجوة، مرجع سابق ص ص ١٣٩ - ١٤١ . scott cutlip & et.op.cit, p.361 -
- ١٨- صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ص ١٨٤ - ١٨٦ .
- ١٩- علي عجوة ، المرجع السابق، ص ١٤٢ .
- ٢٠- ظاهر مرسي عطية، مرجع سابق، ص ص ١٩٣ - ١٩٤ .
- ٢١- محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص ١٤٨ .
- ٢٢- يتصرف من :
- محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق، ص ١٤٨ - ١٤٩ .
 - علي عجوة ، مرجع سابق، ص ص ١٤٨ - ١٥١ .
 - علي عجوة ، مرجع سابق، ص ١٤٩ .
 - حمدي البخسونجي، مرجع سابق ، ص ص ١٧٦ - ١٧٧ .
- ٢٥- يتصرف من :
- محمد بهجت كشك ، مرجع سابق، ص ١٧٤ .
 - حسين رشوان ، مرجع سابق، ص ٢٠٥ .
- ٢٦- تم الرجوع إلى :
- محمد عبد الرحيم، العلاقات العامة(القاهرة: دار التأليف، ١٩٨٢)، ص ص ١٨١ - ١٨٢ .

- عمرو غذام، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي (بيروت: دار النهضة المصرية ، ١٩٨٢)، ص ٥٧ .
- حسين رشوان ، مرجع سابق، ص من ٢٠٥ - ٢٠٧ .
- يتصرف من : ٢٧
- علي عجوة، مرجع سابق، ص ص ٢١٦-٢١٧ .
- يتصرف من : ٢٨
- محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق، ص ١٥١ .
- علي عجوة ، مرجع سابق، ص ص ٢٠٦-٢١٤ .



الفصل الثالث
الاتصالات التنظيمية

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي.

المبحث الثاني: أنماط الاتصالات وشبكاتها.

المبحث الثالث : وسائل الاتصال في العلاقات العامة.



المبحث الأول^(١)

الاتصال التنظيمي

تعريف الاتصالات :

تستعدد تعاريفات ومفاهيم الاتصال فهناك أكثر من خمس وعشرين مفهوماً مختلفاً له وحوالى خمسين وصفاً لعملية الاتصال وأكثر من خمسة عشر نموذجاً مختلفاً له.

ونورد فيما يلي عرضاً لأهم تلك التعريفات:

- "الاتصالات تبادل الأفكار والمعلومات والتعليمات وهي تقدم بصورة شخصية، غير شخصية وبواسطة رموز أو إشارات للوصول لأهداف معينة".^(٢)
 - "الاتصالات مشاركة بين المرسل والمستقبل في الرسائل والأفكار والاتجاهات والتي تتطلب درجة معينة من الفهم".^(٣)
 - "الاتصالات عملية نقل المعلومات والفهم من شخص لأخر".^(٤)
- وفي تعريف آخر:

- "الاتصالات المشاركة في معنى معين بين المرسل والمستقبل للرسالة".
- "الاتصالات نقل المعلومات والأفكار باستخدام رموز أو كلمات أو أرقام يعرضن توصيل معنى معين من المرسل للمستقبل".^(٥)

١-أعداد الدكتور : بطرس حلاق .

ومن خلال عرض التعريفات نجد أن منها ما مقتصر على عنصر معين من الاتصالات مثل مهمتها ، ومنها ما يتضمن مهمتها وأشكالها ، ومنها ما يشمل مهمتها وأشكالها وأهدافها .

ويحتاج ممارسو العلاقات العامة في المنظمات الحديثة لتعريف يشمل مهمة وأشكال وأهداف الاتصالات العلاقات الشخصية بين الأفراد واتجاهاتهم، وعلى هذا فإنه من الممكن وضع التعريف التالي للاتصالات والذي بني على أساس محاولة تجميع العناصر الأساسية المكونة للاتصالات والمؤثرة عليها:

"الاتصالات هي عملية تبادل ومشاركة بين كل من المرسل والمستقبل للرسالة سواء كانت أفكار أو آراء لتحقيق درجة معينة من الفهم والتأثير من خلال هذه الرسالة بالوسيلة المناسبة وعدم تأثرها بمصادر التشويش التي تحيط بكل مرحلة في عملية الاتصالات".

وعلى هذا فإن التعريف السابق يتضمن التالي:

- ١- مهمة الاتصالات: تبادل ومشاركة بين المرسل والمستقبل.
- ٢- الرسالة: قد تكون أفكاراً وآراء أو معلومات.
- ٣- الهدف: تحقيق درجة معينة من الفهم والتأثير.
- ٤- اختيار الوسيلة المناسبة.
- ٥- التغذية العكسية وأثرها في دقة تحقيق الهدف.
- ٦- التشويش وأثره على الرسالة.

وبمقارنة هذا التعريف بالتعريفات السابقة نجد أنه حاول قدر الإمكان تعريف الاتصالات تعريفاً شاملأ لجميع عناصرها التي اقتصر كل تعريف من التعريفات السابقة على جزء معين منها.

الاتصالات التنظيمية :

ت تكون المنظمة من نوعين من الموارد: موارد مادية وموارد إنسانية و تعد الاتصالات التنظيمية من الأنشطة الإدارية الأساسية للتنسيق بين تلك الموارد من أجل تحقيق الأهداف ، ولكي تستطيع إدارة العلاقات العامة القيام بـأداء مهامها المتعددة فإن الأمر يتطلب فهماً واضحاً من جانبها لأساسيات الاتصالات التنظيمية بأشكالها الداخلية والخارجية.^(١)

حيث تلعب الاتصالات الداخلية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل ، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات الداخلية تساعد في القيام بال التالي:

- ١- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- ٢-تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- ٣-تقدير الأداء وإنتاجية العمل.
- ٤-التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- ٥-تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- ٦-إصدار الأوامر والتعليمات.
- ٧-توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- ٨-تأثير في الآخرين وقيادةتهم.
- ٩-حفز وتحميس العاملين.

أما بالنسبة للاتصالات الخارجية: وهي الاتصالات التي تتم بين إدارة المنظمة وبين الجهات الخارجية ويتم من خلالها رسم صورة المنظمة الذهنية لأسام البيئة ، ومن خلال تحسين تلك الصورة يتم زرع و توطيد الفقه بين العاملين والعملاء وعلى ذلك فإن إدارات العلاقات العامة أصبحت تهتم بهذا النوع من الاتصالات نظراً لأهميته في إظهار صورة جيدة عن المنظمة ، ومن خلال فاعلية هذا النوع من الاتصالات يمكن أن تتحقق للمنظمة الاستمرارية وزيادة التكيف مع البيئة.

أهمية الاتصالات التنظيمية :

في دراسات عديدة اتضح أن إدارة المنظمة تستغرق حوالي %٨٠ من وقتها في الاتصال بالآخرين سواء جهات داخلية أم خارجية: من مرؤوسيين، زملاء، رؤساء، عملاء، موردين، موزعين، ومنافسين وغيرهم .
ونعتمد إدارة المنظمة على الاتصالات التنظيمية للوصول إلى :

١- الحصول على المعلومات:

يعنى أنه من خلال الاتصالات يتم الحصول على المعلومات سواء من مصادر داخلية أم خارجية مما يساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وإحكام الرقابة على المنظمة لتحقيق أهدافها.

٢- التأثير على الآخرين :

يعنى أن إدارة المنظمة تعتمد على الاتصال في عملية التأثير على المجموعات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويعنى التأثير هو الدفع والإقناع ومحاولة توجيه السلوك لاتجاه معين.

وتنوع المهام التي تقوم بها الإدارة فهي تتضمن^(٨)

١- بناء علاقات مع الآخرين:

تُتعدد مهام الإدارة الكفاءة فمنها الحسابات المالية والتخطيط ولكن يجب ملاحظة أن الإدارة يجب أن تتفاعل مع الآخرين ومن مهامها الأساسية بناء العلاقات في عدة اتجاهات داخل المنظمة وخارجها.

٢- تبادل المعلومات:

إن العلاقات مع الآخرين تتطلب من الإدارة الحصول على معلومات سواء معلومات خاصة بالعمل أو المنافسين أو الفرص المتاحة.. وغيرها وقد تكون هذه المعلومات في شكل تقارير مكتوبة أو تحصل عليها من خلال مقابلات أو محادثات تليفونية أو من خلال الملاحظة الخ.

٣- اتخاذ القرارات:

إن المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات يجب أن تصل للإدارة بالدقة المناسبة وفي التوقيت المناسب لكي تستطيع اتخاذ القرار على أساس سليم.

وعلى ذلك فإن المدير يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة في بناء العلاقات وتجميع المعلومات لاتخاذ القرارات و تتوقف امتيازية العاملين لأوامر الإدارة على شعورهم اتجاه الإدارة والمنظمة كل ، فكلما كان هناك رضاً من جانب العاملين كلما كانوا على استعداد لتقديم معلومات دقيقة والعمل على تنفيذ المهام المطلوبة منهم بدقة وكفاءة ويتوقف ذلك على كفاءة المدير ونظام الاتصالات الإدارية الذي يتم استخدامه.

مما سبق يتضح أن أحد المهام الجوهرية للإدارة هي الاتصالات ، وهذا يجعلنا نقول إن المدير الفعال هو "المensch الجيد" .

يعتبر نظام الاتصالات عنصراً هاماً في مساعدة العاملين للتعرف على أنوارهم والأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك إمدادهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لكي يقوموا ب تلك المهام.

وكلما كانت الاتصالات فعالة فإنها تتجه لتشجيع الأداء الأفضل وتحقيق الإشباع للعاملين حيث أنه كلما تفهم العاملون طبيعة أدوارهم فإن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء لعملهم.

وتزداد أهمية الاتصالات باستمرار نظراً للتغيرات التالية:^(٤)

١- تغير حاجات ورغبات واتجاهات العاملين : فهم على مختلف المستويات الإدارية في حاجة إلى أن يكونوا على علم دائم بالسياسات والبرامج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي تقسم بالдинاميكية والتغيير.

٢- ازدياد تعدد المنظمات: نظراً للتطورات التكنولوجية التي أدى إلى ظهور حاجة ماسة لتنمية إدراك العاملين لهذه التطورات ومحاولة إكسابهم مهارات جديدة وإقناعهم بالتغيير حيث إنه كلما كان العاملون على علم بدواعي هذا التغيير وأسلوبه ونتائجها ومدى تأثيره على عملهم وتم إقناعهم من جانب الإدارة بجدواه فإن ذلك يجعل رفض التغيير من جانب العاملين في أدنى الحدود.

٣- ازدياد حجم المنظمات: من خلال النمو والتوسع والتطور في المنظمات والاتجاه إلى المنظمات الدولية التي تتميز بالاتساع والانتشار الجغرافي، كل ذلك أدى إلى تعدد العملية الإدارية وازدياد الضغط على نظام الاتصالات ومن خلال قيام المديرين بتقليل الفجوة بينهم وبين العاملين من خلال نظام الاتصالات الجيد مما يؤدي بالنتيجة إلى تحسين معنوياتهم.

٤- زيادة حجم البيانات والمعلومات إن القدرة الفائقة للحواسيب الآلية على تشغيل البيانات وتخزينها يؤدي إلى وجود زيادة هائلة في حجم المعلومات ، مما يضع حملًا كبيراً على نظام الاتصالات لكي يتم التأكد من أن هذه المعلومات قد تم وصولها لمن يحتاجونها بالمنظمة في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة.

٥- ازدياد المنافسة: فالمنظمات لا تواجه فقط منافسة محلية وإنما قد تواجه منافسة عالمية ولكي تصبح المنظمة على درجة عالية من الكفاءة في التصنيع والتسويق وغيرها من المهام الإدارية فإن الاتصالات المنسقة السريعة تعتبر هامة في مثل هذا المجال.

٦- التغيرات البيئية: المنظمة تعمل في عالم شديد التغيير حيث لا يوجد شيء مستقر أو ثابت وهذا يتطلب من الإدارة أن يكون لديها نظم اتصالات فعالة حتى يمكنها من أن توافق رياح التغيير.

وعلى ذلك فإن المنظمات لكي تعمل بنجاح فإنه يجب أن يكون هناك نظام اتصالات جيد لنقل المعلومات من الإدارة للعاملين وبالعكس من خلال الوسائل المتعددة. ^(١٠)

فالمنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها من دون تنسيق جيد وكذلك فإنه لا يمكن بدء عملية تنسيق للجهود والأنشطة وتتنفيذها من دون اتصالات جيدة.

وفي أية منظمة يتم إدارتها بطريقة سليمة لا بد أن تكون هناك طرق معينة تتبعها الإدارة لجعل العاملين على علم بكل الخطط والسياسات التي

تؤثر عليهم مع ترك الفرصة لهم لإظهار ردود أفعالهم فيما يتعلق بأدائهم ومقرراتهم تجاه هذه السياسات والقرارات الإدارية.

أهداف الاتصالات :

يعتبر نقص أو عدم وجود اتصالات واضحة بين المدير والعاملين من الأسباب الأساسية المؤدية للأداء غير الكفء للعاملين، ومن الأدوار التي يجب أن يقوم بها ممارس العلاقات العامة العمل على تخفيف التوتر والضغط الذي قد يشعر به العاملون وذلك من خلال قيامه بالتحدث معهم وتشجيعهم على مناقشة أية اهتمامات أو مشاكل تخص العمل وكلما كانت مواجهة المشكلة تتم في مراحلها الأولى كلما ساعد ذلك على عدم تفاقمها.⁽¹¹⁾

إن هدف القيام بالاتصال ليس نقل المعلومات فقط – سواء كانت تعليمات أم سياسات أم إجراءات أم أوامر وإنما التأثير في مستقبل الرسالة من خلال فهمها ومعرفة الهدف من إرسالها والتصرف حسب ما هو محدد. و من الممكن أن تدرج أهداف الاتصالات تحت المجموعتين التاليتين:

- أ- مجموعة الأهداف الخاصة بدفع العاملين للأداء والعمل:
 - ١- إعداد وتهيئة الجو المناسب داخل المنظمة لتحقيق الرضا عن العمل ورفع معنويات العاملين.
 - ٢- توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وبيث روح التعاون والمشاركة والعمل كمجموعة.
 - ٣- تحقيق التفاهم والثقة والاحترام بين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم بعضًا.

٤- محاولة خفض التوتر وضغط العمل لدى العاملين عن طريق التحدث معهم ومناقشتهم في الأمور المختلفة.

٥- مناقشة مشاكل العمل بين العاملين ورؤسائهم ومحاولة الحلول المناسبة لها.

بـ- مجموعة الأهداف الخاصة بنقل المعلومات عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة لأجل تحقيق الخطط والبرامج والأهداف:

١- نقل المعلومات بين العاملين في المنظمة على مختلف المستويات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة لعمارة العمليات الإدارية.

٢- مسرح أهداف وخطط وسياسات المنظمة للعاملين من خلال الاجتماعات ومناقشتهم في آرائهم وذلك للعمل على الحد من رفضهم للتغيير.

٣- الاهتمام بنقل اقتراحات وشكوى العاملين للمستويات الإدارية العليا والعمل على الرد عليها.

٤- إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين والتي سيقوم العاملون على أساسها باداء المهام والأدوار الموكولة إليهم.

٥- تحقيق التنمية لخبرات العاملين من خلال البرامج التدريبية وفي ما يتعلق بطرق الاتصال.^(١٢)

إن اختيار ممارس العلاقات العامة لطريقة الاتصالات سواء شفوية لم كتابياً لم بأية طريقة أخرى يتعلق بثلاث نسأولات.

- من يحتاج المعلومات؟.

- ما الذي يريدون معرفته؟.

- متى يحتاجون هذه المعلومات؟.

لكن الإجابة على هذه الأسئلة غير كافية لكي يتمكن ممارس العلاقات العامة من اختيار طريقة نقل الاتصالات وإنما يتطلب الأمر الإجابة على بعض الأسئلة الأخرى حتى يستطيع اختيار طريقة نقل الاتصالات بشكل جيد وهي:

- من هم الأطراف الذين تعتمد عليهم المنظمة في الحصول على المعلومات؟.

- من الأطراف الذين ترغب المنظمة في إعطائهم هذه المعلومات؟.

- ما هو نوع المعلومات التي تطلب من الإدارة وذلك الذي ترغب في الحصول عليها؟.

- ما هي القنوات التي سيتم استخدامها لتدفق مثل هذه المعلومات؟. وما هي نقطة البدء؟. ومن هو المستقبل النهائي لهذه المعلومات؟.

- ما هي الوسائل التي سسيتم استخدامها مقابلات أم خطابات أم اجتماعات؟.

- ما هي إمكانية الرقابة على مثل هذا النظام وكيفية تقويم فاعليته وكفاءته؟. وما هو معيار التقويم؟.

ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة والتي تتطلب أن يكون ممارس العلاقات العاملة على درجة معينة من الإدراك والفهم لمبادئ وأساسيات عملية الاتصالات فإنه يستطيع اختيار طرق اتصال فعالة تمكنه من تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية.

ففي دراسة أجريت على عشرة آلاف من العاملين بواسطة International Association Of Business Communicators and The Consulting Firm Of Lowers وذلك بسؤالهم عن أفضل مصادر المعلومات

بالنسبة لهم ، تبيّن أن المشرفين حصلوا على الترتيب الأول كمصدر للمعلومات على ذلك المجتمعات . وما لا شك فيه أن هذه المجتمعات تساعد العاملين من خلال منحهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم عن تطبيق السياسات الجديدة وإياده آرائهم في السياسات الحالية كما أن المناقشات المفتوحة بين العاملين بعضهم بعضاً وبين العاملين ومشرفيهم تساعد على المشاركة وبث روح فريق العمل بينهم مما يؤدي لرفع معنوياتهم وإنجذبهم .^(١٣)

وفي دراسة أخرى^(١٤) على ثلاثة مدير أظهرت أن اختيارهم لوسائل الاتصال يختلف حسب موضوع الرسالة فمثلاً السياسات يتم الإخبار عنها عن طريق المنشورات والتغيير يتم الإخبار به من خلال المقابلات حيث أن كل وسيلة تلائم الأخبار بمعلومات معينة .

مستويات الاتصالات التنظيمية:

تعد الاتصالات الوسيلة التي تربط الأفراد معاً من خلال التداخل الاجتماعي فيما بينهم وهي تعتبر هامة نظراً لأنه من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تجميع ونشر المعلومات التي يحتاجون إليها لتحقيق التعاون والتنسيق بين جميع العاملين بها . وتنقسم مستويات الاتصالات إلى مستويين :^(١٥)

المستوى الأول: الاتصالات الذاتية بين الفرد ونفسه:

ويمكن تعريفها بأنها اتصالات تم داخل الفرد وهي استجابة داخلية ناجمة عن مثير داخلي نابع من الفرد أو خارجي ناجم عن الإدراك والتفسير وتقويم الموقف نتيجة لواحد أو أكثر من الحواس الخمس ، فهي عملية

تتضمن مثيراً واستجابة داخل الفرد ففي كل يوم يقوم الفرد باتخاذ قرارات ونقيمة نتائج من خلال هذا النشاط الذاتي للاتصالات ومن خلال التفكير في مزايا وعيوب بدائل القرار.

ولقد قام John Dewey بوضع نظام لهذه العملية يتكون من خمس

خطوات: (١٩)

١- الشعور بمشكلة ليس لها حل واضح.

٢- تحديد أسباب المشكلة وطبيعتها.

٣- اقتراح الحلول الممكنة.

٤- تقييم كل بديل من حيث مزاياه وعيوبه للوصول للحل الأمثل.

٥- التفكير في ما إذا تم تطبيق البديل الذي تم اختياره فما هو مدى فاعليته وتأثيره على الموقف ككل.

ويعد هذا المستوى من الاتصالات أساساً لقيام بالعمليات الإدارية ، وهي عملية يتم لوضع هيكل اتخاذ القرار.

المستوى الثاني: الاتصالات الشخصية:

تنقسم إلى أربعة مستويات فرعية. (٢٠)

١- الاتصال بين شخص وأخر وهذا يعتبر نوعاً ملوفاً في العمل الإداري مثل علاقة الرئيس بالمرؤوس أو المشرف بالعامل.

٢- الاتصال بين شخص وجماعة مثل علاقة المدير بالعاملين الذين يتبعونه.

٣- الاتصال بين جماعة وشخص: مثل الاتصال بين لجنة معينة واتخاذ قرارها وتوسيطه لفرد معين ليقوم بالتنفيذ.

٤- الاتصال بين جماعة وجماعة وهي التي تتم بين الأقسام داخل المنظمة أو بين إدارة المنظمة وجهات خارجية.

وتعتبر الاتصالات الشخصية الفعالة ناتجة عن الاتصالات الذاتية الفعالة لكل شخص قائم بالاتصال.
الاتصالات كعملية وعناصرها :

تعتبر عملية الاتصالات هامة لممارسة العمليات الإدارية المختلفة وأيضاً هامة لكسب تعاون العاملين والعمل على تحقيق الأهداف، وللبيئة الداخلية للمنظمة دور كبير في خلق علاقات أكثر ثقة وانفتاحية بين المديرين والعاملين^(٢١).

وتختلف عناصر عملية الاتصالات من رأي لأخر:
فهناك رأي يحدد أن عملية الاتصالات تتكون من ستة عناصر وهي (المرسل، المستقبل، الرسالة، القناة، التغذية العكسية، التشويش).
وهناك رأي آخر يصوّغها بطريقة أخرى (الفكرة، تحويلها لرموز، المسار، حل الرموز، تفسيرها، التغذية العكسية)^(٢٢).

وإذا نظرنا لهذه الرأيين فابننا نجد أنهما لم يحددا بدقة عناصر عملية الاتصالات.

فالرأي الأول يعتبر دقيقاً إلى حد ما أما بالنسبة للرأي الثاني فإنه لم يظهر التشويش كعنصر مؤثر في عملية الاتصالات.
ولقد أظهر أحد الكتب نموذجاً لعملية الاتصالات يبين أنه عملية يقوم من خلالها شخص (المرسل) بنقل معلومات (رسالة) لشخص آخر (المستقبل) وهذه العملية تتضمن :^(٢٣)

- ١- المرسل.
- ٢- التشفير (تحويل الفكرة لرموز).
- ٣- الرسالة.
- ٤- الوسيلة.
- ٥- المستقبل.
- ٦- حل الشفرة (تفسير الرموز وتحوiliها لرسالة).
- ٧- التغذية العكسية.
- ٨- التشويش.

و سلتم شرح عناصر هذا النموذج بالتفصيل:

١- المرسل : Sender

هو الذي يبدأ عملية الاتصالات وفي المنظمة يكون المرسل هو الشخص الذي لديه حاجة أو رغبة في توصيل رسالة للآخرين فمثلاً المدير قد يرغب في توصيل رسالة للآخرين، في توصيل بعض المعلومات عن الإنتاج للعاملين أو الموظف قد يتحدث مع المشرف عن جدول العمل. وإن المرسل والمستقبل للرسالة يتداولون الأدوار في عملية الاتصالات إذا استجاب المستقبل لرسالة المرسل.

٢ - التشفير(تحويل الفكرة إلى رموز) : Encoding

يشير إلى عملية تشكيل أو نقل الأفكار عن الأشياء أو الأحداث إلى رسالة كلامية أو إشارات أو إيماءات.

٣- الرسالة :

إن ناتج عملية التشفير هو الرسالة وهذه الرسالة قد تكون مكونة من كلمات أو رموز أو إشارات قد تكون كلامية أو غير كلامية أو كتابية أو إيماءة.

٤- الوسيلة:

هي القناة أو مسار الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهناك العديد من الوسائل مثل المحادثة وجهاً لوجه أو تليفونياً أو عن طريق الخرائط والتقارير والإشارات وغالباً ما يحدّد نوع الوسيلة حسب موضوع الاتصالات وكذلك الهدف منها.

٥- المستقبل:

هو متنقى الرسالة فإذا لم يقم المستقبل باستقبال الرسالة والاستجابة لها والقيام بعملية التغذية العكسية للمرسل فإن الاتصالات تصبح كأن لم تكن.

٦- حل الشيفرة (تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة):

هي عملية يقوم بها المستقبل لتحويل الرسالة المستلمة إلى معلومات ذات معنى وتتعدد فاعليّة هذه العملية بقدرة المستقبل على فهم معنى الرسالة والاستجابة لها.

٧- التغذية العكسية:

تحدث عند استجابة المستقبل لرسالة المرسل ففي هذه العملية يتم تبادل الأدوار حيث أن المستقبل يصبح مرسلًا ويقوم بالاستجابة من خلال رسالة يرسلها الشخص الذي قام ببدء عملية الاتصال وهكذا. والتغذية العكسية يمكن من تحدي ما إذا كانت الرسالة قد وصلت وتم تفسيرها بطريقة صلبة أو لا. وإذا ثبتت التغذية العكسية فإن ذلك يغير اتصالات في اتجاهين .

ففي الاتصالات في اتجاه يتصل المرسل من دون هذه التغذية العكسية ولقد ثبتت الدراسات أن الاتصالات في اتجاهين تتبع تبادل أكثر دقة للمعلومات عن الاتصالات في اتجاه واحد نظراً لأنها تسمح للقائمين بالاتصال للتتأكد من دقة اتصالاتهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

- التشويش:

هو أي عامل يحرف أو يشوّش على عملية الاتصالات وقد يحدث في إية مرحلة من مراحل العملية فقد يحدث تشويش في عملية التشفير أو عند استقبال الرسالة عبر وسيلة غير مناسبة أو عند حل شفرة الرسالة، ولتجنب أثاره فإنه يجب الأخذ في الحسبان النقاط التالية:

- توضيح الفكرة قبل الاتصال.

- تحديد هدف الاتصال.

- تحديد الواقع المحيطة ومصادر التشويش.

- الحث على التغذية العكسية.

مما سبق تتضح العناصر المكونة لعملية الاتصالات التي تساعد على تحقيق فاعلية عملية الاتصالات.

الاتصالات التنظيمية والمنظمات الرسمية وغير الرسمية :

١- المنظمة الرسمية:

تعبر عن الإطار الذي يتم إنشاؤه بواسطة الإدارة من خلال الهيكل التنظيمي والتحديد الواضح للسلطة والمسؤولية ومما لا شك فيه أن المنظمة الكفء تعمل على خلق مناخ طيب للعمل لتحقيق رضا العاملين ورفع معنوياتهم وإنتاجيتهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

إن الاتصالات الرسمية (٢٠)، هي تلك الاتصالات التي تتم من خلال الهيكل الرسمي للمنظمة وحسب سلسلة الامر وتعكس الخريطة التنظيمية التدفق الملائم للرسائل الوظيفية في المنظمة وهي تأخذ شكل (منكرات أو تقارير أو اجتماعات.....).

تأثير الاتصالات في المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي يعني النموذج الرسمي للعلاقات الموجودة بين الوحدات المختلفة المكونة للمنظمة وبظاهر في صورة خريطة تنظيمية ، وهي تشير إلى الوحدات المتعددة المكونة للمنظمة والخطوط التي تربط بين هذه الوحدات تمثل خطوط السلطة. فالعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاتصالات أساسية وهامة فمن خلال الهيكل التنظيمي نستطيع التعرف على من يجب أن يتصل بهن ، وذلك من خلال خطوط السلطة التنظيمية والتي تظهر المسارات التي تتدفق من خلالها المعلومات داخل المنظمة.^(١)

٢- المنظمة غير الرسمية:

هي نظام اجتماعي ينشأ عندما لا يقوم النظام الرسمي بإشباع حاجات الأفراد فهو يمثل شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ نتيجة للطبيعة الاجتماعية للأفراد .

