







الجمهورية العربية السورية
منشورات جامعة دمشق
مركز التطعيم المفتوح
قسم الإعلام

إدارة وتخطيط العلاقات العامة

الدكتورة

أميمة معراوي

مدرس في قسم الإعلام

الدكتور

بطرس الحلاق

مدرس في قسم الإعلام

جامعة دمشق



الفهرس

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

١٩٢ مراجع الفصل الرابع.

الفصل الخامس :

١٩٥ إدارة التفاوض

٢٢٧ مراجع الفصل الخامس.

الفصل السادس :

٢٢٩ إدارة الأزمات

٢٧٢ مراجع الفصل السادس.



مقدمة

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 والتكامل. ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يؤثر في العمق بعمل المؤسسة ومستوى أهدافها.

وإذا كانت إدارة المؤسسات التقليدية تنحصر بأشخاص ذوي خبرات شخصية معينة تحمل طابع الفردية والارتجالية أحياناً، فإن هكذا مؤسسة في عالم اليوم لا تستطيع أن تخوض غمار التقدم العالمي الكبير الذي تغيرت أساليب الإدارة فيه وأصبحت جماعية. فالיום لا يدير المؤسسات المتفوقة أفراد بل يديرها 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 انفتحت 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 اتفقنا على أن نشاط العلاقات العامة يشكل عملية هامة
في تزويد المؤسسة وجمهورها بكل الحقائق المتصلة 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 وتخطيط العلاقات العامة
كنشاط مؤسسي، أملين من خلاله أن يتمكن الطالب من امتلاك
الخطوط الأساسية لإدارة العلاقات العامة كأحد الأنشطة الإدارية
الأساسية للمنظمات المعاصرة.

دمشق، كانون الثاني ٢٠٠٥

المؤلفان

د. بطرس الحلاق

د. أميمة معراوي

الفصل الأول (*)

تنظيم وإدارة العلاقات العامة

المبحث الأول: تنظيم العلاقات العامة.

المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة.

* - إعداد الدكتورة: أميمة معراوي



المبحث الأول

تنظيم العلاقات العامة

يتناول هذا المبحث أهمية التنظيم في الإدارة والحاجة 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، وانتهاءً 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 التجميع 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 البشريتان والماديتان اللتان بوساطتهما 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 اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وتنظيم هذه الأوجه من النشاط في وحدات يمكن أن يقوم بها أفراد، مما يتطلب أن يقوم التنظيم الجيد على أصول ومبادئ علمية مع توافر العناصر التالية : ^(٢)

١- وحدة هدف محدد متفق 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 مختلفة هي: (٣)

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

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

٣- لتنظيم يتم نقل 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.

وانطلاقاً 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 وجماعته ومنظماته واضحاً، وبذلك لم تكن العلاقات بينهما معقدة، غير أن ذلك الوضع لم يستمر، فمع التقدم الحضاري والعلمي والصناعي

يتعقد النظام الاجتماعي وتكثر وتتباين الجماعات والمؤسسات، وتتأخر وتتباين الخلايا، ومن ثم باتت الحاجة أكثر إلى رعاية العلاقات والجماعات وبين المؤسسات والجماعات، ومن هنا ظهر واضحاً نشاط العلاقات العامة وأهميته في هذا القرن، وذلك لما وصل إليه التعقيد الاجتماعي من ذروة واختلال التوازن بين التقدم العلمي والمادي وبين التقدم الاجتماعي والخلقي اختلالاً 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، والحاجة للعلاقات العامة في المشروع الصغير كالحاجة في المؤسسة الكبيرة، لكونها نشاطاً اجتماعياً يمارس كل وقت وأساسه التعامل السليم مع الآخرين، وفقاً للمبادئ الأخلاقية والمنفعة 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، ويكفي لنجاحه في القيام بهذا الدور وعيه بأهداف وأهمية هذا النشاط، ومتفهماً لقواعد وأصول ومبادئ مهنة العلاقات العامة. إضافة لذلك لا بد أن يعتمد صاحب المشروع أو مديره في تصرفاته وجهده في هذا المجال على الاستعداد الشخصي والمهارة والفطنة والإبداع، وينمي ما يستخدمه من أساليب ووسائل في هذا المجال، فحسن التصرف والاداء يعود

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

وعندما يكبر حجم المؤسسة وتزداد أنشطتها وتتعاظم أهدافها وأعباؤها، وبالتالي تزداد رفعة 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 لتعدد وتشابك الصلات وتضخم حجم العمل في المؤسسة .

وعموماً، فإن ازدياد أهمية العلاقات العامة في مؤسسة الأعمال يمكن عزوه إلى الأسباب التالية: (٥)

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

المظاهر السلبية وتجسير 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
وأنماطها السلوكية، وأبرز دوراً للعلاقات العامة كمنهجية مناسبة
تركز على فن وأساليب التعامل مع العنصر الإنساني .

٣- تضخم عدد المؤسسات الخدمية، وخاصة المصارف مما أدى إلى
زيادة حدة المنافسة بينها، إلى جانب وجود درجة عالية من النمطية
في هذه الخدمات. ونظراً لصعوبة التمييز في هذه الخدمات برزت
عوامل أخرى كجودة الخدمة Quality of service وطريقة التعامل
مع الجمهور، والثقة، كمعايير تستطيع المؤسسات الخدمية أن تنافس
من خلالها ، يضاف إلى ذلك ، فإن تعطب 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 مضامينها إلى أفراد الجمهور، وحرص إدارة المؤسسة الخدمية
على المنافسة وإبراز الميزة التفضيلية فيما تؤديه من خدمات أصبح
بعداً استراتيجياً في المنهجية الإدارية التي تتعامل من خلالها مع

الأسواق ، وقد عزز هذا دور العلاقات العامة في نقل الجوانب النوعية في الخدمات وتأكيدھا للمجمهور .

٤- ازدياد دور وتأثير الجماعات الضاغطة Influencing Groups

كجمعيات حماية المستهلك، وجمعيات الحماية من التلوث، وغيرها من الهيئات غير الرسمية التي ازدادت مساهمتها في عمليات التقنين الاجتماعي فالمعروف أن لهذه الهيئات دوراً هاماً في توجيه الرأي العام وفي هذا المجال، كان على مؤسسة الأعمال الحديثة أن تعي وتفهم طبيعة و ديناميكية هذه التحولات، وأن تتعامل معها وتقيم آثارها على سير أعمالها وخططها وبرامجها. إن بقاء المؤسسة واستمرارها قد أصبح مرهوناً بقدرتها على التفاعل 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 تشارك 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 بالأثر الملحوظ الذي تحدثه وسائل الاتصال الجماهيرية على الأنماط 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 كنوافذ تطل من

خلالها على جماهيرها، وتوجه من خلالها ما تريد 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 تريد في أذهان أفراد الجمهور. والعبارة التي نقول بأن وسيلة الاتصال هي الحصان الذي يجر عربة العلاقات العامة نصيب 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، وقاد بالتالي إلى إيجاد رأي عام مهتم بقضايا وشؤون المجتمع وقادر على تعيّناته للعمل من أجل ذلك. إن تنامي هذا الإدراك من جانب الأفراد والإحساس لديهم بأهمية دورهم في المجتمعات التي ينتمون إليها، أصبح أداة يستطيع بها الأفراد تقويم وقياس مدى فاعلية مؤسسات الأعمال على أساس درجة استجابتها وتجاوبها مع عمليات التحول الاجتماعي والاقتصادي .

ومن الأسباب التي كانت وراء الاهتمام المتزايد بنشاط العلاقات العامة، والاعتراف بها كحلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع ظهور إدراكات عميقة لدى إدارات المؤسسات بأهمية هذا الدور ، وانعكس على الطريقة التي أصبحت هذه الإدارات تتعامل من خلالها مع كثير من قضايا الجمهور واحتياجاته. من هنا، كان على جهاز العلاقات العامة أن يتولى هندسة 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 قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة منه ومن خلال الأنشطة الثلاثة الاتصالية والإدارية والعلمية .

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

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

١- العلاقات العامة جهاز يتبع الإدارة العليا في المؤسسة .

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

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

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

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

١- قسم البحوث والتخطيط :

تكون اختصاصاته القيام بدراسة اتجاهات الرأي العام والتعرف على اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة ومنتجاتها، وشكاويهم، 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 النشرات والإشراف على مطبوعات المؤسسة وكتبتها السنوية، وكذلك توفير المعلومات الصحفية والبيانات اللازمة للتعريف بالمؤسسة وأنشطتها وإعداد نشرات يومية أو أسبوعية لما ينشر في الصحافة ويعبر 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 وحفلات فنية، وكذلك العمل على زيادة وعي 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

يستج عنه النظام أو الترتيب المنطقي والعلاقات التعاونية، كما أنه المجال الذي يعمل فيه الأفراد بكفاءة ونجاح لتحقيق الهدف المنشود .
وفي حالة إعداد تنظيم جديد أو إعادة تنظيم لأي جهاز لابد من مراعاة 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، وتجميعها في شكل مترابط من خلال جهاز تنظيمي واحد .
- ٥- تصميم 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 الجماعات والمعاهد العلمية .

- (٢)- عند إعداد التنظيم تراعى النواحي الإنسانية والسيكولوجية ، من خلال دراسات ميدانية وموضوعية لطبيعة عمل المؤسسة وأهدافها وأنشطتها والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

(٣) - أن يتصف الهيكل التنظيمي المعد بالمرونة و السهولة، بحيث لا يكون مبالغاً فيه أو معقداً، إضافة إلى عدم التوسع في إنشاء الشعب والوحدات، بهدف إبراز بعض المهام والواجبات الفرعية أو الثانوية، مما قد يؤدي إلى تعدد وكثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين.

(٤) - الالتزام بتسلسل القيادة والمسؤولية لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما يفترض أن يتعامل مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية، ويحدد التسلسل 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:^(٨)

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 إن بعض هذه الواجبات وأوجه النشاط سوف تكون رئيسية وبعضها ثانوية، لكن يجب تحديد كل منها.

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

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

٥- تعيين أفراد مؤهلين من ذوي الكفاءة في مجال العلاقات العامة، لمزاولة وتنفيذ المهام والأعمال التي ستناط بهم داخل القسم أو الشعبة .

٦- تعريف كل فرد من الأفراد العاملين بقسم العلاقات العامة بواجباته واختصاصاته وعلاقته بالآخرين 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 :

يتضح مما سبق، ضرورة إعداد تنظيم جيد وسليم 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 لآخر تبعاً لأهدافها وللاهداف العامة للمؤسسة. مما لا يمكن التوقع 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 يراعى في التنظيم الانسجام مع أهداف المؤسسة وأنشطتها ونوعية الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة، وقادراً 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 ولجهازها .

٣- طبيعة المنافسة في السوق، فالمؤسسات التي تتنافس تحتاج إلى جهاز علاقات عامة فعال ونشط ومرن أيضاً لمواجهة التحديات.

٤- أنماط القيادة في المؤسسة، إذ تشكل عنصراً حاسماً في طريقة التعامل مع العلاقات العامة والقيادة في المؤسسات خمسة أنماط هي:

أ - القائد الأوتوقراطي :

والأوتوقراطي قائد لديه سلطة يستمدّها 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 يؤثرن سلباً في معنويات مستخدميهم ومستوى إنتاجهم والتزامهم بالعمل .

ب - القائد البيروقراطي :

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

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

ولكن من عيوب هذا النمط: عدم مرونته في المواقف الاستثنائية، التي لا تغطيها اللوائح وقوانين المؤسسات. وحينما تكون البيروقراطية محكمة البنيان فإن الأفراد يتمتعون بروح معنوية منخفضة ويقاومون 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، ولكنه 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 يهتم في مسألة ما.

ومن فضائل هذا النمط : أن الناس يتعاونون ويعملون بحماس أكثر من تعاونهم وتعاملهم في النمطين السابقين .
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 المرؤوسين إلى الارتداد إلى النمط الأوتوقراطي .

د- القائد الديمقراطي (المشارك / التشاوري) :

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

فالقائد الديمقراطي يخبر جماعته بأنه سيلتزم بقرارات الجماعة سواء أكانت بالإجماع أم بالأغلبية .

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

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

من جماعته، أفضل المعلومات والأفكار والمقترحات، 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 في المؤسسة، ويجفز الناس ويرفع من معنوياتهم.

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

هـ- القائد المتساهل :

يستحضر هذا القائد من جميع أنواع السيطرة، إذ يضع هدفاً ومعايير واضحة لمعاونيه مثل: السياسات والوقت والميزانية، ثم يحررهم من أي توجيه أو رقابة إلا إذا طلب معاون 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 الأنماط القيادية لإدارة المؤسسات، هو النمط الديبلوماسي، الذي يزوج معه بالنمط المشارك التشاوري، ذلك أن المؤسسات تحتاج في لحظة من اللحظات أن يتحول المدير إلى مدير أوتوقراطي، نظراً لطبيعة العلاقات العامة والمهام الإعلامية المتسمة بالسرعة والمشاكل التي تتعرض لها وتحتاج إلى حسم سريع واتخاذ قرار فوري .

والنمط الديمقراطي يتيح أسلوباً مرناً في مجال العلاقات العامة مما يوفر فرصة للإبداع والتحرك الحر بحدود لتحقيق الأهداف، أما الإدارة البيروقراطية أو الأوتوقراطية فإنهما لا توفران الشروط الملائمة لنجاح إدارة العلاقات العامة بفاعلية وابتكار.

كانت تلك العوامل المؤثرة على تنظيم أجهزة العلاقات العامة، ولنتعرف الآن على الأسس التي يتم بموجبها تقسيم وتوزيع أعمال وواجبات جهاز العلاقات العامة على شعب ووحدات متخصصة داخل الجهاز .
إن ذلك يخضع للاختيار 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 وال جماهير التي تسعى إلى كسب تأثيرها ورضائها، ومن هنا فليس ثمة تنظيم أفضل من تنظيم آخر، كما لا توجد أنماط معينة جاهزة صالحة للتطبيق في كل الأحوال .
ومن هذه الأساليب :

١ - التنظيم طبقاً للأساس الوظيفي : functions

بمقتضى هذا التنظيم يقسم جهاز العلاقات العامة إلى ستة أقسام يؤدي كل منها وظيفة معينة وهي: (١١)

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

ب - قسم التخطيط : ويقوم بتحديد سياسة العلاقات العامة، ووضع الأهداف، وتحديد وسائل الاتصال، واختيار التوقيت المناسب، واختيار

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 سليمة، 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: (١٢)

Centralized/Decentralized

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

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

واللامركزية هي فلسفة ووسيلة، فهي تشير إلى ما تعتقده الإدارة العليا من أنه ينبغي أن تتاح لجميع العاملين فرصة للتنمية مواهبهم وإمكانياتهم واستخدامهم كأشخاص مسؤولين، وعلى ذلك ينبغي أن يحصلوا على التأييد والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى.

وكوسيلة فإن اللامركزية 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 لملاءمة الظروف المتباعدة لكل فرع، فقد بدأت بعض المنظمات في الجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منها، حيث يمكن للفروع أن تشترك في وضع الخطة العامة، ويحدد لكل فرع واجباته الخاصة في إطار هذه الخطة مستفيداً من الإمكانيات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيس.

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.

ب- 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 وعلاقاتها.

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

ج - الأسلوب الاتصالي المزيج : (١٥)

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 يتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها، وإمكاناتها التي تستعين بها على تحقيق هذه الأهداف.

د - التنظيم طبقاً لأساس نوع السلع والخدمات : (١٦)

Products & services

هناك بعض المؤسسات التي تنتج سلعاً كثيرة أو تقدم خدمات عديدة، فتتميل 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 .

ب- 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 للاستخدامات المنزلية، واستخدامات الفنادق والقرى السياحية .

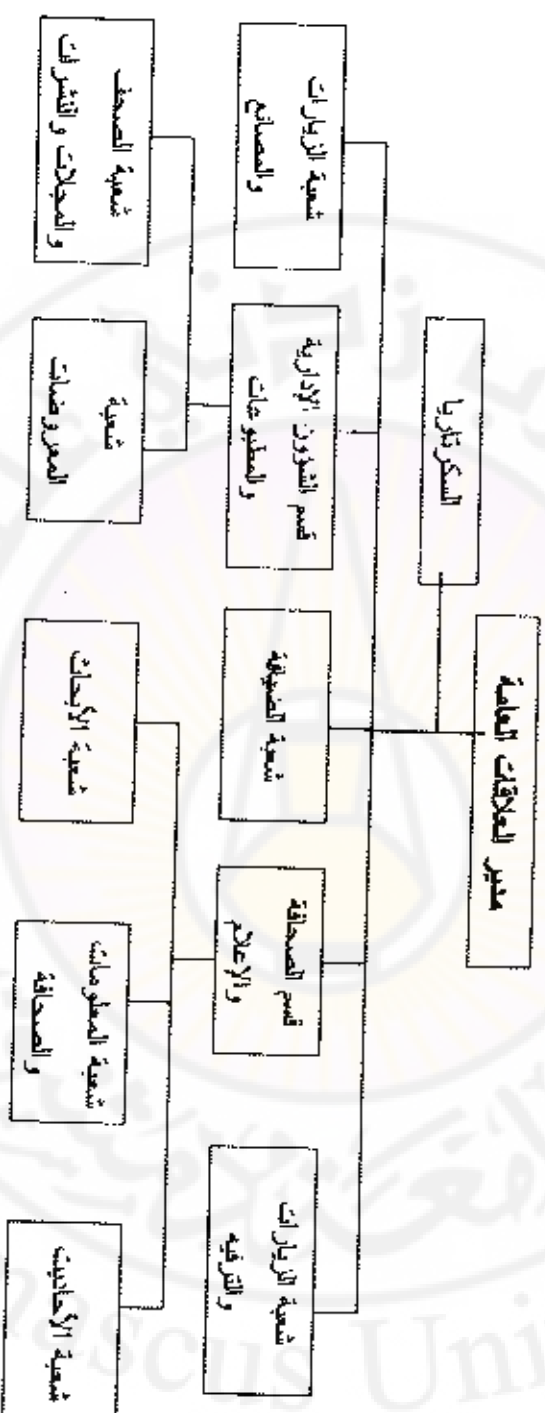
و- الشركات الصناعية التي تقدم المنظفات الصناعية المختلفة الأحجام والأشكال.