و على ذلك فإن الاتصالات غير الرسمية تعد ناتجة عن الرغبة الطبيعية لدى الأفراد للاتصال ببعضهم وعلى الإدارة إدراك أهمية هذا النوع من الاتصالات لما له من تأثير كبير على كفاءة وسائل الاتصال الرسمي، ومن الممكن إظهار الفروق بين المنظمة الرسمية والمنظمة غير الرسمية من خلال الجدول التالي:^(٢)

جدول المقارنة بين المنظمة الرسمية والمنظمة غير الرسمية

المنظمة غير الرسمية	المنظمة الرسمية	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الثبات وعدم الخضوع لرقابة الإدارة وتحكمها - تتبع لشباع حاجات الأفراد للانتماء. 	<ul style="list-style-type: none"> - خاضعة لتحكم الإدارة - تتبع لتحقيق أهداف المنظمة 	سماتها
<ul style="list-style-type: none"> - تسعى لتحقيق أهداف خاصة وهي خدمة جميع العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية والكافحة والإنقاجية. 	أهدافها
<ul style="list-style-type: none"> - غير رسميين ويستمدون سلطتهم من مساندة وتأييد أعضاء المجموعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قادة رسميون فالمدير هو القائد الرسمي للمنظمة وكذلك مدبرو الوحدات المختلفة المكونة للمنظمة 	القيادة

وعلى ذلك فإنه إذا استطاعت إدارة العلاقات العامة التعرف على المنظمة غير الرسمية وأهدافها وحاولت التسويق والتقارب بين أهداف المنظمة الرسمية والمنظمة غير الرسمية فإن ذلك يحقق الاتفاق والتوافق بين جوانب المنظمة، ومن الأشكال الأساسية للاتصالات غير الرسمية الشائعات، وهو يعد ندفاً للمعلومات، ولكن ليس من خلال المنظمة الرسمية وهو يعد حقيقة واقعة في معظم المنظمات وهو قد يتفق مع المنظمة الرسمية وقد لا يتفق، ومهمة المدير محاولة تفهم هذا النوع من الاتصالات والتعايش معه لاستغلال الجوانب الإيجابية فيه والعمل على تغذية نظام الاتصال غير الرسمي بالحقائق حتى يقوم بنقل معلومات مفيدة وصادقة للعاملين.

وهذا النوع من الاتصالات يتميز بما يلي:

- ١- إعطاء الإدارة فكرة عن اتجاهات العاملين.

٢- تتسنم بالسرعة في نقل المعلومات وكالما كانت هذه المعلومات حقائق
كلما أفاد ذلك عملية اتخاذ القرارات.

٣- تعد وسيلة لتحقيق التوازن فمن خلالها يمكن للفرد مواجهة الضغوط
المفروضة عليه والناجمة عن المنظمة الرسمية.

٤- كلما اتفقت أهدافها مع أهداف المنظمة الرسمية كلما ساعد ذلك على
مواجهة المشاكل.

لكن للاتصالات غير الرسمية أحياناً جوانب غير مرغوب فيها وتأثير
على المنظمة مثل:

١- نشر الشائعات والأكاذيب وعدم إمكانية تحديد المسؤلية بالنسبة لها.

٢- عدم قدرة الإدارة أحياناً على التحكم فيها وتوجيهها لتحقيق أهداف
المنظمة.

٣- قد تتسنم المعلومات بعدم الدقة نتيجة تناقلها عبر خطوط غير رسمية
 مما يعرضها لإمساق التفاصيل أو تعديلها أو تغييرها مما يؤدي
لتشويش المعلومات.

٤- والاتصالات غير الرسمية قد تأخذ شكل الشبكات التالية:²³

١- **الخط المستقيم:** أي أن A يخبر B الذي يقوم بإخبار C في شكل
سلسلى وهكذا.

٢- **الثڑرة:** A يقوم بإخبار كل شخص وهكذا.

٣- **السلسلة الاحتمالية:** أي أن A يتصل عشوائياً بـ D، F وكل منهما
يقوم بإخبار شخصين آخرين ...

٤- السلسلة العنقودية: أي أن A يخبر ثلاثة أشخاص آخرين ويقوم أحدهم بإخبار اثنين آخرين ...

و الاتصالات غير الرسمية تُوجَد في معظم المنظمات لما قد تفرضه الإدارة من قيود على قنوات الاتصال الرسمية وعدم قيامها بإخبار العاملين ، الأحداث التي تؤثر على عملهم أو لوجود تعارض بين أهداف العاملين والمنظمة ولذلك على الإدارة عدم إغفال الدور الهام للاتصالات غير الرسمية فهو يساعد على التقارب بين العاملين ، وعليها محاولة تقليل التعارض بين الأهداف لكي يتحقق التوازن في المنظمة ولرفع معنويات العاملين وتقليل الضغوط الناتجة من العمل الرسمي.

و من كل ما سبق يتضح ما يلي:

١- تجري المنظمات الاتصالات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المنظمة.

٢- تظهر أهمية الاتصالات في أنها تساعد في الحصول على المعلومات، بما يساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وإحكام الرقابة على المنظمة.

٣- تتعدد مهام المدير فهي تتضمن بناء العلاقات مع الآخرين وتبادل المعلومات داخلياً وخارجياً إلى جانب اتخاذ القرارات ومن ذلك يتضح أن المدير الفعال هو " المتصل الجيد ".

٤- الاتصالات عملية مستمرة لارتباطها بعوامل عديدة في حالة تغير مستمر فمثلاً تغير حاجات ورغبات العاملين وازدياد تعقد المنظمات وازدياد حجمها إلى جانب زيادة حجم البيانات والمعلومات وازدياد المنافسة والتغيرات البيئية المستمرة، وذلك يتمشى مع من يصف أعواام الثمانينات بأنها عصر المعلومات.

- ٥- تعدد تعريفات الاتصالات فقد يعرفها كل كاتب تعريفاً يختلف عن الآخر فمنهم من اقتصر تعريفه للاتصالات على مهمتها ومنهم من ضمن مهمتها وأشكالها ومنهم من اشتمل تعريفه على مهمتها وأشكالها وأهدافها.
- ٦- تعدد أهداف الاتصالات فمنها ما يختص بدفع العاملين للأداء والعمل ومنها ما يختص بنقل المعلومات عبر الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الخطط والبرامج والأهداف.
- ٧- يعتمد اختيار أفضل وسيلة للاتصالات على الإجابة على عدة أسئلة ومن خلالها يمكن المدير من اختيار طرق اتصال فعالة تمكنه تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية.
- ٨- تقسم مستويات الاتصالات إلى مستويين وهما اتصالات ذاتية بين الفرد نفسه ، وهي عملية يتم لوضع هيكل اتخاذ القرار والمستوى الثاني هو الاتصالات الشخصية وهي يتم إما بين شخص وأخر أو شخص وجماعة أو جماعة وشخص أو جماعة وجماعة وتعد الاتصالات الشخصية الفعالة ناتجة عن الاتصالات الذاتية الفعالة لكل شخص قائم بالاتصال.
- ٩- عملية الاتصالات تشمل العناصر التالية المرسل، التشفير، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، حل الشيفرة، التقنية العسكرية، التشويش.
- ١٠- المنظمة الرسمية تعبر عن الإطار الذي يتم إنشاؤه بواسطة الادارة من خلال الهيكل التنظيمي والاتصالات الرسمية هي تلك الاتصالات التي يتم من خلال الهيكل الرسمي للمنظمة وحسب سلسلة الأمر .

١١- المنظمة غير الرسمية نظام اجتماعي يساعد على إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والاتصالات غير الرسمية تعد ناتجة عن الرغبة الطبيعية لدى الأفراد للاتصال ببعضهم.

١٢- من الأشكال الأساسية للاتصالات غير الرسمية الشائعات وتتميز بأنها تعطي الإدارة فكرة عن اتجاهات العاملين كما تنتهي بالسرعة وأنها وسيلة لتحقيق التوازن ولكن يعييها أحياناً أنه يتم من خلالها نشر الأكاذيب وعدم قدرة الإدارة على التحكم فيها وتحديد المسؤولية عنها.

المبحث الثاني^(١)

أنماط تدفق الاتصالات و شبكاتها

من المهم أن يتعرف العاملون على مهامهم ووظائفهم ويتم ذلك من خلال الاتصالات وسلسلة الأمر التي تحدد الأوامر الإدارية وانتقالها عبر مستويات الهيكل التنظيمي والذي يسهل من عملية الاتصالات.

ففي قمة الهيكل التنظيمي نجد الإدارة العليا ويكون اهتمام أعضائها منصباً على مدى تأدية المهام مع قياس نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف وأنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على المعلومات التي تجمع لديهم عبر المستويات الإدارية المختلفة المرنة للهيكل التنظيمي والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات على أساس سليمة.

ونجد الإدارة الوسطى من المنظمة لها مهمنان أساسيان وهما:^(٢)

- فهم وتفسير اتجاهات وتعليمات الإدارة العليا.

- تحقيق الدافعية والإشراف على مجموعة العاملين.

والإدارة التشغيلية من الهيكل التنظيمي وت تكون من العاملين الذين يقومون بتأدية مهامهم بناء على الأوامر والتوجيهات التي تصل إليهم من المستويات العليا وعليهم القيام بعمل التغذية العكسية عن نتائج الأداء ومدى وجود مشكلات للمستويات العليا لكي يتذروا الإجراء الملائم.

وعلى ذلك تجد أن الاتصالات تتوزع في اتجاهاتها فقد تكون اتصالات هابطة من قمة الهيكل التنظيمي لأسفله وهي ما تتعلق بالتعليمات والتوجيهات والنصائح وطلب المعلومات.

^١ - أعداد الدكتور : بطرس حلاق.

أما الاتصالات الصاعدة فتتعلق بالاستجابة للمعلومات المطلوبة وتقديم الأقتراحات وال النقد ، وهناك الاتصالات الجانبية أو الأفقية وتتعلق بتبادل المعلومات والتعامل والمشاركة مع الأقسام الأخرى على المستوى التنظيمي نفسه. وسيتم التعرض فيما يلي لكل نمط من هذه الأنماط بالتفصيل مع شرح لمزایا وعيوب كل نوع والعوائق المؤثرة عليه.

أولاً - أنماط تدفق الاتصالات :

١- الاتصالات الهابطة :

أ- تعريفها:

هي تدفق الاتصالات من الأفراد في المستويات العليا عبر الهيكل التنظيمي للمستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.
ومن أشكال الاتصالات الهابطة تعليمات العمل والمذكرات الرسمية ومنشورات المنظمة.

وقد يشكو بعض العاملين من عدم كفاية الاتصالات الهابطة و حاجتهم للمعلومات المرتبطة بعملهم، وما لا شك فيه أن غياب المعلومات المرتبطة بالوظيفة قد يخلق ضغطاً على العاملين في المنظمة ناتجاً عن الغموض الذي يحيط بالمهام وكيفية أدائها وكلما كانت هناك اتصالات هابطة للعاملين وأوضحة كلما ساعد ذلك في تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- أهداف الاتصالات الهابطة :

يمكن تحديد أهداف الاتصالات الهابطة فيما يلي :

- ١- إعطاء التعليمات والتوجيهات عن كيفية أداء الوظائف والمهام
- ٢- إعطاء المعلومات عن هدف الوظيفة أو المهمة وعلاقتها بالمهام الأخرى بالمنظمة.
- ٣- إعطاء المعلومات عن السياسات والإجراءات والقواعد التنظيمية.

٤- إمداد العاملين بالتجذية العكسية عن نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف.

٥- الإمداد بالمعلومات المتعلقة باتجاه المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

ج- اعتبارات لتحقيق فاعلية الاتصالات الهاابطة:

لكي يستطيع ممارس العلاقات العامة تحقيق فاعلية الاتصالات يجب

مراجعة الاعتبارات التالية: (٢٩)

١- أن يكون على علم وفهم بالمعلومات التي سيتم استخدامها في عملية الاتصال، حيث إنه كلما كانت إيجابة الإدارة العليا على أسئلة العاملين دقيقة وواضحة كلما زادت ثقتهم فيها، وإلا فإنهم سيبحثون عن مصادر أخرى للمعلومات وقد يتم الاعتماد على المصادر غير الرسمية.

٢- العمل على عدم مرور أية خطة إدارية إلى حيز التنفيذ إلا إذا كانت مصحوبة بخطة الاتصال للعمل على توصيلها للقائمين بالتنفيذ بدقة ووضوح.

٣- بث الثقة بين المرسل والمستقبل حتى يمكن تدفق المعلومات بينهما بسهولة ويسر.

د- عوائق الاتصالات الهاابطة:

من العوائق التي تؤدي لإعاقة الاتصالات الهاابطة وتشويهها ما يلي:

١- عدم وجود توضيح للهدف من عملية الاتصالات وعدم تحديد لل نقاط التي سيتم توصيلها.

٢- عدم فهم الإدارة لمهام الاتصالات الهاابطة.

٣- عدم تمكن الإدارة من تحديد مدى فشل أو فاعلية أساليب الاتصالات المستخدمة

٤- عدم استجابة الإدارة لعقد لقاءات دورية بين المشرفين والعاملين لمناقشة المسائل الحالية وظروف العمل.

٥- عدم عقد برامج التدريب المتعلقة بتعلم مهارة الاتصال لتمكين العاملين بالإدارة من تفهم الدور الذي يجب أن يقوموا بتأديته والهدف منه.

وباختصار فإن للاتصالات الهابطة دوراً هاماً في توجيه وإرشاد العاملين وإخبارهم بالسياسات والقواعد التنظيمية، لكن المشكلة الأساسية قد تكون أحياناً في اتجاه واحد أي لا يكون هناك تغذية عكسية دائمة من العاملين باتجاه الإدارة، وعلى ذلك فكلما كانت الاتصالات في اتجاهين كلما ساعد ذلك على حل مشاكل العمل حيث إن توفير المعلومات للعاملين يؤدي إلى الفهم، والفهم ينتج عنه رد فعل هادف وإنجلي من جهة العاملين.

٢- الاتصالات الصاعدة :

أ- تعريفها:

هي اتصالات يتم من خلالها تدفق الاتصالات من المستويات الدنيا في المنظمة إلى المستويات العليا.

وتحتاج المنظمة لهذا النوع من الاتصالات كما تحتاج إلى الاتصالات الهابطة وإن تحقيقها بكفاءة بعد أمراً صعباً في المنظمات الكبيرة ولكنها تعد ضرورية لاتخاذ القرارات ومن أهم وسائلها صناديق الاقتراحات والاجتماعات والمؤتمرات واللجان وغيرها من الوسائل.

وحيث أن المشرف لا يمكنه أن يتواجد في كل مكان في المنظمة في وقت واحد فإن الاتصالات الصاعدة تمكنه من التعرف على ما يحدث في وحدته.^(٣)

بـ- أهداف الاتصالات الصاعدة

تهدف الاتصالات الصاعدة إلى :

- ١- تقديم معلومات عن مدى سير الأداء ونتائجها ومدى تقدم العاملين وخططهم الوظيفية المستقبلية.
- ٢- تجديد مجالات مشاكل العمل والحلول المقترحة لها.
- ٣- إظهار اقتراحات العاملين عن كيفية تحسين الإنتاج وظروف العمل في المنظمة
- ٤- السندية العكسية للإدارة من جانب العاملين تمكنها من التعرف على تفكيرهم ورأيهم لاتجاه الاتصالات الهابطة وعليهم بزملائهم في المنظمة ومدى وجود تنسيق بينهم.
- ٥- وعلى ذلك فإن إهمال الإدارة للاتصالات الصاعدة يؤدي إلى فقدانها لمصدر هام للمعلومات فالاتصالات الصاعدة تكون في حدتها الأولى إلا إذا قامت الإدارة بتشجيعها بطريقة إيجابية ويكون ذلك ضروريًا إلى حد كبير في المنظمات الكبيرة المعقدة.

جـ- مزايا الاتصالات الصاعدة:

إن وجود نظام اتصالات صاعدة مفتوح يحقق عدة مزايا منها :

- ١- حت العاملين على المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرار.

- ٢- تشجيع العاملين على الدفاع عن القرارات التي يشاركون في اتخاذها مع الإدارة.
- ٣- تحدث العاملين على مناقشة وعرض الاقتراحات ودراستها بجدية
- ٤- تساعد على تحقيق الإشباع للحاجات الإنسانية وشعور العاملين بقيمتهم الشخصية.
- ٥- تساعد العاملين على الشعور بالراحة وتخفيف حدة التوتر وضغط العمل.
- ٦- تساعد في بناء علاقة صداقة بين المشرفين والعاملين مما يؤدي إلى إزالة الرهبة وتمكن العاملين من إبداء آرائهم بصرامة فيما يتعلق بالعمل. (27)

د- عوائق الاتصالات الصاعدة

بالرغم مما تتحققه الاتصالات الصاعدة من مزايا إلا أن هناك العديد من العوائق التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات وهذه العوائق قد تنتج عن :

- ١- عوائق ناتجة عن استجابة المشرفين للاقاتصالات الصاعدة:
 - حجب المعلومات وتقييد تدفقها.
 - رفض المشرفين للنقد البناء.
 - عدم إعطاء تقدير كافٍ للاقتراحت التي يقدمها العاملون.
 - عدم اهتمام المشرفين بهذا النوع من الاتصالات اعتماداً على الاتصالات الهابطة فقط.
- ٢- عوائق ناتجة عن عدم استجابة العاملين للاقاتصالات الصاعدة نتيجة لما يلي:

- خوفهم من إظهار مشاعرهم الحقيقية تجاه المنظمة للمديرين.
- خوفهم من إعاقة عملية الترقية.

- اعتقادهم بعدم اهتمام الإدارة بمشاكلهم.

- شعورهم بعدم تقدير الإدارة للأفكار الجديدة.

٣- هيكل السلطة في المنظمة قد يؤدي لإعاقة الاتصالات الصاعدة خاصة إذا كانت السلطة غير محددة وغير مرنة فالغموض وتعارض القواعد والجمود في الإشراف تعد عوامل تتجه لخلق شعور بالقلق وعدم الأمان بين العاملين.

٤- وجود ظروف تنافسية بين العاملين يؤدي إلى حجب بعض المعلومات أو تشويشها عند انتقالها من مستوى إداري لأخر مما يهدى من فاعليتها.

٥- إن وجود تشوش في الاتصالات الهابطة والمعلومات التي يحتاجها العاملون يكون له رد فعل وتأثير على العاملين في اتصالاتهم الصاعدة.

٦- إن وجود بيئة محاطة بعدم الثقة في المنظمة يؤدي لاحجام العاملين عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم.

وعلى ذلك فإن الاهتمام بالاتصالات الصاعدة أمر ضروري لتحقيق كفاءة نظام الاتصالات ففي كل المنظمات يحتاج الأفراد للتحدث مع بعضهم عن شكاواهم واهتماماتهم حيث أن عدم الاهتمام أو عدم الإجابة على أسئلة العاملين من جانب الإدارة قد يؤدي لحدوث مشاكل كبيرة تؤثر على دافعيتهم ولدائهم.

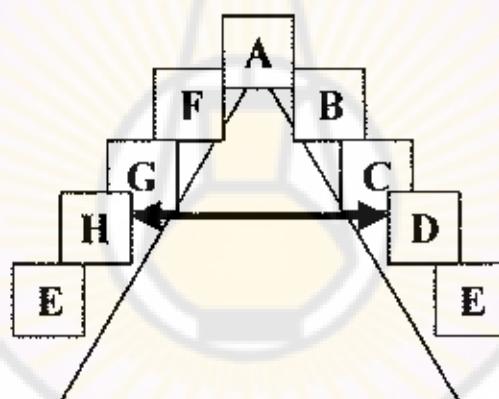
ولقد أظهر علماء النفس ضرورة وجود المزيد من الاتصالات الصاعدة حيث إنها تسمح للمديرين والعاملين بالمشاركة معاً في حل المشاكل

وإظهار الاقتراحات الجديدة مما يؤدي إلى زيادة وارتفاع مستوى الأداء ومعنويات العاملين.

٣- الاتصالات الأفقية :

لقد ركز معظم الكتب في الفكر الكلاسيكي على أهمية الاتصالات الرئيسية الصاعدة والهابطة بين المستويات الإدارية المختلفة أكثر من الاهتمام بالاتصالات الأفقية بين العاملين على المستوى الإداري الواحد نفسه.

وقد اهتم هنري فايلول بالاتصالات الأفقية وذلك من خلال مفهوم Gang Blank الذي يقوم بالاتصال بين العاملين على المستوى الإداري نفسه مباشرة كما في الشكل التالي:



من الرسم يتضح أن الاتصال بين H&D يتم مباشرة بدلاً من مرور الرسالة عبر الهيكل التنظيمي إلى A في قمة الهيكل ثم إلى H مروراً بالمستويات الأخرى. وهذا يوضح ضرورة القيام بوظيفة التسبيق.

فالاتصالات الأفقية مطلوبة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية كما أنها تعد ضرورية خاصة كلما زاد حجم المنظمة وأصبحت أكثر تعقيداً^(٢٨).

أ- تعريفها

تتعلق الاتصالات الأفقية بتدفق الاتصالات بين العاملين على المستوى التنظيمي نفسه مباشرة.

وبالسرغ من أن اهتمام الإدارة عند تصميم الهيكل التنظيمي يتعلق بالاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة إلا أن المنظمات الفعالة تحتاج أيضاً إلى الاتصالات الأفقية التي تساعد على تحقيق التسيير والتكميل بين الوظائف التنظيمية المتعددة وهي ضرورية أيضاً لتحقيق الإشاعر الاجتماعي للعاملين، وهي هامة لقليل الوقت الضائع ومنع تفاقم المشاكل التي يمكن حلها بسرعة من خلال التسيير بين الأقسام، وإن الاتصال بين شخصين يعملان معاً وعلى المستوى الإداري نفسه يجعل من النادر حدوث سوء فهم بينهما وغالباً ما يساند ذلك التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

ب- مزايا الاتصالات الأفقية :

إن إتباع نظام الاتصالات الأفقية يمكن أن يحقق المزايا التالية :

١- تنسيق الجهود بين العاملين على المستوى نفسه وبين الوحدات المكونة للمنظمة فالاتصالات الأفقية تسمح للمشرفين بالعمل معاً لمناقشة خطط العمل مباشرة مع بعضهم.

٤- تسهيل حل المشاكل فلن حدوث مشكلة في أحد الأقسام قد يؤثر على الأقسام الأخرى وإن أفضل طريقة للتعامل مع هذه المشاكل مناقشة المشرفين لها والعمل على حلها معاً.

٥- التشجيع على المشاركة بالمعلومات المرتبطة بالعمل بين العاملين على المستوى الإداري نفسه وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٦- تحسين العلاقات في العمل فالاتصالات المباشرة تؤدي إلى زيادة علاقات العمل الجيدة وتحلّق روح التعاون بين العاملين.

ج- عوائق الاتصالات الأفقيّة :

وبالرغم من المزايا التي تتحققها الاتصالات الأفقيّة إلا أن هناك العديد من العوائق التي تحدّد كفافتها :

١- المنافسة بين أقسام المنظمة قد تؤدي إلى قيام بعضها بحجب المعلومات مما يؤدي إلى إعاقة التنسيق في أداء المهام وتحقيق الأهداف.

٢- التخصص في المهام يعد من العوائق لعملية الاتصالات فالمتخصصون عادة ما يتوجهون للتواصل أكثر مع العاملين في مجال خبرتهم نفسه أكثر من التفاعل مع الآخرين فتجدهم مثلاً قد يستخدمون المصطلحات الفنية التي قد تؤدي لإعاقة الاتصالات الأفقيّة.

٣- نقصان الوعي للقيام بهذا النوع من الاتصالات فلن تعدد واجبات المشرفين ومهامهم قد يؤدي إلى عدم وجود وقت كافٍ للقيام بالاتصالات الأفقيّة بالإضافة لذلك فإنّهم قد يشعرون أن الاتصال صعباً وهبوطاً يشغلهم عن الاتصالات الأفقيّة.

وعلى ذلك نجد أن الاتصالات الأفقية ضرورية وتساعد في عملية التخطيط والتنسيق ببيان مهام الأقسام المكونة للمنظمة والقيام بالوظائف الإدارية الهامة مثل حل المشكلات والمشاركة في القرارات وحل صراعات العمل، وبالإضافة لذلك فإن الاتصال بين الزملاء يؤدي إلى بث روح الفريق وزيادة التوافق الاجتماعي بينهم.

ثانياً - شبكات الاتصالات :

إن شبكة الاتصال هي نظام خطوط الاتصالات التي تربط بين المرسل والمستقبل في عملية الاتصال ، وتأثر هذه الشبكات على سلوك العاملين وعلى مراكز الأفراد والذين يلعبون الدور الأساسي في العملية وكذلك سلوك الآخرين المتأثرين بهم.

إن شبكة الاتصالات تعد عاملًا في الموقف، لأنها تختلف حسب المهمة أو نمط القيادة في المجموعة ، فعندما تكون هناك مهمة معينة تحتاج ل النوع خاص من شبكات الاتصال لكي يتحقق الأداء الفعال ولكن نمط القيادة يتوجه لوضع حدود على تكرار استخدام هذا النوع و ذلك يؤثر على كفاءة الاتصالات.^(٢٩)

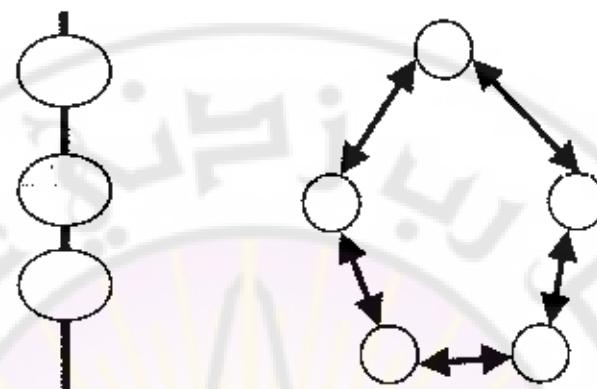
ومن الممكن تقسيم الشبكات إلى شبكات مركبة وغير مركبة ورسمية وغير رسمية كما يلي :

١- الشبكات المركبة وغير المركبة :

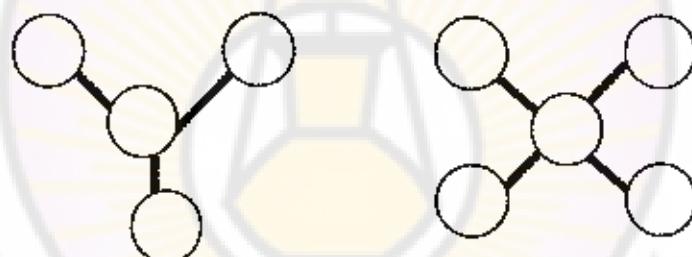
أ- الشبكات المركبة :

نجد في هذا النوع من الشبكات المركبة أن هناك شخص مركزي

وتمثله الدائرة المظللة في الشكل التالي وهو الذي تتم من خلاله عملية الاتصال وهي تتمثل في قنوات السلسلة والعجلة وY.



شبكة السلسلة.