وفي مثل هذه المؤسسات يتم تقسيم إدارة العلاقات العامة إلى عدة أقسام، يخصص كل قسم منها لإجراء البحوث والدراسات على جماهير سلعة معينة، وإجراء تخطيط برامج الاتصال بالجماهير في إطار خطة العلاقات العامة ككل، وإنتاج مواد ومضامين الاتصال لمخاطبة جماهير المنظمة المستفيدة 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 والبحوث والخدمات والتصوير والنشر.... من جهة، كما لا يهمل، من جهة أخرى أسلوب الاتصالات فيعهد إلى أقسام أخرى الاتصال بالصحافة أو الإذاعة.... كما لا يهمل هذا الأسلوب الأخذ بفكرة العلاقات العامة الداخلية والخارجية في تنظيم العمل .

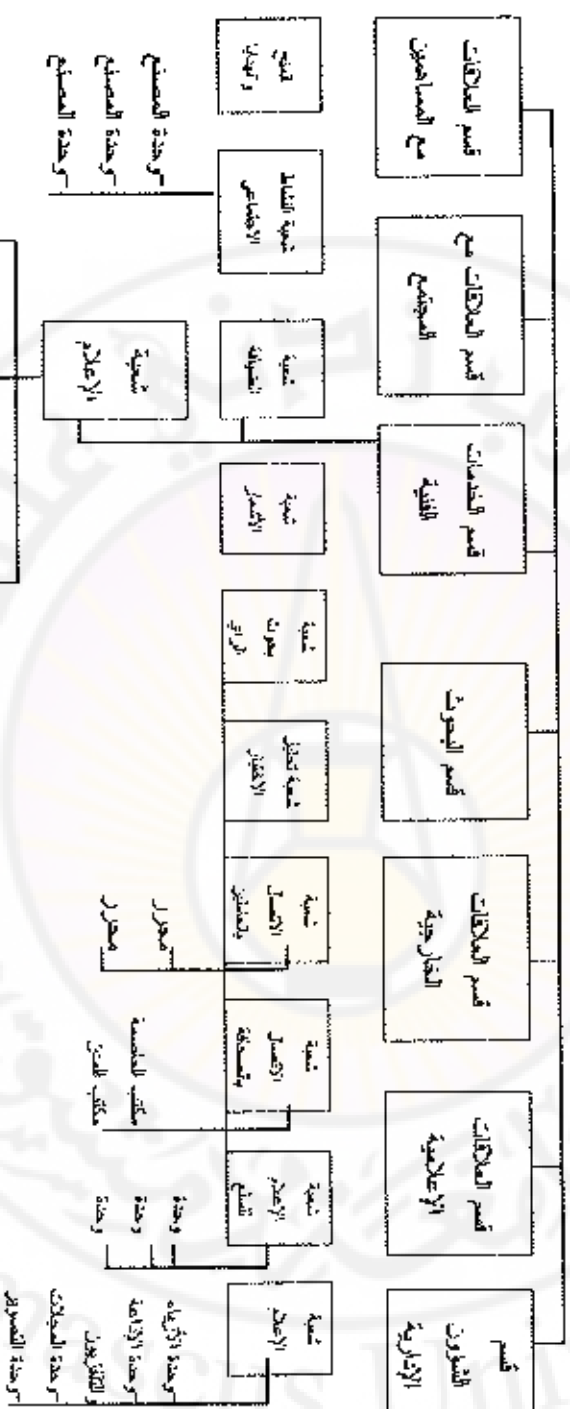
ونستعرض فيما يلي نماذج لبعض الهياكل التنظيمية للعلاقات العامة في مؤسسات مختلفة. (١٨)



شكل رقم (١) نموذج التنظيم أجهزة العلاقات العامة في شركة منسوجة الحجم.

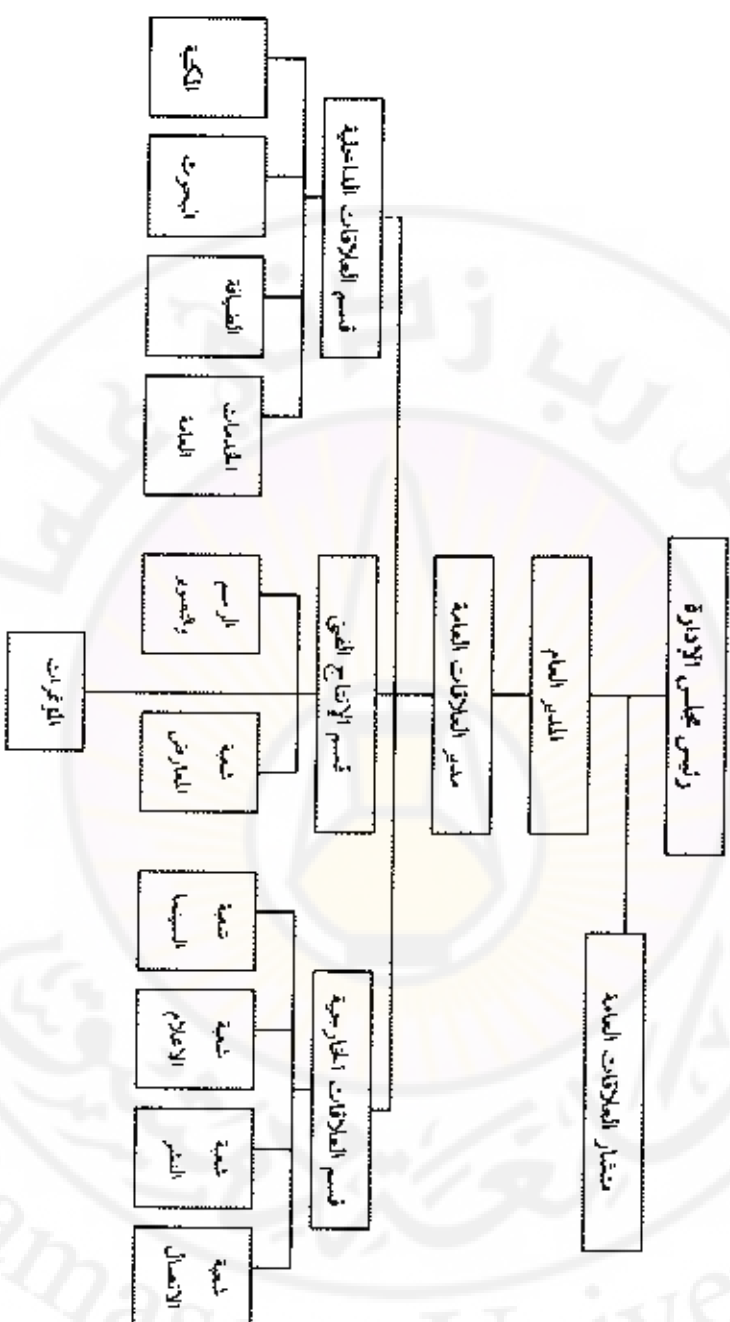
رئيس مجلس الإدارة

فأجاب رئيس مجلس الإدارة والمحلل قائلا: العمامة



१५

شكل رقم (٢) نموذج لتقييم العلاقات العامة في مؤسسة كبيرة،



شكل رقم (٣) نموذج تنظيم العلاقات العامة في المؤسسات والوزارات العربية.

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

الخطوة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة :

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

حصر الأنشطة والأعمال التي تأخذ طابع العلاقات العامة كافة، بناءً 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 مضامين وتوجهات، 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 ستناط بهم مسؤوليات هذه الأقسام.
الخطوة الثالثة :

إنشاء (وحدات إدارية فرعية) داخل نطاق العلاقات العامة، بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة، وإعطاء 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. وهنا يجب 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، فتمنح السلطة لمن لا مسؤولية له يفتح مجالاً للتسيب وسوء استخدام السلطة، كما أن تحميل المسؤولية لمن لا سلطة لهم يعني إجحافاً وظلماً وظيفياً لا أساس ولا مبرر له. ولإضفاء درجة من المرونة والمناورة في عملية اتخاذ القرار، فإن ثوب 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 الرأسية (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- إبنوارد ل. بيرنز 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.
- 3- Herbert simon, Administrative, Behavior (N.Y: The Macmillan company, 1976) P.
- ٤- لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة، المبادئ والأسس العلمية، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١). ص ص ١٦١ - ١٦٢.
- ٥ - ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، مدخل اقناعي، ط١ (عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣) ص ص ٤٤٨ - ٤٥٢ .
- ٦ - صالح أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال 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 جنيدي، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، (القاهرة: برنامج التعليم المفتوح، ٢٠٠٠). ص ٤٠.
- ١٢- علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط٤ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٠) ص ص ٤٩ - ٥٠ .

- ١٣- صالح أبو أصبع، مرجع سابق، ص ١١٦.
- ١٤- علي عجوة، مرجع سابق، ص ٤٤.
- ١٥- المرجع السابق، ص ٤٥ .
- ١٦- محمود يوسف، حنان جنيد، مرجع سابق، ص ص ٤٥ - ٤٦.
- ١٧- صالح أبو إصبع ، مرجع سابق، ص ١١٧ .
- ١٨- لبنان هاتف الشامي، مرجع سابق، ص ص ١٧٣-١٧٥ .
- ١٩- صالح أبو أصبع، مرجع سابق، ص 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، ويخصص 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 للعلاقات العامة وظيفة إدارية جديدة ومهمة إلا أن وجودها ونجاحها في أية مؤسسة يتوقف على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة واقتناعها 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 يتيح له التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة في التوفيق بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير ووضع السياسات التي تحظى بثقة الجمهور واحترامه، وتساعد على توطيد سمعة المؤسسة ونقاء صورتها في أذهان الجماهير. (١)

وكما كانت المنشأة تتعامل 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 تكلفهم بعمل البرامج، وإجراء الاتصالات اللازمة مع هذا الجمهور.

وكما تنوع الجمهور وأصبح من الصعب تحديده أو تقسيمه إلى نوعيات محددة أو مجموعات معروفة، كانت عملية الاتصال صعبة، وتحتاج إلى إلمام ودراية 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 وثقافتهم 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 تكلفهم 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 يسبب جهل الإدارة بأهمية العلاقات العامة ودورها في

المنشأة، فسوف تجد الإدارة أن تحديد هذا خطأ كبير، يجب تصحيحه بسرعة. (٢)

أهداف إدارة العلاقات العامة :

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

اختصاصات إدارة العلاقات العامة :

إذا ما أردنا الدخول في تفصيل الاختصاصات التي تمارسها إدارة العلاقات العامة، سنجد أنها مشتقة من واقع طبيعة نشاط العلاقات العامة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولن نخرج عن ذلك، ومن الممكن تحديد أهم الاختصاصات فيما يلي :

- ١- استقبال زوار المنشأة والترحيب بهم .
- ٢- القيام بالتسهيلات اللازمة 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 اللازمة 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 ضدها.

٧- أية اختصاصات أخرى ترتبط بطبيعة نشاط المنشأة وتحركاتها وعلاقاتها 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 تلجأ 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، تتصف بقدر كبير من العمومية والشمول في المستوى الإداري الأعلى، وتتضمن خطوط السياسة العامة، فإنها تزداد في حيثياتها وتفصيلاتها في المستويات الإدارية الأدنى .

١ - الإدارة العليا (مجلس الإدارة) :

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

وفي هذا الإطار الشامل تقوم الإدارة العليا بما يلي:

أ- التأكد من أن إجراءات العمل داخل المؤسسة، تسمح بإتمام عملية نقل فعالة للمعلومات إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب، بما في ذلك النشرات والأخبار والتعميمات 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- توفير فاعلية العلاقات العامة، وجهود الاتصال المبدولة، على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسة، وذلك بتبني المعايير المناسبة لطبيعة نشاط ودور المؤسسة في المجتمع المحيط، 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 للقائهم إليه، بل يجب أن يبادر من جانبه ويدعو كل من تهمه دعوتهم والاجتماع بهم، فالعلاقات العامة عملية اتصال تفاعلية ذات اتجاهين .

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

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

٢ - الإدارة التنفيذية :

تختلف طبيعة ومجال العلاقات العامة التي يمارسها المدير في هذا المستوى الإداري، حسب طبيعة موقعه واختصاصات إدارته، وتسهيلاً للفهم 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 وتخطيط برنامج العلاقات العامة، تتعدى نشاط رئيس مجلس الإدارة، إذ تقع على عاتقه مسؤولية ضمان سلامة العلاقات الداخلية في المؤسسة وفاعليتها، وتركز السياسات العامة للمؤسسة والقرارات الصادرة عنه، في عمليات الاتصال الرأسية 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 مديري 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 للمؤسسة من شأنه أن يشيع الرضا والثقة في جو المؤسسة ويتيح للعلاقات العامة فرص العمل بفعالية ونشاط.

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

ب - مدير التسويق :

تتصف 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 شعاراتها " أن من حق المستهلك أن يعلم " وإذا كنا نطالب المستهلك بترشيد الكثير من قراراته وإيصاله إلى الاختيار المناسب، فإن علينا تزويده بالمعلومات الحقيقية، والكافية، لتمكينه من الوصول إلى ما نريده له، وفي هذا الصدد، يقع على عاتق مدير التسويق ومدير العلاقات العامة، عبء ضمان تدفق منظم 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 واختياره للمؤسسة التي تقدمها لا تكمن فقط في جوهر الخدمة نفسها، وإنما تمتد جذور بعضها إلى أعماق نفسية العميل. إن جودة الخدمة والإطار الذي توضع فيه، والتي تحددها 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 أثر كبير على إدراكات العميل لنوعية 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 المتمثلة في حجم واتساع عملياتها وتنوع خدماتها .
إن كثيراً من حالات الفشل التي تنتاب 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 لإحداث التفاعل المطلوب داخل المؤسسة .

ج- 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. فمدير الأفراد هو أقرب الناس إلى كافة العاملين في المؤسسة. والأقدر على التعرف على أفكار وأقوال هؤلاء، ويمكن هذا الدور التعزيزي لمدير الأفراد في مجال العلاقات العامة في التأكد

من أن الأخبار والمعلومات العامة تتدفق بصورة مستمرة ومنظمة في مجال إدارته.

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

أنماط إدارة العلاقات العامة: (٥)

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

١- النمط الاستشاري :

حيث تكون وظيفة العلاقات العامة استشارية إذ تهم كل الوحدات وتتفع 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 أية مضامين 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 محدداً برؤيته ووجهة نظره وموقفه من نشاطات كالعلاقات 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 مستقلة للعلاقات العامة تعطي وضعاً تنظيمياً خاصاً لها، وتمنح 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. أساليب 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. وتلجأ المؤسسات في العادة إلى أحد الأساليب الثلاثة التالية لتسيير أمور وإدارة العلاقات العامة وهي : (١)

١- إنشاء إدارة علاقات عامة داخلياً In House Public Relations .

٢- الاستعانة بجهة استشارية خارجية للعلاقات العامة Consultancy .

٣- الجمع بين الأسلوبين .

تناقش هذه الأساليب الثلاثة لتتعرف على مزايا وعيوب كل منها .

١- إنشاء إدارة علاقات عامة داخلياً :

يعني ذلك أن تقوم المؤسسة داخلياً بالقيام بالعلاقات العامة من خلال

جهاز خاص يقوم بهذه المهمة، ويتم ذلك بإنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها 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 بعدة مزايا تتمثل في :

أ- تندمج كوائر العلاقات العامة وتتوحد في أهداف المؤسسة ومراميها، 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 فبإمكانهم 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 مختصين يمكنهم التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور.

هـ- إن وجود الجهاز داخل المؤسسة سيمكنه من معرفة مصادر الحصول على ما يلزمه من معلومات.

و- إن الجهاز الداخلي للعلاقات العامة، بحكم صلاته وقربه من الأفراد وما يجري داخل المؤسسة من أحداث، يستطيع اتخاذ الإجراء اللازم لإصدار أية أخبار أو معلومات بسرعة وفي الوقت المناسب، وتعتبر سرعة الرد والاستجابة لمقتضى الحال من أهم الخصائص التي يتصف 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 قادراً 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.

و على 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 الأكبر 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 يحبط مسؤولي العلاقات العامة في الجهاز الداخلي .

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

٢- الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة :

يتم ذلك بأن توكل 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 أو كله لمنظمة معينة، وهو قد يكون فرداً وله عملاء متعددون، وقد يكون منظمة ولها عدة عملاء على مستوى الدولة، وقد يكون إدارة من إدارات وكالة إعلانية 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 مستشاراً للإدارة وليس بديلاً عنها.

وللاستشارة الخارجية مزايا وعيوب، ومن مزاياها :

أ- 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 تنجز أعمالها بأقل التكاليف .

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

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

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

د- زيادة مصداقية الجهة الاستشارية لدى الإدارة العليا، حيث أن مسؤولي هذه الجهة مستقلون، وبذلك يمكن أن يقدموا نصائح غير متحيزة، وغالباً ما يتم الاستماع والشفقة 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 :

أ- قد يشوب النظرة الشاملة للموقف من جانب الجهة الاستشارية بعض القصور، 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 .

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

ج- 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 كوارثها.

هـ- تساؤلات وسائل الإعلام حول أنشطة المؤسسة، لا يمكن في كثير من الأحوال الرد عليها من قبل الاستشاريين، بل يقومون بإحالة 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 يساهم 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 والعامة 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 الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات العامة .
- ط- عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة في الموضوعات الهامة.

- ي- إعداد وإخراج الكتيبات 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 داخلياً، 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 لمعالجة موقف معين.

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

بناء إدارة العلاقات العامة وتبنيها : (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 .