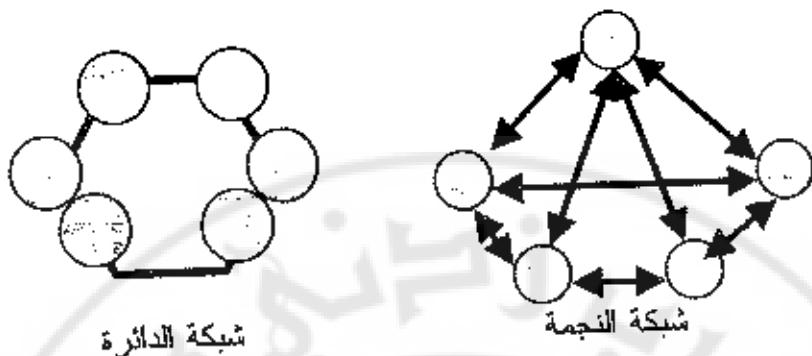
شبكة Y

شبكة العجلة

الشبكات غير المركزية .

بـ- الشبكات غير المركزية :

وهي الشبكات التي يكون هناك اتصال حر للمعلومات بين أطرافها حيث لأن كل دائرة في الشكل التالي تمثل شخصاً في شبكة الاتصال وهناك خطوط تربطهم معاً تمثل قنوات ذات اتجاهين للاتصال وهي تأخذ شكل الدائرة Circle والنجمة Star.



الشبكات غير المركزية.

وسيتم شرح كل من هذه الشبكات بالتفصيل فيما يلي:

١- السلسلة :Chain

من القنوات المركزية حيث يوجد شخص مركزي وهو الذي يمكنه الاتصال بشخصين آخرين وفرصة الاتصال غير متساوية بالنسبة لأعضاء المجموعة ونجد أن المعنوية تكون منخفضة والمرنة ضعيفة.

٢- العجلة : Wheel

تعد أكثر هيكلية ومركبة حيث إنه في هذا النموذج كل من الأشخاص الأربع يمكنهم الاتصال بالشخص الخامس فقط وليس بأي شخص آخر والمشاكل يتم حلها بواسطة الأعضاء الذين يرسلون الرسائل للقمة أو للشخص المركزي الذي يتخذ القرارات ويرسل لهم المعلومات مرة أخرى أي يقوم بعملية التغذية العكسية.

٣- شبكة ٧ :

تنقسم بالسمات التي تتصف بها شبكة العجلة حيث يتصل الأفراد بشخص مركزي حيث يقوم الأشخاص الثلاثة بالاتصال بالشخص الذي في

المركز وهو يستطيع الاتصال بالثلاثة وبذلك فإن فرصة الاتصالات غير متساوية.

٤- الدائرة :

يكون لكل عضو فيها فرصة لصالات متساوية حيث أن كلاً منهم من الممكن أن يتصل مع الأشخاص المكونين للمجموعة ونجد أن الاتصالات مفتوحة في اتجاهين وهي تتسم بالمرونة ونجد المعنوية مرتفعة.

٥- النجم :

لا توجد قيود على اتصالات أي عضو حيث إن كلاً منهم يتصل بالأخرين مباشرة وكلاً منهم يشارك في حل المشاكل وهذا النظام يعظم الفرصة التذبذبة العكسية وتكون أكثر دقة ومستوى المعنوية مرتفع والمرونة كبيرة.

ومما لا شك فيه أن كل نوع من هذه الشبكات له خصائصه التي تؤشر على سرعة الأداء واتخاذ القرار وعلى الدقة والمرونة ومعنويات المجموعة وعلى ذلك يمكن عقد المقارنة التالية لخصائص هذه الشبكات وقد استبعدت شبكة النجم من المقارنة لأن لها شبكات الدائرة نفسها .

مما سبق يتضح عند اختيار شبكة الاتصال التي سيتم اتباعها فإنَّ المدير عليه أن يقارن بين هذه الخصائص للشبكات المختلفة وتحديد العامل الهم بالنسبة للموقف الذي يواجهه واختيار الشبكة الملائمة لهذا الموقف وإن بعض المديرين يركز على السرعة في اتخاذ القرار والدقة بغض النظر عن اثر ذلك على المعنوية والمرونة وبعضهم يقوم بالعكس ولكن على المدير الكفاءة أن يوازن قدر الإمكان بين كل هذه الخصائص في اختيار شبكة الاتصال.

٢ - الشبكات الرسمية وغير الرسمية :

إن الاتصالات الرسمية في المنظمات ضرورية وأساسية إلى جانب ذلك فقد توجد أحياناً اتصالات غير رسمية وهي التي تتمكن من خلق جو صداقه في المنظمة وتبث الثقة والشعور بالراحة للعاملين وهي تتبع مساراً خاصاً بها ولا توجد قواعد ثابتة للرقابة عليها فهي تنشأ بواسطة العلاقات الشخصية التي تسمع بالحصول على المعلومات وتبادلها بين العاملين في إطار اجتماعي.

في حين أن الاتصالات الرسمية تتحدد بناء على نظام وهيكل المنظمة فالمدير يتعامل مع مجموعات متعددة وخطوط تنظيمية عديدة وهناك آراء وردود أفعال متعددة تتم بناء على سلطة الأمر.

أ- شبكة الاتصالات الرسمية :

تمثل الخطوط الرسمية للاتصالات التي صممت حسب الهيكل التنظيمي حيث يمكن تحديد مصدر كل رسالة بسهولة وخط السلطة يمثل جزءاً هاماً في إرسال واستقبال الاتصالات ومما يميزها أنها يتم تطبيقها حسب عدة قواعد وإجراءات ثابتة تحدد مسارات الاتصالات. (٣٠)

ب- شبكة الاتصالات غير الرسمية :

هي خطوط جانبية للاتصال وهي أساساً شخصية وجهاً لوجه وليس لها هيكل محدد ومن الصعب تحديد مصدر الرسالة أو المسؤول عن مضمونها وهي تظهر في العديد من المنظمات خاصة تلك المنظمات التي تكون فيها الشبكات الرسمية غير فعالة وهي تسمى Grapevine، وهي تعد وسيلة للاتصال داخل المنظمات ولكنها تعد خارج النظام الرسمي للاتصالات

فهي خط اتصال غير رسمي لنقل المعلومات إلى جانب قنوات الاتصال الرسمية وتتميز بعدة مميزات.

١- تتميز بالسرعة بالمقارنة بقنوات الاتصال الرسمية.

٢- انقائية من حيث المعلومات التي تنقلها والأفراد الذين تصل إليهم المعلومات.

٣- دقة وفعالة خاصة في حالة إذا ما كانت المعلومات دقيقة والعاملون يعملون على شكل مجموعات متقاربة.

٤- تعطي الإدارة فكرة عن اتجاهات العاملين وتمدها بصمام أمان لمشاعر وأحاسيس العاملين.

ولكن هناك عدة عيوب تحد من فاعلية هذا النوع من الاتصال غير الرسمي.

١- قد تتضمن نشر شائعات وأكاذيب تسمى Rumor.

٢- عدم إمكانية تحديد المسئولية بالنسبة لمصدرها وبالتالي عدم إمكانية التحكم فيها في معظم الأحيان.

٣- قد يتعرض الرسالة للتشويش وتصبح غير دقيقة في مضمونها وهي من الممكن أن تأخذ شكل الشبكات التالية:

١- الخط المستقيم : Single Strand

حيث يقوم كل شخص بإخبار شخص وهكذا في شكل تسلسلي لنشر المعلومات وهي تأخذ الشكل التالي:



شبكة الخط المستقيم

٢- الترثرة : Gossip

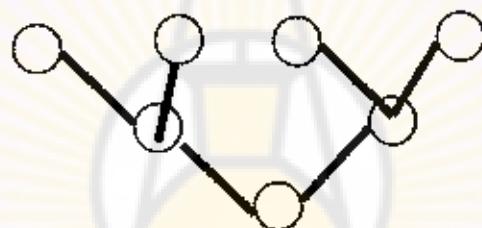
حيث يقوم شخص بإخبار عدة أشخاص ويقوم أحدهم بإخبار مجموعة وهكذا تظهر في الشكل التالي :



شبكة الترثرة

٣- السلسلة العشوائية : Probabilistic Chain

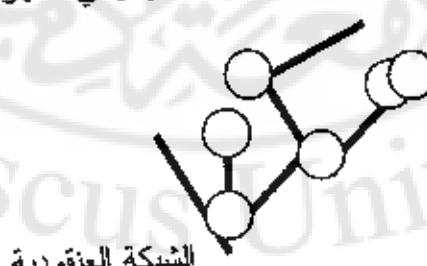
حيث يتصل شخص بأشخاص ويقوم كل منهما بإخبار شخصين آخرين ونظهر في الشكل التالي :



شبكة السلسلة العشوائية

٤- الشبكة العنقودية : Cluster Chain

حيث إن (()) يقوم بإخبار ثلاثة لأشخاص آخرين ويقوم أحدهم بإخبار اثنين ويقوم أحدهما بإخبار شخص آخر وهي تظهر في الشكل التالي :



الشبكة العنقودية

وقد ينسج عن نظام الاتصالات غير الرسمي ظهور بعض الشائعات Rumor تهدى المشكلة الأساسية وهي نشر معلومات ليس لها أي دليل من الصحة ولكن يتم القضاء عليها يجب التعرف على أسبابها فعندما يشعر الأفراد بالأمان ويروح الفريق يقل معدل الأكاذيب و بالتالي يمكن القضاء عليها، كما يمكن القضاء عليها أيضاً عن طريق:

- ١- التعرف على أسبابها والعمل على إزالتها.
- ٢- العمل على إمداد العاملين بالحقائق والمعلومات من مصادر مسؤولة.
- ٣- محاولة علاجها في البذلة قدر الإمكان.
- ٤- التركيز على الإمداد بالمعلومات وجهاً لوجه أو كتابة كل ما كان ذلك ضروريًا.
- ٥- عدم تكرار الأكاذيب عند تعريف العاملين بالحقائق.
- ٦- محاولة سماعها وتفهمها لكي تتعرف على ما تعنيه وما وراءها من مشاعر ومعنويات.

وتتجاهل الإدارة أحياناً نظام الاتصالات غير الرسمي وتعمل على القضاء عليه ولكن ذلك قد يؤدي إلى ازدياد هذا النوع من الاتصالات ونموه في جو من التهديد وعدم الأمان وإن الخطوة الحكيمة للإدارة هي الموافقة على وجود هذه الشبكة غير الرسمية للاتصالات.

ولذلك فعلى الإدارة أن تقوم بالتعرف على كيفية التعامل مع شبكات الاتصال غير الرسمية والتعرف على قادتها والعمل على إمدادهم بالمعلومات والحقائق الموثوق بها حتى يقوموا بنقل شيء مفید حيث يمكن تحقيق الاتصال الرسمي عن طريق قنوات غير رسمية.
وللتعامل معها يجب أن يتم ما يلي :

١- إنشاء بيئة اتصالات مفتوحة حيث يقوم المشرف بأخبار العاملين بالحقائق ليقلل الاعتماد على الشائعات والأكاذيب.

٢- تشجيع الاتصالات الصادعة فهو أظهرت الإدارة والمشرفون اهتمامهم بهذا النوع من الاتصالات وقام المشرف بالإصغاء للعاملين وأظهر اهتمامه بآرائهم فإن العاملين سيشعرون بالارتياح مما يقلل نشاط الشائعات ويسمح للمديرين بمساعدة العاملين بالمعلومات التي يتلقون بها.

مما سبق نجد أن شبكات الاتصالات تتبع من حيث المركزية واللامركزية ومن حيث الرسمية وغير الرسمية وعلى الإدارة أن تقوم باختبار شبكة الاتصالات الملائمة للموقف وأيضاً حسب خصائص كل شبكة من حيث الدقة والمونة وتأثيرها على معنوية المجموعة والسرعة في اتخاذ القرار.

ولقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن نجاح فريق العمل يتاثر بمدى اشتراك أعضائه في دراسة المشاكل وإبداء آرائهم فيها وهذا يرتبط أكثر بالشبكات غير المركزية للاتصال والتي تمكن أعضاء المجموعة من الاتصال معاً ومناقشة المشاكل والعمل على ليجاد التغذية العكسيّة التي تتحقق فعالية عملية اتخاذ القرار.

يتضح مما سبق:

١- تنوع أنماط تدفق الاتصالات في المنظمة فقد تكون هابطة أو صاعدة أو أفقية أو جانبية.

٢- الاتصالات الهابطة هي تدفق اتصالات من قمة الهيكل التنظيمي لأسفل وعادة ما تحتوي على التعليمات والتوجيهات عن السياسات

وهدف الوظيفة إلى جانب إمداد العاملين بالتجذبة العكسية عن نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف.

٣- الاتصالات الصاعدة هي تدفق الاتصالات من المستويات الدنيا في المنظمة إلى المستويات العليا وهي تهدف لتقديم المعلومات عن مدى سير الأداء ونتائج وتحديد مجالات مشكلات العمل وإظهار اقتراحات العاملين

٤- الاتصالات الأفقيّة وهي تتم بين العاملين على المستوى الإداري الواحد نفسه تظهر في مفهوم Gang Blank وهي مطلوبة لتنمية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٥- شبكة الاتصال هي نظام خطوط الاتصالات التي تربط بين المرسل والمستقبل في عملية الاتصال ومن الممكن تقسيمها إلى شبكات مركزية وغير مركزية أو شبكات رسمية وغير رسمية.

مراجع المبحث الأول والثاني من الفصل الثالث

- 2- KAE.H. Chung, Management Critical Success Factor ,
(Boston: Ellyn and Bacon Inc.,1986).P.397.
- 3- Phillip V. Lewis, Organizational Communication, The
Essence of Effective Management (Columbus: Grid
Publishing Inc., Second edition, 1997) p.98.
- 4- Keith Davis, Human Behavior At Work, Organizational
Behavior, (N.Y. McGraw, hill, Inc., 1981. Sixth edition)
P.399.
- 5- Stephen E. Catt & Donld S. Miller, Supervisory Management
& communication, (Illinois: Richard D. Irwin, inc., 1985)
P.45
- 6- S. Bernard Rosenblatt, T Richard Cheatham & James T. Watt,
Communication in Business (N.J. Prentice- Hall Inc., 1982,
Second edition P.5)
- 7- Ibid.P.61
- 8- Allan R. cohen. Stephen L. Fink, Herman Gadon Ropin
D.willits & Natasha Josef- witz, Effective Behavior in
organizations. (Homewood: Richard. Irwin, Inc., 1998)
Fourth edition. P.15
- 9- S. Bernard Rosenblatt T. Richard Cheatham& James T. Watt,
Op. cit., p.12.
- 10-Paul L. Blocklyn , "Consensus On Employee Communication
", Personnel, Vol.64,No.5 May 1998 , p.62-66.
- ١١ - على محمد حلوة، دراسات في الاتصالات ، القاهرة، مطابع الطوبجي
التجارية، ١٩٩٥ ، ص ٦٢
- 12- Consensus On Employee Communication, Personnel, (July-
August, 1982): PP.35-48.
- 13- Jack J. Phillips, "We have got to keep meeting like this",
Personnel ,Vol. 65,No-1(Jan. 1988) PP.42-45
- 14- Paul L.Blocklyn, Op. cit .PP 93-99
- 15- KAE.H. Chung. Op. cit .P.396.

- ١٦- زيدان عبد البافي ، معوقات الاتصال الاداري في الصناعة" مجلة
الادارة العدد الثامن و الثلاثون، ١٩٩٦، ص ٣٠-٣٦ .
- ١٧- المرجع السابق من ٥٣-٥١ .
- ١٨- Desmond W. Evans, Communication At Work,(London:
Pitman Publishing, 1997, Second Edition) P.20.
- ١٩- KAE.H. Chung Op .cit .P413.
- ٢٠- Robert A. Baron, Behavior In Organization,(London: Allyn
and Bacon, Inc., 1983)P.316.
- ٢١- محمد عبد الرحيم ، أساسيات الادارة و التنظيم، القاهرة، الشركة العربية
لنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ ، ص ٤١-٤٧ .
- ٢٢- Phillip V. Lewis, OP. cit.P155-159.
- ٢٣-Desmond W .Evans .OP .it ., P. 173
- ٢٤- James L. Gibson, John M. Ivancevich& James H. Donnelly
Jr., Organizational Behavior, Structure & process, (Plano:
Business Publication, Inc., 1988. Sixth edition) P. 547.
- ٢٥- Phillip V. Lewis, Op .cit., P 60
- ٢٦- Keval J. Kumar, Op .cit ., P68.
- ٢٧- Joyce S. Anderson, "Real Open, Door Communication",
Personnel Journal, Vol. 68, No. 5, (May 1999) PP.32.
- ٢٨-James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H . Donnelly,
Jr. OP et., 549.
- ٢٩- Phillip V. Lewis, Op.cit., P. 77.
- ٣٠- Keval J .Kumar, OP.cit., P.91.

المبحث الثالث^(*)

وسائل الاتصال في العلاقات العامة

انطلاقاً من أهمية معرفة مزايا وخصائص وسائل الاتصال في العلاقات العامة، كخطوة أساسية عند التخطيط للعلاقات العامة، يتناول هذا البحث التسميات المختلفة لوسائل الاتصال بالنسبة للعلاقات العامة، ثم يعرض لأهم الوسائل مثل : الصحافة - الإذاعة - التلفزيون - إعلان العلاقات العامة، مجلة المؤسسة، الكتب، المعارض والمهرجانات، الخطابات والرسائل، الاجتماعات الدورية وأخيراً المترنر الصحفي.

لوسائل الاتصال دور كبير في الطريقة التي نبني بها نصورنا للعالم، وبالتالي تساهم في تشكيل اتجاهاتنا ومحققتنا، وتثير اهتماماتنا ببعض الموضوعات بين حين والأخر، وتنطبع العلاقات العامة الاستعانة بها لتكوين الصورة المرغوبة للمنظمات والمؤسسات المختلفة .

وتعتبر وسائل الإعلام من أهم الوسائل الاتصالية التي يتعامل معها خبراء العلاقات العامة، وخاصة إذا رغبوا في الوصول إلى الجماهير، والتعامل مع هذه الوسائل يحتاج إلى فهم لأساليبها وخصائص كل وسيلة منها، ففهم خصائص كل وسيلة اتصالية هام جداً، لأن رجل العلاقات العامة قد يحتاج لاستخدام التلفزيون أو قد يحتاج إلى استخدام الصحفة، أو إصدار كتاب، وقد يلجأ إلى المعارض والندوات، وذلك يختلف حسب الهدف الذي يرمي إليه، وحسب طبيعة الجمهور الذي يسعى للوصول إليه، وسوف نتعرف فيما يلي على بعض الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة.

(*) أعداد الدكتورة : أميمة معراوي .

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى مجموعتين :

- ١- المجموعة الأولى : وتسمى مجموعة الكلمات المكتوبة : وتضم أدوات معينة مثل الصحف والمجلات والنشرات والكتب والملصقات .
- ٢- المجموعة الثانية : وتسمى مجموعة الكلمات المقالة أو المنطقية : وتضم بعض الأدوات مثل الراديو والتلفزيون والسينما والمسرح والندوات والمحاضرات والمؤتمرات .^(١)

كما يمكن تصنيف وسائل الاتصال بالنسبة للعلاقات العامة إلى شكلين :

- ١- الشكل الأول ويسمى الاتصال المباشر : مثل

- أ - الندوات والمؤتمرات .
- ب- المحاضرات والخطابات .
- ج- المعارض والأسواق التجارية .
- د- الرحلات والزيارات .

- ٢- الشكل الثاني ويسمى الاتصال غير المباشر لتعزيز صورة المؤسسة وذلك

مثل :

- أ - التبرعات .
- ب- رصد الجوازات .
- ج- المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والبيئية .
- د- تمويل البرامج والبحوث .
- هـ - الحفلات الفنية .^(٢)

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال التي يمكن لخبراء العلاقات العامة أن يستخدموها إلى ثلاثة أنواع هي :

- ١- الاتصال الشخصي :

تتمثل وسائل الاتصال الشخصي في التلفون والرسالة الشخصية

والاجتماعات الدورية، ويعتبر الاتصال الشخصي من أهم أشكال الاتصال التقليدية في المناطق الريفية، وأهم أشكاله :

- تأثير رجال الدين .

- تأثير ذوي النفوذ وكبار السن في المجتمع المحلي .

- تأثير بعض الفئات المهنية والتعليمية .^(٢)

٢- وسائل الاتصال الخاصة أو الداخلية :

وهي تلك الوسائل التي تقوم إدارة العلاقات العامة في المنظمة بالإشراف على إعدادها وتنفيذها، ويمكن لرجل العلاقات العامة التحكم فيها منذ البداية، ومن تلك الوسائل النشرات الدورية، مجلة المنظمة، النشرات الجدارية، الإذاعة الداخلية، الحفلات، الندوات، المؤتمرات، المعارض، الزيارات.^(٤)

٣- وسائل الاتصال العامة :

وهي تلك الوسائل التي ليس لرجل العلاقات العامة أدبي تحكم فيها، وعليه أن يقبل الشروط التي يمليها عليه أصحاب الوسائل الإعلامية المستعملة، وأن يتناقض مع غيره في الحصول على أحسن مكان أو أنساب وقت وفقاً للشروط التي تضعها إدارة هذه الوسائل. وهي تشمل الصحافة والإذاعة والتلفزيون والمطبوعات والمهجرات.^(٥)

وتصنف وسائل الاتصال وأساليب العلاقات العامة التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة إلى الأنواع التالية :

١- الوسائل السمعية:

وهي التي تتأثر بها حاسة السمع، وتمثل في الخطاب، البرامج الإذاعية، وأشرطة التسجيل عن المحاضرات، والاسطوانات

الموسيقية والفنانية، والأناشيد الوطنية، بالإضافة إلى الشائعة التي تتناولها الألسن.

-٢- الوسائل السمعية البصرية :

وتناول التلفزيون والسينما والفيديو والحاسوب والإنترنت .

-٣- الوسائل المفروضة :

وهي الجرائد والمجلات، الكتب، النشرات، الرسائل ، الفاكس.

-٤- الوسائل المرئية :

وهي الصور والملصقات وإعلانات الطرق .

وأخيراً هناك تقسيم لوسائل الاتصال يقسمها إلى ثلاثة أنواع هي :

-١- الوسائل المكانية .

-٢- الوسائل الزمانية .

-٣- الوسائل المكانية الزمانية .

ويقصد بالوسائل المكانية : تلك التي تشغل حيزاً في مكان ما كالطبعادات والصور والفنون التشكيلية وهي وسائل مادية .

ويقصد بالوسائل الزمانية: التي تتسلل في وقت زمني كالإذاعة والتلفزيون وهي وسائل شفوية أو سمعية.

وتعتبر الأفلام الناطقة والتلفزيون والمحادثات الشخصية المباشرة وسائل مكانية زمانية لأنها تشغل حيزاً مكانياً ووقتاً زمانياً في الوقت نفسه، وهي وسائل سمعية بصرية.^(١)

وبصفة عامة لا يمكن تفضيل أي نوع من هذه الأنواع على الآخر إلا بعد معرفة طبيعة الموضوع، وطبيعة الجماهير وخصائصها، الظروف والعوامل المختلفة المتعلقة بالموضوع الإعلامي المطلوب.

بالإضافة إلى مجموعة عوامل أخرى كسرعة الوسيلة، ودرجة سرية المعلومات وهذا يتطلب استخدام الوسيلة التي تكفل الحفاظ على سرعة الرسالة المراد إبلاغها، وهناك أيضاً تكلفة الرسالة ، وعدد من ترسل لهم الرسالة.

وبصرف النظر عن أي تقسيم من التقسيمات السابقة لوسائل الاتصال لنعرف على خصائص بعض وسائل الاتصال وأساليب استخدامها .

خصائص بعض وسائل الاتصال واستخدامها :
أولاً- الصحافة :

تستطيع وسائل الإعلام المطبوع كالصحف والمجلات والكتب واللافتات أن تتفوق على الوسائل الأخرى بالنسبة للجمهور القرائي، لما تتميز به من مقدرة على عرض تفاصيل كثيرة، إضافة إلى قدرتها على المزاوجة بين الكلمة المطبوعة والصورة، وهي توفر للقارئ فرصة السيطرة على عمليات التعرض للرسالة، فالقارئ يختار المقالة التي تعجبه ويقرأها في الوقت الذي يحبه، وجمهور الصحافة متعدد ومتنوع ومختلف الأذواق وتأثيرها كبير، ودرجة الثقة بالكلمة المطبوعة عالية، وتكلفة الإعلان فيها أقل من الوسائل الأخرى .

ولكن هناك بعض العيوب التي تؤخذ على الوسائل المطبوعة، فهي تتطلب نوعاً خاصاً من الجمهور القرائي، الذي يستطيع أن يشارك في إكمال عملية الاتصال بقدرته على التحليل والتفسير .

ويستطيع رجل العلاقات العامة أن يستخدم الصحافة بأسلوبين :

أ- النشر .

ب- الإعلان.

والنشر يعني تزويذ الصحافة بالأخبار والقصص الاخبارية أو المعلومات التي يتم توظيفها من قبل الصحفيين في مقالاتهم. وعادة ما يرثى بـ :

ـ ١ـ إن النشر يحقق فائدة معنوية كبيرة للمؤسسة.

ـ ٢ـ إن النشر لا يكلف المؤسسة أية نفقات، أو لقل نفقاتها قليلة جداً.

وفي الوقت نفسه فإن الصحافة دائمًا تسعد بالأخبار، وترحب بالحصول عليها.

وعلى رجل العلاقات العامة أن يعرف طريقة التعامل مع الصحافة،

وهذا يتطلب ما يلي :

ـ ١ـ معرفة جيدة بالصحفيين، الذين سيرزودهم بالأخبار.

ـ ٢ـ معرفة ما هي الأخبار التي تستحق تزويذ الصحافة بها .

ـ ٣ـ التعامل مع الصحافة بأمانة وصراحة وباختصار ما أمكن ذلك.

ـ ٤ـ الاستعداد الدائم للإجابة على أسئلة الصحفيين بحيث يبعد قول "بدون تعليق" أو يدهم بالإجابة في أسرع وقت .

ـ ٥ـ تزويذ الصحافة بالصور المناسبة للموضوع أو الخبر .

ثانياً- الإذاعة : ^(٨)

لقد انتشرت الإذاعة وأصبحت جزءاً من الحياة العادمة لسائر الجماهير بمختلف فنائهم، ولها أثرها القوي في حياة الناس، لما تمتاز به من حيوية دون أن تتطلب من المستمع أية مهارات إلا التخيل، كما أنها تمتاز بالسرعة والإثارة، إلا أنها لا تخوض من بعض العيوب مثل انصراف المستمع عن الاهتمام حيث يستمع من دون تركيز أو اهتمام.

ويمكن لرجل العلاقات العامة أن يستفيد من جهاز الراديو كوسيلة اتصال، فمادئه المذاعة ستكون أكثر استحواذاً على انتباه الجماهير، بينما يحسن إعداد الأخبار الإذاعية التي يبعث بها للإذاعة، وحينما تكون البرامج الإعلامية المستخدمة في العلاقات العامة في صورة حوار بين شخصين أو أكثر، لأن المستمع في هذه الحالة يدخل طرفاً في المناقشة ويتابعها بشغف واهتمام.

ثلاثـاً- التلفزيون : (١)

يعتبر التلفزيون أحدث وسائل الاتصال وأقواها في العصر الحديث، وذلك لما يتمتع به من مزايا عديدة مثل انتشاره وتنوع برامجه، وقدرته على نقل الصورة المتحركة والصوت واللون إلى المتلقي، وبالتالي إمكانية جذب انتباه الجمهور.