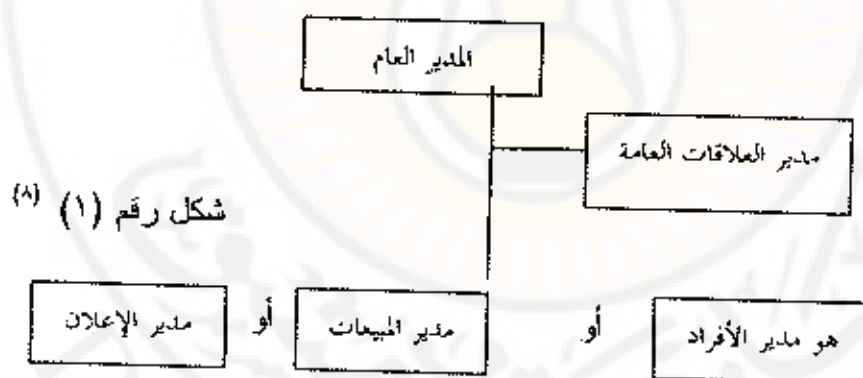
والاختلاف هنا قد يكون ضرورة يستدعيها اختلاف الأهداف والخطط والبرامج وال جماهير، كذلك الأمر بالنسبة لتبعية العلاقات العامة، فقد تسند هذه المهمة إلى أحد مديري الإدارات كإدارة الأفراد أو إدارة المبيعات أو إدارة الإعلانات، أو قد توزع المسؤولية بينهم. وفي بعض المنشآت الأخرى نجد أن هناك إدارة كاملة للعلاقات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

وتتصل أعمال العلاقات العامة اتصالاً مباشراً بالأهداف والسياسة العامة التي تنتهجها الإدارة، وبناءً على ذلك فإن أعمال العلاقات العامة يجب أن توضع 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 المسؤولية الكبيرة في المؤسسة، حتى يمكنه أن يحقق أحسن نتائج، وأن يكون على مستوى مديري الإدارات الأخرى.

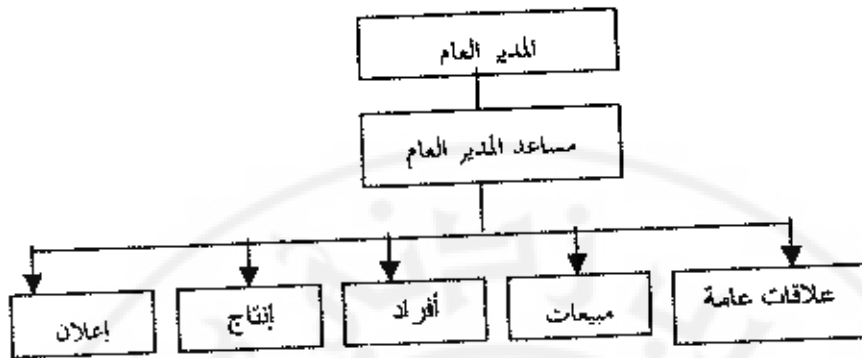
من ناحية أخرى، فإن تخصيص مدير أو قسم لإدارة أعمال العلاقات العامة لا يعني أن هذا الشخص أو هذا القسم هو الجهة الوحيدة التي تقوم بأعمال العلاقات العامة فحسب، ذلك أن العلاقات العامة عملية مستمرة

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 تخصيص مدير 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 .

وقد يلبي 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 :

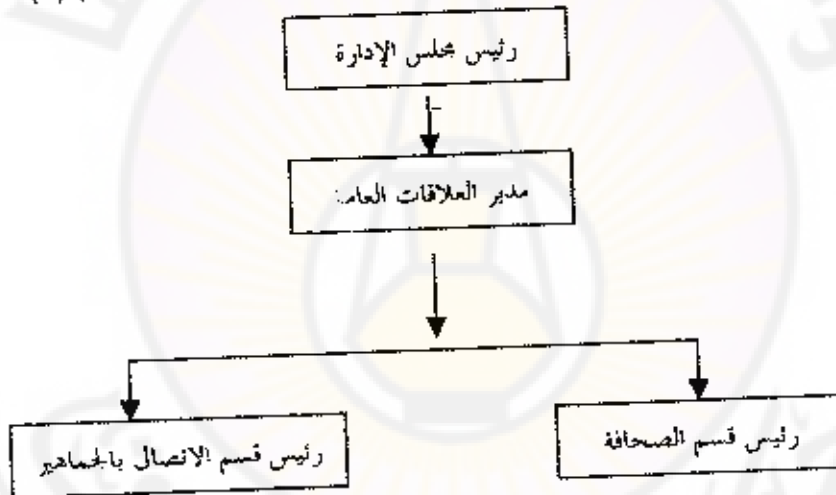


وفي الشكل الثاني يتصل مدير العلاقات العامة بمساعد المدير اتصالاً مباشراً ولكنه يساوي مركز مديري الإدارات الأخرى، وبذلك يسهل عليه التقاطع معهم إذا كانوا يعقدون جلسات دورية بانتظام لتقرير سياسة الشركة. والشكل التالي يبين ذلك : (٩)



شكل رقم (٢)

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



شكل رقم (٣)

وقد يقوم بأعمال العلاقات العامة مدير يتبعه عدة أقسام ، وذلك في حالة اتساع مشروعات وبرامج وخطط العلاقات العامة والمدعمة بإمكانيات مادية مناسبة. ويكون اتصال هذا المدير مباشراً ووثيقاً بالإدارة العليا. وللمدير العلاقات العامة الحق في حضور جلسات مجلس الإدارة بالتمثّل إذا لم يكن عضواً فيها. والشكل رقم (٤) يوضح هذا النموذج. (١٠)

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 أسس 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 بإمداد جهاز العلاقات العامة بالعاملين ذوي المقدرة والكفاءة.

أما بالنسبة لعدد العاملين، فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة، فعددهم يتوقف على حجم المؤسسة أولاً، وحجم جهاز العلاقات العامة ومهامه 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 تسع نقاط تتعلق بأخلاقيات العمل والعاملين بالعلاقات العامة أوجب على أعضائها التقيد بها ويمكن أن نعرضها للإطلاع عليها :

١- لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة اتجاه الجمهور .

٢- أن يتعهد كل عضو بعدم الاشتغال في أية مهنة تقود 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 مكشوفة 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 بعد أخذ 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 الأجور والتعويضات المالية على تحقيق نتائج معينة، أو أن تتأثر الأجور بالطريقة نفسها بالنتائج المتحققة.
- ٩- على العضو أن لا يقدم إلى العميل المتوقع مقترحاً تفصيلياً لبرامج العلاقات العامة قبل تعيينه فعلاً .

ويرى دومينيك Domminik أن رجل العلاقات العامة معنى 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 تتسجم 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 تفعله المنظمة، وهو معنى كذلك بمعرفة مشاعر الجماهير نحو المنظمة، لذا فإن الاتصال في العلاقات العامة هو اتصال باتجاهين .

٣- القيام بمهمة إدارية استشارية، فالعلاقات العامة يتم تصميمها لتلبي أهداف المنظمة/الشركة ولتتكيف 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 .

٢- الخصائص الواجب توفرها بالعاملين في أجهزة العلاقات العامة :

حدد بلاك (Black) مجموعة من المهارات اللازمة لإدارة العلاقات العامة يجب أن يتحلى بها الفرد فهي ضرورية لنجاحه في مجال العلاقات العامة مثل : (١١)

- أ- الحصافة وامتلاك الحس العام .
- ب- مقدرة تنظيمية من الدرجة الأولى .
- ت- المقدرة على الحكم ، والموضوعية والنقد البناء.
- ث- التخيل، والمقدرة على تقدير وجهات نظر الآخرين .
- ج- رباطة الجأش والمقدرة على تحمل الآلام.
- ح- عقل حي محب للبحث .
- خ- الإرادة في العمل لفترة طويلة وساعات 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: (١٢)

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 الجهود لنجاح مهمته.

ب- حسن المظهر والمنطق والجاذبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام، وتناسب القوام وحسن الهندام، 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 إبداء النصيحة 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 باللفظ والعبارة وقوة الشخصية .

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

ز- التكيف : وهو عامل أساسي في العلاقات العامة الجيدة، ليتعرف به رجل العلاقات العامة على طريقة تفكير الآخرين وأساليب التأثير فيهم، والتكيف يركز على نقل المعلومات والإقناع.

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

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

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

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

ل- الخيال الخصب : 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، لا بد 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 ووسائل 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 خطب الرؤساء والمسؤولين، عليه صياغة الخطب بالأسلوب المؤثر السهل المقنع .
- هـ - الصحافة: لابد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة وإن كانت يسيرة عن أسلوب التحرير الصحفي وفنونه، فهذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه لتقديم مادة الاتصال إلى الجمهور .
- و - الاطلاع الفني : يستخدم رجل العلاقات العامة، بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام، المعارض، الإذاعة الداخلية - الشرائح المصورة ... ووسائل الاتصال السمعية، فلا بد له من الاطلاع والحس الفني .
- وفي ضوء ما تقدم، لابد من ذكر حقيقة هي من الصعب وجود هذا الرجل المثالي في العلاقات العامة الذي يتمتع بكل تلك الصفات، فهذا الرجل هو كائن إنساني، ولا يمكن أن يتحلى بكافة السمات 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 البخشوانجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١).
- ٢- المرجع السابق، ص ١٩١ .
- ٣- المرجع السابق، ص ص ٩٢ - ٩٤ .
- ٤- ناجي معلا، مرجع سابق، ص ص ٢٥٩ - ٢٦٥ .
- 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 البخشوانجي، 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 الحديثة للطباعة والنشر، ١٩٨٢) ص ص ٢٥ - ٢٦ .
- Ropert Ross, The Management of Public Relations (N.Y: John wileyand sons, 1977) .P 62.

- ٨- أحمد عسكر وآخرون، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية (القاهرة: دن، 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- بتصرف من :
- لبنان هاتف 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- بتصرف من :
- لبنان هاتف 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 الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، (بيروت: منشورات عويدات ١٩٨٠) ص ص ٧٠ - ٧١ .

الفصل الثاني (*)

التخطيط للعلاقات العامة

(*) - إعداد الدكتورة : أميمة معراوي



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

العلاقات العامة ليست نشاطاً عشوائياً، وليست نشاطاً وقتياً، يبدأ فقط حين تقع المؤسسة في أزمة مع جمهور نوعي من جماهيرها، وينتهي بانتهاء هذه الأزمة، ذلك لأن أنشطتها طويلة المدى، ونتائجها بعيدة الأثر. ولا ينبغي أن ننظر نتيجة سريعة من برنامج العلاقات العامة، بل إن النتيجة تحدث تدريجياً وعلى مدى طويل، فالعلاقات العامة تتعامل مع الإنسان، وآراء الإنسان ومواقفه 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 بالتخطيط في العلاقات العامة والتي تتمثل في: (١)

١- إن تزويد الجماهير بالمعلومات عن المؤسسة وأهدافها لا يتيسر إلا في ظل خطط معينة، والمعروف 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 أية 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 يصدرونها، إلا أنهم ينسون أن الجماهير ليس لديهم من المعلومات ما يكفي للحكم لهذه القرارات أو عليها.

٣- إن وسائل الاتصال بال جماهير قد ازدادت تشعباً وتعقيداً، وأضحت 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 وتفاوت أساليب الاتصال بال جماهير مختلفة، مع صعوبة اختيار هذه الوسائل والأساليب، وعلى هذا الأساس تتعرض أية خطة إلى الكثير من التعديلات والتغييرات، مما يزيد الموقف صعوبة وتعقيداً.

٤- هناك اتجاه للنظر إلى العلاقات العامة باعتبارها عملية قصيرة الأمد، وليست بالعملية طويلة الأجل، وبعبارة أخرى، فإن نشاط العلاقات العامة 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 تشترك اشتراكاً فعالاً في رسم سياسات المؤسسة بأنواعها المختلفة، وهي في وظيفتها الجديدة لابد أن تقوم بتخطيط نشاطها وعملياتها المختلفة، حتى يمكنها تحقيق أغراضها وبلوغ أهدافها.

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

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

ولكن ما المقصود بالتخطيط ؟

التخطيط اتجاه عالمي، وأسلوب علمي يُتبع في معظم دول العالم لتحقيق أهدافها ولذلك أصبح التخطيط ضرورة حتمية للنهوض بتلك المجتمعات.

والتخطيط لا يستهدف فقط تحقيق ما يجب أن يكون، وإنما يرمي إلى الوصول إلى أقصى ما يمكن أن يكون، وبذلك يكون التخطيط أسلوباً ومنهجاً ووسيلة لإحداث تغييرات مقصودة، ولتحقيق أهداف معينة، وذلك بتعبئة جميع الموارد والطاقات البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها، ومتفق عليها بأقل تكلفة ممكنة، وبأدنى جهد، وفي أقصر وقت مستطاع. لذلك فإن مفهوم التخطيط وقد أصبح أسلوباً علمياً ومنهجاً وفناً، فإنه يتضمن في حقيقته عمليات تهدف إلى إحداث تغييرات اجتماعية واقتصادية مقصودة وتتضمن تلك العمليات:^(١)

١- الدراسة لتتضح الأهداف المطلوب الوصول إليها، ويمكن في ضوءها تحديد الاحتياجات والموارد ومتابعة وتقديم الخطة التي اعتمدت بناءً على عمليات التخطيط .

٢- الرؤية أو التعقل وعدم التهور حتى يمكن تقدير أهمية الدراسات التي تجري، والنتائج التي وصلت إليها، واستخدام ذلك بتمعن سواء عند وضع الخطة أم عند تنفيذها وتقويمها.

٣- التدبير، أي الصبر والمثابرة في العمل، وبذل الجهد للوصول إلى الغايات 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 : (٣)

"تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية " . ويعرف بيتر دركر Peter Drucker التخطيط بأنه :

"عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم الجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وفياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجوع صدى منظم ومنظم " .

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

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 ، فالخطة تقترح ماذا نعمل وكيف نعمل قبل أن يتم الحدث 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 تقاس 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: (١)

١- جمع المعلومات والحقائق عن المستقبل، مثل توقع تصرفات الجماهير المستقبلية، والمنافسة، ومحاولة التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها تحت نظر المختصين ، ودراساتها بعمق، من شأنه أن يمكن من وضع مخطط لعلاجها، وإلى تطابق نشاط العلاقات العامة مع الهدف العام والسياسة العامة للمؤسسة .

٢- إريداد إسهام الإدارة ودعمها، لأن نشاط العلاقات العامة واضح 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 ديمقراطية، بمعنى أن الجماعة تشارك فعلاً فيها، وبهذا يشعر كل أفراد الجماعة أنهم ملتزمون بالخطّة 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 عاملاً مهماً في جعل أهداف المؤسسة تحت المجهر، واضحة 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 المشاكل التي تعترضها وأن تتنبأ بها، وتعمل على حلها، واستطاعت أن تواجه التغيير، وأصبح التخطيط عاملاً مساعداً للمراقبة الإدارية، بحيث تستطيع الإدارة العليا في المؤسسة أن تتعرف على حسن الأداء أو سوءه في المؤسسة من خلال الالتزام بتنفيذ 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 الحوافز 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 ورجع الصدى حولها.
- ٤- يؤدي التخطيط الجيد إلى استخدام ملائم وفق الموارد المنظمة.

٥- يؤدي التنبؤ الدقيق في الخطة إلى تقليل عناصر المخاطرة والتشكك والتردد في اتخاذ القرارات.

٦- يؤدي إعداد الخطة إلى قيام المديرين بتفحص مؤسساتهم من جميع جوانبها والتنسيق 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: (١)

إن برامج العلاقات العامة وأنشطتها هي بالضرورة برامج علمية تقسوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط، ويرى 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 بالنفع 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 سياستها، أو استحداث 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 المناسبة، 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.

٣- وجود مجموعة من الأهداف المترابطة :

إن تقسيم الخطة إلى مراحل وأجزاء فرعية مرتبة بحسب أهميتها ، وفي الوقت المناسب، وعادة تتضمن الخطة مجموعة من الأهداف المترابطة المتصلة، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يقتضي أن يقوم المتخصصون بإنجازها على مراحل متتالية، كالبدء بالتمهيد للجمهور واستثارة 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 منذ وضع الخطة مقدار الموارد المتاحة للخطة التي ستنفذ .

٥- الاعتماد على الدراسة العلمية :

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

٦- توفير الخبرة والمهارات المهنية لدى القائمين بالتخطيط :

ينبغي توفر الخبرة المهنية والدراسة الكافية لدى واضعي ومصممي 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 تحققة برامج العلاقات العامة وخططها من نتائج، وما ينجم عنها من آثار، لتحديد معوقات النجاح والتغلب عليه .

وعلى الرغم من أن هذه المقومات التي سبق ذكرها تعمل على نجاح التخطيط لبرامج العلاقات العامة، إلا أن التخطيط لتلك البرامج ليس بالعملية السهلة، ولكنها عملية غاية في الصعوبة والتعقيد، لأن العلاقات العامة تتعامل مع الإنسان، وهو دائماً ينصف بالتغير والاختلاف. ولعل من أهم المعوقات التي تعوق عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة: (٧)

١- التغير المستمر في الرأي العام :

إذ 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

بيسن ما تعتمد على النتائج التي تسفر عنها مقاييس اتجاهات الجمهور نحو مسائل معينة.

٢- عدم توفر الوقت للتخطيط :

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

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

٣- صعوبة تقويم واختبار نتيجة تأثير وسائل الإعلام المختلفة :

فمن المعروف أن برامج العلاقات العامة تستخدم وسائل الإعلام في الاتصال بالجمهور، وهذه الوسائل تتفاوت من حيث درجة التأثير الذي تحدثه في الجمهور، 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 الدراية 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- الفهم الخاطئ لمفهوم العلاقات العامة :

يتعرض مفهوم العلاقات العامة لفهم خاطئ من جانب الإدارة في بعض المؤسسات فيعتقدون أنها مجرد دعاية أو إعلان عن نشاط المؤسسة، وبالتالي لا يعترفون بإمكانية الأخذ بالتخطيط في ممارسة أنشطتها، وبشكل هذا الفهم الخاطئ عقبة أمام خبراء العلاقات العامة عندما يحاولون الأخذ بأسلوب التخطيط العلمي لبرامج العلاقات العامة.

٦- التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة :

حينما تواجه بعض المؤسسات بزيادة في نفقاتها تتجه نحو ترشيد هذا الإنفاق عن طريق تخفيضه على بعض أنشطتها ومن بينها العلاقات العامة، دون إدراك لدورها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وهذا من شأنه أن يؤثر على عملية التخطيط.

٧- عدم تعاون الإدارات المختلفة بالمؤسسة مع إدارة العلاقات العامة :

تحتاج عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة توفر المعلومات والحقائق عن المؤسسة لتوفيرها أمام الجماهير، وقد تكون هذه الحقائق لدى بعض الإدارات داخل المؤسسة، وعدم تعاونها يعيق الحصول على هذه المعلومات وبالتالي يؤثر في عملية التخطيط، فيعيقها عن تحقيق أهدافها.

أهداف التخطيط للعلاقات العامة :^(٨)

يعتمد التخطيط للعلاقات العامة على الأهداف التي يضعها خبير العلاقات العامة نصب عينيه، ويقصد بالهدف صورة ذهنية عن الحالة المستقبلية، أو كما يشير بعض الباحثين إلى أن الأهداف تعتبر الغايات التي من أجلها توضع الخطة، ولا بد من توخي الدقة في تحديد الأهداف قريبة وبعيدة المدى التي تسير الإيديولوجية الاجتماعية، والتي ترسم الخطة الإعلامية من أجل تحقيقها، لذلك لا بد من البداية أن تكون الأهداف ممكنة

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

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

الهدف الأول :

تحسين العلاقات وتيسير سبل الاتصال بين ثلاث مجموعات رئيسة هم المستهلكون، وأصحاب رؤوس الأموال، ثم العاملون في المؤسسة، وضمنان 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 اشتدت وتشتد فيه المنافسة يوماً بعد يوم .

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

وقبل الخوض في مراحل عملية التخطيط لابد أن نتعرف على برامج العلاقات العامة.

برامج العلاقات العامة وأنواعها: (١)

البرنامج فسي 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 وتعميقاً في فهم الجماهير لدور المؤسسة في النشاط الاجتماعي الاقتصادي العام* .

ويمكن تقسيم برامج العلاقات العامة إلى برامج وقائية Preventive Programming وبرامج علاجية Remedial Programming والأول يكون وقائياً لصيانة المؤسسة من الأخطار التي قد تحدث 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 يستدعى 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، وتلافيتها قبل حدوثها بزمان غير قصير، وبذلك يمكن تجنبها والوقاية منها.

وسواء كان نشاط العلاقات العامة وقائياً أم علاجياً، فإنه يجب أن يكون مبنياً على أسس من التنظيم والإعداد، أما الحالات العشوائية والتجارب السطحية في الأعمال فلا يترتب عليه إلا التشيبت 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

يحدد هذا النوع من التخطيط للبرامج طويلة المدى في ضوء السياسة العامة للمؤسسات، ومن خلال الإطار العام لهذا النوع من التخطيط تتحدد معالم التخطيط للبرامج على المدى القصير، وهناك بعدان أساسيان يجب مراعاتهما 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 .

٢- التخطيط للمدى القصير : Short term planning

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

- أ- تنشيط المبيعات أو الخدمات .
- ب- تقبل السياسة العامة للمؤسسة .
- ج- توطيد العلاقة الطيبة بين المؤسسة وجماهيرها .
- د- توعية الجمهور الداخلي للمؤسسة بأوجه نشاطها وسراحل تطورها .
- هـ- يمنع وقوع المشكلات التي تعترض المؤسسة وتقلل من إنتاجها أو خدماتها .

ثانياً - تخطيط البرامج العلاجية :

قد يكون من السهل إخضاع الخطط والبرامج للتوقيت في الحالات الطبيعية، إلا أنه يصعب ذلك عند الكوارث والأزمات .
وخبر العلاقات العامة المتمكن هو الذي يستطيع وضع خطط واضحة 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 تتسم بالسرعة والحزم .

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 يستحول إلى كارثة، إن مثل هذه المواقف تتعرض لها المؤسسات الصناعية بصفة خاصة، حتى تلك التي لديها أجهزة ضخمة للعلاقات العامة، وسبب ذلك هو تقلب الرأي العام.

ومن أمثلة تلك المواقف التي تشكل حالة الضرورة للمؤسسة الإجراءات أو التغييرات 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 بتنوع السياسات العامة، وتتناسب مع ما يرصد لها من اعتمادات مالية، وسهما تعددت أشكالها وخطواتها إلا أنه يمكن القول إنها تشترك جميعها من حيث المنهج والخطوات المنتظمة في تسلسل واقعي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

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

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



شكل رقم (٥) خطوات التخطيط .

وبقدم "جيفكنز" "Jevkins" نموذجاً آخر للتخطيط للعلاقات العامة يتكون من ست نقاط رئيسة يشملها المستطيل التالي : (١١)

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

وعموماً مهماً مختلفت النماذج كما ذكرنا فإن خطوات التخطيط للعلاقات العامة تنحصر في التالي :

الخطوة الأولى : تحليل الموقف :

أو بتعبير آخر جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بتصوير الموقف الحالي للمؤسسة، ولا يمكن التخطيط لحملة مستقبلية ما لم نبدأ بتصوير الموقف الحالي، أو ما لم نحدد أين نقف الآن، وهذا يتطلب جمع المعلومات التي تؤثر في مقدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويعني ذلك قبول جميع المعلومات والحقائق والاتجاهات والأفكار الجدالية والمنافسة، 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 والآراء التي يجب أخذها 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)

وعملية 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

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

ويجب أن نلاحظ بأن المعلومات يتم جمعها من مصدرين : 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، والأرشفيف الصحفي، والخدمات المعلوماتية التي تقدمها مراكز البحوث والمعلومات ومراكز الاستشارات وذوو الخبرة ومديرو المؤسسات الإعلامية في الأسواق غير المنافسة. (١٣)

ويبين الجدول التالي أهم مصادر المعلومات الداخلية: (١٥)

المصدر	المعلومات التي يقدمها المصدر
المدير العام	- سياسة المنظمة - خطط المنظمة .
مدير التسويق	- الاستراتيجيات التسويقية . - المنتجات الجديدة . - الأسعار ، التخفيض . - العلاقات مع الموردين . - مع المستهلكين .
مدير الأفراد	- الحاجة إلى تحسين العلاقات مع العاملين . - برامج الاختيار والتعيين . - مشاكل العاملين .
مدير الإعلان	- استراتيجيات الإعلان وخطته . - المنتجات التي سيعمل عنها خلال العام .
مدير المبيعات	- مندوبو البيع . - المشكلات المتعلقة بالاتصالات مع المندوبين والموزعين .
مدير التصدير	- برامج التصدير ومشكلاتها .
مدير الفروع أو البيع	- مشكلات الفروع

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 لتقويم الأداء والتنسيق في العمل.

وهناك عدة خصائص يجب أن تتحلى بها الأهداف هي :

- ١- أن تصف بوضوح النتائج المستهدف 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)

وتقسم الأهداف إلى عدة أنواع فمنها : الأهداف الأولية ، والأهداف الثانوية، وتتركز الأهداف الأولية حول تحسين الكفاءة الإنتاجية، مع المحافظة على الروح المعنوية، وشعور الأفراد بالرضا عن أعمالهم. أما الأهداف الثانوية فهي أوجه النشاط المؤثرة في معنويات الأفراد وفي كفاءتهم الإنتاجية، فيجب وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحديد الأجور 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، وتخفيض أسعار السلع.

ومن الأهداف طويلة الأجل أيضاً : الاحتفاظ بعلاقات طيبة ومثمرة مع كل من ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، كالعمال والمستهلكين والموزعين والمساهمين وغيرهم من جماهير المؤسسة والمساهمة في نهضة المجتمع .

أما الأهداف المتوسطة ، فهي المرحلة الوسطى بين الأهداف البعيدة والأهداف القريبة، وهي نماذج بطابع التنفيذ والتطبيق، ومنها مثلاً إنتاج السلع الجديدة في أقرب وقت ممكن مع تهيئة 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 بفئات الجماهير المختلفة فمثلاً فيما يتعلق بالعمال نجد الأهداف المباشرة الآتية: الاحتفاظ بعلاقات ودية صريحة مع رؤساء النوادي ونقابات العمال والمعاهد وغيرها في جميع الأوقات، والإقدام السريع على تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بتدريب العمال على الأعمال الجديدة، والاعتزاز بقوتهم ، والمشاركة في حل مشكلاتهم والاستماع إلى آرائهم وتجديد نظم التأمين الاجتماعي والاهتمام بالمكافآت، ومراعاة تحسين ظروف العمل وفقاً لأحدث النظم. (١١)

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 ، وتوضيح وتدعيم صورة الشركة ومكانتها .

٨- كسب تأييد الجمهور الداخلي .

٩- الفوز بثقة المجتمع الخارجي.

بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف كما سبق وذكرنا، ولكن مهما تكن الأهداف فلا يجوز اعتبار الأهداف ثابتة لا تقبل التبدل 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.

وتتبع 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 الجهود والنفقات لأنها تركز على الهدف بشكل مباشر، ويمكن تحديد الجمهور اعتماداً على مجموعة من الخصائص منها: (١٧)

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 التكاليف في ضوء كثافة الجمهور المتوقع في هذه المنطقة.

٢- الخصائص الديموغرافية :

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

- إعداد الرسائل المناسبة لكل شريحة.

- استخدام التكنيكات الاتصالية المختلفة والملائمة .

٣- الخصائص النفسية :

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

- خلق التوحد أو النقص 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 بانتسابه وندخله 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 يتبادلون المنافع مع المنظمة سواء كانت تقدم سلعاً أو خدمات، وسواء كان هذا

الجمهور مستهلكاً لهذه السلعة أو مستفيداً من تلك الخدمة أو مورداً أو وسيطاً بين المنتج والمستهلك

ج - الجمهور الخاص : وهو الذي يتصل عمله بنشاط المنظمة وتتأثر 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 الاقليم، أو حتى مستوى الدولة كلها، أو على نطاق العالم (إذا اتسع نشاط المنظمة ليعطي هذا المجال). ولكل ميدان من ميادين النشاط الاجتماعي طائفة من الجماهير التي يتصل بها خبير العلاقات العامة، فمثلاً في ميدان السياسة يتصل الخبير بجماهير العمال والفلاحين ورجال التعليم والطلاب وغيرها.

هـ - معيار الزمن :

من المعروف أن فئات الجماهير تتغير من وقت لآخر، فشباب اليوم هم شبوخ الغد، والطلاب اليوم، قد يشغل بعضهم الوظائف والمناصب فيما بعد، أي أنه يوجد ما يسمى بالجمهور الحالي والجمهور المرتقب، ولذا السبب يضاعف 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.

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

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

ولكي يتم وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، فإن تفاصيل 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 والقيادية 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 المهمات التي يجب تنفيذها، وما هو ترتيبها؟.

- ما هي الأعمال التي يجب أن نقوم بها لتنفيذ الاستراتيجية ؟.
- وبأي ترتيب سيتم ذلك ؟.
- ما هي مشكلات التنسيق والصلات المطلوبة بين الدوائر والأقسام المختلفة لتنفيذ المهمات والاستراتيجية ؟.
- ما هو الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة ؟.
- ما هي الصلة بين المهمات وبين طبيعة الوظائف في المؤسسة ؟.
- كيف يمكن للوظائف في المؤسسة أن تسهل التنسيق لإنجاز المهمات ؟.
- ما هي المسؤوليات المناطة بالوظائف ؟.
- ما هي أشكال الاتصال والملائمة 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 التكلفة 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
الخطوة ٢؟

- ما هي الدورات التدريبية التي تحتاج إليها لإعداد
المستخدمين كي يستطيعوا تنفيذ الخطوة ٢؟

د - أسئلة تتعلق بالقيادة مثل :

- ما هو أفضل نور يجب أن يقوم به المدير لإنجاح الخطوة ٢؟
- ما هي أفضل السبل التي يجب أن يتخذها المدير لتحفيز
المستخدمين وتعليمهم أو تدريبهم لإنجاز ما هو متوقع منهم
لتنفيذ الخطوة ٢؟

هـ - أسئلة حول البيئة مثل :

- ما هي العوامل المجتمعية التي يمكن أن تساعد أو تعرقل
تنفيذ الخطوة ٢؟

- ما هي العوامل التنافسية التي ستؤخذ في الاعتبار عند
تنفيذها ٢؟

- ما هي العوامل القانونية والتشريعية والحكومية التي يمكن أن
تساعد أو تعيق تنفيذ الخطوة ٢؟

- ما هي العوامل الإقليمية أو الدولية التي ستؤثر في تنفيذها ٢؟

إن الإجابة على الأسئلة السابقة سوف توفر لمختص العلاقات العامة
من خلال البحوث، المعلومات اللازمة التي يستخدمها بعد ذلك في حملته
الإعلامية والتي تساعد على تطوير إعداد خطة العمل في مرحلتين متتاليتين:
أولاهما : تحديد الاستراتيجية وتقدير الموارد المادية والبشرية اللازمة .

ثانيهما : 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 واختيار الموضوعات.

وبالنسبة لتحديد ميزانية خطة العلاقات العامة فلا بد منها، حيث يتم بناء عليها تحديد العناصر البشرية والإمكانات الفنية اللازمة 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 لأنه يتيح تحقيق وظيفة العلاقات العامة كاملة دون أن تتعرض لأي قصور نتيجة لأي تخفيض في مواردها المالية. (١٩)

وعموماً تتكون ميزانية العلاقات العامة من خمسة بنود أساسية هي: (٢٠)

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

٢- التكاليف 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- المصاريف الأخرى، وتشمل النثریات وتذاكر السفر وأجور الإقامة بالفنادق والاستضافة والغذاء... وغير ذلك.

وطبيعاً تختلف هذه النفقات 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 تهى طرق الاتصال بال جماهير المختلفة .

ويتم هذا الاختيار في ضوء المعلومات السابقة من الأهداف الموضوعية، وال جماهير 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 بكافة البرامج 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 تُعد برنامجاً عن تنظيم الأسرة - مثلاً - فمن الواضح أن الموضوعات لابد أن تدور 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 مغزى، 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 الماثورة، فالجمهور هذه الأيام يتعرض لسيل جارف من الرسائل التي تحاول أن تجذب

انتباهه، ولذلك نمت عنده حاسة الانتقاء لما هو هادف ومحدد، وعدم الالتفات لما هو دون ذلك، ولكي يكون للبرنامج مغزى فلا بد من توافر بعض الشروط فيه منها :

أ- أن يتضمن شيئاً يفيد الجمهور ويمس مصلحته مساً مباشراً.

ب- أن يحوي الجديد المستماع أو الطريف المميز عن غيره من البرامج التي يتعرض لها الجمهور بكثرة في كل يوم .

ج- أن يتناول كل الحقائق التي تؤيد دعوته، فلم يعد من المقبول أن تقدم 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.

٢- 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 .

٣- أن يبنى البرنامج على الصراحة التامة، وعلى تقديم المؤسسة للجماهير، وتقديم الجماهير للمؤسسة، مع عدم إخفاء العيوب، بل يكون العلاج حل المشكلات بالتعاون مع إدارة المؤسسة.

٤- أن يؤدي البرنامج وظيفة محددة، فمعروف أن العلاقات العامة الحديثة تمتاز بالبرامج الوظيفية، وقد يكون البرنامج إعلامياً، أو تائثيرياً، 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 وتؤدي بهديها.

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

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

و- 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 بالخطوة، يبقى أمام خبير العلاقات العامة تحديد الوسائل الإعلامية المختلفة ليتم فيما بعد التنفيذ الفعلي للخطوة .

وتستلزم عملية إعلام الجماهير، الإلمام التام 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 النواحي التعليمية والمهنية والعمرية وغيرها، وما إذا كان جمهوراً داخلياً أو خارجياً .

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

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

د- الوسائل الإعلامية المتاحة داخلياً وخارجياً.

هـ- النفقات المالية التي تتطلبها الوسيلة، ومدى ملاءمتها 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 تعرض على وسائل أفراد الجمهور العام، أو قد تكون وسائل إعلام خاصة تصدرها المؤسسة أو المنظمة لحسابها الخاص، ومنها صحيفة المنظمة أو مجلتها ونشراتها وإذاعاتها وأفلامها .

وتمتاز 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 ميول الجماهير واتجاهاتهم ومستوياتهم وتذكيرهم. (٢٤)

إذاً وسائل الإعلام في العلاقات كثيرة ومتنوعة 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 ضماناً 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، وتضع شروط التعامل معها والاتصال المستمر بها لمتابعة التنفيذ، وذلك للاتصال بالجماهير لاقتناعهم بفكرة معينة أو تصحيح أفكار خاطئة أو توضيح وجهة نظر المؤسسة لهم، ويستخدم خبراء العلاقات العامة فنون إقناع متنوعة عن طريق وسائل اتصال كثيرة ومتباينة لتنفيذ

برامجهم، سواء كانت وسائل اتصال عامة أو خاصة، مطبوعة أو شفوية، 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 الموضوعية والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها. ويمكن هذه المرحلة من كشف الانحرافات ، وتحديد المسؤول عن الانحراف.

والتقويم هو عملية تقدير الموقف، والحكم على فاعلية وكفاءة العملية، وبحث قيمة النتائج التي تم التوصل إليها من تنفيذ البرنامج المرسوم، ودرجة تأثير الوسائل الإعلامية المختلفة التي استخدمت . وعند القيام بالتقويم 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 أدائه ؟.
- 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 روعي 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 المشابهة المستقبلية في ضوء القياس الحالي ؟. وأخيراً هل نجحنا ؟. (٢٦)

وعموماً هناك عدة مجالات أساسية لتقويم 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 كله، 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 مواتية أو معاكسة.

٣- دراسة تأثير الاتصال : Communication Impact

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

٤- 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.