ويساعد التلفزيون على تحقيق برامج العلاقات العامة، بشرط أن تكون البرامج المعروضة ذات قيمة إخبارية واضحة، وأن تتصف بالصدق والصراحة، وألا يتتجنب رجل العلاقات العامة الموضوعات التي تثار حولها خلافات في الرأي، فإن ذلك من شأنه أن يصرف المشاهدين عن متابعة البرامج، وقد يشكمهم في مصادر الأخبار ويزرع نتفهم بالمؤسسة ذاتها.
رابعاً- إعلان العلاقات العامة : (٢)

تستخدم العلاقات العامة الإعلان كوسيلة اتصالية بحيث يحقق الإعلان للعلاقات العامة بعض أهدافها، حيث يمكن استخدامه إضافة لمجال الترويج للسلع والخدمات، لرسم صورة طيبة في ذهان الجماهير، ولتحقيق فهم للمؤسسة، ويسمى عندئذ خدمة عامة Public service أو إعلان مؤسسي، وقد يظهر بشكل فردي أو مراافقاً للإعلان عن السلعة، ويتم استخدام الإعلان في حملات العلاقات العامة لتسويق المنظمة، أو لتوضيح

أوجه محددة من نشاطاتها، أو لتوسيع رسائل خاصة تهدف إلى فهم ، واصح من قبل الجمهور .

وقد يتم استخدام أسلوب تمويل حملة إرشادية للجمهور حول مسألة مهمة مثل مكافحة الإدمان أو مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة، أو حملات التوعية المرورية، ويكون تمويلها إعلامياً من قبل مؤسسة لا صلة لها بذلك الأمور مثل أن يقوم بنك ما بتبني هذه الحملة، ويكون اسم البنك وشعاره واضحاً في كل إعلان إرشادي.

خامساً- مجلة المؤسسة :^(١١)

وهي دورية تصدرها الإدارة في المؤسسة أو المنظمة وتوجه للجماهير ذات العلاقة بهذه المنظمة، وهي أكثر وسائل العلاقات العامة شيوعاً وانتشاراً، وللغرص منها تحسين العلاقة بين المؤسسة التي تعتن بها وبين القراء، وتحقيق الأهداف العامة لإدارة العلاقات العامة فيها.

وتتضمن أخبار العاملين، وأخبار جماهير المؤسسة، وأخبار المنظمة، وأحياناً تكتفي المنظمة بإصدار نشرة داخلية توزع على العاملين بالمنظمة تحوي على ما يهمهم لمعرفته والتعرف عليه من معلومات وحقائق مثل الخدمات الاجتماعية الجديدة التي تزمع المنظمة توفيرها للعاملين، وخطط الجوائز والكافيات،... الخ . وغير ذلك من معلومات تهدف إلى توثيق روابط الألفة والعلاقات الطيبة بين العاملين أنفسهم ومع منظمتهم وترفع من معنوياً لهم .

سادساً- الكتب :^(١٢)

وهي وسيلة اتصال خاصة مفروعة في مجال العلاقات العامة وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من الجماهير بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياساتها وإنجازاتها بهدف كسب ثقفهم وتلبيدهم، ويتضمن الكتاب بيانات تهم

جمهور المنظمة. وهناك عدة أنواع من الكتب، فمنها كتب خاصة بالعاملين، وأخرى خاصة لزوار المنظمة توضح لهم أهداف المنظمة وسياساتها، وهناك نوع من الكتب يوزع على رجال الصناعة والتجارة وغيرهم.

سابعاً- المعرض والمهرجانات :^(١٢)

تعتبر المعارض فكرة منظورة من الأسواق، ويقام المعرض لأسباب اعلامية إلى جانب الأسباب التسويقية والترويجية، حيث تقدم المعارض لإعلام الناس بدور المؤسسة في المجتمع، وقد يتطلب ذلك إعداد المطبوعات وإصدار الكتب والنشرات، كما يلجأ العارضون إلى استخدام الوسائل السمعية والبصرية والملصقات وغيرها.

ثامناً- الخطابات والرسائل :^(١٣)

تمثل الخطابات والرسائل الشخصية (تحريراً وتوزيعاً) العمود الفقري للاتصالات الداخلية للمنظمات، فالخطابات يمكن استخدامها في خلق نوع من الاتصال المباشر السريع مع الفئات الجماهيرية المحددة، ويمكن استخدامها بشكل منتظم أو في مناسبات محددة.

وفي المنظمة يمكن استخدام الخطابات والرسائل كوسيلة مكملة للمطبوعات الداخلية وهي تتمثل فرصة لإدارة المنظمة لأن تتحدث إلى العمال وأسرهم حيث تمتاز هذه الوسيلة بأنها :

- غير مكلفة .
- غير رسمية .
- سريعة .
- شخصية وموصبة بالألفة .
- مباشرة .
- تخلق شعوراً بالاهتمام والتقدير .

تاسعاً- الاجتماعات الدورية :^(١٥)

وهي وسيلة من وسائل الاتصال الشخصي وال مباشر كالاجتماعات بين المدير العام مع مدراء الأقسام في دائرته لبحث موضوعات معينة، أو الاجتماعات بين رجال الإداره والعاملين أو بين ممثلي المنظمة وممثلي المستهلكين أو الموردين أو المستثمرين أو غيرهم.

وتتيح هذه الوسيلة للاتصال الفرصة للتعرف على مطالب وأحتياجات الجمهور الخاص وإمداده بكلفة المعلومات والحقائق التي تقصصه، وإتاحة الفرصة له لكي يعبر عن رأيه ووجهات نظره بشأن سياسات وبرامج وإنجازات المنظمة بما يتيح الفرصة لتعديلها بما يتفق مع اتجاهات الرأي العام للجمهور، وكذلك توفير مناخ للاستجابة الشخصية الفورية .

عشرأ- المؤتمر الصحفي :^(١٦)

وهو اجتماع للصحفيين ورجال الإعلام الذين يحضرون للمنظمة لتلقي معلومات، اجتمعت عند رجل العلاقات العامة ورأى ضرورة عرضها على الرأي العام بأسرع وقت، ويكون عقد المؤتمر الصحفي لأغراض عديدة، منها تخطية أحداث معينة كافتتاح فرع جديد أو خط إنتاجي جديد، أو إدخال تجهيزات فنية متقدمة، أو تخطيط برنامج للتوسعات، كذلك يكون عقد المؤتمر الصحفي في حالة إعلام رجال الإعلام بموضوع مهم، وهنا تبدو أهمية مراعاة الإيجابية باختصار وبماشرة عن الأسئلة المطروحة.

والعنصر الأساسي في المؤتمر الصحفي هو وجود أخبار تستحق نشرها وإذاعتها على مندوبي وسائل الإعلام، لذا من الضروري جداً الاهتمام بالتحطيط الجيد للمؤتمر الصحفي، وكذلك إعداد بيان افتتاحي للمؤتمر يوزع على الحاضرين، حيث يفيد ذلك في ضمان اهتمام القنوات محتوى البيان بدقة، ومن المهم اختيار المكان والوقت المناسبين لعقد المؤتمر الصحفي، ومن الجل

نجاح عقد المؤتمر الصحفي لا بد من المسؤولين في إدارة العلاقات العامة بالمنظمة التأكيد من أن جميع إجراءات عقد المؤتمر قد أنجزت.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة هناك مجموعة من الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة مثل البريد المباشر، السينما والمسرح، الاتصال الهاتفي، الدعوات العامة والزيارات الإعلامية والرحلات وغير ذلك.

ولكي يختار رجال العلاقات العامة أية وسيلة من الوسائل المذكورة، فإن ذلك يرتبط بالهدف ونوعية الرسالة وحجم الميزانية والإإنفاق، وطبيعة الجمهور المستهدف من رسالته، و اختيار الوقت والسرعة المطلوبة لإنجازها.

مراجع البحث الثالث من الفصل الثالث

- ١- محمد سيد فهمي، الإعلام من المنظور الاجتماعي (الإسكندرية: المكتب المصري الجامعي الحديث، ١٩٨٤) ص ١٤ .
- ٢- صالح أبو إصبع، مرجع سابق، ص ص ١٤٣-١٤٢ .
- ٣- محمد سيد فهمي، مرجع سابق ، ص ١٤ .
- ٤- زكي محمود هاشم، العلاقات العامة، (الكويت: ذات السلسل للطباعة والنشر، ١٩٩٠) ص ١٧٣ .
- ٥- حسين رشوان ، مرجع سابق، ص ٢٦٨ .
- ٦- المرجع السابق، ص ٢٦٩ .
- ٧- صالح أبو إصبع، مرجع سابق، ص ص ١٤٣ - ١٤٤ .
- ٨- على عجوة ، مرجع سابق، ص ١٨٥ .
- ٩- بتصرف من حمدي البخشواجي، مرجع سابق ، ص ١٨٢ .
- ١٠- بتصرف من حسين رشوان، مرجع سابق، ص ٣١٨ - ٣٢٠ .
- ١١- صالح أبو إصبع، مرجع سابق، ص ١٤٨ .
- ١٢- بتصرف من ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص ص ٦٨ - ٧٦ .
- ١٣- لينان هائف الشامي، العلاقات العامة ، المبادئ والأسس العلمية (عمان: دار البارزودي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) ص ١٠١ .
- ١٤- حمدي البخشواجي، مرجع سابق، ص ١٨٣ .
- ١٥- طاهر مرسي عطية، مرجع سابق، ص ١٨٥ .
- ١٦- لينان الشامي، مرجع سابق، ص ١٠٣ .
- ١٧- بتصرف من المرجع السابق، ص ص ١٠٤-١٠٥ .

الفصل الرابع (*)

بحث العلاقات العامة

(*) إعداد د. أميمة معراوي



يتناول هذا الفصل أهمية البحث العلمي بالنسبة للعلاقات العامة ثم ينتقل لشرح وظائف بحوث العلاقات العامة ثم يعرض لاستخدامات بحوث العلاقات العامة، ويتناول أنواع بحوث العلاقات العامة بالتفصيل وبعد ذلك يتم التعرض لخطوات البحث العلمي في مجال العلاقات العامة. ويشرح قياس الرأي العامة كمثال على أسلوب جمع البيانات بالنسبة للبحوث المسحية، وجماعية النقاش المركزية كمثال على أسلوب جمع البيانات بالنسبة للبحوث الميدانية.

أهمية البحث العلمي للعلاقات العامة :

أصبحت العلاقات العامة بمفهومها الحديث الذي يتضمن كل الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على البحوث، و كنتيجة لذلك بدأ ممارسو العلاقات العامة يعتمدون على الأساليب الحديثة للبحث العلمي مثل تحليل المضمون والمجموعات المركزية، وأصبح اعتماد ممارسي العلاقات العامة على هذه الأساليب يهدف إلى تحسين العملية الاتصالية مع الجماهير العديدة التي يتعامل معها رجال العلاقات العامة حتى يمكن تحديد هذه الجماهير والوصول إليها بشكل فعال.

ولقد انتهت عصر إدارة الشركات بالأسلوب الأوتوقراطي Autocratic، وأصبحت الشركات الناجحة تتميز بوجود شبكة فعالة وقوية من الاتصالات ليس بين المديرين فحسب، ولكن بين جميع العاملين في الشركة، وفي الواقع أن الشبكة الفعالة من الاتصالات بين العاملين في الشركة هي التي تعتمد على توافر المعلومات منها - في ذلك التسويق الجيد - وأصبح ضرورياً على من يقوم بتحطيم الاتصالات للشركة أن يكون قادرًا على الإجابة على العديد من الأسئلة التي تتعلق بما يلي :

- مدى فعالية برنامج الاتصال الحالي للشركة.

- نوع المشاكل الاتصالية وحجمها.
- نوع الرسائل الصحيحة التي يجب نقلها في عملية الاتصال.
- الجمهور الذي يجب أن تصل إليه الرسائل الاتصالية.
- كيفية نقل الرسائل الاتصالية بشكل فعال واقتصادي.
- تأثير برامج الآتمات.
- الحاجة إلى مزيد من الأعمال.

في الواقع أن الإجابة على الأسئلة السابقة يتطلب أن تتوافر لمخطط البرنامج الاتصالي المعلومات الصحيحة والموضوعية التي يجب الحصول عليها من الجماهير المختلفة للشركة، ومن دون هذه المعلومات ستكون الاستراتيجية الاتصالية ضعيفة وتعتمد على التخمين والتحير، ولا يمكن الحصول على هذه المعلومات إلا من خلال استخدام أساليب بحوث السوق، وعدم الاعتماد على ذلك سيؤدي حتماً إلى مخاطرة الفشل وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.

ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة أنواع من البحوث في العلاقات العامة وهي تشمل البحث التطبيقي applied research التي تهدف إلى دراسة قضايا عملية محددة، وهنا تستخدم البحث الاستراتيجية لتطوير حملات وبرامج العلاقات العامة، وقد تستخدم أيضاً بحوث التقويم لقياس فعالية برنامج العلاقات العامة، والنوع الثاني من بحوث العلاقات العامة هو البحث الأساسية basic research التي تهدف إلى إيجاد المعلومات التي يستخدمها رجال العلاقات العامة في المواقف المختلفة، وتستخدم هذه البحوث أيضاً في بناء النظريات التي تفسر عملية العلاقات العامة، أما النوع الثالث من البحوث الذي يتعلق ب مجالات وأنشطة العلاقات العامة. (١)

وبشكل عام، يحقق البحث العلمي في مجال العلاقات العامة عدة مزايا أهمها:^(٢)

١- يبين للإدارة وجهة نظر الجمهور لأخذها في الاعتبار عند وضع سياسة المنشأة.

٢- يعطي الفرصة للجمهور لإبداء وجهة نظره عن المنشأة وسياساتها وإدارتها، وهو بذلك يرضي تزعة الناس في التعبير عن آرائهم الشخصية تجاه المنشأة، وذلك وجده يرفع من تقدير الناس واحترامهم للمشرفين على إدارة المنشأة.

٣- يبين للمنشأة درجة نجاح سياساتها الإدارية ومنزلتها في نفوس الناس ويكشف لها مواطن الضعف والقوة.

٤- الدراسات العلمية تكشف عن تزاعات الناس المختلفة وأسباب ذلك الاختلاف، وتساعد على وضع الحلول للتغلب عليها والسيطرة على الموقف لصالح المنشأة.

وظائف بعثت العلاقات العامة :

إن البحث العلمي في مجال العلاقات العامة حاجة أساسية ومستمرة لكل عمل من أعمال العلاقات العامة و أساس الممارسة الجيدة لها، ويقوم بعدد من الوظائف التي يمكن إجمالها بالأتي:^(٣)

١- تحديد الاتجاهات الأساسية للجماهير:

لابد لمنظومة الأعمال التي تؤثر في جماهيرها المختلفة أن تفهم اتجاهات هذه الجماهير وأراءها وتركيبها. فمثلاً سيكون من المناسب لشركة ترغيب في افتتاح متجر كبير للخدمة الذاتية في مدينة ما، أن تتعرف على أراء واتجاهات المواطنين في تلك المدينة نحو متاجر الخدمة الذاتية، فهذا سيساعد في بناء وسائل إعلامية مؤثرة فيهم ومقنعة لهم.

٤- التعرف على رأي الأغلبية :

تظهر في العادة بين الجماهير ذات العلاقة بمنظمات الأعمال المختلفة أقليّة ذات صوت مرتفع تستطيع إيصال صوتها إلى أبعد الحدود حول كل ما يتعلق بمنظمة الأعمال، إلا أن الاستماع لها دون غيرها لا يخدم أهداف هذه المنظمات وبالتالي لابد لها من التعرف على رأي الأغلبية التي عادة ما تكون هائلة لا تتحدى بصوت مرتفع، وهذا الصوت الهادى تقوم إدارات العلاقات العامة بالتعرف عليه وتحديد مشاعره الحقيقية وتوصيلها للإدارة العليا.

٣- توفير مدخلات حقيقة للتخطيط :

توفر البحوث معلومات موضوعية وحقيقية عما تحتاج الجماهير التأكيد عليه، وعن الوسائل والأدوات الأنفع للاتصال بهذه الجماهير، فتساعد بذلك في تخطيط برامج العلاقات العامة والقيام بأشطتها.

٤- منع الأزمات والاضطرابات:

من الثابت أن الجهد المبذول في محاولة إطفاء الحريق أكبر بكثير من الجهد الذي يبذل لمنع نشوئه ولوقاية منه، وحينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مبكراً، يصبح من البسيط وضع الحلول المناسبة لمنع انفجارها والتحرك لمواجهتها، ومن هنا تصبح وظيفة الأبحاث ذات أهمية كبيرة في التنبؤ بالمشكلات من خلال التقاط المعلومات والشائعات التي قد تؤدي إلى انفجار أزمة أو حدوث اضطرابات في العلاقة بين المؤسسة وأي جمهور من جماهيرها.

٥- تحديد قادة الرأي :

تستطيع البحوث أن تحدد قادة الرأي بين الجماهير ذات العلاقة بمنظمة الأعمال حيث أن لهؤلاء أهمية خاصة في التأثير على هذه الجماهير.

٦- زيادة فعالية الاتصال الخارجي :

يفتقر الاتصال غير المباشر إلى رجع الصدى الفوري Immediate feedback الذي يميز به الاتصال المباشر، لذلك يصبح من الضروري إيجاد بديل للتعرف على صدى الرسالة وفاعليتها في التأثير إذا كان الاتصال يتم باستخدام الوسائل الجماهيرية Mass Media ، كما أن دراسة أنماط الاتصال في المجتمع وعاداته السائدة بين الجمهور يساعدان على تحديد خطة (استراتيجية) الاتصال التي تضاعف فرص التعرض له وإنراكه.

٧- تحديد جماهير المؤسسة :

لابد من توافر بعض المعلومات الأساسية عن قطاعات الجماهير المؤثرة على أنشطة المؤسسة التي تمتلكها العلاقات العامة، وهذه المعلومات تستطع بتحديد أهم هذه القطاعات، وتبين الخصائص العامة لكل منها، ومعرفة قادة الرأي ونطاق المعلومات مما يساعد على زيادة فعالية الاتصال الموجه إلى هذه القطاعات المحددة في ضوء المعلومات المتوفرة عنها .

٨- تحديد أهمية وقوة حجج المنافسين :

لابد لمنظمة الأعمال قبل أن تهاجم منافسيها، أن تتعرف على مدى افتتاح الجماهير بما يقدمه هؤلاء من حجج، وقوة هذه الحجج، وهذا ما تقوم به البحوث التي تستطيع تحديد قوة حجج الخصم وأهميتها ومدى تأثيرها.

٩- الستعرف على المتغيرات الدولية ودراسة آثارها المحتملة على المؤسسة:

ويزداد حجم المسؤولية في حالة المؤسسات الكبرى التي تعمل على نطاق دولي، أو التي تتأثر أنشطتها بالمتغيرات الدولية، حتى ولو لم تكن تمارس نشاطاً دولياً، ومن الواضح الآن أن المتغيرات الدولية أصبح لها تأثير

كبير على المؤسسات والمنظمات في الدول المخたفة في ظل ثورة الاتصال والمعرفة والتكنولوجيا.

١٠- تحديد الموضوعات الأكثر أهمية وتاثيرها في الجماهير ذات العلاقة :

لابد من معرفة ردود أفعال الجماهير على الرسائل التي تتضمنها برامج العلاقات العامة، فهذه البرامج ذات كلفة عالية ومن غير المعقول إنفاق مبالغ عالية دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، ولهذا الهدف فمن المناسب إجراء البحث وعقد سلسلة من الجلسات مع قادة الرأي وإجراء مقابلات متعمقة معهم لتحديد الموضوعات الأكثر أهمية والتي يرغب في معرفتها حول المنظمة والتي تساعد على :

أ- تحديد التوقيت الملائم لبرامج العلاقات العامة .

ب- خفض تكلفة برامج العلاقات العامة، وذلك بالتركيز على الأهداف الصحيحة فقط.

ج- توفير رجع صدى يساهم في تحفيظ البرامج المستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

د- بناء قاعدة بيانات وبذك معلومات، وذلك باستخدام الأساليب الحديثة في معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها.

استخدامات بحوث العلاقات العامة : ^(٤)

إن أكثر استخدامات بحوث العلاقات العامة **مثيوعاً** هو جمع بيانات عن اتجاهات الجمهور وأرائهم. غالباً ما تجري هذه المسوح قبل البدء في حملات العلاقات العامة وفي أثنائها وبعدها، وهذه المسوح قد يصممها الباحث للعميل، أو يتم توفيرها من قبل مؤسسات البحوث المحترفة.

وتشتمل بحوث العلاقات العامة **كاداً للرقابة**، وبعض الأنواع المحددة من البحوث المسحية وتحليل المضمون، تستخدم كأنظمة تحذير مبكر

لتحديد مشكلات العلاقات العامة قبل حدوثها، ولدى العديد من الشركات والمنظمات أقسام علاقات عامة تقوم بفحص البيئة بانتظام من أجل أن تتماشى مع المتغيرات في المجتمع التي يمكن أن تسبب مشكلات قصيرة أو طويلة المدى.

وستخدم أقسام العلاقات العامة البحوث استخداماً شائعاً آخر وهو تأمين الدعم للإدارة في أداء وظائفها وسياساتها وتوصياتها وغير ذلك.

وفي العديد من المؤسسات فإن أقسام التسويق، والمالية، والإنتاج هي التي يمكن أن تؤثر بفعالية على عملية اتخاذ القرار، ويعود جزء من هذه الفعالية إلى الحقيقة بأن هذه الأقسام تعتمد على بيانات حقيقة وأدلة لتدعم وجهات نظرها. وإذا رغب قسم العلاقات العامة أن يجادل من أجل عمل آخر مختلف، فمن الطبيعي أن يستفيد هذا القسم من ميزة استخدامه لمنهاج البحث وذلك بتأمين قاعدة حقيقة لهذه المجادلة.

وغالباً ما تجرى بحوث العلاقات العامة لتقويم فعالية البرنامج الاتصالي المخطط له مثل الاختبار القبلي والاختبار البعداني لقياس نتائج حملات العلاقات العامة.

أنواع بحوث العلاقات العامة : (١)

يمكن التمييز بين خمسة أنواع رئيسية لبحوث العلاقات العامة وهي تشمل :

١- برامج المتابعة البيئية Environmental Monitoring programmes

٢- استطلاعات العلاقات العامة Public Relations Audits

٣- الاستطلاعات الاجتماعية Social Audits

٤- بحوث التقويم Evaluation Research

٥- استطلاعات الاتصال Communication Audits

١- بحوث المتابعة البيانية :

وستخدم هذا النوع من الدراسات في التعرف على اتجاهات الرأي العام وملحوظة الأحداث الاجتماعية والتي قد يكون لها تأثير هام على المؤسسة، ويشتمل هذا النوع من البرامج على مرحلتين أساستين :

أ- المرحلة الأولى : وهي مرحلة التحذير المبكر early warning phase وهي محاولة لتحديد القضايا الطارئة، وغالباً ما تأخذ شكل الدراسات المسحية التي تجري على قادة الرأي والأشخاص المؤثرين في المجتمع والتي تركز على الأفكار الهامة التي تستحوذ على اهتمام هؤلاء الأفراد، ويتم بعد ذلك تحليل هذه المسح للتعرف على الموضوعات الهامة لهؤلاء الأفراد، بالإضافة إلى ذلك يتم تحليل منظم لمضمون المطبوعات و غالباً لتتناء بالتطورات الجديدة.

ب - المرحلة الثانية : برامج المراقبة البيانية : وتكون من تتبع الرأي العام عن القضايا الكبرى، وقد يشتمل هذا التتبع على دراسة مستمرة حيث يتم خلال هذه الدراسة مقابلة المبحوثين أنفسهم عدة مرات خلال فترة محددة panel study أو استطلاع للرأي العام يجري على عينة عشوائية من المبحوثين مرة واحدة.

٤- استطلاعات العلاقات العامة :

تستهدف دراسة وضع العلاقات العامة في المؤسسة، وهي عبارة عن دراسات شاملة تهدف إلى التعرف على الموقف الداخلي للمؤسسة من وجهة نظر الموظفين، والموقف الخارجي من وجهة نظر قادة الرأي والمستهلكين والمساهمين الخ .

وباختصار، فإن استطلاع العلاقات العامة أداة بحثية تستخدم بشكل محدد لوصف وقياس وتقويم أنشطة العلاقات العامة للمؤسسة ولتقدير الإرشادات التي تساعد على تحطيط برامج العلاقات العامة في المستقبل.

ولهذه الاستطلاعات خطوتان هما :

- الخطوة الأولى تشمل عمل قائمة تحتوي على نتطلعات الجماهير الأكثر أهمية للمؤسسة، غالباً ما يتحقق ذلك من خلال المقابلات الشخصية مع الإداريين في المؤسسة من الأقسام المختلفة ومن خلال تحليل مضمون رسائل الاتصال الخارجية للمؤسسة .

- والخطوة الثانية تهدف إلى التعرف على آراء هذه الجماهير في الشركة، وهذا يقتضي إجراء دراسة عن الصورة الذهنية للمؤسسة corporate image study ، وهي عبارة عن مسح يتم إجراؤه على عينات من الجماهير، حيث يتم تصميم الأسئلة لقياس مدى تعرف الجمهور على منتجات الشركة وشعارها وبعض الشخصيات الهمة العاملة بها... الخ بهدف التعرف على آراء الجماهير وانطباعاتها عن الشركة.

وفي هذه الدراسات غالباً ما يستخدم الباحثون مقاييس قوة الاتجاه التي تتكون من درجات ومعدلات .

مثلاً : قد يطلب من المبحوثين أن يبدوا آرائهم عن شركة ما، وذلك باستخدام مقاييس مكون من سبع درجات (التمييز الدالي)، كما يلي:

- * جيد ----- سيء
- * صغير ----- كبير
- * هام ----- غير هام.

وبنـم بعد ذلك حساب المعدلات لكل صفة من الصفات ، وفي كثير من الأحوال تقوم المؤسسات بإجراء دراسات الصورة الذهنية قبل بدء حملة العلاقات العامة، وفي نهايتها وذلك لقياس فعاليتها.

٣- الاستطلاعات الاجتماعية :

وهي برامج مراقبة بيئية صغيرة الحجم، مصممة لقياس المظاهر الاجتماعية للمؤسسة، أي أن هذه الاستطلاعات تهدف إلى التعرف على الدور الاجتماعي للعلاقات العامة، لمعرفة مدى قيام العلاقات العامة بمسؤولياتها العامة، والتزويـد بـرـجـع الصـدى حول برـامـج الأـعـمـال الـاجـتمـاعـيـة التي تـموـلـها الشـرـكـة مثل المحافظـة على البيـئة وـنظـافـتها، وكـذـالـك سـلامـة وـأـمـنـ العـاـمـلـيـنـ، بالـإـضـافـة إـلـى تـشـجـيعـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ وـرـعـاـيـةـ فـنـاتـ خـاصـةـ فيـ المـجـتمـعـ

وتعتـبرـ الاستـطـلاـعـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ منـ أـحـدـ بـحـوثـ الـعـلـاقـاتـ العـامـةـ،ـ وـالـتـيـ مـازـالـ الـبـاحـثـونـ يـدرـسـونـ طـرقـ إـجـرـانـهاـ وـكـيفـيـةـ جـمـعـ الـبـيـانـاتـ وـقـيـاسـ هـذـهـ الـبـرـامـجـ الـاجـتمـاعـيـةـ.

٤- استطلاعات الاتصال :

هـنـاكـ تـشـابـهـ بـيـنـ اـسـطـلاـعـاتـ الـاتـصـالـ وـاسـطـلاـعـاتـ الـعـلـاقـاتـ العـامـةـ،ـ وـلـكـنـ يـهـدـفـ اـسـطـلاـعـ الـاتـصـالـ إـلـىـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ أـضـيقـ،ـ إـذـ تـهـمـ بـوـسـائـلـ الـاتـصـالـ الدـاخـلـيـ وـالـخـارـجـيـ الـمـسـتـخـدـمـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ بـدـلـاـ مـنـ بـرـنـامـجـ الـعـلـاقـاتـ العـامـةـ الـكـلـيـ لـلـمـؤـسـسـةـ.ـ وـيـهـدـفـ هـذـاـ النـوـعـ مـنـ اـسـطـلاـعـاتـ إـلـىـ التـعـرـفـ عـلـىـ الـمـوـارـدـ الـاتـصـالـيـةـ الـمـتـاحـةـ،ـ وـمـدـىـ اـسـتـغـلـالـ الشـرـكـةـ لـهـذـهـ الـمـسـوـارـدـ،ـ وـمـاـ إـذـاـ كـانـتـ بـرـامـجـ الـاتـصـالـ الـحـالـيـةـ تـنـمـيـ فـيـ إـطـارـ نـظـيـطـيـ وـنـظـيـمـيـ،ـ وـمـاـ إـذـاـ كـانـتـ هـنـاكـ بـعـضـ الـإـمـكـانـيـاتـ الـأـخـرـىـ الـتـيـ يـجـبـ اـسـتـخـدـامـهـاـ.

وستستخدم في هذه البحوث الدراسات المصححة للقراءة، وتحليلات المضمون، ودراسات الانقرائية.

فمن خلال الدراسة المصححة للقراءة، يتم التعرف على عدد الناس الذين يقرأون، أو ينتظرون المطبوعات، من حيث مضمونها، وشكلها وتوزيعها.

ويستخدم تحليل المضمون للتعرف على الطريقة التي تقوم بها الوسائل الإعلامية بنقل الرسائل عن المؤسسة وحولها، وما هي مضامينها.

وأما الدراسات الانقرائية فهي التي تستهدف التعرف على درجة سهولة أو صعوبة الرسائل التي توجهها المؤسسة إلى جمهورها.

٥- بحوث التقويم :

ويقصد بها تلك البحوث التي تهدف إلى الحكم على البرنامج الذي تقوم الشركة ببنائه، وعملية التنفيذ ومدى فعاليته وتأثير هذه البرامج، وقد قام الباحثون بتحديد بعض الأسلحة الأساسية التي يمكن استخدامها في كل مرحلة من هذه المراحل ومنها:

أ - التخطيط :

- ما هو طول البرنامج المستهدف ؟

- هل تناسب تكلفة البرنامج مع الفوائد التي سيتحققها ؟

ب - التنفيذ :

- هل يصل البرنامج إلى الجماهير والمناطق المستهدفة ؟

ج - التأثير :

- هل البرنامج فعال في تحقيق الأهداف المرجوة ؟

وبالنسبة للمرحلة الأولى يستعين الباحثون بتحليل المضمون للتعرف على مدى تطبيق الجهد المبذول في البرنامج مع الخطة الفعلية، ويمكن

لستخدام اختبارات سهولة القراءة أيضاً للأتأكد من وضوح الرسائل وقدرة الجمهور على فهمها واستيعابها.

أما في مرحلة التنفيذ implementation فيعتمد الباحثون على تحليل المضمون أيضاً وذلك لحصر الرسائل المستخدمة في وسائل الإعلام المختلفة، بالإضافة إلى اعتمادهم على بحوث الجمهور، وذلك للتعرف على حجم الجمهور الذي تعرض للرسائل، ويمكن الاستعانة بالإحصائيات الخاصة بتوزيع وانتشار الوسائل للتعرف على حجم الجمهور.

أما في المرحلة الأخيرة الخاصة بالتأثير impact فيهتم الباحثون في مجال العلاقات العامة بالأسعار الثلاثية لعملية الإقناع والتي تشمل التعریف cognitive والتأثير effective والسلوك الفطري conative .
ويهدف الباحثون في مرحلة التعریف إلى التعرف على حجم الجمهور من حصلوا على معلومات عن الشركة من خلال الحملات.

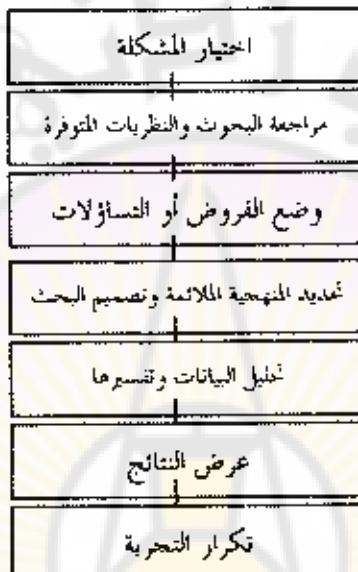
وفي مرحلة التأثير يستخدم الباحثون المقاييس الخاصة بالتغيير في الاتجاهات والأراء. وفي مرحلة السلوك، فيمكن الاستعانة بالاختبارات القبلية و البعدية وكذلك الدراسات التباعية للتعرف على تأثير حملات العلاقات العامة على مدار تنفيذ الحملة و خلال مراحلها المختلفة.

ولا غنى لمختص العلاقات العامة عن المعلومات التي تعتبر أساساً لنجاح عمله، ولذا فإن معرفته بقواعد البحث العلمي وسلحه بمناهج وأدوات البحث العلمي تصبح ضرورية، وذلك كي يستطيع من خلال البحث العلمي توفير أفضل المعلومات لصنع القرار في المؤسسة سواء كان ذلك حول جمهور المؤسسة الداخلي أو الخارجي، فالبحوث يمكنها الإجابة على الأسئلة والمشكلات التي تواجه أية إدارة في أية مؤسسة، وبمقدار ما يكون رجل

العلاقات العامة ماهراً كباحث يمكنه أن يقدم أفضل الآراء والمفتوحات والنصائح لإدارته، لذلك لنذكر خطوات البحث العلمي .

خطوات البحث العلمي في مجال العلاقات العامة : (١)

إن خطوات البحث في جميع حقول البحث العلمي متشابهة، وتنطوي دقة الملاحظة وموضوعية التحليل، وتتمثل هذه الخطوات في التالي :



الشكل رقم (١) خطوات تطوير مشروع.

١ - اختيار المشكلة :

إن عملية اختيار موضوع البحث، عملية شاقة تحتاج وقتاً كافياً للاطلاع والبحث والدراسة مع التفكير في أكثر من موضوع وموازنة بينها وأختيار أكثرها ملائمة. لذلك يجب على الباحث في مجال العلاقات العامة أن يختار المشكلة بعد أن يتأكد من أنها موضوع محدد يمكن معالجته، وكذلك يتتأكد من أن هذه المشكلة قابلة للدراسة، بحيث يتم تعريف جميع المتغيرات المقاسة تعريفاً إجرائياً، وأن بياناته ستكون قابلة للتحليل، كما يجب أن يتأكد

من أن هذه المشكلة ستصيف نتائج قيمة (عملية أو نظرية)، ويمكن تعليمها، وينصل بمرحلة اختبار المشكلة تحديد مجتمع البحث وتحديد المفاهيم.

٢- مراجعة الأدبيات المتوفرة أو (الدراسات السابقة) :

إن الدراسات السابقة المتعلقة بالمشكلة المراد بحثها تساعد على بصورة مشكلة البحث، ووضع الفروض التي تختبرها الدراسة الحالية، كما يمكن من تجنب العيوب، والاستفادة من الميزات التي تحقق في هذه الدراسات، والتي تساعد على تطور أسلوب البحث وتقدمه.

٣- وضع الفروض العلمية أو التساؤلات البحثية :

الفرض عبارة عن قضية نظرية تشير إلى علاقة بين متغيرين على الأقل، وقد تكون هذه العلاقة سببية أو وصفية. والفرض تساعد على تحديد مجال البحث ووضعه في إطار مناسب لطبيعة الموضوع بالإضافة إلى تحديد البيانات المراد جمعها لتفصير المشكلة المطروحة، ولذلك يلجأ الباحثون إلى صياغة بنود items البحث طبقاً للفرض الموضوعة، وعلى ضوء هذه البنود ترتب مجموعات الأسئلة التي تغطي كل مجموعة منها بنداً من بنود البحث، وهذا الترتيب يساعد الباحث في أثناء تحليل البيانات واستخلاص العلاقات الارتباطية. و تستبط الفروض بناء على خبرات الباحث، وكذلك من الدراسات السابقة التي تتصل بالموضوع، إضافة إلى النظريات التي تساعد على الاستنتاج المنطقي لوضع الفروض، وإذا لم يتوفّر ذلك، يمكن للدراسة الاستطلاعية أن تمكن الباحث من استخلاص فروض بحثه على أساس علمي.

٤- تصميم البحث :

هناك أنواع عديدة من تصميمات البحث، وتحتاج المشكلات إلى أنواع مختلفة من طرق البحث . لذا فإنه من الضروري أن يقوم الباحث

بتحديد المنهج الذي سيستخدمه، وهناك أنواع من المناهج البحثية أهمها:

- أ - البحوث المسحية Survey Research
- ب - البحوث الميدانية Field Research
- ج - البحوث التجريبية Experiment Research

وستستخدم البحوث المسحية بكثرة في العلاقات العامة وذلك لقياس الرأي العام ولتحليل المضمون للتعرف على الاتجاهات السائدة في الإعلام، كذلك تستخدم بعض البحوث الميدانية وأهمية الرأي العام بالنسبة لمختص العلاقات العامة فإننا متعرف على منهجية قياس الرأي العام فيما بعد، إضافة إلى دراسة جماعات النقالش المركزية كإداة لجمع معلومات البحث الميداني في مجال العلاقات العامة .

٥- جمع البيانات :

بناء على المنهج الذي يتم اختياره يقوم الباحث بجمع البيانات حول المشكلة، ويعتمد للجهد والوقت المطلوبين لجمع البيانات على حجم العينة موضوع الدراسة، وعلى عدد الباحثين المساعدين. ويتم كذلك إعداد البيانات إحصائية.

٦- تحليل البيانات وتفسيرها :

بعد أن يقوم الباحث باحتساب النتائج، عليه أن يقوم بتحليلها في ضوء الظروف البيئية أو النفسية التي ترتبط بها لكي يضفي عليها المعنى الاجتماعي أو النفسي الحقيقي الذي قد يتفق مع النتائج الإحصائية أو يكشف أي تحيز أو تضليل فيها .

إضافة إلى ذلك يجب الإشارة إلى صحة النتائج الخارجية ودرجة الدقة فيها، وتعني الصحة الخارجية أن البحث يمكن تعليم نتائجه على أفراد

المجتمع، وكذلك يجب التأكيد من الصحة الداخلية التي تعني أننا نعيش فعلاً مشكلة البحث المقترن.

٧- عرض النتائج :

يختلف أسلوب عرض النتائج حسب الغرض من الدراسة، وبحوث العلاقات العامة عادة تهدف إلى تقديم معلومات للإدارة، ولذلك فإنها تميل للتيسير، فنراها لا تشرح كثيراً عن أسباب اختبار العينة أو المنهجية أو مراجعة الأبيات، ولكنها يجب أن تكون واضحة ومحضرة وملائمة للإجابة عن أسئلة البحث، وعن أسئلة الذين سيقرؤونه.

قياس الرأي العام : ^(٧)

إن المدخل الرئيسي لدراسة الرأي العام تتمثل في أربع شرائح متداخلة:

١-المقياس الكمي للتوزيع الآراء .

٢-تقسي العلاقات الداخلية بين آراء الأفراد .

٣-وصف أو تحليل الدور السياسي للرأي العام .

٤-دراسة وسائل الاتصال التي تقدم الأفكار التي تقوم عليها الآراء.

وتشتمل العلاقات العامة الشريحة الأولى أكثر من غيرها، لذلك سنتعرف عليها :

المقياس الكمي للآراء :

يعرف بأنه : "الرأي العام الذي يتكون من ردود أفعال الناس على عبارات محددة وأسئلة في ظل ظرف المقابلة".

وعادة ما يدرس القيا من بعض الأسئلة مثل :

إلى أي حد ينشر الرأي المعتقد؟ وما هي درجة كثافته؟ وأية قطاعات جغرافية، أو دينية، أو عرقية تواجه هذا الرأي؟ وما هي أقرب الآراء التي يرتبط بها؟.

ويتم التعرف على الرأي العام كمياً من خلال استطلاعات الرأي التي يتم إجراؤها باختيار عينات ممثلة، تقوم بها مؤسسات متخصصة بقياس الرأي العام.

ويتحقق المقياس الكمي التعرف على الرأي العام من حيث عدد الجمهور وذلك بالتعرف على :

أ - رأي الأغلبية : وهو رأي تكون فيه أغلبية عدديه لرأي على رأي آخر.

ب - رأي الأقلية : وهو رأي يكون فيه التعبير عن رأي نسبة ضئيلة من المجتمع.

ج - الرأي الاقنافي : وهو التعبير عن الرأي المشترك لمجموعة من الأقليات حول قضية ما .

د - الرأي الاجتماعي: وهو التعبير عن الرأي بشكل عام من قبل أفراد المجتمع.

وتعتمد بحوث قيام الرأي العام على المسح survey، والبحوث الوصفية نوعان وصفية وأخرى تطبيقية. غالباً ما تكون بحوث قياس الرأي العام وصفية، إذ تقوم بتصوير وتوثيق الظروف والاتجاهات الحالية لدى الجمهور، أي أنها تصف ما هو قائماً في لحظة إجراء الاستطلاعات .

وتستخدم من أجل ذلك :

- الاستطلاعات البريدية .

- الاستطلاعات الهاتفية .

- مقابلة الشخصية .

وكل أداة من الأدوات السابقة لها مزايا وعيوب، ويحتاج الباحث بعد تحديد الأسلوب الذي سيتبعه لجمع البيانات، أن يقوم بتصميم أداة جمع البيانات، وهي استماراة الاستقصاء المناسبة.

إعداد استمارة الاستقصاء :

يجب أن تتسم استمارة الاستقصاء بالدقة والوضوح بحيث يوفر إمكانية الحصول على أجوبة دقيقة .

ويجب أن يشمل تصميم الاستمارة مقدمة مقتصرة للمبحوث، وترشده إلى سبل ملء الاستمارة من خلال تعليمات واضحة، ويجب أن يكون ترتيب الأسئلة بادئاً بالأسهل فالصعب، ويجب أن تكون الأسئلة منطقية متتابعة، فتبدأ بالموضوع العام وتنتهي بالخاص، وترتبت الأسئلة حول موضوع واحد في مجموعة واحدة. ويجب أن يتم تصميم الأسئلة وطبيعتها بشكل مريح في القراءة، وفي تنسيق الصفحة، إذ يجب أن يكون لكل سؤال فراغ كافٍ للإجابات ذات النهاية المفتوحة، مع وجوب التقليل قدر الإمكان من مثل هذه الأسئلة.

ويفضل أن تكون الأسئلة قصيرة، ولا تكون مزدوجة أو محضوّة بالأسئلة ومشتملة على أحرف العطف مثل :

" هل تقدم الشركة منتجات ذات نوعية جيدة وبسعر مناسب؟ "

كما يجب تجنب المصطلحات المتحيزّة في وضع الأسئلة، كذلك

تجنب الأسئلة القبائية التي تفرض على المبحوث إجابة محددة مثل :

"هل تشاهد التلفزيون مثل كل الجمهور؟"

فإن قولنا مثل كل الجمهور يفرض على المبحوث أن يكون مثل باقي

الجمهور، ويتم استخدام أحد أنواع الأسئلة التالية :

أ - الأسئلة ذات النهاية المغلقة : والتي تكون إجابتها :

"نعم" أو "لا"

أو "أوافق" "مُحابي" "لا أوافق"

ب - أسئلة ذات إجابات متعددة يختار المبحوث إجابة واحدة :

ما هي المحطة الإعلانية المفضلة لديك ؟

- () - التلفزيون السوري القناة الأولى
- () - التلفزيون السوري القناة الفضائية
- () - التلفزيون الأردني القناة الثانية
- () - التلفزيون اللبناني قناة

ج- الأسئلة ذات الإجابة التي تحتاج إلى ترتيب حسب الأولويات ويتم عادة بترقيم الإجابة ١ ، ٢ ، ٣ حسب الأولوية ، مثل :

ترتيب حسب الأهمية العوامل التالية التي ترى أنها أكثر تأثيراً على اختيارك السلطة؟

- () - الجودة
- () - السعر
- () - التغليف
- () - حجم العبوة

د- الأسئلة ذات النهايات المفتوحة :

ـ هي النوع الذي يترك فيه فرصة للعبور للتعبير عن رأيه مثل :

ـ ما رأيك بمستوى الخدمات التي تقدمها شركة (س) ؟

جماعة النقاش المركزية في بحوث العلاجات العامة : (١)

ـ تعريف جماعة النقاش المركزية *Focus Group*

هي جماعة صغيرة محددة العدد من لأشخاص يتم انتدابهم للانسياق في جلسة لمناقشة قضايا مختلفة تهم بها منظمة أعمال ما، وذلك

وفقاً للساعات وضعت خطوطها العامة سلفاً، ويدبرها رئيس جلسة، وتعتقد لفترة زمنية محددة لا تتجاوز الـ ساعتين، وذلك في مكان مريح ذي موقع معروف للجميع ويسهل الوصول إليه.

٢- وظائفها :

تحقق مناقشات الجماعة المركزية الوظائف التالية :

- أ- اختبار مكثف لبيانات نوعية ترتبط بمشكلات معينة ذات أهمية خاصة لمنظمة الأعمال.
- ب- توليد أفكار جديدة ذات علاقة بالموضوع المطروح للمناقشة .
- ج- التعرف على آراء المبحوثين في الموضوعات التي تهتم فيها المنظمة .
- د- تحديد القضايا التي تتطلب المزيد من الدراسة لإعداد الدراسات المعمقة حولها.
- هـ- استباط جمل وعبارات، ملائمة للرسائل الإعلامية للمنظمة.

٣- فوائد استخدامها :

لامستخدام جماعات النقاش المركزية عدة فوائد منها :

- أ- تتيح الفرصة للحديث الحر، ومن دون القيود التي تفرضها الأساليب البحثية الأخرى، حيث يعبر المبحوثون عما يدور في أذهانهم بصدق، ويتحدثون مع بعضهم حديثاً حرّاً طبيعياً مريحاً، الأمر الذي يعطي لهذه مقابلة المصداقية، وتعطي الفرصة لمراقبة التفاعل بين أعضاء الجماعة، ومعرفة التناقضات التي تظهر بينهم.
- ب- معرفة آراء الجماعة وهي في حالة التفاعل .
- ج- تعمل كوسيلة لتوليد الأفكار الجديدة.
- د- يمكن باستخدامها للوصول إلى نتائج سريعة.
- هـ- كلفة استخدامها أقل من غيرها بكثير.

- وـ مرونتها عالية سواء في تصميمها أو شكلها.
- زـ نظراً لطبيعة التفاعل الذي يحدث بين أعضائها نجد أن كل عضو في هذه الجماعة يصبح مصدراً أكثر غنى عما لو كان بمفرده، حيث يقود حديث كل عضو فيها إلى بدء وبلورة تعليقات وآراء إضافية .
- حـ تشجيع لقادة الإداريين للمنظمات المشاركة مع أعضاء الجماعة في المناقشة وملاحظة سلوك هؤلاء والاستماع لهم مباشرة.
- ـ دـ مسلوكي استخدامها :
- رغم كل تلك المزايا إلا أن لهذه التقنية البحثية عدة عيوب منها :
- ـ أـ حجم العينة فيها صغير، مما يضعف إمكانية تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها.
 - ـ بـ لا يمكن باستخدامها الحصول على بيانات معتمدة إحصائياً.
 - ـ جـ يسيطر بعض الأعضاء على مناقشات الجماعة، مما يؤدي إلى امتناع أو تردد الآخرين في التعبير عن وجهات نظرهم.
 - ـ دـ عدم إمكانية تغطية كل الموضوعات التي تهم الإدارية، نظراً ل الوقت والإمكانيات الممتدة لعقد الجلسة، أو لإسهاب بعض الأعضاء في موضوع معين على حساب الموضوعات الأخرى.
 - ـ هـ امتناع بعض الأعضاء من التعبير عن آرائهم عندما تطرح موضوعات ذات طابع شخصي.
 - ـ وـ رفض بعض الأشخاص المشاركة بمثل هذه الجلسات لأسباب معينة، وقد يكون هؤلاء الرافضون أكثر خبرة وخبرة من المشاركون الفعليين بالموضوعات المطروحة للمناقشة، الأمر الذي يقلل من فائدته هذا الأسلوب.

٥- تشكيل الجماعة وحجمها:

يمكن اختيار أعضاء جماعة النقاش المركزية بالطرق التالية :

- ١ - الاختيار العشوائي من أمام مركز للتسوق، أو أي مكان تجمع ما .
 - ٢- استخدام الهاتف عشوائياً.
 - ٣- استخدام قوائم العضوية في المنظمات والنوادي.
 - ٤- استخدام قوائم الأشخاص الذين اشتراكوا بدراسات تسويقية سابقة.
- وأما العدد المثالي الذي يمثل حجم الجماعة فيتراوح بين (٨-١٥)
- فرداً لتم إدراة الجلسة بنجاح وفعالية.

٦- سمات الجماعة :

لتحقيق أغراض البحث يفضل أن تكون الجماعة متجانسة، تتمثل جمهوراً واحداً، ويشارك بسمات محددة لأن ذلك يساعد في تحقيق مصداقية أعلى للبحث.

٧- تحديد مكان الجلسة وموعدها:

تعقد اجتماعات الجماعة المركزية عادة في أماكن مثل الفنادق، أو دور الاستراحة، أو غرف الاجتماعات في المنظمة وغيرها. ويشرط في المكان أن يكون وسطاً يستطيع الجميع الوصول إليه من دون عناء، وأن يكون مجهزاً بأجهزة التسجيل الصوتي والمرئي وأماكن عرض المنتجات، ويحدد الموعد بما يناسب الجميع في غير أوقات الإجازات الرسمية وأوقات الازدحام وأوقات الدوام الرسمية.

٨- إدارة المناقشة :

يتوقف نجاح المناقشة على رئيس الجلسة الذي يفضل أن يجلس مع المشاركين وليس على رأس طاولة النقاش، ليتأكد من مناقشة كل الموضوعات ومذكرة المبحوثين، وعليه أن يتمتع بمهارات التوجيه إلى كل

عضو من أعضاء الجماعة ودعونه للمشاركة بشكل لبق، عن طريق الاستفسار عن رأيه أو طلب الاستماع له.

٩- إعداد دليل المناقشة :

لا بد من إعداد دليل للمناقشة، حيث يقوم الباحث أولًا بتحديد الموقف بشكل أولى، ثم وضع مجموعة من الفروض ذات العلاقة، وتطوير دليل يتضمن بعض الجوانب الرئيسية للتساؤلات المراد طرحها، ولكن دون أن يتضمن ذلك تحديدًا دقيقاً للأسئلة، لأن أسلوب السؤال وتوقيته يترك لرئيس الجلسة.

وهذا الدليل هو العنصر الحاسم في المناقشة، فمن دونه قد لا يعرف رئيس الجلسة ما هي الأسئلة التي يجب طرحها وتحول المناقشة إلى أسئلة عشوائية، لا يعرف رئيس الجلسة ولا المشاركون ما يراد الوصول إليه .

ويمكن في النهاية أن نخلص إلى أن جمادات النقاش المركزية كافية بحثية في مجالات العلاقات العامة مستخدمة في الآتي :

- أ- التعرف على الصورة الذهنية المنظمة في أذهان الجماهير.
- ب- التعرف على طبيعة المشكلات التي تواجه المنظمة ومحاولة التنبؤ بها.
- ج- التعرف على ردود أفعال الجماهير لما تقوم به المنظمة من مشروعات وما تقدمه من منتجات.
- د- تحديد الجماهير الأساسية والثانوية للمنظمة .
- هـ- تحديد الوسائل الإعلامية التي تتعرض لها الجماهير.
- و- تحديد أنماط التعرض المختلفة لجماهير المنظمة .
- زـ- المساعدة في البحث التمهيدي للمنظمة في أثناء تنفيذ برامجها وبعدها.

مراجع الفصل الرابع

- ١- سامي طابع، بحوث الإعلام، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠١) من ص ٩٨-٩٩.
- ٢- صلاح الدين عبد الباقى، العلاقات العامة من الناحية العلمية والعملية (الإسكندرية: الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، ١٩٨٢) ص.ص. ٦٩-٩٧.
- ٣- وحسين رشوان، مرجع سابق، ص ٢١١.
- ٤- تم الرجوع إلى المراجع التالية :
 - S.W.Dunn, public Relations, Acontem porary Approach (London: Homewood,ILlinois,Irwin,1986), P211 . على عجوة ، مرجع سابق، ص ص ٧٧ - ٧٩ .
 - محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة (عمان: مكتبة الرائد العلمية، ٢٠٠٠) . ص ص ٥١ - ٥٣ .
 - روجرز ودومينيك، مناهج البحث الإعلامي، ترجمة صالح أبو اصبع (عمان: د.ن) ص.ص ٣٢٨-٣٤٩ .
- ٥- تم الرجوع إلى :
 - سامي طابع، مرجع سابق، ص ص ١٠٠-١٠٤ .
 - روجرز و دومينيك ، مرجع سابق، ص ص ٣٢٩ - ٣٣٢ .
- ٦- تم الرجوع في هذه الجزئية إلى :
 - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨) ص ٢١ .

- سامية جابر، منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ٦٦ .
- صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص ص ١٩٣-١٩٦ .
- " علي عجوة، مرجع سابق، ص ص ٨٣-١١٣ .
- صالح أبو إصبع، مرجع سابق، ص ص ١٩٦-١٩٨ .
- المرجع السابق، ص ص ١٩٩-٢٠٠ .
- محمد ناجي الجوهري، مرجع سابق، ص ص ٥٦-٦٤ .
- Cutlip & et: O.P.cit, p. 211 -



النصل (الخامس)

ادارة التفاوض

١ - إعداد الدكتور: بطرس حلاق.



مقدمة:

في حياتنا اليومية كثيراً ما نخوض مفاوضات مع الآخرين ولكن قليلاً ما نلتقي إلى أنها مفاوضات ينبغي أن تراعي فيها شرائط المفاوضات الصحيحة..

يعترف بعضهم بالمفاوضات بأنها أسلوب مميز في الحوار بهدف الوصول إلى اتفاق وسط يربط بين مصالح أطرافه.. وطبعاً ليس بالضرورة أن تصل الأطراف إلى هذا الاتفاق إلا أنه طموح يسعى إليه الجميع .^(٢)

وحسب هذا التعريف يكون الكثير من محادثاتنا اليومية مع مختلف الشرائح والأصناف عبارة عن واقع المفاوضات وإن كنا لا نسميتها بذلك أو لا نلتقي إلى أنها مفاوضات..

لأننا في الغالب نتعرّض إلى تراحم في المصالح والرغبات كما نختلف في الكثير من الأحيان مع الآخرين في الرأي فنخوض مناقشات هادئة وأحياناً ساخنة من أجل إقناعهم برؤية مصالحنا أو بأفكارنا ورؤانا.. وهذا هو الذي يطمح إليه كل طرف مفاوض ..

والسؤال هنا.. كيف يمكن أن نحوال المحادثات إلى مفاوضات هادفة لا تتحصر مهمتها في حدود الكلام؟.