أما أساليب التقويم فهي ثلاثة :

١- التقويم القبلي pre-testing :

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

٢- التقويم المرحلي أو الجزئي :

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

٣- التقيؤم البعدي post-testing :

يتم هذا التقيؤم بعء انتهاء تنفيء البرنامج للتعرف على النتائج التي حققها في ضوء الأهداف الموضوعة، كما يصبح هذا التقيؤم ضرورياً لتحديد نتائج الخطط بأنواعها القصيرة والمتوسطة والطويلة، وبقيء التقيؤم النهائي لتحديد الآثار السلبية وإثبات صءق بعض المبادئ المتعارف عليها أو العكس، وطرح بعض المبادئ الجديدة للاختبار. (٢٨)

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

ولاشك أن النتائج التي يصل إليها التقيؤم كخطوة نهائية في أنشطة العلاقات العامة ذات تأثير بالغ على مستقبل العلاقات العامة داخل أية مؤسسة لأنها تعطي الدليل المادي المحسوس على أن العلاقات العامة حققت الأهداف والأغراض التي كانت تبتغىها.

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 .
 - و 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- بتصرف من :
 - محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق، ص ص ١٣٧-١٤١ .
 - حمدي البخشوانجي، مرجع سابق، ص ص ١٣٦-١٤٠ .
- ١٠- صالح أبو اصبع، مرجع سابق، ص ١٨٢ .
- ١١- طاهر مرسى 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- طاهر مرسى 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- طاهر مرسى عطية، مرجع سابق، ص ص ١٩٣-١٩٤.

٢١- محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص ١٤٨ .

٢٢- بتصرف من :

- محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق، ص ١٤٨-١٤٩

- علي عجوة ، مرجع سابق، ص ص ١٤٨-١٥١ .

٢٣- علي عجوة ، مرجع سابق، ص ١٤٩ .

٢٤- حمدي البخشوانجي، مرجع سابق ، ص ص ١٧٦-١٧٧ .

٢٥- بتصرف 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 غنایم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي (بيروت: دار النهضة المصرية، ١٩٨٢)، ص ٥٠٧.

- حسين رشولن، مرجع سابق، ص ص ٢٠٥-٢٠٧.

٢٧- بتصرف من :

- علي عجوة، مرجع سابق، ص ص ٢١٦-٢١٧.

٢٨- بتصرف من :

- 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 :

تتعدد تعريفات ومفاهيم الاتصال فهناك أكثر من خمس وعشرين مفهوماً مختلفاً له وحوالي 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 لآخر".^(٤)
وفي تعريف آخر:

- "الاتصالات المشاركة في معنى معين بين المرسل والمستقبل للرسالة".

- "الاتصالات نقل المعلومات والأفكار باستخدام رموز أو كلمات أو أرقام بغرض توصيل معنى معين من المرسل للمستقبل".^(٥)

١- إعداد 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 شاملاً لجميع عناصرها التي اقتصر كل تعريف من التعريفات السابقة على جزء معين منها.

الاتصالات التنظيمية :

تتكون المنظمة من نوعين من الموارد: موارد مادية وموارد إنسانية وتعد الاتصالات التنظيمية من الأنشطة الإدارية الأساسية للتنسيق بين تلك الموارد من أجل تحقيق الأهداف ، ولكي تستطيع إدارة العلاقات العامة القيام بأداء 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 بالتالي:

١-تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

٢-تعريف المشاكل وسبل علاجها.

٣-تقويم الأداء وإنتاجية العمل.

٤-التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

٥-تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

٦-إصدار الأوامر والتعليمات.

٧-توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

٨-التأثير في الآخرين وقيادتهم.

٩-حفز وتحسيس العاملين.

أما بالنسبة للاتصالات الخارجية: وهي الاتصالات التي تتم بين إدارة المنظمة وبين الجهات الخارجية ويتم من خلالها رسم صورة المنظمة الذهنية أمام البيئة ، ومن خلال تحسين تلك الصورة يتم زرع و توطيد الثقة بين العاملين و العملاء 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 مرووسين، زملاء، رؤساء، عملاء، موردين، موزعين، ومناقسين وغيرهم . وتعتمد إدارة المنظمة على الاتصالات التنظيمية للوصول إلى :^(٧)

١ - الحصول على المعلومات:

بمعنى 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 :

بمعنى أن إدارة المنظمة تعتمد على الاتصال في عملية التأثير على المجموعات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومعنى التأثير هو الدفع والإقناع ومحاولة توجيه السلوك لاتجاه معين . وتتعدد المهام التي تقوم بها الإدارة فهي تتضمن^(٨)

١- بناء علاقات مع الآخرين:

تتعدد مهام الإدارة الكفاء 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 استجابة العاملين لأوامر الإدارة على شعورهم اتجاه الإدارة والمنظمة ككل ، فكلما كان هناك رضا 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 "المتصل الجيد" .

يعتبر نظام الاتصالات عنصراً هاماً في مساعدة العاملين للتعرف على أنوارهم والأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك إمدادهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لكي يقوموا بتلك 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: (٩)

١- تغير حاجات ورغبات واتجاهات العاملين : فهم على مختلف المستويات الإدارية في حاجة إلى أن يكونوا على علم تام بالسياسات والبرامج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي تنسم بالديناميكية والتغير.

٢- ازدياد تعقد المنظمات: نظراً للتطورات التكنولوجية التي أدت 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 ونتائجه 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 تعقد 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 للحاسبات الآلية على تشغيل البيانات وتخزينها يؤدي الى وجود زيادة هائلة في حجم المعلومات ، مما يضع حملاً كبيراً على نظام الاتصالات لكي يتم التأكد من أن هذه المعلومات قد تم وصولها لمن يحتاجونها بالمنظمة في الوقت المناسب وبالذقة 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 التغير حيث لا يوجد شيء مستقر أو ثابت وهذا يتطلب من الإدارة أن يكون لديها نظم اتصالات فعالة حتى يمكنها من أن تواكب 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 وتنفيذها من دون اتصالات جيدة.

ففي أية منظمة تتم 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 بأرائهم ومقترحاتهم 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.^(١١)

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 تندرج 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 وبث روح التعاون والمشاركة والعمل كمجموعة.
- ٣- تحقيق التفاهم والثقة والاحترام بين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم بعضاً.

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.

ب- 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 التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة لممارسة العمليات الإدارية.

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

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

٤- إصدار الأوامر والتعليمات للعاملين والتي سيقوم العاملون على أساسها بأداء 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 أم كتابية أم بأية طريقة أخرى يتعلق بثلاث تساؤلات.

- 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 وتلك التي ترغب في الحصول عليها؟

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

- ما هي الوسائل التي سيتم استخدامها لمقابلات 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 العامة 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
Consuling Firm Of Lowers وذلك بسؤالهم عن أفضل مصادر المعلومات

بالنسبة لهم ، تبين أن المشرفين حصلوا على الترتيب الأول كمصدر للمعلومات يلي ذلك الاجتماعات. ومما لا شك فيه أن هذه الاجتماعات تساعد العاملين من خلال منحهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم عن تطبيق السياسات الجديدة وإبداء 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 وإنتاجيتهم. (١٣)

وفي دراسة أخرى (١٤) على ثلاثمائة 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 تتم داخل الفرد وهي استجابة داخلية ناتجة عن مثير داخلي نابع من الفرد أو خارجي ناتج عن الإدراك والتفسير وتقويم المواقف نتيجة لواحد أو أكثر من الحواس الخمس ، فهي عملية

تتضمن مثيراً واستجابة داخل الفرد ففي كل يوم يقوم الفرد باتخاذ قرارات وتقويم 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: (١٦)

- 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 فعاليته وتأثيره على الموقف ككل.
- ويعد هذا المستوى من الاتصالات أساسياً للقيام بالعمليات الإدارية ، وهي عملية يتم لوضع هيكل اتخاذ القرار.
- المستوى الثاني: الاتصالات الشخصية:
- تنقسم إلى أربعة مستويات فرعية. (١٧)

- ١- الاتصال بين شخص وآخر وهذا يعتبر نوعاً مألوفاً في العمل الإداري مثل علاقة الرئيس بالمرووس 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 وتوصيله لفرد معين ليقوم بالتنفيذ.

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

وتعد الاتصالات الشخصية الفعالة ناتجة عن الاتصالات الذاتية الفعالة لكل شخص قائم بالاتصال.

الاتصالات كعملية وعناصرها :

تعد 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 لآخر:

فهناك رأي يحدد أن عملية الاتصالات تتكون من ستة عناصر وهي (المرسل، المستقبل، الرسالة، القناة، التغذية العكسية، التشويش).

وهناك رأي آخر يصوغها بطريقة أخرى (الفكرة، تحويلها لرموز، المسار، حل الرموز، تفسيرها، التغذية العكسية).^(٢٢)

وإذا نظرنا لهُذين الرأيين فإننا نجد أنهما لم يحددوا 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 الكتاب نموذجاً لعملية الاتصالات يبين أنه عملية يقوم من خلالها شخص (المرسل) بنقل معلومات (رسالة) لشخص آخر (المستقبل) فهذه العملية تتضمن :^(٢٣)

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

وسيتّم 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 يتبادلون 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 يتحدد نوع الوسيلة حسب موضوع الاتصالات وكذلك الهدف منها.

٥- المستقبل:

هو منلقي 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 وتتحدد فاعلية 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 للشخص الذي قام ببداية عملية الاتصال وهكذا. والتغذية العكسية تمكن من تحدي ما إذا كانت الرسالة قد وصلت وتم تفسيرها بطريقة سليمة أو لا. وإذا تمت التغذية العكسية فإن ذلك يعتبر اتصالات في اتجاهين .

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

٨- التشويش:

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

- توضيح الفكرة قبل الاتصال.

- تحديد هدف الاتصال.

- تحديد العوائق المحيطة ومصادر التشويش.

- البحث 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 للملطة 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 المتدفق الملائم للرسائل الوظيفية في المنظمة وهي تأخذ شكل (مذكرات أو تقارير أو اجتماعات.....).

تتأثر الاتصالات في المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي يعني النموذج الرسمي للعلاقات الموجودة بين الوحدات المختلفة المكونة للمنظمة ويظهر 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 بمن ، وذلك من خلال خطوط السلطة التنظيمية والتي تظهر المسارات التي تتدفق من خلالها المعلومات داخل المنظمة. (٢١)

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 .

وعلى 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: (٢٢)

جدول المقارنة بين المنظمة الرسمية والمنظمة غير الرسمية

المنظمة غير الرسمية	المنظمة الرسمية	
- عدم الثبات وعدم الخضوع لرقابة الإدارة وتحكمها - تتبع لإشباع حاجات الأفراد للانتماء.	- خاضعة لتحكم الإدارة - تتبع لتحقيق أهداف المنظمة	سماتها
- تسعى لتحقيق أهداف خاصة وهي خدمة جميع العاملين.	- تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية والكفاءة والإنتاجية.	أهدافها
- غير رسميين ويستمدون سلطتهم من مساندة وتأيد أعضاء المجموعة.	- قادة رسميون فالمدير هو القائد الرسمي للمنظمة وكذلك مديرو الوحدات المختلفة المكونة للمنظمة	القادة

وعلى ذلك فإنه إذا استطاعت إدارة العلاقات العامة التعرف على المنظمة غير الرسمية وأهدافها وحاولت التنسيق والتقارب بين أهداف المنظمة الرسمية والمنظمة غير الرسمية فإن ذلك يحقق الاتفاق والتوازن بين جوانب المنظمة، ومن الأشكال الأساسية للاتصالات غير الرسمية الشائعات، وهو يعد تدفقاً 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- تتسم بالسرعة في نقل المعلومات وكلما 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 وتؤثر على المنظمة مثل:

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

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

٣- قد تتسم المعلومات بعدم الدقة نتيجة انتقالها عبر خطوط غير رسمية مما يعرضها لإسقاط 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 تسلسلي وهكذا.

٢- الثرثرة: 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 توجد 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 و لرفع 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، مما 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 أعوام الثمانينات بأنها عصر المعلومات.

٥- تستعد تعريفات الاتصالات فقد يعرفها كل كاتب تعريفاً يختلف عن الآخر فمنهم من اقتصر تعريفه للاتصالات على مهمتها ومنهم من ضمّن مهمتها وأشكالها ومنهم من اشتمل تعريفه على مهمتها وأشكالها وأهدافها.

٦- تستعد 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 يتمكن المدير من اختيار طرق اتصال فعالة تمكنه تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية.

٨- تنقسم مستويات الاتصالات إلى مستويين وهما اتصالات ذاتية بين الفرد ونفسه ، وهي عملية تتم لوضع هيكل اتخاذ القرار والمستوى الثاني هو الاتصالات الشخصية وهي تتم إما بين شخص وآخر 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، التغذية العكسية، التشويش.

١٠- المنظمة الرسمية تعبر عن الإطار الذي يتم إنشاؤه بواسطة الإدارة من خلال الهيكل التنظيمي والاتصالات الرسمية هي تلك الاتصالات التي تتم 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 تتسم بالسرعة وأنها وسيلة لتحقيق التوازن ولكن يعيبها أحياناً أنه يتم من خلالها نشر الأكاذيب وعدم قدرة الإدارة على التحكم فيها وتحديد المسؤولية عنها.

المبحث الثاني^(١)

أنماط تدفق الاتصالات وشبكاتها

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 منصبا على مدى تأدية المهام مع قياس نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف وأنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على المعلومات التي تتجمع لديهم عبر المستويات الإدارية المختلفة المرنة للهيكل التنظيمي والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

ونجد الإدارة الوسطى من المنظمة لها مهمتان أساسيتان وهما: ^(٢٤)

- فهم وتفسير اتجاهات وتعليمات الإدارة العليا.
 - تحقيق الدافعية والإشراف على مجموعة العاملين.
- والإدارة التشغيلية من الهيكل التنظيمي وتتكون من العاملين الذين يقومون بتأدية مهامهم بناءً على الأوامر والتوجيهات التي تصل إليهم من المستويات العليا وعليهم القيام بعمل التغذية العكسية عن نتائج الأداء ومدى وجود مشاكل للمستويات العليا لكي يتخذوا الإجراء الملائم.
- وعلى ذلك نجد أن الاتصالات تتنوع في اتجاهاتها فقد تكون اتصالات هابطة من قمة الهيكل التنظيمي لأسفله وهي ما تتعلق بالتعليمات والتوجيهات والنصح وطلب المعلومات.

^١ - إعداد الدكتور : بطرس حلاق.

أما الاتصالات الصاعدة فتتعلق بالاستجابة للمعلومات المطلوبة وتقديم الاقتراحات والنقد ، 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 لمزايا 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 وحاجتهم للمعلومات المرتبطة بعملهم، ومما 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 واضحة 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 بالتغذية العكسية عن نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف.

٥- الإمداد بالمعلومات المتعلقة باتجاه المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

ج- اعتبارات لتحقيق فاعلية الاتصالات الهابطة:

لكي يستطيع ممارس العلاقات العامة تحقيق فاعلية الاتصالات يجب مراعاة الاعتبارات التالية: (٢٥)

١- أن يكون على علم وفهم بالمعلومات التي سيتم استخدامها في عملية الاتصال، حيث إنه كلما كانت إجابة الإدارة العليا على أسئلة العاملين دقيقة وواضحة كلما زادت ثقتهم فيها، وإلا فإنهم سيبحثون عن مصادر أخرى للمعلومات و قد 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 الهابطة:

من العوائق التي تؤدي لإعاقة الاتصالات الهابطة وتشويهها ما يلي:

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

٢- عدم فهم الإدارة لمهام الاتصالات الهابطة.

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 لتمكن 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 دائماً 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 وإيجابي 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 يعد 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. (٢٦)

ب- أهداف الاتصالات الصاعدة

تهدف الاتصالات الصاعدة إلى :

١- تقديم معلومات عن مدى سير الأداء ونتائجه 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- التغذية العكسية للإدارة من جانب العاملين تمكنها من التعرف على تفكيرهم ورأيهم اتجاه الاتصالات الهابطة وعلاقتهم 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 حدها الأدنى إلا إذا قامت الإدارة بتشجيعها بطريقة إيجابية ويكون ذلك ضرورياً إلى حد كبير في المنظمات الكبيرة المعقدة.

ج- مزايا الاتصالات الصاعدة:

إن وجود نظام اتصالات صاعدة مفتوح يحقق عدة مزايا منها :

١- حب العاملين على المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرار.

٢- تشجيع العاملين على الدفاع عن القرارات التي يشاركون في اتخاذها مع الإدارة.

٣- تحث 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 بصراحة فيما يتعلق بالعمل. (27)

١- عوائق الاتصالات الصاعدة

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

١- عوائق ناتجة عن استجابة المشرفين للاتصالات الصاعدة:

- حجب المعلومات وتقييد تدفقها.
- رفض المشرفين للنقد البناء.
- عدم إعطاء تقدير كافٍ للاقتراحات التي يقدمها العاملون.
- عدم اهتمام المشرفين بهذا النوع من الاتصالات اعتماداً على الاتصالات الهابطة فقط.

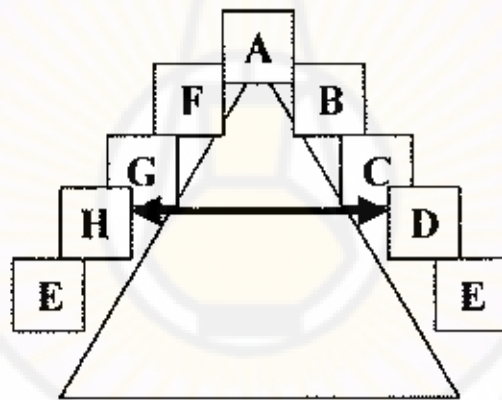
٢- عوائق ناتجة عن عدم استجابة العاملين للاتصالات الصاعدة نتيجة لما يلي:

- خوفهم من إظهار مشاعرهم الحقيقية تجاه المنظمة للمديرين.
 - خوفهم من إعاقاة عملية الترقية.
 - اعتقادهم بعدم اهتمام الإدارة بمشاكلهم.
 - شعورهم بعدم تقدير الإدارة للأفكار الجديدة.
- ٣- هيكل السلطة فسي المنظمة قد يؤدي لإعاقاة 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 لآخر مما يحد من فاعليتها.
- ٥- إن وجود تشويش 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 لإحجام 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 دافعيّتهم ولذاتهم.
- ولقد أظهر علماء النفس ضرورة وجود المزيد من الاتصالات الصاعدة حيث إنها تسمح للمديرين والعاملين بالمشاركة معاً في حل المشاكل

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

٣- الاتصالات الأفقية :

لقد ركز معظم الكتاب في الفكر الكلاسيكي على أهمية الاتصالات
الرأسية الصاعدة والهابطة بين المستويات الإدارية المختلفة أكثر من الاهتمام
بالاتصالات الأفقية بين العاملين على المستوى الإداري الواحد نفسه.
وقد اهتم هنري فايول 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 التنسيق.