وكيف يمكن أن تبدل حالة الاختلاف وربما النزاع أو الخصومة أحياناً إلى تفاهم وتعاون؟..
مفهوم التفاوض :

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول

قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتغريب ومواءمة وتكيف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع لحفظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه غيرهم.^(٣)

و يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبادر فيه تعبيرياً طرفاً أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتغريب وجهات النظر، ومواءمة الخطول المقترحة، وتكيف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتداول بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم واتجاه غيرهم.^(٤)

يشير هذا التعريف إلى أنه يوجد دائماً على مائدة التفاوض على الأقل طرفان فلن لا تتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين.

أهمية علم التفاوض:

تتشاءأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافسة جوانب حياتنا هي سلسلة من المؤلف التفاوضية. ونظهر

ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وذلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. فنجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة غالبا ما يكون تتوسعاً كاملاً لهذه المراحل، فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.^(٥)

عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً: الموقف التفاوضي:

بعد التفاوض موقفاً ديناميكياً أي حركياً يَعْوِم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابياً وسلبياً وتأثيراً أو نأثيراً. والتفاوض موقف من يتطلب قدرات هائلة للتكييف السريع والمستمر وللمواعدة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر هي:

١. الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح الموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

٢. التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

٣. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو ليس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

٤. الاتساع المكاني والزمني:

يقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

٥. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل ولله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب للإمام بهذا كله حتى يحسن التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

٦. الغموض:

يطلق بعضهم على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوضين إلى تقليل دائرة عدم التتأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل

توضيح الموقف التفاوضي خاصة ، ويرتبط الشك دائمًا بنولياً ودفاعيًّا واتجاهات ومعتقدات وأراء الطرف المفاوض الآخر.^(١)

ثالثاً : أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضًا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتبشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة فريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً : القضية التفاوضية:

لابد أن يدور التفاوض حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي ينبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يستحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقط والأجزاء والعناصر التي يتبعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والآلات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً : الهدف التفاوضي:

لا تتم آلية عملية تفاوض من دون هدف أساسى تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات. وبناء على الهدف

التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميق لكل خطوة.

و يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول

تحقيق الآتي:⁽⁷⁾

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف

التفاوض.

- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

شروط التفاوض :

أ - القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتقويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختياره فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ب- المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟

من خصمك؟

ماذا نريد؟.

كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟ أو يتبعه أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟ وإذا كان ذلك سيراً، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وما هي كيفية تحقيقها؟.

ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟.

وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض وتحدد المهام والأهداف ونناج له الإمكانيات وتتوفر له الموارد.^(٨)

جـ- القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكتفاء التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتى:^(٩)

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين تتتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتواافق والتلاوم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة موحدة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميل أو الرغبات.
- تدريب وتنقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض بعداداً

- عاليًا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحيثية لأداء الفريق المفاوض ولأية تطورات تحدث لأنصائه.
 - توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.
- د- الرغبة المشتركة:**
- يتصل هذا الشرط أساساً بتوافق رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشكلتها أو منازعاتها بالتفاوض واقتراح كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حد له.
- هـ- المناخ المحيط:**

يتصل المناخ التفاوضي بجاذبين أساسيين هما:

١. القضية التفاوضية ذاتها:

في هذا الجانب يتغير أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

٢. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

لكي تتم تهيئة المناخ الفعال يجب أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً ونقلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة الالزمة لتأييد حقه أو للتقليل عليه أو

لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبّله واحترامه والعمل به أو
بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.^(١٠)

خطوات التفاوض

للتفاوض العصلي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها، وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية يتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبني على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تأخذ العملية التفاوضية شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

هي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية الذين سيتم التفاوض معهم، وتحديد موقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ما إذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين. ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليتمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في السياق توسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليها الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً.

وتشتمل في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد للمواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- (١١) -تغيير اتجاهات ما وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منها. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابعد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب نقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتحظى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتقاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف لسستراتيجية يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة و بعيدة عن الرسميات و تقتصر على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيهاتبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

هي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تتجه المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع افتتاح الطرف الآخر بأن للتفاوض هو الطريق الوحيد بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وإن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتجريمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة بإعطائهم خطاب التقويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض

- ويسع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على خطة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحًا ومناسباً للجلسات التفاوضية ، و توفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار الوسائل التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية في أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت.
- التكافف.
- الجهد.
- عدم الوصول إلى نتيجة.
- الضغط الإعلامي.
- الضغط النفسي.

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك ينطويه كسبنا لقضية التفاوضية أو إثراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والعبارات بحيث لا تنشأ أية عقبات في أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مناهج واستراتيجيات التفاوض

أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف على تعزيز وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف.

واستراتيجيات هذا المنهج هي: (١٢)

- ١- استراتيجية التكامل.
- ٢- استراتيجية تطوير التعاون الحالي.
- ٣- استراتيجية تعزيز العلاقة القائمة.

٤- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة.

١. استراتيجية التكامل:

تطویر العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة يصبح كل منهما مكملاً للأخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا متذموج المصالح والفوائد والكتاب القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية

من خلال:

- التكامل الخافي.
- التكامل الأمامي.
- التكامل الأفقي.

٢. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوسيع أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقامة الطرفين المتضادين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.
- الارتفاع بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتفاع بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:
 - مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
 - مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

- مرحلة اقتسام عائداته أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

٣. استراتيجية تعزيز العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بعده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما ونطاقه وسائله وتعدد مراحله وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها ووفقاً لقدرات وطلبات كل منها. وهناك أسلوبان لهذه الاستراتيجية هما:

- توسيع نطاق التعاون بعده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الانفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، ولو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

- توسيع نطاق التعاون بعده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الانفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثالثياً: استراتيجيات منهج الصراع:

على السؤال رغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أم على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائمًا سراً وفي الخفاء، بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يطعون أنهم يرغبون في تحقيق المصالح المشتركة، إذ إن جزءاً كبيراً من مكونات هذه

الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والسموية ، و من أهم هذه

الاستراتيجيات: ^(١٢)

- استراتيجية الإنهاك .
- استراتيجية التشتيت.
- استراتيجية إحكام السيطرة .
- استراتيجية الدحر.
- استراتيجية التدمير الذاتي.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

تقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

١. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتعطى أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:
 - التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.
 - التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوفيق والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو يجري الاتفاق عليها.
 - التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.
 - التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.
- ٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحرق طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغله بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:
 - إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضية المستفاض عليها حول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع في التفاوض.
 - وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
 - زيادة الاهتمام بالتوابع الفنية شديدة التشعب كالتوابع الهندسية والجغرافية والستجرية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ... الخ، وإرجاء البيت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنانين الذين سنتم مخاطبتهما واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبيت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.
- ٣. استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتکاليف إقامته ولتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عما يمتلك ذلك من تصريح باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشتت (التقسيم):^(١٤)

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلسَت إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتقاماتهم وعفائهم ومستواهم العلمي والفنى والطبي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصنفهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً.

وبناءً على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكراً لتقسيم وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانقلابه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريقاً مفتتاً متعارضاً تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجم، ويتميز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب لها حساب.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) :

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع معركة شرسة أو مبارزة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبدل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلاً عن إجبار الطرف الآخر

على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة الثقافية والسرعة والاستعداد الدائم للتفاوض حين قيام الطرف الآخر بآيديه رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه فيأخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع الذي عليه أن يطبع ساكناً انتظاراً للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيط به.^(١٥)

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم) :

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجمّع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدى منتجاته والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتوجه إلى مجالات أخرى تستغرق و تستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله يتحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي

كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق بيده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويفتقر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة تقوم نحن بالتوزيع، ويطلب التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام ونطualات وهي جميراً تواجهها: محددات، عقبات، مشاكل، وصعب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهذا عليه أن يختار بين بدلين هما:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتكضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.⁽¹¹⁾

السياسات التفاوضية :

من المناسب أن نعرف أن منحي الحديث الذي يربط بين أطراف الحوار له

إسهام فعال وكبير في فرض النتائج السلبية أو الإيجابية على المفاوضات فإن الحديث الهدى نتائجه تغير في الغالب- الحديث الذي ينحي باتجاه الشدة والصرامة ومن هنا تأخذ سياسات التفاوض الأشكال الثلاثة التالية:

١- المفاوضات المقيدة.

٢- المفاوضات المرنة.

٣- المفاوضات المتوازنة.

- **نقوم المفاوضة المقيدة أو الصلبة** في الغالب- على فكرة إفحام الآخر ثم هزيمته وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح والمصالح على حسابه.

- **نقوم المفاوضات المرنة** على عكس الأولى إذ تبني على فكرة التنازل والتراجع وربما الاستسلام -أحياناً- للطرف الآخر عن بعض الأمور الهامة لأجل إرضائه والحفاظ على علاقة ودية معه أو مصالح أخرى.^(١٧)

ولذا وضعنا هذين الأسلوبين في ميزان التقويم والموازنة سندد أحهما أسلوبان لا يحققان لنا الكثير ولا يصلان بنا إلى النتائج المرضية..

أما الأول فلأنه قد يحول أجواء الحوار إلى عراك ويصفنا بصفة الأنانية وهي وحدها تكفي لإيقاعنا في الخسائر الكبيرة خصوصاً وأننا نعرف أنه لا أحد يحب أن يدفع وحده الثمن غالباً في حين يحظى الآخر بالمكاسب. وأما الثاني فقد يكون عبريراً آخر عن الهريمة وترك المجال للأخرين يعملون ما يريدون ويحصلون على ما يطمحون..

لأننا بمرورتنا المفرطة نكون قد تراجعا عن تحقيق أهدافنا المهمة التي بذلنا من أجلها الكثير لأجل الحفاظ على ود الطرف الآخر - الذي يفترض أنه هو الآخر يتمنى ويخطط لترجعنا - أو لأجل أننا نخاف منه ونحو ذلك.

طبعاً لا ننكر أن لكل واحد من الأسلوبين فوائد قد تظهر في بعض الأحيان وفق ظروف خاصة إلا أنها ليسا قواعد ثابحة بشكل دائم أو غالباً يمكن الاعتداد عليهما من أجمل الأفعال. فيفي أمامنا سلوك طريق المفاوضات المتوازنة .

والمفاوضات المتوازنة هي التي تهدف إلى إبراز التعاون ولكن مع توازن المصالح والأراء وأخذ جميع الأطراف في نظر الاعتبار .. فلكي نضمن لنا ولأطرافنا النجاح والسلامة ينبغي أن نحفظ لهم مصالحهم بالقدر الممكن - كما ينبغي أن تحفظ لنا مصالحتنا أيضاً..

فإن المفاوضات التي يشعر فيها أحد الأطراف بأنه الرابح الوحيد بينما يشعر طرفه الآخر بأنه الخاسر الوحيد -حسب تقدير الأرباح والخسائر - تؤدي في الغالب إلى خسارتهما معاً على المدى البعيد. لما يتربّط عليها من الشعور بالألم لدى الطرف الخاسر الذي يبعثه في غالب الأحيان على التمرد على الاتفاق فضلاً عن أن إحساسه بالخسران سيدفعه لتحين الفرص - عاجلاً أو آجلاً - لينقم لحظة الخسران .. وعلى أقل تقدير .. ربما سيعمل جاهداً على الإنقاص أو ينتهز موقع ضعف الطرف الآخر لي牟ي عليه شروطاً جديدة ليستعيد بعض خسائره وبالتالي يعمل على إفشال ما توصلنا إليه ..

وعندما يشعر الطرفان بالإرتياح والسرور عقب التفاوض وأنه قد حصل كلٌّ منها على بعض ما يريد تكون قد وفرنا أول خطوات النجاح وتحمل مسؤولية تنفيذ الاتفاقيات والحلول التي توصلنا إليها ..

ومن أهم المهارات المطلوب امتلاكها من ممارس العلاقات العامة لنجاح عملية المفاوضات :^(١٨)

المهارة الأولى: القدرة على فصل المشكلات عن الأشخاص :

إن بعض المفاوضين يقعون في مشاكل عميقة لفشل عندما يخطئون بين المشكلات وبين الأشخاص ويتعاملون معهما كشيء واحد فيصرفون معهم وكأنهم أعداء أو خصوم الداء ويدلون أحياناً بالإهانات والتجريحات الناجمة في الغالب من سوء الظن وهذا خطأ كبير لأنه يؤدي إلى تصعيد الصراع وزيادة حدة التوتر وربما يحول الحوار إلى معركة حامية لإثبات الوجود أو الأن.. بدلاً من إثبات العقل والمصالح المشتركة.

ولكن علينا أن نعلم.. بأنه لا يوجد شخص يتقبل أن يهان أو يعامل معه كعدو لنود مجرد عن الإنسانية.

فـ... بين الإنسان إنساني بالذات، ميال إلى الاحترام والمحبة - إلا الذائر جداً لأسباب عارضة - وعندما ندخل في مفاوضات مع طرف من الأطراف فمن الحكمة أن نفكر بأننا جميعاً دخلنا الحوار لأجل الوصول إلى الحل..

وعليه ينبغي أن لا نغفل طيلة فترة الحوار والتفاوض آداب الحوار الهادئ وشروطه الصحيحة حتى نصل إلى هدفنا..

ولذلك هذه الشروط أن نحسن الطرف الآخر .. بأنه شيء والمشكلة التي تعاني منها جميعاً شيء آخر ..

بل الأفضل قد يكون - أحياناً - أن نشعره بأننا قد جئنا نستعين به لأجل إيجاد الحل للمشكلة حتى نحظى بتعاطفه ومحبته وبالتالي سيكون هذا عاملاً ربما يساهم بشكل كبير في التفاهم والتعاون معنا على ذلك.

وحتى يحقق ممارس العلاقات العامة هذا الهدف يجب عليه اتباع الاسس التالية :

- ١- الأ يجعل نفسه في جبهة و الطرف الآخر في جبهة وهو يخوض الحوار.
- ٢- الأ يذكر الطرف الآخر بموافقت سلبية سابقة .. ربما اتخذها ضده أو ضد غيره.
- ٣- الأ يذكر الطرف الآخر بأخطائه أو بموافقت هزيمته.
- ٤- الأ يبالغ في إظهار قوته أو تفوقه.
- ٥- الأ يتذكر لإنجازات الطرف الآخر.
- ٦- إذا أراد أن يقويم بعض تجارب الطرف الآخر يجب ذكر الإيجابيات أو لا ثم ذكر السلبيات بشكل هادئ وغير مباشر.

إن هذه الأسس بمثابة محفزات للتفاهم و عدم رعايتها ربما يعفر في الطرف الآخر وتيرة الرفض المرريع لأية فكرة قد تطرح و يحول أجواء الحوار إلى مواجهات شخصية تحجب مسار الحديث عن الموضوع المستهدف الأصلي وتؤدي في معظم الأحيان إلى تقليل فرص التفاهم وبالتالي الفشل في حل المشكلة بشكل بناء و منثور.

إذن .. ينبغي أن نفصل دائمًا - ونحن نخوض المفاوضات بين الآراء الشخصية والمشاكل ونجرد هذه عن تلك حتى يمكننا التركيز على الأساسيةات ونجد لها حلولاً ممكنة.

ولا ننسى أنها قد تواجه أشخاصاً يتحاورون معنا ولكن حماسهم للمشكلة أكثر من حماسهم إلى الحل وربما يتجاوزون المنطق والحكمة فيربطون المشكلة بهم كأشخاص، ومن الصعب عليهم أن يفصلوا بينهما لذا من الصعب أن تتعذر على حل سريع معهم لذلك ينبغي أن نستخدم أسلوب

التروي والرهان على الزمن والوسطاء المصلحين للتفاهم معهم فإن هذا خير بدليل عن الدخول المباشر معهم.

كما يمكن أن نواجه أشخاصاً يغفلون عن قاعدة التمييز بين المشاكل والأشخاص فيشيرون علينا هجوماً من حيث يدرؤون أو لا يدرؤون - ويفرغون ما في نفوسهم من الآلام وكأننا نحن أعداؤهم فتبيني في هذه الحالة أن تصرف وكأننا بلا أعصاب مثاره ونحتوي هجوم الطرف الآخر بسعة الصدر ونقبل النقد - وإن كان ظالماً - لطفىء حرارته بعقل وروية ثم يمكن أن نتفق معه على عقد جملة أخرى للخوض في المسألة الشخصية والإجابة على سوء التفاهم الذي يشعر به ..

فككون في هذا التصرف قد وفرنا له فرصة جيدة للتتفيس عما يحس به من آلام وكواهن للغضب وفي الوقت نفسه فتحنا أمامه باباً للحوار وللتفاهم .. بما لا يضر بحوارنا المهم الآن.

وأيضاً يمكن أن نواجه في بعض الأحيان خلافات شخصية متضمنة ومستفحلة بشكل كبير وشيك على الانفجار الضار ..

ففي هذه الصورة علينا أن نحتوي الأزمة بشكل آخر، لأن الأزمة المستفحلة هذه قد تمنع من إمكانية الوصول إلى حل مفعى لمشكلتنا الأولى لأن التوتر العصبي وسوء الظن والتصورات السلبية تفقد الثقة بين الأطراف وهذا من شأنه أن يعرقل التفاهم ..

لذا فإن الضرورة والحكمة تقتضيان هنا أن نوجل المشكلة الأساسية التي جئنا من أجلها ونعطي فرصة جيدة قبلها للخوض في المسألة الشخصية بشكل واضح وصريح لإزالة الالتباسات والإجابة عن سوء التفاهم بما يدفع عينا الشبهات والشكوك .. فإن هذا من أهم الإجراءات المنطقية لتصفية الأجواء وتهيئة النفوس وإعادة الثقة بين الأطراف ..

وبعدها يمكن أن نخوض في المسالة الأهماسية بشكل مريح وهادى سرعان ما يوصلنا إلى الحل.

المهارة الثانية : المهارة الاجتماعية المفاوضة :

لكي يكون لإدارة العلاقات العامة دور إيجابي في عملية الحوار و المفاوضات يجب أن تختار المفاوضين بحكمة وذكاء ، إلا ليس المفاوض المحنك هو الأصلح في خوض الحوار - دائماً - بل قد يكون المفاوض الأوثق في نظر الطرف الآخر هو الأفضل - أحياناً - لأن الثقة من أهم عوامل النجاح في التفاهم .. وليس الذكاء لأن قوة الذكاء سرعان ما تكشف للآخرين فإذا لم يقرن بالثقة فإنه قد يفسر بالاحتياط والمكر وهذا مما يزيد

الطين بلة. لذلك علينا أن نختار للحوار: ^(١٩)

١- الخ برة والثقة مهما أمكن ، وإذا تعذر وجود الصفتين في مفاوض واحد قد نجمعهما في شخصين يقاوضان معاً.

٢- أن يكون من الأشخاص من الذين لهم أقل قدر ممكн من الخلافات الشخصية مع الآخرين.

٣- الأوسع صدراً والأكثر على تحمل النقد بل وربما التجريح.

٤- الأكثر اجتماعية وبتعبير آخر ، يتمثل فيه الحس الجماعي المرن أكثر من الفردي لأن الشخص المفاوض يمثلنا في الحوار وبالتالي فهو المعبّر عن مصالحنا وأهدافنا فكلما كان مرناً وهادفاً واجتماعياً كانت النتائج أفضل.

إن بعض الأشخاص تتجلى فيهم الأحساس الفردية وبالتالي لا يمكن من أن يتجاوز القرارات الفردية لو الارتجالية الأمر الذي قد يجعلنا في

زاوية حرجة نتيجة تصرفاته أو تصريحاته الlassوولة. بينما الأفراد الاجتماعيون -في الغالب- عدتهم الحفاظ على العلاقات الودية مع الآخرين وحفظ التوازن مسألة مهمة لذلك يكونون -في الغالب- محافظين في تصريحاتهم وتصرفاتهم خوفاً على النتائج..

لذا قد نضمن مع الشخص الاجتماعي حالة التشاور واستقرار الآراء ورعاية مصالح الآخرين أكثر مما نضمنها مع الشخص الذي يغلب عليه طابع القرد.. مع أن هذه ليست قاعدة كلية تجري دائمًا إلا أنها بلا شك من العوامل المساعدة على إيصال النتائج إلى النجاح.. فإننا لو اخترنا للمفاوضات أشخاصاً صليبيين أو قساة فإننا تكون قد خاطرنا باحتدام الصراع وتصعيد الأزمة بما لا نرضاه بل ربما يوقعنا في أزمات أقسى فضلاً عن تعریض المفاوضات إلى الفشل..

المهارة الثالثة : مهارة السيطرة على أبعاد العملية التفاوضية :
نعلم من المناسب هنا أن نذكر بعض الأساسيات الضرورية لامتلاك هذه المهارة :

- ١- العمل على إبقاء حالة التواصل المثمر والتفاهم البناء بين الاطراف المتعددة.. فإن جسور الربط من أهم عوامل النجاح بين تلك الاطراف.
- ٢- تحديد المشكلة الأساسية التي تدور حولها عملية المفاوضات .

فعندما لا نقوم بالاتفاق على المشكلة ولم نحددها بشكل واضح ودقيق تكون قد فتحنا أبواب الفشل أمامها لأنه من الصعب أن يدخل طرفان متخاصمان في حل مفاوضات لم يتحدد مسبقاً- موضوع الحوار أن لا يخوضوا في المشاكل الشخصية وإثارة التزاعات والأزمات السابقة والقديمة.

٣- تحديد الحاجات والمصالح المشتركة التي تهم كل طرف من الأطراف بشكل مباشر وصريح أيضاً لأن المحادثات سفينة في بحر من الأعمال والأزمات فإذا لم يتم تحديد نقطة البدء - المشكلة - نقطة الانتهاء - المصلحة المرجوة لكلا الطرفين - فإن السفينة تنتهي من دون أن ترسو على ساحل وهذا أمر يضر كثيراً بالحوار ويدخل فيه ما لا تحمد عقباه.

ونورد أهم السياسات المتبعة في إدارة العملية التفاوضية : (٤٠)

- سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدى.
- سياسة التعميق التفاوضية (التأكد) / سياسة التعتمد التفاوضية (الشكك).
- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.
- سياسة أحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي.
- سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.
- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفة التفاوضية الواحدة.

- سياسة المواجهة المباشرة والصرامة / سياسة المراوغة والاتفاق.

- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

القدرات التفاوضية لممارس العلاقات العامة :

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتنازون، ومنهم متواطعون، ومنهم دون ذلك، يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات، ويقترح أحد الباحثين

أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع المفاوض، فهو في حاجة إلى:
- عقلية لامحة.

- صبر بلا حدود.
- القدرة على الإخفاء المؤقت للأراء والحقائق دون كذب.
- السلامة و المرونة و الحسم عند اللزوم .
- قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية. ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلاً من المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار أنها سمات شخصية قليل من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريسي معين.

ولتحسين هذه القدرات التفاوضية، لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية المفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال. وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، وتتدرج تحت كل عامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية من أهمها :

- ١- الاستعداد الدائم للمفاوض، وفي أي وقت.
- ٢- عدم المفاوض دون استعداد.
- ٣- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- ٤- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المقاوض معه.
- ٥- عدم التسرع في اتخاذ القرار وأكتساب الوقت للتفكير.
- ٦- ليست هناك صدقة دائمة، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.

- ٧- الإيمان بصدق و عدالة القضية التفاوضية.
- ٨- الحذر والحرص وعدم إفشاء المعلومات دفعه واحدة.
- ٩- لا أحد يحفظ الامرار سوى الشفتين.
- ١٠- تبني تحضيراتك ومن ثم قراراتك على الواقع والأحداث الحقيقة ولا يجب أن تبني على التمنيات.
- ١١- التفاوض من مركز قوة.
- ١٢- الاقتتاع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ١٣- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب نقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
- ١٤- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لقبول الاقتتاع بالرأي الذي تتباهى.
- ١٥- إن هدوء الأعصاب والإبتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- ١٦- التناول الدائم ومقابلة التورات العارمة والانتقادات الظالمة برباطة الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- ١٧- التجدد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- ١٨- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهة والتحدي والعدوان.
- ١٩- التحلي بالمظهر الأنبوقي المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- ٢٠- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- ٢١- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
- ٢٢- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

مراجع الفصل الخامس

- ٢- عبد الحكيم احمد الخزامى، أسس عملية التفاوض، القاهرة، ٢٠٠١، ص .٢٢
- 3- Stephen Robbins and Mary Coulter, Management, 6 th ed., Upper River.N.J. Prentice Hall, 1999, p18.
- 4- David Holt, Management: Principles and Practices, 3rd ed., Englewood Cliffs: N.J., Prentice Hall, 1999, p 45
- 5- David Holt, OP. cit.P.66.
- 6- S. Bernard Rosenblatt, T Richard Cheatham & James T. Watt, Communication in Business (N.J. Prentice- Hall Inc., 1988, Second edition P.98-104.
- ٧- الدليل غير الرسمي للمدير المتميز، د. آلان ويسن، ، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١، ص ٦٢-٦٦
- ٨- محمد شمس الدين احمد ، واحد فوزى الصادى وأخرون ، العمل مع الجماعات : أسس و عمليات، القاهرة : جامعة طوان ، ١٩٨٨، ص . ١١٣-١١٤
- ٩- من ندوة بناء فريق العمل، الخبراء العرب في الهندسة الادارية ، المركز العربي للتطوير الاداري : القاهرة ، ١٩٩٢ .
- 10- Jack J. Phillips, "We have got to keep meeting like this", Personnel, Vol. 65, No-1(Jan. 1988) PP.42-45
- 11- Ken Clarke and Howard Thomas. The Strategic Management of Technological innovation (John wiles & Sons Ltd., 1996, p 36-37.
- 12- Ansoff, H. Strategies for Diversification. Harvard Business Review, September 1999, pp.36-45.

- 13- Ansoff, H, OP. cit.P.55-59.
- 14- Burgelman, R.A., "A Model of the Interaction of Strategic Behavior Corporate Context, and the Concept of Strategy." Academy of Management Review, No.8 January, 1998,pp.91-97.
- 15- Burgelman, R.A, OP. cit.P.114-11714
- 16- Burgelman, R.A, OP. cit.P221-225.
- 17-Irving S. Shpiro , "Management Communication: The View from Inside", California Management Review. Vol 19, No.1 (fall, 1994).PP.157-172.
- ١٨- بتصريف عنن ، محمد عبد الغنى حسن . مهارات العمل الجماعى: تكون عضواً فعالاً فى مجموعتك. القاهرة : مركز تطوير الاداء والتنمية (دبيك) ، ١٩٩٤ .
- ١٩- برنامج يخص قدرتك على القيادة في المجتمع، دليل تدريب المرأة، مركز الكتبى للبحوث والتدريب، عمان ٢٠٠٢، ص ٧٦-٧٤ .
- ٢٠- سوف يتم تناول هذه السياسات بشكل منفصل في مقررات أخرى.

الفصل (الساور) (١)

ادارة الأرمات

١ - إعداد الدكتور: بطرس حلاق.



كانت الحياة - ولا تزال - تعصف بها ألوان من المشاكل، وأشكال من الأزمات، منها يمكن السيطرة عليها واحتواها ، ومنها يصعب التنبؤ بحدوثها ، وإن أمكن التنبؤ بعضها لم يكن من السهل تفسيرها، وإن فسرت استعصم معالجتها، وإن عولجت صعب التخلص من أثارها ونتائجها.^(٢)

وأخذت الأزمات تتتنوع في مجالاتها، وتشتد في خطورها، وأخذ الإنسان يستفيد من تجاربها- الناجحة والمحففة على السواء - وأخذ يصهر ركام خبراته بالفقد البناء، ثم تلتف بعد ذلك اللبنات الصالحة الباقية فشيد بها بناءً علمياً تراكمت أجزاؤه عبر الأبحاث العلمية الرصينة والخبرات الحياتية الرائدة، فعلاً بذاته في فضاء المعرفة الإنسانية، واصطلح على تسميته بعلم "إدارة الأزمات"، وهو علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة الأسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة به، وهذا ما يجعله علماً مختلفاً في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى، التي قد تختلط به، فإدارة الأزمات تهدف إلى التحكم في أحداث مفاجئة، ومتغيرة، والتعامل معها وتصنيفها، ومواجهة أثارها ونتائجها.

وما أشبه حياة الإنسان بحياة المنظمات، ونتيجة للتغيرات البيئية السريعة يمكن النظر إلى الأزمات على أنها جزء هام ورئيس من حياة أيّة منظمة، وهي تحدث بشكل يومي لتصفع سمعتها وصورتها وبالتالي حياتها موضع اختبار صعب .

ومع التسليم بهذه الحقائق فإن أهمية معرفة ممارسي العلاقات العامة بإدارة الأزمات تأتي من أهمية دورهم الأساسي والجوهرى في بناء صورة وسمعة المنظمة إن كان في أوقات الرخاء أو أوقات الأزمات.

أولاً - المفهوم الحديث للأزمة :

ينبغي التمييز بين المعنى العلمي والمعنى الدارج لهذه الكلمة، لأنها تتشابه مع الكثير من المصطلحات التي تدل على أحداث كثيرة، فنحن نسمع عادةً (أزمة الخليج، الأزمة الاقتصادية، صراع الأجيال، النزاعات الإقليمية... الخ) وكل من هذه المصطلحات يحمل مفاهيم مختلفة ومتعددة من حيث الدلالات والمغاني والتأثيرات .

من هنا ينبغي التمييز بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في الواقع الأمر ليست أزمة، ونذكر منها على سبيل المثال: ^(٣)

- الصراع : يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها كلية أو جزئياً والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.

- النزاع : يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه قد يؤدي إلى أزمة.

- الكارثة: وهي أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معاً (زلزال، براكين، فيضانات...).

- **الحدث** : شيء فجائي تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد ترجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلًا وإنما تكون فقط إحدى نتائجه.

- **المشكلة** : تعبر المشكلة عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتقدمة عن المشكلة، والتي تأخذ موقفاً حاداً شديد الصعوبة والتعقيد ، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها، وهكذا فإن كل أزمة مشكلة ولكن ليس كل مشكلة أزمة.^(٤)

وقد درج الكثير من الكتاب والباحثين على استخدام مصطلح "الأزمة" و "الكارثة" على أنهما مصطلحان مترادايان، رغم ما بينهما من فروق تجعل كل منهما دلالة معينة.

وندرج فيما يلي جدولًا يوضح الفروق بين الأزمات والكوارث التي أشار إليها الكتاب والباحثون بشكل مباشر أو غير مباشر.^(٥)

الفرق بين الأزمة و الكارثة

الكارثة	الأزمة	عناصر المقاومة
كاملة	تصاعدية	- عنصر المواجهة
بشرية ومادية كبيرة	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية أو مادية	- الخسائر الناجمة
غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية.	إنسانية	- الأسباب
صعوبة التنبؤ	إمكانية التنبؤ	- التنبؤ بوقوعها
تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة	ضغط وتوتر عالي	- الضغط على متخذ القرار
غالباً وبالعلن	أحياناً وبالسر	- المعونات و الدعم
محلية وإقليمية ودولية	داخلية	- أنظمة و تعليمات المواجهة

من تعاريفات الأزمة :

- نقطة تحول فسي أوضاع غير مستقرة يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.^(١)

- "إنها تعني تهديدا خطيرا متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمجتمع والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار".
- "الأزمة هي تغيير في مجريات الأحداث يقتضي التعامل معه بأساليب تختلف عما اعتدنا عليه".^(٤)
- "نقطة تحول في مجريات الأمور لشيء ما وهي لحظة تقتضي نوعاً آخر من التأقلم".^(٥)
- "بأنها فترة تحول تحمل في طياتها ازديادا في الشعور بالتهديد وقد تحمل في طياتها احتمال نمو وتطور كذلك".^(٦)
- "هي كل ما يمكن أن يؤثر ملباً على أداء سمعة أو مكانة المنظمة في المجتمع ولابد أن أية منظمة ستواجه أزمة ما في مكان ما في وقت ما".^(٧)

بعد تجوال في إشكالية التعريف يمكن أن نقدم في هذا المبحث تعريفاً شاملـاً للأزمة يتلخص بالتالي:

"الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول مفاجئة تتعرض لها المنظمة تتطلب قراراً ينبع عن مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة داخل المنظمة أو خارجها".

من هذا التعريف نجد أن هناك عدد من العناصر تشكل الخصائص الرئيسية للأزمة يمكن إجمالها بالتالي:

- ١- حالة المفاجأة.
- ٢- وجود خلل وتوتر في الأوضاع والعلاقات (داخل المنظمة وخارجها)

- ٤- الحاجة إلى اتخاذ قرار عاجل وفوري.
- ٤- صعوبة التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة بسبب نقص المعلومات وعدم دقتها.
- ٥- نقطة تحول إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ في حياة وعلاقة المنظمة بجمهورها الداخلي أو الخارجي.
- ٦- فقدان السيطرة.

ثانياً - تصنیف الأزمات:

الخطوة الأولى في الإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة، لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن الأزمة، أية أزمة، بحكم طبيعتها تتضمن على عدة جوانب مشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تختلف وتتنوع التصنيفات بتنوع المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات.

وعلى هذا الأساس يمكن تصنیف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية:

- ١- نوع ومضمون الأزمة:

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

- ٢- النطاق الجغرافي للأزمة:

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كأنهيار جسر أو حادث قطار.

ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالثالث البيئي لو وجود تهديد عسكري من العدو خارجي، وأخيراً ثمة أزمات دولية كازمة كوسوفا، أو أزمة الانباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

٣- حجم الأزمة :

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

أ- **أزمة صغيرة أو محدودة** تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع. أزمة متوسطة.

ب- **أزمة كبيرة** : ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والأثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

٤- المدى الزمني لظهور وتاثير الأزمة:

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

أ- **الأزمة الانفجارية السريعة**: وتحت عادة فجأة وبسرعة، كما تخفي أيضاً بسرعة!! وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والنتعلم منها مثال: اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.

ب- **الأزمة البطيئة الطويلة**: تتطور هذه الأزمة بالتدريج، وتنظير على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والناعمل معها، ولا تخفي

هذه الأزمة سريعاً، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجسدة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وجسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة، وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك، ومن الجمهور، بل ومن بعض وسائل الإعلام المحلية أو الأجنبية، لكن كل هذه التحديات قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الأزمة على التصرف، كما قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدتهم، مثل: وجود مشكلات بين العاملين والإدارة حول ساعات العمل والأجر الإضافي وظروف العمل، والدخول في مفاوضات بين الطرفين، وفشل المفاوضات.⁽¹¹⁾

٥- طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

٦- أسباب الأزمات:

اعتماداً على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى:

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

بـ- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.

تـ- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلزال والبراكين.

٧- طبيعة أطراف الأزمة:

استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين :

أـ- الأزمات الخارجية: حيث يتعلّق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو آخر اطّرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية كما هي الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية،.. الخ.

بـ- الأزمات الداخلية : حيث يرتبط الأمر بتفاعلات الفوّى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية أو في إطار الأزمات الخارجية فإن التصنيف الأكثر للأهمية الأزمات هو ذلك التمييز بين الأزمة منخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الاستراتيجي أو الهيكلي.

تـ- الأزمة الدولية الاستراتيجية : هي موقف تدهور خطير في عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية لأطراف الأزمة يمثل تهديدا للقيم والأهداف الرئيسية للدولة، وقد يصاحبه احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة، مع وجود وقت محدود لاتخاذ قرارات حاسمة بشأن هذا التدهور أو التهديد الخطير.

وتسقطوي للتصنيفات السابقة على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة، ومن هنا انتشار بين

الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار، ولاشك أن المعيار المركب هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع الأزمات سواء في مرحلة التخطيط للوقاية من الأزمة أو مرحلة احتواء أضرارها، فالأزمة لها كانت طبيعتها و مجالاتها تؤثر في المجتمع ككل، فقد تحدث أزمة في قرية بعيدة لكنها تؤثر في المجتمع ككل، كذلك فإن الأزمة المالية مثلا لا تؤثر في النظام الاقتصادي فقط، بل تؤثر في المجتمع ككل، وبالتالي ينبغي للتعامل مع أي أزمة إعلامياً منظور مجتمعي شامل، وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور الذي عكس نفسه في تركيب فريق إدارة الأزمة حيث يتكون الفريق من خبراء ومتخصصين من كافة ما مسبق.

المجالات ذات العلاقة بالأزمة:

تظهر أوجه التكامل والتداخل بين الأزمات ومن هنا يمكن أن تتحول على سبيل المثال أزمة اقتصادية تقع فيإقليم جغرافي محدود إلى أزمة عامة بحسب مدى سرعة آثارها الاجتماعية والنفسية، في الوقت نفسه فإن اتجاه الأسهوم في الشكل يكشف عن التداخل والترابط بين أنواع الأزمات، وعن الآثار المادية والنفسية الناجمة عنها، وكيف يمكن أن تتحول إلى سبب لأزمة أخرى أو أن تكون الأزمة نفسها نتيجة لأزمة أخرى، أو نتيجة لكارثة ما.

ثالثاً- المفهوم الحديث لإدارة الأزمة:

في ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، وكذلك السمات الرئيسية المتنقّل عليها يمكن القول بأن إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التبادل بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وينجذب

التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس وأكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.^(١٤)

وإذا نظرنا إلى المفهوم التقليدي لإدارة الأزمة نجد أنه «مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة».

هذا المفهوم ينظر إلى عملية إدارة الأزمة بمنظور سلبي، حيث إن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل وليس قبلها. أما المفهوم الحديث فينظر إلى إدارة الأزمة على أنها مفهوم أو معنى مزدوج ويعني «القدرة على إدارة المنظمة قبل وفي أثناء وبعد حدوث الأزمة».^(١٥)

وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ إن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدربه ،

والحقيقة لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة، إذ ينطقونه *wetgl* وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتتمكن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الجديدة.

رابعاً - عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، حتى إنها تشمل كل العوامل والإجراءات الالزامية لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها وفي هذا الإطار نستعرض العوامل التالية:

١- إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات المنحكمة في إدارة الأزمات ، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ إن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.^(١٤)

٢- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافية الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأشار ونداعيـات ذلك على مجمل أنشطتها، وموافق للأطراف المختلفة من كل أزمة لو خطر محتمل، والمؤكد إن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات

تنعم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع ألسن قوية لطرح البذائل والاختيار بينها.⁽¹⁵⁾

٣- توافر نظم إنذار مبكر تنعم بالكفاءة والدقابة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متذبذبي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطى علامات مسبقة لاحتلالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على إبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة، ونظراً لأهمية نظم الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقدير أدائها بشكل دوري.

٤- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعنى تطوير القرارات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتسبين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين الاستعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لتدريسي المنظمة.⁽¹⁶⁾

٥- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرأها

الأزمة، وبالتالي شحذ واستثار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتتجذر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

٦- نظام اتصال يقُوم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة ان اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والأراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات يتم نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تعامل مع المنظمة، علاوة على كسب السرأي العام لو على الأقل تحبيده، ومن الضروري وضع خطط وقوانين للاتصالات في أثناء الأزمة وتتجديدها أولاً بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة، وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أم وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة وأهداف الاتصال وتقويم آثار عملية الاتصال والتعرف على رجع الصدى feed back^(١٧).

خامساً - القيادة وإدارة الأزمات :

١- مفهوم القيادة :

القيادة هي "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم^(١٨)، و القيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد .

القيادة أيضاً "منهج، و عمل، يهدف إلى التأثير في الآخرين"^(١٩). الشخص القلادي هو ذلك الشخص الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة، ويتوقع منه تأدبة عمله بأسلوب يتافق مع تلك المرتبة.

القائد هو الذي ينتظر منه ممارسة التأثير والتفوز في تحديد أهداف المنظمة أو المؤسسة وبلورتها وتحقيقها. والقائد الأمين هو الذي يتقدم الصفوف، وليس الشخص الذي يناور ليتصدر الناس .

٢- المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية :

المقدرة على فهم الواقع وتوجيههم بالتأثير أو بممارسة السلطة، وتأمين متطلبات العمل لهم ضمن فرق منتجاسة ومتفاعلة ومتكلمة، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، والتعامل مع البيئة المتغيرة بشكل فعال.

من هنا نعرف أن القيادة عملية هامة جداً لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البنية المناسبة، كما تستولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

ومن هنا فإن الحاجة إلى القائد تعد من الضرورات الفصوى لكل عمل ناجح، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف

العمل، والحفاظ على تماستك أفراده واندفاعهم وحماسهم.. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها.^(٢٠)

هذا وينتجه المديرون نحو ممارسة القيادة بفعل عوامل عديدة - في

الغالب - هي:

- ١- الرغبة في الجزاء المادي، المالي، أو الترقية في المناصب.
- ٢- الحاجة إلى السيطرة بداع من الشعور والسلوك القيادي أو تحقيق الذات.
- ٣- ممارسة قوة القائد المدير على الأتباع ورغبتهم بإثبات حاجه القوة لديهم من خلاله.
- ٤- الحاجة إلى المكانة العالية والشهرة.
- ٥- الشعور بالمسؤولية والتقدم لأجل الأهداف السامية.

وتتباع القيادة الإدارية من الجماعة (فريق العمل) أو (مجموعات العمل) وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضى الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع لقائد وأنصاره في أفكاره وأهدافه. وطبعاً هذا لا يعني أن الأفراد لا يحقرون شيئاً من هذه النصرة، بل أنهم يجدون أن في الالتزام بالقائد هو خدمة لأهدافهم وتحقيق لأفكارهم ورؤاهم وتأدية لطموحاتهم.. ومن هنا نعرف أن القيادة الإدارية لا تقوم في الفراغ، بل يتوجب تواجد أتباع وأنصار يعملون مع القائد ويتبنون أفكاره ورؤاه، وبالتالي يصبح أن نقول إنهم صانعوا قيادته لذلك فإن تعاقفهم معه واستنجابهم له أمر ضروري لا بد منه، حتى تتجسد القيادة على الواقع وفق مبدأ توزيع

الأدوار، إذ يكون هو النجم الطالع في الجماعة وهم يطوفون حوله ويحققون له سلطته ونفوذه وتأثيره في تسيير عجلة العمل إلى الأمام.^(٢١)

وتشتد الحاجة إلى مثل هذا نمط من الإدارة لدى الأزمات والمخاطر، وحينما تظهر المؤسسة عاجزة عن إيجاد الحلول المناسبة لازماتها الداخلية أو الخارجية. لذلك يجمع القائد الإداري في هذه الظروف بين قدرات القيادة وضوابط المدير، فيكون هو القائد والمدير ويمارس السلطة بالإقناع والرضى ويتجاوز للسلطات الرسمية والمناصب والروتين المفروض حسب السلم الإداري العام الذي تفرضه الرئاسة الإدارية وقوانينها وأنظمتها.

إن من الواضح أن ممارسة القائد أقوى من ممارسة الرئيس لأن الأول قائم على القناعة والرضا، بينما الثاني مفروض بقوة القانون، كما يقوم على السلطة والقهر والسيطرة لذا فإن العاملين في الأنظمة الرئاسية لا يسمون أتباعاً وانصاراً -في الغالب- إلا إذا تمكّن الرئيس من تبديل سماته الرئاسية إلى خصوصيات القيادة. ومن هنا فإن كل قائد إداري هو رئيس واقعاً وإن لم يعين لذلك، بخلاف الرئيس الإداري أي النسبة المنطقية بينهما (العموم المطلق) كما يعبر أهل المنطق.

وكيفما كان فإن هناك اتجاهات ثلاثة لفهم مدلولات القيادة الإدارية وهي باختصار كما يلي:

الاتجاه الأول : القيادة القائمة على أساس السلطات الرسمية:
ويربط هذا الاتجاه بين القيادة والسلطة و يجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة الرسمية القوة الأكبر في تركيز دور القائد وفرض إرادته

واحترامه ومكانته بين المرؤوسين، وفي الغالب يخضع الأفراد لهذا اللون من القيادة، بسبب الخوف من المسائلة والعقوب.

والعيوب الظاهر في مثل هذا الاتجاه أنه قابل للانتقال من شخص لأخر، لأن شخصية المدير لا تؤدي دوراً يارزاً بين الأعضاء إلا بعcuador ما تفرضه السلطات المجتمعية في يده، فإذا تبدل صعوداً أو تزولاً انتقل سلطاته إلى من يحل محله من المدراء، هذا فضلاً عن الأسلوب السلطوي الذي يشكل الطابع العام لهذا المنهج الذي يدوره بقتل حس الإبداع والحماس والهدفية عند الأفراد لأن الجميع عليهم أن يخضعوا إلى القرار الصادر من الأعلى، ولذا فإن الحوار والمناقشة والحياة المفتوحة منعدمة في مثل هذا الأسلوب.

الاتجاه الثاني : القيادة القائمة على أساس المحبة والولاء :

وهو ينافق بدرجة كبيرة الاتجاه الأول؛ لأنه يبني على قوة شخصية المدير وما يمتلكه من خصائص وملكات رائعة تسكنه في قلوب الأفراد وأرواحهم، وتجعله متزعمأ لهم بالإرادة والقناعة والرضا.. لذلك فإن هذا الاتجاه لا يقبل الانتقال من شخص لأخر، كما لا يتوقف على السلطات الرسمية، بل تتبع قوته من المقدرة على التأثير على الآخرين وتجاوبهم واحترامهم وادفاعهم للتعاون فيما بينهم وبينه لتحقيق الأهداف ورسم السياسات، وسيكون هذا الاتجاه أروع وأكثر إبداعاً وتحقيقاً للنجاحات إذا اجتمعت قوة السلطة مع قوة المدير ذاته ونكرست في قبضة واحدة لأن العمل فسي هذه الصورة ستبدل من وظائف ومسؤوليات رتبية إلى فريق متماسك ومتعاون ومتناenco متوحد الفكر والهدف وهذا هو الطموح الأسمى الذي تسعى إليه كل قيادة ناجحة. كما أن الأعمال التي تتجزء من قبل الجميع تحفها القناعة والرضا لا الخوف والقلق. ولا يخشى المدير في هكذا مؤسسات من

الانسقال أو التغيير لأن سلطاته باقية وإن اعتزل العمل. كما أن دوره الكبير سيبقى هو المؤثر والقدوة للجميع سواء كان في داخل المنظومة أو خارجها. وهذا شأن القيادات الروحية القائمة على القناعات.. وهو الذي ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة وكل مدير يريد أن يحقق له نجاحات كبيرة في الحياة.^(٤٢)

الاتجاه الثالث : القيادة القائمة على الوظيفة :

ويربط هذا الاتجاه في الغالب بين ممارسة القيادة وإنجاز الوظائف وفق نظام الهيكلية الإدارية الرئية، لتحقيق أهداف الوظيفة وتقدم ما ينبغي لذلك بالطرق التقنية أو التسلسل الهرمي العام للوظائف، ويجعل هذا الاتجاه من المؤسسة آلة متحركة بأسلوب دقيق ورتب ويتولى القائد فيه أعمال التوجيه والتسيير والرقابة وإعطاء القرارات^(٤٣). وهذا الاتجاه وإن كان أقل ضرراً من الأول، إلا أنه لا ينهض لمستوى الاتجاه الثاني في مستوى التفكير وأسلوب الممارسة ولا في تحقيق الطموحات، لذلك سرعان ما يتعرض إلى الفشل إذا انعدمت الوظائف أو انقطعت عوامل بقائها، كما أن الأفراد لا يشعرون فيها بقيمتهم وأهمية ما ينجزون كأفراد لهم طموحات وأهداف سامية، لأن الجميع يعمل بمقدار ما تملية عليه الوظيفة، وإن وجد فيه بعض الأفراد ممن يملكون بتفاني وإخلاص وإبداع فهذه حالة نادرة لا يمكن أن يجعل قاعدة لتقدير هذا الاتجاه.

٣- الصفات القيادية :

بعد هذه المقدمة القصيرة حول مفهوم القيادة ، نخلص إلى ذكر أهم الصفات التي تتميز بها الشخصية القيادية كما جاءت بها الدراسات الحديثة لعلم الإدارة (٤٤) على أنها سوف تناول الإيجاز على افتراض أن الطالب على دراسة ببعض ما سوف نقول إن لم يكن كلها .

الصفة الأولى : الروية الواضحة للهدف:

لابد للشخصية القيادية من هدف يتمحور حوله حياتها ، فالقيادي الجيد عنده تصور محدد لوضع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه في مستقبلها القريب والبعيد ، إن التفاعل الذي يحصل بين الشخصية القيادية والهدف أمر أساسي لحياة مؤسساتية متوازنة ومستقرة :

الصفة الثانية: القدرة على نقل صورة الهدف :

إن الكثير من الأفكار العظيمة - لاشك - بقيت حبيسة عقول مفكريها وذلك لفشل أولئك في نقل صورة واضحة إلى الآخرين عن أفكارهم ، إن الأهداف العظيمة تحتاج إلى من يؤمن بها ويطبقها في عالم الواقع .

والشخصية القيادية تحتاج إلى وسيلة تنقل بها أفكارها وتصوراتها للمرؤوسين ، فإذا آمنوا بها أصبحت منهاجاً عملياً وصورة حية أمام الآخرين ، و الشخصية القيادية الناجمة تحتاج إلى صفتين مهمتين في هذه الناحية :

الأولى : القدرة الفائقة على نقل الأفكار والتصورات.

الثانية : القدرة على تسهيل الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التي يمكن أن يفهمها الأتباع .

الصفة الثالثة : إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف .

إن الإيمان بأي هدف وإن كان صادقاً لا يكفي لإيصال ذلك إلى الناس، بل لابد من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف فمثلاً إذا كان الشعار الذي ترفعه المؤسسة هو ضغط المتصروفات فإنه من غير المناسب أن ترى مكتب رئيسين المؤسسة مؤثثاً بالفهم الأثاث أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة سنوية كبيرة إن المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد قائداً بالتلطير وإنما يقود الأتباع في التطبيق و يجعل من سلوكه مثالاً للواقع الذي يريد من الآخرين أن يكونوا عليه .

٥- العلاقة بين القائد والأزمة :

إن إدارة الأزمات والتعاون الفاعل معها هي في النهاية محصلة تفاعل عوامل متعددة موضوعية وذاتية، وهنا تبرز أهمية القيادة في الأزمات، لأنها تسوق إلى استراتيجيات المواجهة وتحدد البديل والخيارات وتنفذ القرارات وتعمل على تنفيذها بالوسائل المناسبة والإمكانات المتاحة.

٦- تأثير الأزمة في القائد المشرف على إدارتها :

تؤثر الأزمة في القائد الذي يقودها ويعامل معها وتبرز مظاهر

التأثير في التالي: (٢٥)

- تزيد من سلطة القائد.
- تقلل من حجم الوحدة القرارية.
- تعمق من الطابع العدائي في البيئة الداخلية والخارجية.
- تؤدي إلى الإرهاق والإجهاد النفسي لصانع القرار.

٧- العلاقات العامة وإدارة الأزمات :

إن أهمية امتلاك ممارس العلاقات العامة الخبرة في إدارة الأزمات تأتي من أهمية دوره الأساسي والجوهرى في بناء صورة وسمعة المنظمة إن كان في أوقات الرخاء أو أوقات الأزمات .

ولكي يستطيع ممارس العلاقات العامة من القيام بهذا الدور لا بد له من امتلاك عدد من المهارات من أهمها:

أولاً- مهارة امتلاك التفكير الإبداعي

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية لممارسة العلاقات العامة ، إذ إن الزمان في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء هذا النشاط - على اختلاف انعطافاته وأنواعه - بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

ذلك فـإن نشاط العلاقات العامة داخل المؤسسة ومن أجل ضمان استمراره قوياً ومؤثراً يجب أن لا يقف عند حد الكفاءة بمعنى أن لا يقتصر بالقيام بأعماله بطريقة صحيحة أو يؤدي وظيفته الملقاة على عاته بأمانة وإخلاص، وإنما يجب أن يكون طموح القائمين على هذا النشاط أبعد من ذلك. فيرثون بصيرتهم إلى الأبعد وبما لهم إلى الأسماى والأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وينتسبون أخر حتى يكون نشاطهم خلاقاً مبدعاً، ويصبح الابتكار والإبداع والتجدد السمات المميزة لأدائيه وخدماته.

لقد اختلف العلماء في تعريفهم للإبداع فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد أو مبتكر، بينما يقصد آخرون أنه العملية أو العمليات العصيولوجية التي يتم بها خلق وابتكار الشيء الجديد ذي القيمة

العلمية، ويرى فريق ثالث أن الإبداع ينشأ عن القدرة الإبداعية وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي بحقيقته.^(٤٦) كما يمكننا تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطرفة تغزو بأصحابها إلى الأمام.

إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال إن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير فقط، وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع.

يرى دونالد ماكينون (Mackinnon) الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحاطنا بإحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهذه المكونات هي :^(٤٧)

- الإنتاج الإبداعي (Creative Products): هو أحد جوانب تعامل الإنسان مع البيئة و يقاس الإبداع في أحد جوانبه بكيفية الإنتاج وصوره، فالإنتاج الإبداعي محك أو مقياس للإبداع

- العملية الإبداعية (Creative Process) : عملية معرفية ذهنية ، حيث يكون الفرد في هذه العملية نشطا منظما للخبرات لكي يستجيب للموقف الجديد .

- الشخص المبدع (Creative Person) : تعددت النظرة للشخص المبدع بسبب تعدد زوايا النظر، فيبعضهم يركز على الجوانب الأدائية

وآخرون على الجوانب الذهنية، والشخص المبدع يجب أن يتميز بخصائص عقلية معرفية و خصائص شخصية انسانية ، وسنأتي إلى ذكرها لاحقا .

- الموقف الإبداعي (Creative Situation) : إن تكرار الموقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد. وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف ، و يظهر سلوكاً عالياً في موقف آخر ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حل غير مأثور .

ولكن ينبغي أن نتساءل الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلقة وإنما مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلثة للتفكير ، والتفكير يسمى وينتقل ولا يحذّه مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية التي هي مراحل يجب أن تتسمج مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكناً. وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجع

والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

التفكير الخلاق.. والآخر المنطقي :

إن كل عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد:

١. المدراء.
٢. العاملون.
٣. المبدعون.

وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مساره إلى النقدم والنجاح. فالأول والثاني يقومان العمل والثالث يتميزه عن غيره بالخصائص والأوصمة.

والقرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل في نشاط العلاقات العامة ، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدّد على أساس :

أ - التفكير المنطقي .

ب - التفكير الإبداعي .

أ- التفكير المنطقي : يتدرج حسب قانون الأسباب خطوة خطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة تواؤن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل وتحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

ب- التفكير الإبداعي : قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يحيف ويوقع المتعاشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواص، حتى يثبت مصداقته وصحّته بعد حين والأمر الذي يهون الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحل الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمماطلة.