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.

وبالرغم 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 التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتعددة وهي ضرورية أيضاً لتحقيق الإشباع الاجتماعي للعاملين. وهي هامة لتقليل الوقت الضائع ومنع تعاقم المشاكل التي يمكن حلها بسرعة من خلال التنسيق 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 اتباع 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.

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

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

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

ج- عوائق الاتصالات الأفقية :

وبالرغم من المزايا التي تحققها الاتصالات الأفقية إلا أن هناك العديد من العوائق التي تحد كفاءتها :

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 يعيد من العوائق لعملية الاتصالات فالمتخصصون عادة ما يتجهون للتفاعل أكثر مع العاملين في مجال خبرتهم نفسه أكثر من التفاعل مع الآخرين فنجدهم مثلاً قد يستخدمون المصطلحات الفنية التي قد تؤدي لإعاقة الاتصالات الأفقية.

٣- نقص الوعي للقيام بهذا النوع من الاتصالات فإن تعدد واجبات المشرفين ومهامهم قد يؤدي إلى عدم وجود وقت كافٍ للقيام بالاتصالات الأفقية بالإضافة لذلك فإنهم قد يشعرون أن الاتصال صعباً وهبوطاً يشغلهم عن الاتصالات الأفقية.

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

ثانياً - شبكات الاتصالات :

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

إن شبكة الاتصالات تحد عاملاً في الموقف، لأنها تختلف حسب المهمة أو نمط القيادة في المجموعة ، فعندما نكون هناك مهمة معينة نحتاج لنوع خاص من شبكات الاتصال لكي يتحقق الأداء الفعال ولكن نمط القيادة يستجبه لوضع حدود على تكرار استخدام هذا النوع و ذلك يؤثر على كفاءة الاتصالات.(٢٩)

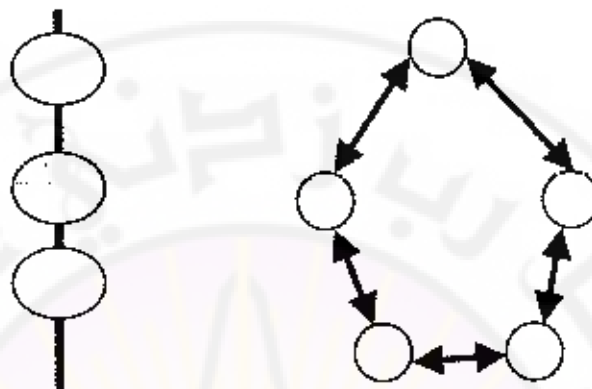
ومن الممكن تقسيم الشبكات إلى شبكات مركزية وغير مركزية
ورسمية وغير رسمية كما يلي :

١ - الشبكات المركزية وغير المركزية :

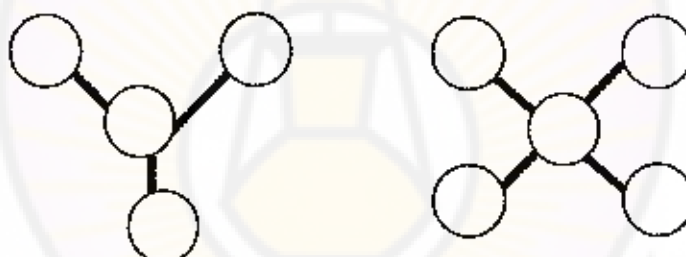
أ- الشبكات المركزية :

نجد في هذا النوع من الشبكات المركزية أن هناك شخص مركزي

وتمثله الدائرة المظلمة في الشكل التالي وهو الذي تتم من خلاله عملية الاتصال وهي تتمثل في قنوات السلسلة والعجلة و Y .



شبكة السلسلة.



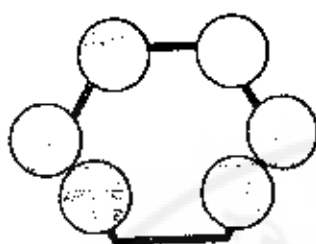
شبكة Y

شبكة العجلة

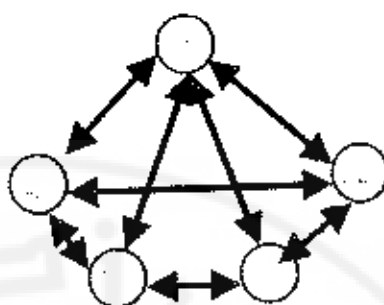
الشبكات المركزية .

ب- الشبكات غير المركزية :

وهي الشبكات التي يكون هناك اتصال حر للمعلومات بين أطرافها حيث إن 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.



شبكة الدائرة



شبكة النجمة

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 والمرونة ضعيفة.

٢- العجلة Wheel :

تعد أكثر هيكلية ومركزية حيث إنه في هذا النموذج كل من الأشخاص الأربعة 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 Y :

تتسم بالسمات التي تتسم 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 اتصالات متساوية حيث إن 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 بالآخرين مباشرة وكلاً منهم يشارك في حل المشاكل وهذا النظام يعظم الفرصة للتغذية العكسية وتكون أكثر دقة ومستوى المعنوية مرتفع والمرونة كبيرة.

ومما لا شك فيه أن كل نوع من هذه الشبكات له خصائصه التي تؤثر على سرعة الأداء واتخاذ القرار وعلى الدقة والمرونة ومعدويات 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 فإن المدير عليه أن يقارن بين هذه الخصائص للشبكات المختلفة وتحديد العامل المهم بالنسبة للموقف الذي يواجهه واختيار الشبكة الملائمة لهذا الموقف وإن بعض المديرين يركز على السرعة في اتخاذ القرار والدقة بغض النظر عن أثر ذلك على المعنوية والمرونة وبعضهم يقوم بالعكس ولكن على المدير الكفء 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 قد توجد أحياناً اتصالات غير رسمية وهي التي تمكن من خلق جو صداقة في المنظمة وتبث الثقة والشعور بالراحة للعاملين وهي تتبع مساراً خاصاً بها ولا توجد قواعد ثابتة للرقابة عليها فهي تنشأ بواسطة العلاقات الشخصية التي تسمح بالحصول على المعلومات وتبادلها بين العاملين في إطار اجتماعي.

فسي حيسن أن الاتصالات الرسمية تتحدد بناء على نظام وهيكل المنظمة فالمدير يتعامل مع مجموعات متنوعة 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 ممارسات 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- انتقائية من حيث المعلومات التي تنقلها والأفراد الذين تصل إليهم المعلومات.

٣- دقيقة 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.

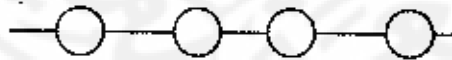
٢- عدم إمكانية تحديد المسؤولية بالنسبة لمصدرها وبالتالي عدم إمكانية التحكم فيها في معظم الأحيان.

٣- قد تتعرض 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

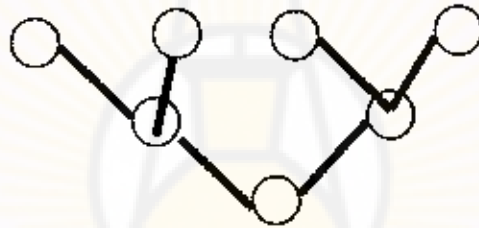
٢- الشبكة الغشبية : Gossip

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



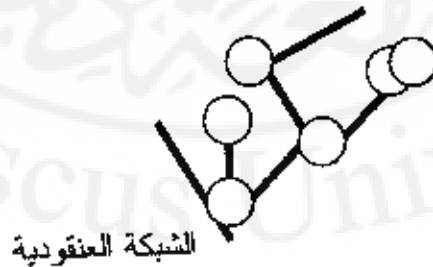
٣- السلسلة العشوائية Probabilistic Chain :

حيث يتصل شخص بشخصين ويقوم كل منهما بإخبار شخصين آخرين وتظهر في الشكل التالي :



٤- الشبكة العنقودية Cluster Chain :

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



وقد ينسج عن نظام الاتصالات غير الرسمي ظهور بعض الشائعات Rumor تعد المشكلة الأساسية وهي نشر معلومات ليس لها أي دليل من الصحة ولكي يتم القضاء عليها يجب التعرف على أسبابها فعندما يشعر الأفراد بالأمان وبروح 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 البداية قدر الإمكان.
- ٤- التركيز على الإمداد بالمعلومات وجهاً لوجه أو كتابة كلما كان ذلك ضرورياً.

- ٥- عدم تكرار الأكاذيب عند تعريف العاملين بالحقائق.
- ٦- محاولة سماعها وتفهمها لكي نتعرف على ما تحنيه 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 مفيد 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 ليقال الاعتماد على الشائعات و الأكاذيب.

٢- تشجيع الاتصالات الصاعدة فلو أظهرت الإدارة والمشرفون اهتمامهم بهذا النوع من الاتصالات وقام المشرف بالإصغاء للعاملين وأظهر اهتمامه بأرائهم فإن العاملين سيشعرون بالارتياح مما يقلل نشاط الشائعات ويسمح للمديرين بإمداد العاملين بالمعلومات التي يتقنون بها.

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

ولقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن نجاح فريق العمل يتأثر 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 إيجاد التغذية العكسية التي تحقق 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 بالتغذية 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 ونتائجه وتحديد مجالات مشكلات العمل وإظهار اقتراحات العاملين

٤- الاتصالات الأفقية وهي تتم بين العاملين على المستوى الإداري الواحد نفسه تظهر في مفهوم Gang Blank وهي مطلوبة لتنسيق 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: Eilyn 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- Ipid.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- علي محمد حلوة، دراسات في الاتصالات ، القاهرة، مطابع الطوبجي
التجارية، ١٩٩٥، ص ٦٣.
- 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 الباقي ، معوقات الاتصال الاداري في الصناعة" مجلة الادارة العدد الثامن و الثلاثون، ١٩٩٦، ص ٣٠-٣٦ .

١٧- المرجع السابق ص ٥١-٥٣ .

18- Desmond W. Evans, Communication At Work,(London: Pitman Publishing, 1997, Second Edition) P.20.

19- KAE.II. Chung Op .cit .P413.

20- 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 للنشر والتوزيع، ١٩٩٢، ص ٤١-٤٧ .

22- Phillip V. Lewis, OP. cit.P155-159.

23-Desmond W .Evans .OP .it ., P. 173

24- James L. Gibson, John M. Ivancevich& James H. Donnelly Jr., Organizational Behavior, Structure & process, (Plano: Business Publication, Inc.,1988. Sixth edition) P. 547.

25- Phillip V. Lewis, Op .cit., P 60

26- Keval J. Kumar, Op .cit ., P68.

27- Joyce S. Anderson, "Real Open, Door Communication", Personnel Journal, Vol. 68, No. 5, (May 1999) PP.32.

28-James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. OP ct., 549.

29- Phillip V. Lewis, Op.cit., P. 77.

30- Keval J .Kumar, OP.cit., P.91.

المبحث الثالث (٢)

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 التقسيمات المختلفة لوسائل الاتصال بالنسبة للعلاقات العامة، ثم يعرض لأهم الوسائل مثل : الصحافة - الإذاعة - التلفزيون - إعلان العلاقات العامة، مجلة المؤسسة، الكتيبات، المعارض والمهرجانات، الخطابات والرسائل، الاجتماعات الدورية وأخيراً المؤتمر الصحفي.

لوسائل الاتصال نور كبير في الطريقة التي نبنى بها تصورنا للعالم، وبالتالي تساهم في تشكيل اتجاهاتنا ومعتقداتنا، وتثير اهتماماتنا ببعض الموضوعات بين الحين والآخر، وتستطيع 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 الصحيفة، 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.

(٣) إعداد 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 المنطوقة : 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 الجوائز .

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.^(٣)

٣- وسائل الاتصال العامة :

وهي تلك الوسائل التي ليس لرجل العلاقات العامة أدنى تحكم فيها، وعليه أن يقبل الشروط التي يملئها عليه أصحاب الوسائل الإعلامية المستعملة، وأن يتنافس مع غيره في الحصول على أحسن مكان أو أنسب وقت وفقاً للشروط التي تضعها إدارة هذه الوسائل. وهي تشمل الصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما والمهرجانات.^(٤)

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

١- الوسائل السمعية:

وهي التي تتأثر بها حاسة السمع، ويتمثل في الخطب، البرامج الإذاعية، وأشرطة التسجيل عن المحاضرات، والاسطوانات

الموسيقية والغنائية، والأناشيد الوطنية، بالإضافة إلى الشائعة التي تتداولها الألسن.

٢- الوسائل السمعية البصرية :

ونتناول التلفزيون والسينما والفيديو والحاسوب والانترنت .

٣- الوسائل المقروءة :

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

كالمطبوعات والصور والفنون التشكيلية وهي وسائل مرئية .

ويقصد بالوسائل الزمنية: التي تتسلسل 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.^(٦)

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 سرية الرسالة المراد إبلاغها، وهناك أيضاً تكلفة الرسالة ، وعدد من ترسل لهم الرسالة.

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

خصائص بعض وسائل الاتصال واستخدامها :

أولاً- الصحافة : (٧)

تستطيع وسائل الإعلام المطبوع كالصحف والمجلات والكتب واللافئات أن تتفوق على الوسائل الأخرى بالنسبة للجمهور القارئ، لما تتميز به من مقدرة على عرض تفاصيل كثيرة، إضافة إلى قدرتها على المزاجية 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 القارئ، 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 تزويد الصحافة بالأخبار والقصص الإخبارية أو المعلومات التي يتم توظيفها من قبل الصحفيين في مقالاتهم. وعادة ما يرغب رجل العلاقات بالقيام بهذا الدور لسببين :

١- إن النشر يحقق فائدة معنوية كبيرة للمؤسسة.

٢- إن النشر لا يكلف المؤسسة أية نفقات، أو لنقل نفقاتها قليلة جداً.

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

وعلى رجل العلاقات العامة أن يعرف طريقة التعامل مع الصحافة، وهذا يتطلب ما يلي :

١- معرفة جيدة بالصحفيين الذين سيرودهم بالأخبار.

٢- معرفة ما هي الأخبار التي تستحق تزويد الصحافة بها .

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

٤- الاستعداد الدائم للإجابة على أسئلة الصحفيين بحيث يبعد قول

"بدون تعليق" أو يعدهم بالإجابة في أسرع وقت .

٥- تزويد الصحافة بالصور المناسبة للموضوع أو الخبر .

ثانياً- الإذاعة : (٨)

لقد انتشرت الإذاعة وأصبحت جزءاً من الحياة العادية لسائر الجماهير بمختلف فئاتهم، 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 تخلو 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، فمادته المذاعة ستكون أكثر استحواداً على انتباه الجماهير، حينما 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.

ثالثاً- التلفزيون : (٩)

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 والصرامة، وألا يتجنب رجل العلاقات العامة الموضوعات التي تثار حولها خلافات في الرأي، فإن ذلك من شأنه أن يصرف المشاهدين عن متابعة البرامج، وقد يشككهم في مصادر الأخبار ويزعزع ثقتهم بالمؤسسة ذاتها.

رابعاً- إعلان العلاقات العامة : (١٠)

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 أذهان الجماهير، ولتحقيق فهم للمؤسسة، ويسمى عندئذ خدمة عامة Public service أو إعلان مؤسسي، وقد يظهر بشكل فردي أو مرافقاً للإعلان عن السلعة، ويتم استخدام الإعلان في حملات العلاقات العامة لتسويق المنظمة، أو لتوضيح

أوجه محددة من نشاطاتها، أو لتوصيل رسائل خاصة تهدف إلى فهم واضح 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 بتلك 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، والغرض منها تحسين العلاقة بين المؤسسة التي تمثلها 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 لمعرفة والتعرف عليه من معلومات وحقائق مثل الخدمات الاجتماعية الجديدة التي ترمع المنظمة توفيرها للعاملين، وخطط الحوافز والمكافآت... الخ . وغير ذلك من معلومات تهدف إلى توثيق روابط الألفة والعلاقات الطيبة بين العاملين أنفسهم ومع منظماتهم وترفع من معنوياتهم .

سادساً- الكتيبات : (١٢)

وهي وسيلة اتصال خاصة مقروءة في مجال العلاقات العامة وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من الجماهير بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياساتها وإنجازاتها بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم، ويتضمن الكتيب بيانات تهم

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

سابعاً- المعارض والمهرجانات : (١٣)

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

ثامناً- الخطابات والرسائل : (١٤)

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 مكملية للمطبوعات الداخلية وهي تمثل فرصة لإدارة المنظمة لأن تتحدث إلى العمال وأسرها حيث تمتاز هذه الوسيلة بأنها :

- غير مكلفة .
- غير رسمية .
- سريعة .
- شخصية وموصية بالآلفة .
- مباشرة .
- تخلق شعوراً بالاهتمام والتقدير .

تاسعاً- الاجتماعات الدورية : (١٥)

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

وتتيح هذه الوسيلة للاتصال الفرصة للتعرف على مطالب واحتياجات الجمهور الخاص وإمداده بكافة المعلومات والحقائق التي تنقصه، 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 .

عاشراً- 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 تغطية أحداث معينة كافتتاح فرع جديد أو خط إنتاجي جديد، أو إدخال تجهيزات فنية متطورة، أو تخطيط برنامج للتوسعات، كذلك يكون عقد المؤتمر الصحفي في حالة إعلام رجال الإعلام بموضوع مهم، وهنا تبدو أهمية مراعاة الإجابة باختصار ومباشرة عن الأسئلة المطروحة.