مميزات التفكير الإبداعي

- تجنب التتابعية المنطقية.
- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة.
- تجنب عملية المفاضلة والاختيار.
- البعد عن النمط التقليدي للفكري.
- تعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد

خصائص التفكير الإبداعي

- الحرص على الجديد من الأفكار والأراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.
- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها.
- الاستعداد لبذل بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة، ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- الثقة بالنفس والتخلص من الروح الانهزامية.
- الاستقلالية في الرأي وال موقف.
- تنمية روح المبادرة في التعامل مع القضايا والأمور كلها.

معوقات التفكير الإبداعي :

- الخوف من الفشل، والنقد.
- عدم الثقة بالنفس، (كأن يقول أحدهم : إن طاقتي محدودة، أو لا يمكن أن أغير الواقع، أو لا أستطيع مقاومة التيار، أو أنا أطيع الأوامر وحسب).
- الاعتياد والآفة.
- الخوف من المجهول أو من الجديد.

- المناخ المشحون بالتوتر ، والتخوف ، والاستبداد الفكري.
- الرغبة في التقليد ، والتذهب ، والمحاكاة للنماذج السابقة .

ثانياً- مهارة تشكيل فرق العمل وإدارتها:

- بناء الفريق :

فريق العمل، العمل الجماعي، كلمات بدأت بطرق أسماعنا مؤخراً، مفاهيم جديدة تدخل أذهاننا، أفكار جديدة نسعى إلى تطبيقها. نشاهد ونتعلم أن زمن العمل الفردي قد ولى يرى ما هو البديل ؟ إنه ولاشك فقط العمل الجماعي، ذلك لأن ما من شركة عملت بشكل جماعي إلا وكان النصر حليفها.

فريق العمل هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتنظيم هذه الفرق أو الوحدات هو أحد مهام القيادة الجديدة. وتشكيل الفريق لا يعني التجميع العشوائي لأفراد متنافري التوجهات، لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركون في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة. ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلاها من حين لآخر.

وقد يمثل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بختبة مهارات وخبرات متعددة ومتصلة بالمهمة المطلوب تأديتها.^(٢٥)

٢- طبيعة فريق العمل وفوائده :

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما، هي أن يكون هناك هدف للفريق واضح وقابل للتنفيذ ، ولكن الأكثر أهمية هو نجاح المجموعة في

تحقيق ذلك الهدف الذي حدده الأعضاء معاً وبالإجماع. إنهم يساندون بعضهم، ويتعاونون بحرية، وينجذرون بصرامة ووضوح، ومن بعض فوائد العمل ضمن الفرق :

- ١- إلزاز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة.
- ٢- تطوير النقاوة والتفاهم بين الأفراد.
- ٣- إثراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.
- ٤- تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.
- ٥- ممارسة نوع من الإنارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم البعض.

وقد يمثل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بخلفية مهارات وخبرات متعددة ومتصلة بالمهمة المطلوب تأديتها.

كما يقسم الفريق الكبير أحياناً إلى فرق صغيرة فرعية، ويتوافق في هذه الحالة من كل عضو تحمل مسؤولية نجاح الفريق ككل وإلزاز المهمة المطلوبة.

٣- مراحل بناء الفريق :

المرحلة الأولى - البحث :

غالباً ما تنتهي المرحلة الأولية من عملية تكوين مجموعة جديدة بالارتباك حول الأدوار التي سيؤديها كل فرد، والمهمة المطلوب إنجازها، وأسلوب القيادة، ومصدرها وما زالت المجموعة مجرد تجمع من الأشخاص. المرحلة الأولى هي وقت البحث: "لماذا نحن هنا؟" ما الدور الذي سأقوم به؟ "لماذا يفترض أن أقوم به؟". إلى جانب الارتباك، يمكنك أيضاً أن تتوقع القلق أو حتى الغضب، ومن المؤكد أن تجد اعتماداً كبيراً على القائد.

المرحلة الثانية- التهديد :

تتضمن المرحلة الثانية تحديد المهمة المطلوب إنجازها، أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة المجموعة، بينما الأعضاء في التعرف على المهام التي يريدون القيام بها للوصول إلى الهدف، لكنهم يميلون إلى اعتبار أنفسهم أفراداً يعملون مع آخرين لإنجاز مهمة ما.

المرحلة الثالثة- التعريف :

يشعر الأعضاء في هذه المرحلة أنهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد، لكن كل منهم أولوية خاصة به، وإنما أصبحوا في الواقع أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك. وتأخذ المجموعة شخصيتها المتقدمة تماماً كتفرد شخصيات أعضائها.

المرحلة الرابعة- المعالجة :

لا يعمل الأعضاء بذكاء فقط من أجل تحقيق هدف أو مهمة ما، ولكنهم يقيمون فاعليتهم أيضاً خلال عملهم الجماعي، ويعربون لأدواراً جديدة - مثل دور القيادة - لمساعدة المجموعة في أن تصبح ناجحة، وتقل مظاهر القيادة الرسمية المتعارف عليها، نتيجة تبادل الأعضاء لدور القيادة، ويرافق أعضاء الفريق الطريقة التي يعملون بها على أمل تطوير وسائل أكثر فاعلية لبلوغ أهداف المجموعة.

المرحلة الخامسة- الانصهار / إعادة التشكيل :

عادة ما تتضمن المجموعات من أجل إتمام مشروع أو مهمة ما عند الانتهاء من إتمام المهمة. ويحتمل أن تكون هناك فترة من الحزن، يتّسّى فيها الأعضاء على ما مضى وكأنّوا يعتبرونه مشاركة فريدة ومتّسّة. إن المجموعات ذات المهمة الثابتة تتغيّر أيضاً.

فبعض الأفراد يتركون العمل، وبعض الأفراد الجدد يتضمنون إليه. وبالنسبة لهذه المجموعات، توصف المرحلة الخامسة بدقة على أنها مرحلة الانصهار / إعادة التشكيل. تستوعب هذه المجموعات الأعضاء الجدد، وتقترب الدرجات عندما يغادر الآخرون، وتظهر تفاعلات جديدة. ومع مرور الوقت تغير المجموعة شخصيتها، كما تغير أعضاءها ومهامها.

ويتطلب بناء فريق العمل ما يلي:

- ١ - تحديد المهمة، وذلك بتحديد الهدف المنوط بحملة العمل تحقيقه.
 - ٢ - تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لإنجازها ومراحل ذلك.
 - ٣ - إصدار وثيقة تكليف تحوي أسماء أعضاء الحملة والبيانات المذكورة أعلاه.
 - ٤ - تحديد ميزانية.

٤-كيف يزودي الفريق وظائفه بشكل فعال؟ :

يؤدي الفريق وظائفه عادة على جميع مستويات المنظمة، إلا أنه يكون أكثر فائدة في المستويات القيادية والإدارية العليا. وتتوقف الفاعلية على الفهم الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها وتحديد المسؤوليات بدقة، ومما يساعد على نجاح الفريق الالتزام بقواعد أساسية معينة، من بينها ما يلي:

- ١ - على كل عضو في فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسؤولية الأساسية فيه ويوضع أن يكون هو صاحب القرار النهائي حياله، أي معنى آخر لا يجوز للعضو أن يبيت في أمور لا صلاحية له فيها:

٢ - لا يجوز للأعضاء في الفريق العمل ضد بعضهم، حتى وإن كانت بينهم حفوة، أو عدم توافق في وجهات النظر حول قضيائهما معينة.

٣ - بخلاف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويب، فمسؤول الفريق هو قيادته الحقيقية وليس مجرد مدير لاجتماعاته.

٤ - إيجاد حلقات اتصال مكتملة ومنظمة بين أعضاء الفريق.

٥ - ميزات الفريق الفعال :

صفات الفريق غير الفعال	صفات الفريق الفعال	
تتدفق أساساً من أعلى (الادارة) إلى أسفل (الموظفين) وبطريقة أفقية ضعيفة، محظوظة، وممنوعة. تستخدم لامتلاك التفود. رسالتها غير كاملة، مثوشة	تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (الادارة)، وبالعكس. يشترك فيها جميع أعضاء الفريق، ولصحة، وصريحة.	المعلومات
الشك والانقسام. المبنية على أساس الحاجة أو الرغبة التنافس، انعدام الدعم.	الثقة، الاحترام، التعاون، الدعم.	علاقة الأعضاء
غير مرغوب فيه، هدام، يتضمن الصفات، والواقع الشخصية.	يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك حول الموضوعات، وليس الأشخاص.	للخلاف
مفكك، يعتمد على التخريف، يسود الحذر، ينقسم إلى مجموعات مغلقة.	واضح، غير قائم على التهديد، غير تنافسي، قائم على المشاركة.	جو العمل
بأغراض التصويت، أو الإيجار. التأكيد على التفود، التخييط والتنافس.	بالإجماع، يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات، يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات.	القيادة للقرارات
تشتت في مراكز القوة، الاعتماد على الجهد والمشاطر.	المزيد من الخيارات، موجه نحو إيجاد الحلول.	الابتكار

محبوبية، تسلل بعد مفهوميات كثيرة لأفراد بعيونهم وفق قوانيين تبادل المعرفة والإسهام لمصدر القوة.	يشترك فيها الجميع، ترتكز على الكفاءة، تستوقف على الإسهام للفريق ككل.	السلطة
التحرك وفقاً للأهداف مفروضة بجبارية، الضغط والإجبار، تجاهل الأهداف الشخصية، تقيير الإيجازات الفردية دون المنظار لاعتبارات الفريق.	الالتزام بالأهداف التي حددتها الفرق، اتساع حاجات الائتماء، إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق.	الدفر
يقسم على نفس غير واضح، وعلى تقييمات ذاتية كثيرة ما تكون تمسكية.	ترتكز على الإسهام مع الفريق وتقدير النظرة.	المكافآت

ثالثاً - مهارة امتلاك الرؤية الاستراتيجية في التخطيط لمواجهة الأزمة :
 تعني السرؤية الاستراتيجية التنبؤ بالحالة المرغوب فيها مستقبلاً وتحديد القوى الفعالة التي تساعد في تحقيق هذا الوضع المستقبلي ، والتي قد ترسّخ دون تحقيق هذا الوضع ، وإدارة المؤسسة التي لا يعتمد على رؤيا استراتيجية تواجه صعوبات عديدة ومشكلات مختلفة ، وقد يحدث ما هو أسوأ من ذلك حين يكون تفكير إدارة المؤسسة التي (قصير الأجل) عندها دتفاقم الأزمات لتدخل في طور الكوارث .

ويعد التخطيط من الجوانب الهامة في الإدارة، وأن التقدم الملحوظ في وسائل الإحصاء والتقدم المنهجي في قياس الرأي العام من العوامل

المشجعة على الأخذ بالخطيط ، وأن الاستثمار الأمثل لجهود العلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على التخطيط الناجح .^(٤٩)

ولأجل ذلك سننخرطن لأهم الخطوات التي يبني عليها رسم استراتيجية خاصة بأنشطة العلاقات العامة تساهم في مواجهة أية مشكلة أو أزمة يمكن أن تحدث في مصير حياة المؤسسة .

١ - خطوة تحديد الأهداف :

قبل تحديد الأهداف لا بد من مراعاة الأمور التالية:

أ - فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والاتصالات الحاصلة فيما بينهما.

بـ - دراسة مستفيضة لحياة المؤسسة الآتية والأزمات المتوقع حدوثها، وتحليل دقيق للمعلومات المتاحة، للخروج باستنتاجات حول الحلول البديلة الممكنة للتحقيق .

ج - مراجعة تحليلية لتجارب المؤسسة السابقة وتجارب المؤسسات المشابهة للوقوف عند مواطن القوة والضعف فيها.

دـ - اتخاذ و صياغة القرار، بانتقاء أنسـبـ الحلول المتاحة .

٢ - خطوة اختيار الوسائل والأساليب :

لتحقيق الأهداف يتطلب العمل الاعتماد على مختلف الوسائل والأساليب القديمة والجديدة المتاحة والمرجوة، حتى يتوفر لممارس العلاقات العامة حرية الحركة و المثارة ، ومن الخطأ أن تتجدد عند أسلوب معين أو تجربة سابقة مماثلة، فال التاريخ دائماً لا يعيد نفسه، وما نجح بالأمس قد لا

يصلح للحاضر والمستقبل، ويجب الأخذ بالوسائل الجديدة التي استحدثتها التجارب العلمية والمهنية في شتى الجوانب الإدارية والإنسانية.

٣- خطوة تحديد الإمكانيات والقدرات :

كثيراً ما تفشل المشاريع نتيجة اعتماد مخططاتها على وعود أغلاها خاوية، بالحصول على المساعدات المالية الازمة لتمويل البرنامج، وحتى الإبقاء بها لا يجدي نفعاً لأننا سنكون إنكلاليين مستهلكين لكل ما نحصل إليه أيدينا. الطريقة الفضلى أيجاد مصادر مالية ثابتة ، بالإضافة إلى إيجاد وتربيبة كسوادر كفؤة تلبى عملية التوسيعة في العمل أو لمواجهة الطوارئ واحتلال الأماكن الشاغرة.

٤- خطوة مطابقة الإمكانيات مع الوسائل والأهداف :

مثالية الهدف، وسلامة الأسلوب، وحداثة الوسائل لا تعني بأي شكل من الأشكال أن الأمور تجري على النحو المطلوب، يجب أن يلحق بهذه الأمور ثروة بشرية و مادية غير محدودة تتناسب مع حجم الهدف، فقلة القدرات تحجم الأعمال والمشاريع وربما تقتلها، ومن الخطأ الإقدام على مشروع طموح ونحن لا نمتلك مقومات قيامه واستمراريته-المال والرجال - فالموازنة دائماً مطلوبة بين ما ننطمح إليه وما هو موجود من إمكانيات.

٥- خطوة مراعاة الظروف الزمانية والمكانية :

الدراسة الوعائية للهدف هي التي تستطيع أن تقدر لنا حاجتنا للزمن منذ البداية، فهي التي تحدد لنا مواطن الاندفاع والانتظار، وكيفية اقتناص الفرص السانحة، واستغلال الوحدات الزمنية بالطريقة المطلوبة، فليس هناك مقاييس محددة لعامل الزمن عند التحرك، وإنما المطلوب مراعاة عملية التوازن بين الاندفاع والانتظار. وكذلك فإن المواقع هي الأخرى يجب أن

تدرس جيداً لمعرفة النسب الحقيقية التي تمدحنا إياها من حرية في التحرك واستغلال للوسائل والأساليب.

٦- خطوة التدرج في العمل (خطوة خطوة):

الطفرة في الأعمال الإستراتيجية مرفوضة، لأنها لا تحقق لنا الأمال و الطموحات المرجوة بالصورة الطبيعية، فسرعان ما تتلاشى الجهود عند أول عاصفة تتعرض لها إن الأهداف الكبيرة والتغييرية بالتحديد تحتاج خطوات مدروسة و متالية و مركزة.

٧- خطوة تقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار :

تناظر الأدوار و توزع الأعمال حسب:

أ - تحمل الأفراد للمسؤولية .

ب - الكفاءة .

ج - الخبرة .

د - الحكمة (الرجل المناسب في المكان المناسب).

وبعيداً عن المحسوبية والقرابة وحتى أهل الثقة، لأن هذه الأمور تكرس المركزية وتتمي بذور جماعات الضغط داخل المؤسسة.

٨- خطوة المراجعة الدائمة للبرامج والخطط المرحلية وللأفراد:

المراجعة ضرورية بين حين وآخر للخطط المتوسطة الأجل والقصيرة وأساليب التكتيك لقويمها بصورة موضوعية وتشخيص موقع الخلل ونقاط الضعف حتى تتفاوت في المراحل اللاحقة وعلى مدير العلاقات العامة المثابرة الدائمة والمستمرة لمتابعة العناصر المنفذة وتوجيههم، أو إجراء بعض التقليلات والتغيرات بين صفوفهم وخصوصاً في الأعمال التي لا تظهر نتائجها إلا بعد مرور فترات طويلة، حيث ستتطلب بعضهم حالة من الخمول أو اليأس أو الإحباط أو الاسترخاء.

٩- خطورة وضع خيارات متعددة، والتفكير ببدائل جديدة:

التفكيير فسي البذائل مسألة ضرورية دائمًا سواء كان في الموضع أم الأساليب أم القدرات البشرية والمادية، حتى تكون لنا خيارات متعددة في التحرك والانطلاق نحو الهدف، ولا نجبر على اتخاذ خط معين أو اتجاه محدد قد يبعينا عن الغاية المنشودة سلفاً أو سلفاً.

ر ابعاً- مهارات التمييز في اتخاذ القرار الشخصي بادارة الازمة

مفهوم القرار في ظل الأزمة:

يعني مفهوم القرار أنه الاختيار ليديل واحد من بين بديلين أو أكثر.

لما عمليّة اتخاذ القرار فتشير إلى العمليّة التي تبنّى على الدراسة

والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البديل.

وقرارات إدارة الأزمة هي عبارة عن مجموعة من الأحداث المحددة

للتعامل مع الأزمات بهدف إيقافها، أعيانها ومتتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها ومحاجمة آفة ظروف استثنائية أو جهادية.

مراحل صنف الفريل الشخص بالأزمة:

تتم عملية صنع القرار في الآلات بالمراتب التالية:

١- تشخيص الأزمة: الظاهرة هي ما يظهر على السطح، أما الأزمة فهي الجذر أو ما كمن تحت السطح وسبب الأزمة.

وتعتبر عملية تحديد الأزمة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار وذلك حتى تكون لبقية الخطوات جدواها، وحتى توجه الجهود لحل الأزمة دون معاها

- تحديد المقدّمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة (كيف
نشأت؟)

- تحديد طبيعة الأزمة وفقاً لموضع عملائها (تجزئي، طبيعية، صناعية ...).

- تحديد موضع الأزمة ونطاقها في أي مكان لو ما إذا كانت على مستوى البلد بالكامل أو مدينة بذاتها.
 - تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة أي ما إذا كانت عارضة أو متكررة.
 - تحديد حجم الأزمة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب فيه.
 - تحديد الآثار المتوقعة ومدى ثباتها أو تفاصيلها.
 - تحديد التوقيت المناسب لصنع القرار.
- ٤- **تحليل الأزمة:** هي عملية إعادة الأزمة إلى أجزائها ومكوناتها الأساسية وذلك للوصول إلى الحقائق الكاملة حولها.
- ٥- **تحديد البديل المتاحة وتقويمها:** بعد التعرف على الأزمة وتحليلها يبدأ التفكير في بدائل أو حلول التصرف الممكنة وبقصد بالبديل لو الحل البديل أن يصنع القائد مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة، التي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ٦- **اختيار البديل المناسب لحل الأزمة (اتخاذ القرار):** بعد تقويم كافة البديل يتعين اختيار الذي يحقق الهدف ويحل الأزمة، وتسمى هذه المرحلة من عملية صنع القرار (**اتخاذ القرار**).
- ٧- **وضع خطة تنفيذ القرار:** قبل تنفيذ القرار وحتى بخرج من كونه نصاً أو حبراً على ورق، يتعين وضع خطة تمهيد لتنفيذ فاعل. خطة تأخذ بالحسبان ما يمكن أن يحدث من متغيرات اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى بلوغ الهدف. وعموماً يتعين أن تتضمن خطة تنفيذ القرار :
- ١- الهدف من القرار.
 - ٢- النشاط الذي سيؤدي

٣- من سينفذ؟

٤- أين سيجري التنفيذ؟

٥- كيف سيجري التنفيذ؟

٦- لماذا سيجري التنفيذ أو بأية موارد؟

٧- متى سيبدأ التنفيذ؟

٨- متى سينتهي؟

٧- متابعة تنفيذ القرار ونقويم النتائج: يعتقد بعض متحذلي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل لكن هذا الاعتقاد خاطئ، ذلك أن البديل الذي تم اختياره لحل الأزمة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقلته للتتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار.

مفهوم الجودة في صناعة القرار :

تتوقف جودة القرارات الأزموية على ما يمكن أن تتحققه من الفاعلية والقبول. والفاعلية في القرار هي مدى ملائمته للجوانب الفنية في الأزمة أي الجانب الموضوعي.

أما القبول فيقصد به تحاوب وقبل الأفراد المصاحبين أو المتأثرين بهذا القرار ومدى مراعاة القرار للمشاعر الإنسانية، وتختلف درجة الجودة في اتخاذ القرار الأزموي على توفر هذين العنصرين دون إهمال أحدهما على حساب الآخر:

$$\boxed{\text{جودة القرار} = \text{فاعلية} \times \text{درجة القبول}}$$

وتشتت طبيعة الأزمات وحاجتها إلى درجات متفاوتة من الفاعلية والقبول.

١- قرارات أزموية ذات درجة عالية من الفاعلية والقبول.

٢- قرارات أزموية ذات درجة عالية من القبول.

٣- قرارات أزموية ذات درجة عالية من الفاعلية.

٤- قرارات أزموية منخفضة الفاعلية والقبول.

ترشيد صناعة قرارات الأزمة :

يقصد بالقرار الرشيد القرار الذي تكون تكاليفه وخسارته أقل ما يمكن ومن ثم عائداته أكبر ما يمكن لاعتبارات عدة أمر هي :

١- أن يركز القرار على تحديد الأزمة، وتوسيع نطاق التفكير والتخييل في تحديد البذائل المطروحة لمعالجة هذه المشكلة .

٢- أن ترتفع القيم الفكرية والمادية والروحية التي تحكم متذبذبي القرار من خلال التدريب المستمر لهم .

٣- أن يكون القرار ممكناً التنفيذ لدى الجهة التنفيذية .

٤- أن يكون هدف القرار تحسين الوضع الراهن ومعالجة العيوب والمشاكل لكي تتحقق الأهداف المرجوة .

٥- السماح للمروّسين بالمشاركة في صنع القرار وتبادل الآراء والأفكار للبناء لأن ذلك يسهم في زيادة كفاءة ونضوج القرار الأزموي .

خامساً- مهارات التميز في اتصالات الأزمة

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وفتح قنوات الاتصال مع الأطراف المختلفة، وتؤدي وسائل الإعلام دوراً هاماً في إنشاء الأزمة وبعدها، وهذا يجعلنا نطرح مفهوم اتصالات الأزمة الذي يعني "مجموعة اتصالات يجريها ممارسو العلاقات العامة في ظروف وضغوط غير اعتيادية وأهمها": (٤٠)

١- غموض في كثير من المعلومات و الحقائق و الملابسات التي تلف أحداث الأزمة.

٢- تغطية سلبية شديدة من وسائل الإعلام، ومطاردة استفسارات الإعلاميين للمؤسسة و إدارتها.

٣- موافق سلبية من واحد أو أكثر من جماهير المؤسسة تهدد بعواقب سلبية كبيرة على المؤسسة من الناحيتين المادية و المعنوية.

و يجب على ممارسي العلاقات العامة التسلح ببعض المهارات المختلفة في أثناء القيام بعملية اتصالات الأزمة، ومن هذه المهارات

أ- مهارات عملية:

- وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة.

- تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة) .

- جمع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية.

- إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساساً بالموضوع، وإشعارهم في أبعاده.

- الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.

- التوفيق المناسب للطرح الذي يساعد في اكمال دائرة الاتصال.

- محاولة تغير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية.

ب- متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف ممارس العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البداهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإنقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة

على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية.

إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجماهير والدعائية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

مراجع الفصل السادس

- ٤- مدحت أبو النصر، مفهوم الأزمات، منظور إداري واجتماعي،
المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية
للعلوم الأمنية ، المجلد ١٤، العدد ٢٨، الرياض ٢٠٠٠ ، ص ٣٦٦ .
- 3- Loosemore, Martin "The Three Ironies of Crisis Management in Construction Projects" International Journal of Project Management, 1998 pp 139 – 144 .
- ٤- نبيل إسماعيل رسلان، منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة
المقارنة،مجلة الادارة، العدد الثالث،المجلد ٢٧،يناير ١٩٩٤ ، ص ٢٢ .
- ٥- محمد رهبان محمد، محاضرات في إدارة الأزمات ، دمشق ٢٠٠٤ .
- 6- Loosemore , Martin "Organizational Behavior During a Construction Crisis "International Journal of projects Management, 16 pp. 115 – 121, 1998.
- ٧- أزماتنا كيف تديرها عبد الله بن عبد الرحمن البريدي.دار الفنشر : بيت
الأفكار الدولية، ١٩٩٩ .
- ٨- محمد رشاد الحسلاوي، إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية،
القاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٩٣،ص ٣ .
- 9-Loosemore, Martin "The Three Ironies of Crisis Management in Construction Projects" Management., op-cit, p.42
- ١- إدارة الأزمات والضغط ، مايل رابر، دار المعرفة للتنمية البشرية ،
عمان، ٢٠٠٢،ص ٢٥ .
- 11- Shirlly Harrison, Public Relations : An Introduction, 1st, ed (London: McRoutledge,1995) p.82.
- 12- Harrison, E. F. The managerial decision-making process. Houghton Mifflin Company,1995.p123.

- ١٣ - عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأزمات، مكتبة الإشعاع الفنية ، الاسكندرية، ١٩٩٩ ، ص ٦٥-٦٦.
- ١٤ - محمد حسن هلال، مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩١. ص ١٦.
- 15- Cherrington, D. J. The management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.1995, p 211.
- ١٦ - صموئيل حبيب، فن قيادة الجماعات، القاهرة ، دار الثقافة ، ١٩٩٨ .
ص ٦٩.
- ١٧ - عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة، مسح للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، العدد الخامس ' يناير ١٩٩٩ ، ص ٩٨ .
- 18- Michael Quinn Patton. How to use qualitative methods in evalution, Sage publications, 1987.p 14-15.
- 19- Kerlinger, Fred, N., Foundations of Behavioral Research, N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc.,2000 .p ,55.
- ٢٠ - فتوح أبو العزم، القيادة، القاهرة، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨ ص ٤-٦ .
٢١ - المرجع السابق ، ص ٢٢.
- ٢٢ - أنور زكي، . كيف تقود مجموعة / أنور زكي، القاهرة ، دار الثقافة، ١٩٨٩ ، ص ٣٦-٣٩
- ٢٣ - علي سليمان ، العمل مع الجماعات: أساس نظرية وتطبيقية ، القاهرة : مكتبة عين شمس. ١٩٩٦. ص ٥٥-٥٧.
- 24- David, F. R. Strategic management. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.2001. p 114-117.
- 25- Roger Haywood, . Public Relations for Marketing Professional, 1st ed (London: Macmillan Press Ltd ,1998) p.113-116.

26-Shirly Harrison, Public Relations, . op-cit, p.95-96.

27 -Michael Quinn Patton, How to use qualitative methods in evalution, Sage publications, op-cit., p.23-26

- ٢٨ - ذياب بسماعيل "منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة للمقارنة" مجلة الإدارة - العدد الثالث - المجلد ٢٧ - اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - القاهرة - يناير ١٩٩٤ م ، ص ٤٤-٤٨ .

- ٢٩ - سعيد حنفي عوض، العلاقات العامة، الاتجاهات النظرية وال مجالات التطبيقية ، ط ٣ القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٣ ، ص ٢٢.

- ٣٠ - عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة، مسح للتطورات النظرية فيها، مرجع سابق ص ٩٣ .

المجنة العلمية :

- الدكتور أحمد الأصفر
- الدكتورة سميرة شيخاتي
- الدكتور مروان قبلان

المدقق اللغوي :

الدكتور ناصر حسين علي

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات