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

نجاح عقد المؤتمر الصحفي لا بد من المسؤولين في إدارة العلاقات العامة بالمنظمة التأكد من أن جميع إجراءات عقد المؤتمر قد أُنجِزت. 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 والإنفاق، وطبيعة الجمهور المستهدف من رسالته، واختيار 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 ١٤٢-١٤٣ .
- ٣- محمد سيد فهمي، مرجع سابق ، ص ١٤
- ٤- زكي محمود هاشم، العلاقات العامة، (الكويت: ذات السلاسل 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 .
- علي عجوة ، مرجع سابق، ص ١٨٥ .
- ٨- بتصرف من حمدي البخشناجي، مرجع سابق ، ص ١٨٢ .
- ٩- بتصرف من حسين رشوان، مرجع سابق، ص ٣١٨ - ٣٢٠ .
- ١٠- صالح أبو إصبع، مرجع سابق، ص ١٤٨ .
- ١١- بتصرف من ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص ص ٦٨ - ٧٦ .
- ١٢- لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة ، المبادئ والأسس العلمية (عمان: دار البازودي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) ص ١٠١ .
- ١٣- حمدي البخشناجي، مرجع سابق، ص ١٨٣ .
- ١٤- طاهر مرسي عطية، مرجع سابق، ص ١٨٥ .
- ١٥- لبنان الشامي، مرجع سابق، ص ١٠٣ .
- ١٦- بتصرف من المرجع السابق، ص ص ١٠٤-١٠٥ .

الفصل الرابع (*)

بحوث العلاقات العامة

(*) إعداد د. أميمة معراوي



يتناول هذا الفصل أهمية البحث العلمي بالنسبة للعلاقات العامة ثم يستقل 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، وجماعة النقاش المركزة 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، وكنتيجة لذلك بدأ ممارسو العلاقات العامة يعتمدون على الأساليب الحديثة للبحث العلمي مثل تحليل المضمون والمجموعات المركزة، 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 انتهى 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 مثلها - في ذلك التسويق الجيد - وأصبح ضرورياً على من يقوم بتخطيط الاتصالات للشركة أن يكون قادراً 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 الاتصال.
 - الحاجة إلى مزيد من الأعمال.
- في الواقع أن الإجابة على الأسئلة السابقة يتطلب أن تتوفر 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 والتحيز، 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 البحوث التطبيقية *applied research* التي تهدف إلى دراسة قضايا عملية محددة، وهنا تستخدم البحوث الاستراتيجية لتطوير حملات وبرامج العلاقات العامة، وقد تستخدم أيضاً بحوث التقييم لقياس فعالية برنامج العلاقات العامة، والنوع الثاني من بحوث العلاقات العامة هو البحوث 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 بمجالات 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 وإداراتها، وهو بذلك يرضي نزعة الناس في التعبير عن آرائهم الشخصية تجاه المنشأة، وذلك وحده 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 نزعات الناس المختلفة وأسباب ذلك الاختلاف، وتساعد على وضع الحلول للتغلب عليها والسيطرة على الموقف لصالح المنشأة .
وظائف بحوث 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 أجمالها بالآتي: (٣)
١- تحديد الاتجاهات الأساسية للجماهير:

لا بد لمنظمة الأعمال لكي تؤثر في جماهيرها المختلفة أن تفهم اتجاهات هذه الجماهير وآراءها وتركيبها. فمثلاً سيكون من المناسب لشركة ترغب في افتتاح متجر كبير للخدمة الذاتية في مدينة ما، أن تتعرف على آراء واتجاهات المواطنين في تلك المدينة نحو متاجر الخدمة الذاتية، فهذا سيساعد في بناء وسائل إعلامية مؤثرة فيهم ومقنعة لهم.

٢- التعرف على رأي الأغلبية :

تظهر في العادة بين الجماهير ذات العلاقة بمنظمات الأعمال المختلفة أقلية 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 تتحدث بصوت مرتفع، وهذا الصوت الهادئ تقوم إدارات العلاقات العامة بالتعرف عليه وتحديد مشاعره الحقيقية وتوصيلها للإدارة العليا.

٣- توفير مدخلات حقيقية للتخطيط :

توفر البحوث معلومات موضوعية وحقيقية عما نحتاج الجماهير التأكيد عليه، وعن الوسائل والأدوات الأنجح للاتصال بهذه الجماهير، فتمساعد بذلك في تخطيط برامج العلاقات العامة والقيام بأنشطتها.

٤- منع الأزمات والاضطرابات:

من الثابت أن الجهد المبذول في محاولة إطفاء الحريق أكبر بكثير من الجهد الذي يبذل لمنع نشوبه والوقاية منه، وحينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مسبقاً، يصبح من اليسير وضع الحلول المناسبة لمنع انفجارها والتحرك لمواجهتها، ومن هنا تصبح وظيفة الأبحاث ذات أهمية كبيرة في التنبؤ بالمشكلات من خلال النقاط 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 يتميز به الاتصال المباشر، لذلك يصبح من الضروري إيجاد بديل للتعرف على صدى الرسالة وفعاليتها 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 وإدراكه.

٧- تحديد جماهير المؤسسة :

لا بد من توافر بعض المعلومات الأساسية عن قطاعات الجماهير المؤثرة على أنشطة المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة، وهذه المعلومات تتعلق بتحديد أهم هذه القطاعات، وتبيان الخصائص العامة لكل منها، ومعرفة قادة الرأي وناقلي المعلومات مما يساعد على زيادة فعالية الاتصال الموجه إلى هذه القطاعات المحددة في ضوء المعلومات المتوافرة عنها .

٨- تحديد أهمية وقوة حجج المنافسين :

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

٩- التعرف 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 المضافة في ظل ثورة الاتصال والمعرفة والتكنولوجيا.

١٠- تحديد الموضوعات الأكثر أهمية وتأثيراً 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 البحوث 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 صدق يساهم في تخطيط البرامج المستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

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

استخدامات بحوث العلاقات العامة : (٤)

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

وتستخدم بحوث العلاقات العامة كأداة للرقابة، وبعض الأنواع المحددة من البحوث المسحية وتحليل المضمون، تستخدم كأنظمة تحذير مبكر

لستجديد 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.

وتستخدم 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 حقيقية وأدلة لتدعيم 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 حقيقية لهذه المجادلة.

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

أنواع بحوث العلاقات العامة : (٢)

يمكن التمييز بين خمسة أنواع رئيسة 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 البيئية :

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

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 المسوح للتعرف على الموضوعات الهامة لهؤلاء الأفراد، بالإضافة إلى ذلك يتم تحليل منتظم لمضمون المطبوعات وغالباً لتتدر بالتطورات الجديدة.

ب - المرحلة الثانية : برامج المراقبة البيئية : وتتكون 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.

٢ - 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 وقسّاس وتقويم أنشطة العلاقات العامة للمؤسسة ولتوفير الإرشادات التي تساعد على تخطيط برامج العلاقات العامة في المستقبل .
ولهذه الاستطلاعات خطوتان هما :

- الخطوة الأولى تشمل عمل قائمة تحتوي على تطلعات الجماهير الأكثر أهمية للمؤسسة، وغالباً 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 الهامة 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 آراءهم عن شركة ما، وذلك باستخدام مقياس مكون من سبع درجات (التمييز الدلالي)، كما يلي:

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

ويتم 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 المظهر الاجتماعي للمؤسسة، أي أن هذه الاستطلاعات تهدف إلى التعرف على الدور الاجتماعي للعلاقات العامة، لمعرفة مدى قيام العلاقات العامة بمسؤولياتها العامة، والتزويد برجع الصدى حول برامج الأعمال الاجتماعية التي تمولها الشركة مثل المحافظة على البيئة ونظافتها، وكذلك سلامة وأمن العاملين، بالإضافة إلى تشجيع البحث العلمي ورعاية فئات خاصة في المجتمع

وتعتبر الاستطلاعات الاجتماعية من أحدث بحوث العلاقات العامة، والتي مازال الباحثون يدرسون طرق إجرائها وكيفية جمع البيانات وقياس هذه البرامج الاجتماعية.

٤- استطلاعات الاتصال :

هناك تشابه بين استطلاعات الاتصال واستطلاعات العلاقات العامة، ولكن يهدف استطلاع الاتصال إلى تحقيق أهداف أضيق، إذ تهتم بوسائل الاتصال الداخلي والخارجي المستخدمة في المؤسسة بدلاً من برنامج العلاقات العامة الكلي للمؤسسة. ويهدف هذا النوع من الاستطلاعات إلى التعرف على الموارد الاتصالية المتاحة، ومدى استغلال الشركة لهذه الموارد، وما إذا كانت برامج الاتصال الحالية تتم في إطار تخطيطي وتنظيمي، وما إذا كانت هناك بعض الإمكانيات الأخرى التي يجب استخدامها.

وتستخدم في هذه البحوث الدراسات المسحية للقراءة، وتحليلات المضمون، ودراسات الانقرائية.

فمن خلال الدراسة المسحية للقراء، يتم التعرف على عدد الناس الذين يقرأون، أو يتذكرون 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 البرامج التي تقوم الشركة بتخطيطها، وعملية التنفيذ ومدى فعالية وتأثير هذه البرامج، وقد قام الباحثون بتحديد بعض الأسئلة الأساسية التي يمكن استخدامها في كل مرحلة من هذه المراحل ومنها:
أ - التخطيط :

- ما هو طول البرنامج المستهدف ؟
- هل تتناسب تكلفة البرنامج مع الفوائد التي سيحققها ؟
- 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 تطابق الجهود المبذولة في البرنامج مع الخطة الفعلية، ويمكن

استخدام اختبارات سهولة القراءة أيضاً للتأكد 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 التعريف cognitive والتأثير effective والسلوك الفعلي conative .

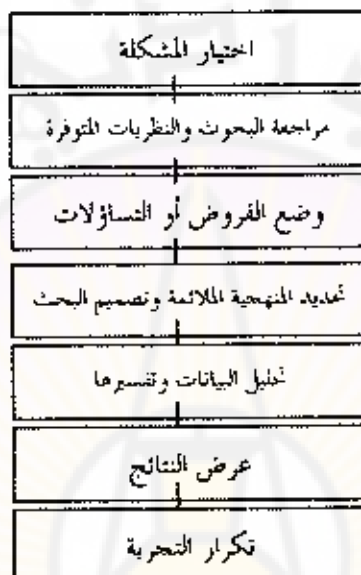
ويهدف الباحثون في مرحلة التعريف إلى التعرف على حجم الجمهور ممن حصلوا على معلومات عن الشركة من خلال الحملات. وفي مرحلة التأثير يستخدم الباحثون المقاييس الخاصة بالتعبير في الاتجاهات والآراء. وفي مرحلة السلوك، فيمكن الاستعانة بالاختبارات القبلية والسبعية وكذلك الدراسات التتبعية للتعرف على تأثير حملات العلاقات العامة على مدار تنفيذ الحملة وخلال مراحلها المختلفة.

ولا غنى لمختص العلاقات العامة عن المعلومات التي تعتبر أساساً لنجاح عمله، ولذا فإن معرفته بقواعد البحث العلمي وتسليحه بمناهج وأدوات البحث العلمي تصبح ضرورية، وذلك كي يستطيع من خلال البحث العلمي توفير أفضل المعلومات لصناع 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 ماهرراً كباحث يمكنه أن يقدم أفضل الآراء والمقترحات والنصائح لإدارته، لذلك لنتذكر خطوات البحث العلمي .

خطوات البحث العلمي في مجال العلاقات العامة : (١)

إن خطوات البحث في جميع حقول البحث العلمي متشابهة، وتتطلب دقة الملاحظة وموضوعية التحليل، ويتمثل 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 والموازنة بينها واختيار أكثرها ملائمة. لذلك يجب على الباحث في مجال العلاقات العامة أن يختار المشكلة بعد أن يتأكد من أنها موضوع محدد يمكن معالجته، وكذلك يتأكد 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 ستضيف نتائج قيمة (عملية أو نظرية)، ويمكن تعميمها، ويتصل بمرحلة اختيار المشكلة تحديد مجتمع البحث وتحديد المفاهيم.

٢- مراجعة الأدبيات المتوفرة أو (الدراسات السابقة) :

إن الدراسات السابقة المتصلة بالمشكلة المراد بحثها تساعد على بلورة مشكلة البحث، ووضع الفروض التي تختبرها الدراسة الحالية، كما تمكن من تجنب العيوب، والاستفادة من الميزات التي تحققت في هذه الدراسات، والتي تساعد على تطور أسلوب البحث وتقديمه.

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. والفروض تساعد على تحديد مجال البحث ووضعه في إطار مناسب لطبيعة الموضوع بالإضافة إلى تحديد البيانات المراد جمعها لتفسير المشكلة المطروحة، ولذلك يلجأ الباحثون إلى صياغة بنود items البحث طبقاً للفروض الموضوعية، وعلى ضوء هذه البنود ترتب مجموعات الأسئلة التي تغطي كل مجموعة منها بنوداً من بنود البحث، وهذا الترتيب يساعد الباحث في أثناء تحليل البيانات واستخلاص العلاقات الارتباطية. وتستنبط الفروض بناء على خبرات الباحث، وكذلك من الدراسات السابقة التي تتصل بالموضوع، إضافة إلى النظريات التي تساعد على الاستنتاج المنطقي لوضع الفروض، وإذا لم يتوفر ذلك، يمكن للدراسة الاستطلاعية أن تمكن الباحث من استخلاص فروض بحثه على أساس علمي.

٤- تصميم البحث :

هناك أنواع عديدة من تصميمات البحوث، 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 .

وتستخدم البحوث المسحية بكثرة في العلاقات العامة وذلك لقياس الرأي العام وتحليل المضمون للتعرف على الاتجاهات السائدة في الإعلام، كذلك تستخدم بعض البحوث الميدانية ولأهمية الرأي العام بالنسبة لمختص العلاقات العامة فإننا سنتعرف على منهجية قياس الرأي العام فيما بعد، إضافة إلى دراسة جماعات النقاش المركزة كأداة لجمع معلومات للبحث الميداني في مجال العلاقات العامة .

٥- جمع البيانات :

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

٦- تحليل البيانات وتفسيرها :

بعد أن يقوم الباحث باحتساب النتائج، عليه أن يقوم بتحليلها في ضوء الظروف البيئية أو النفسية التي ترتبط بها لكي يضيف 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 تعميم نتائجه على أفراد

المجتمع، وكذلك يجب التأكد من الصحة الداخلية التي تعني أننا نعيش فعلاً مشكلة البحث المقترح.

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 اختيار العينة أو المنهجية أو مراجعة الأدبيات، ولكنها يجب أن تكون واضحة ومختصرة وملائمة للإجابة عن أسئلة البحث، وعن أسئلة الذين سيقروا به.

قياس الرأي العام : (٧)

إن المداخل الرئيسية لدراسة الرأي العام تتمثل في أربع شرائح متداخلة:

١- المقياس الكمي لتوزيع الآراء .

٢- تفصلي العلاقات الداخلية بين آراء الأفراد .

٣- وصف أو تحليل الدور السياسي للرأي العام .

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

وتستخدم 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 القياس بعض الأسئلة مثل :

إلى أي حد ينتشر الرأي المعتقد؟ وما هي درجة كثافته؟ وأية قطاعات

جغرافية، أو دينية، أو عرقية تواجه هذا الرأي ؟ وما هي أقرب الآراء التي

يرتبط بها ؟.

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

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

أ - رأي الأغلبية : وهو رأي تكون فيه أغلبية عددية لرأي على رأي آخر.
ب - رأي الأقلية : وهو رأي يكون فيه التعبير عن رأي نسبة ضئيلة من المجتمع.

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

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

وتعتمد بحوث قياس الرأي العام على المسح survey، والبحوث الوصفية نوعان وصفية وأخرى تحليلية. وغالباً ما تكون بحوث قياس الرأي العام وصفية، إذ تقوم بتصوير وتوثيق الظروف والاتجاهات الحالية لدى الجمهور، أي أنها تصف ما هو قائم في لحظة إجراء الاستطلاعات .
وتستخدم من أجل ذلك :

- الاستطلاعات البريدية .

- الاستطلاعات الهاتفية .

- المقابلة 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 استمارة 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 مقنعة للمبحوث، وترشده إلى سبل ملء الاستمارة من خلال تعليمات واضحة، ويجب أن يكون ترتيب الأسئلة بادئاً بالأسهل فالسهل فالصعب. ويجب أن تكون الأسئلة منطقية متتابعة، فتبدأ بالموضوع العام وتنتهي بالخاص، وترتب الأسئلة حول موضوع واحد في مجموعة واحدة. ويجب أن يتم تصميم الأسئلة وطباعتها 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، وألا تكون مزدوجة أو محشوة بالأسئلة ومشتملة على أحرف العطف مثل :

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

كما يجب تجنب المصطلحات المتحيزة في وضع الأسئلة، كذلك

تجنب الأسئلة القيادية 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" "محايد" "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 بتقييم الإجابة ١ ، ٢ ، ٣ حسب الأولوية ، مثل :

رتب حسب الأهمية العوامل التالية التي ترى أنها أكثر تأثيراً على اختيارك السلعة ؟

- الجودة ()
- السعر ()
- التخفيض ()
- حجم العبوة ()

د- الأسئلة ذات النهايات المفتوحة :

وهي النوع الذي يترك فيه فرصة للمبحوث للتعبير عن رأيه مثل :

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

.....

.....

جماعة النقاش المركزة في بحوث العلاقات العامة : (١)

تعريف جماعة النقاش المركزة Focus Group

هي جماعة صغيرة محددة العدد من أشخاص يتم استدعائهم للاشتراك في جلسة لمناقشة قضايا مختلفة تهتم بها منظمة أعمال ما، وذلك

وفقاً لتساؤلات وضعت خطوطها العامة سلفاً، ويديرها رئيس جلسة، وتعدّ لفسترة زمنية محددة لا تتجاوز الـ ساعتين، وذلك في مكان مريح ذي موقع معروف للجميع ويسهل الوصول إليه .

٢- وظائفها :

تحقق مناقشات الجماعة المركزة 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- استنباط جمل وعبارات ملأمة للرسائل الإعلامية للمنظمة.

٣- فوائد استخدامها :

لاستخدام جماعات النقاش المركزة عدة فوائد منها :

أ- تتيح الفرصة للحديث الحر، ومن دون القيود التي تفرضها الأساليب

البحثية الأخرى، حيث يعبر المبحوثون عما يدور في أذهانهم بصنق،

ويتحدثون مع بعضهم حديثاً حراً طبيعياً مريحاً، الأمر الذي يعطي لهذه

المقابلة المصادقية، 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.

- و- مرونتها عالية سواء في تصميمها أو شكلها.
- ز- 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 .
- ح- تتيح للقيادة الإداريين للمنظمات المشاركة مع أعضاء الجماعة في المناقشة وملاحظة سلوك هؤلاء والاستماع لهم مباشرة.
- ٤- مساوئ استخدامها :
- رغم كل تلك المزايا إلا أن لهذه التقنية البحوث عدة عيوب منها :
- أ- حجم العينة فيها صغير، مما يضعف إمكانية تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها.
- ب- لا يمكن باستخدامها الحصول على بيانات معتمدة إحصائياً.
- ج- يسيطر بعض الأعضاء على مناقشات الجماعة، مما يؤدي إلى امتناع أو تردد الآخرين في التعبير عن وجهات نظرهم.
- د- عدم إمكانية تغطية كل الموضوعات التي تهتم الإدارة، نظراً للوقت والإمكانات المتاحة لعقد الجلسة، أو لإسهاب بعض الأعضاء في موضوع معين على حساب الموضوعات الأخرى.
- هـ- امتناع بعض الأعضاء عن التعبير عن آرائهم عندما تطرح موضوعات ذات طابع شخصي.
- و- رفض بعض الأشخاص المشاركة بمثل هذه الجلسات لأسباب معينة، وقد يكون هؤلاء الراضون أكثر خبرة ومعرفة من المشاركين الفعليين بالموضوعات المطروحة للمناقشة، الأمر الذي يقلل من فائدة هذا الأسلوب.

٥ - تشكيل الجماعة وحجمها:

يمكن اختيار أعضاء جماعة النقاش المركزة بالطرق التالية :

أ - الاختيار العشوائي من أمام مركز للتسوق، أو أي مكان تجمع ما .
ب - استخدام الهاتف عشوائياً.

ج - استخدام قوائم العضوية في المنظمات والنوادي.

د - استخدام قوائم الأشخاص الذين اشتركوا بدراسات تسويقية سابقة.

وأما العدد المثالي الذي يمثل حجم الجماعة فيتراوح بين (٨-١٥) فرداً لتتم إدارة الجلسة بنجاح وفعالية.

٦ - سمات الجماعة :

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

٧ - تحديد مكان الجلسة وموعدها:

تُعقد اجتماعات الجماعة المركزة عادة في أماكن مثل الفنادق، أو دور الاستراحة، أو غرف الاجتماعات في المنظمة وغيرها. ويشترط 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 ومناقشة المبحوثين، وعليه أن يتمتع بمهارات التوجه إلى كل

عضو من أعضاء الجماعة ودعوته 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 أولاً بتحديد الموقف بشكل أولي، ثم وضع مجموعة من الفروض ذات العلاقة، وتطوير دليل يتضمن بعض الجوانب الرئيسة للتساؤلات المراد طرحها، ولكن دون أن يتضمن ذلك تحديداً 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 وتتحول المناقشة إلى أسئلة عشوائية، لا يعرف رئيس الجلسة ولا المشاركون ما يراد الوصول إليه .

ويمكن في النهاية أن نخلص إلى أن جماعات النقاش المركزة كتقنية بحثية في مجالات العلاقات العامة تستخدم في الآتي :

- أ- التعرف على الصورة الذهنية للمنظمة 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 .
- ز- المساعدة في البحوث التقديمية للمنظمة في أثناء تنفيذ برامجها وبعدها.

مراجع الفصل الرابع

- ١- سامي طابع، بحوث الإعلام، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠١)
ص.ص ٩٨-٩٩.
- ٢- صلاح الدين عبد الباقي، العلاقات العامة من الناحية العلمية والعملية
(الإسكندرية: الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، ١٩٨٢)
ص.ص ٦٩-٩٧.
- وحسين رشوان، مرجع سابق، ص ٢١١.
- ٣- تم الرجوع إلى المراجع التالية :
- S.W.Dunn, public Relations, Acontemporary Approach
(London: Homewood, ILinois, Irwin, 1986), P211
- علي عجوة ، مرجع سابق، ص ص ٧٧ - ٧٩ .
- محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة (عمان:
مكتبة الرائد العلمية، ٢٠٠٠) . ص ص ٥١ - ٥٣ .
- ٤- روجرز ودومينيك، مناهج البحث الإعلامي، ترجمة صالح أبو إصبع
(عمان: دن) ص.ص ٣٢٨-٣٢٩ .
- 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، للبحث 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 .
- ٧- صالح أبو إصبع، مرجع سابق، ص ص ١٩٦-١٩٨ .
- ٨- المرجع السابق، ص ص ١٩٩-٢٠٠ .
- ٩- محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص ص ٥٦-٦٤ .
- Cutlip & et: O.P.cit, p. 211



الفصل الخامس^(١)

إدارة التفاوض

1 - إعداد الدكتور: بطرس حلاق.



مقدمة:

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

يعترف بعضهم المفاوضات بأنها أسلوب مميز في الحوار بهدف الوصول إلى اتفاق وسط يربط بين مصالح أطرافه.. وطبيعي 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 نسميها بذلك أو لا نلتفت إلى أنها مفاوضات..

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

والسؤال هنا.. كيف يمكن أن نحول المحادثات إلى مفاوضات هادئة لا تنحصر مهمتها في حدود الكلام؟.

وكيف يمكن أن نبذل حالة الاختلاف وربما النزاع أو الخصومة أحياناً إلى تفاهم وتعاون؟.

مفهوم التفاوض :

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول

قضائية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول 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 يتبارى فيه تعبيرياً طرفان 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، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للموارد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم واتجاه غيرهم.^(٤)

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

أهمية علم التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر

ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك 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 إجبارياً 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 وغالباً ما يكسبون تنوعاً كاملاً لهذه المراحل، فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.^(٥)

عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقفاً ديناميكياً أي حركياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابياً وسلبياً وتأثيراً أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة 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 للموقف 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 لبس 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 تشملته القضية عند التفاوض عليها.

٥. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتمكن 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 المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل

توضيح الموقف التفاوضي خاصة ، و يرتبط الشك دائما بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وآراء الطرف المفاوض الآخر.^(١)

ثانياً : 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 أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً : القضية التفاوضية:

لابد أن يسدور التفاوض حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز 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 والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتقنيات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً : الهدف التفاوضي:

لا تتم أية عملية تفاوض من دون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه و توضع من أجله الخطط والسياسيات. و بناءً على الهدف

التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم 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: (٧)

- 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 والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه 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 خصمنا؟

ماذا نريد؟.

كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟.

هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟ أو يتعين أن نحققه على دفعات ونجزئته للوصول إليه على مراحل؟ وإذا كان ذلك بسيراً ، 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 ونحتاج له الإمكانيات وتوفر له الموارد.^(٨)

ج- القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:^(٩)

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام ،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

- تدريب وتنقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق للمفاوض إعداداً

عالمياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأية تطورات تحدث لأعضائه.

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

د- الرغبة المشتركة:

يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حد له.

هـ- المناخ المحيط:

يتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

١. القضية التفاوضية ذاتها:

في هذا الجانب يتعين 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 وتقبلاً 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 اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو

لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو
بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه. (١٠)

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي 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 تبنى
على ما تم الحصول عليه من نتائج 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 تتعين معرفة وتحديد
وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها
المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية الذين
سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف
التفاوض ومعرفة ماذا 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 ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليها الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً.

وتستخدم 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 الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. 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 الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبني عنه واكتشاف استراتيجيات يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن للرسميات وتقتصر على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها تبادل 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 تتجسج المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى 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 لتجسيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

- ومنسج 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 صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير 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.

- التكلفة.

- الجهد.

- عدم الوصول إلى نتيجة.

- الضغط الإعلامي.

- الضغط النفسي.

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه درامية الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز 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 ومراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات 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 تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف.

واستراتيجيات هذا المنهج هي: (١٢)

١- استراتيجية التكامل.

٢- استراتيجية تطوير التعاون الحالي.

٣- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.

٤ - استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمرحلة إلى مجالات جديدة.

١. استراتيجية التكامل:

تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصًا واحدًا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانًا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفي.
- 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 وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون: ويتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمرحلة مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.
- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء 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 عائده 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 تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بعمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مساحته وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما. وهناك أسلوبان لهذه الاستراتيجية هما:

- توسيع نطاق التعاون بعمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.
 - توسيع نطاق التعاون بعمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.
- ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم 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 دائماً سرا وفي الخفاء، بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، إذ إن جزءاً كبيراً من مكونات هذه

الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه ، 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 لتغطي 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 التوقيت 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 وحفز 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 القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجملة 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 بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والاستراتيجية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين ستنم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.

٣. استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عما يمثل ذلك من تضییع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التثبيث (التفتيت):^(١٤)

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي لوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصنفهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما. وبناءً على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته واتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريقاً مفتتاً متعارضاً تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجم. وتتماز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب لها حساب.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) :

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

- القدرة على التتويج والتشكيل والتعديل والتبديل 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 وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والسريعة والاستعداد الدائم للتفاوض حين قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع الذي عليه أن يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.^(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 بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاته والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر 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 ببلاده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجموعة عن طريقنا ويقتصر 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 نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام ونظلمات وهي جميعاً تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

- صبر النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء 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.^(١١)

السياسات التفاوضية :

من المناسب أن نعرف أن منحنى الحديث الذي يربط بين أطراف الحوار له

إسهام فعال وكبير في فرض النتائج السلبية أو الإيجابية على المفاوضات فإن الحديث الهادئ لنتائج تغاير -في الغالب- الحديث الذي ينحى باتجاه الشدة والصراحة ومن هنا تأخذ سياسات التفاوض الأشكال الثلاثة التالية:

١- المفاوضات المتشددة.

٢- المفاوضات المرنة.

٣- المفاوضات المتوازنة.

- تقوم المفاوضات المتشددة أو الصلبة -في الغالب- على فكرة إفحام الآخر ثم هزيمته وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح والمصالح على حسابه.

- تقوم 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)

وإذا وضعنا هذين الأسلوبين في ميزان التقويم والموازنة سنجد أنهما 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 وأنا نعرف أنه لا أحد يحب أن يدفع وحده الثمن غالباً في حين يحظى الآخر بالمكاسب.

وأما الثاني فقد يكون تعبيراً آخر عن الهزيمة وترك المجال للآخرين يعملون ما يريدون ويحصلون على ما يطمحون..

لأننا بمرونتنا المفرطة نكون قد تراجعنا عن تحقيق أهدافنا المهمة التي بذلنا من أجلها الكثير لأجل الحفاظ على ود الطرف الآخر-الذي يفترض أنه هو الآخر يتمنى ويخطط لتراجعنا- أو لأجل أننا نخاف منه ونحو ذلك. طبيعياً لا ننكر أن لكل واحد من الأسلوبين فوائد قد تظهر في بعض الأحيان وفق ظروف خاصة إلا أنهما ليسا قواعد ناجحة بشكل دائم أو غالب يمكن الاعتماد عليهما من أجل الأمل. فيبقى أمامنا سلوك طريق للمفاوضات المتوازنة .

والمفاوضات المتوازنة هي التي تهدف إلى إحراز التعاون ولكن مع توازن المصالح والآراء وأخذ جميع الأطراف في نظر الاعتبار .. فلكي نضمن لنا ولأطرافنا النجاح والسلامة ينبغي أن نحفظ لهم مصالحهم -بالقدر الممكن- كما ينبغي أن نحفظ لنا مصالحنا أيضاً..

فإن المفاوضات التي يشعر فيها أحد الأطراف بأنه الراجح الوحيد بينما يشعر طرفه الآخر بأنه الخاسر الوحيد -حسب تفاوت الأرباح والخسائر- تؤدي في الغالب إلى خسارتهما معاً على المدى البعيد. لما يترتب عليها من الشعور بالألم لدى الطرف الخاسر الذي يبعثه في غالب الأحيان على الستمرد على الاتفاق فضلاً عن أن إحساسه بالخسران سيدفعه لتحسين الفرص -عاجلاً أو آجلاً- لينتقم لحظه الخسران.. وعلى أقل تقدير.. ربما سيعمل جاهداً على الانتقام أو ينتهز مواقع ضعف الطرف الآخر ليملي عليه شروطاً جديدة ليستعيد بعض خسائره وبالتالي يعمل على إفشال ما توصلنا إليه..

وعندما يشعر الطرفان بالازدواج والسرور عقب التفاوض وأنه قد حصل كل منهما على بعض ما يريد نكون قد وفرنا أول خطوات النجاح وتحمل مسؤولية تنفيذ الاتفاقات 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 للفشل عندما يخلطون بين المشكلات وبين الأشخاص ويتعاملون معهما كشيء واحد فيتصرفون معهم وكأنهم أعداء أو خصوم الذاء ويبدلون أحياناً بالإهانات والتجريحات الناجمة فسي للغالب من سوء الظن وهذا خطأ كبير لأنه يؤدي إلى تصعيد الصراع وزيادة حدة التوتر وربما يحول الحوار إلى معركة حامية لإثبات الوجود أو الأنا.. بدلاً من إثبات العقل والمصالح المشتركة.

ولكن علينا أن نعلم.. بأنه لا يوجد شخص يتقبل أن يهان أو يتعامل معه كعدو لنود مجرد عن الإنسانية.

فإن الإنسان إنساني بالذات، مائل 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 تغفل طيلة فترة الحوار والتفاوض آداب الحوار الهادئ وشروطه الصحيحة حتى نصل إلى هدفنا..

وأول هذه الشروط أن نحسس الطرف الآخر.. بأنه شيء والمشكلة التي نعاني منها جميعاً شيء آخر..

بل الأفضل قد يكون -أحياناً- أن نشعره بأننا قد جننا 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 الأسس التالية :

١- ألا يجعل نفسه في جبهة و الطرف الآخر في جبهة وهو يخوض الحوار .

٢- ألا يذكر الطرف الآخر بمواقف سلبية سابقة.. ربما اتخذها ضده أو ضد غيره.

٣- ألا يذكر الطرف الآخر بأخطائه أو بمواقف هزيمته.

٤- ألا يبالغ في إظهار قوته أو تفوقه.

٥- ألا يتكبر لإنجازات الطرف الآخر .

٦- إذا أراد أن يقوم بعض تجارب الطرف الآخر يجب ذكر الإيجابيات أولاً ثم ذكر السلبيات بشكل هادئ وغير مباشر.

إن هذه الأسس بمثابة محفزات للتفاهم وعدم رعايتها ربما يحفز في الطرف الآخر وتيرة الرفض السريع لأيّة 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 الفصل في حل المشكلة بشكل بناء ومثمر.

إذن.. ينبغي أن نفصل -دائماً- ونحن نخوض المفاوضات بين الآراء الشخصية والمشاكل ونجرك هذه عن تلك حتى يمكننا التركيز على الأساسيات ونجد لها حلولاً ممكنة.

ولا ننسى أننا قد نواجه 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 تعثر على حل سريع معهم لذلك ينبغي أن نستخدم أسلوب

التروي والرهان على الزمن والوسطاء المصلحين للتفاهم معهم فإن هذا خير بديل عن الدخول المباشر معهم.

كما يمكن أن نواجه أشخاصاً يغفلون عن قاعدة التمييز بين المشاكل والأشخاص فيشنون علينا هجوماً - من حيث يدرون أو لا يدرون - ويفرغون ما في نفوسهم من الآلام وكأننا نحن أعداؤهم فينبغي في هذه الحالة أن نتصرف وكأننا بلا أعصاب مثارة ونحتوي هجوم الطرف الآخر بسعة الصدر ونقبل النقد - وإن كان ظالماً - لنطفيء حرارته بعقل وروية ثم يمكن أن نتفق معه على عقد جلسة أخرى للخوض في المسألة الشخصية والإجابة على سوء التفاهم الذي يشعر به..

فنكون في هذا التصرف قد وفرنا له فرصة جيدة للتنفيس عما يحس به من الآلم وكوامن للغضب وفي الوقت نفسه فتحنا أمامه باباً للحوار وللتفاهم.. بما لا يضر حوارنا المهم الآن.

وأيضاً يمكن أن نواجه في بعض الأحيان خلاقات شخصية متضخمة 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 مقنع 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 نؤجل المشكلة الأساسية التي جننا من أجلها ونعطي فرصة جيدة قبلها للخوض في المسألة الشخصية بشكل واضح وصريح لإزالة الالتباسات والإجابة عن سوء التفاهم بما يدفع عنا الشبهات والشكوك.. فإن هذا من أهم الإجراءات العنطقية لتصفية الأجواء وتهذبة النفوس وإعادة الثقة بين الأطراف..

وبعدها يمكن أن نخوض في المسألة الأساسية بشكل مريح وهادئ
سرعان ما يوصلنا إلى الحل.

المهارة الثانية : المهارة الاجتماعية للمفاوضة :

لكي يكون لإدارة العلاقات العامة دور إيجابي في عملية الحوار
والمفاوضات يجب أن تختار المفاوضين بحنكة وذكاء ، إذ 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 تنكشف
للآخرين فإذا لم يقرن بالثقة فإنه قد يفسر بالاحتيايل والمكر وهذا مما يزيد
الظن بة. لذلك علينا أن نختار للحوار: (١٩)

١- الخ. برة والثقة مهما أمكن ، وإذا تعذر وجود الصفتين في مفاوض واحد
قد نجتمعهما في شخصين يتفاوضان معاً.

٢- أن يكون من الأشخاص من الذين لهم أقل قدر ممكن من الخلافات
الشخصية مع الآخرين.

٣- الأوسع صدرأ والأقرب على تحمل النقد بل وربما التجريح.

٤- الأكثر اجتماعية وتعبير آخر ، يتمثل فيه الحس الجماعي المرن أكثر
من الفردي لأن الشخص المفاوض يمثلنا في الحوار وبالتالي فهو المعبر
عن مصالحنا وأهدافنا فكلما كان مرناً وهادفاً واجتماعياً كانت النتائج
أفضل.

إن بعض الأشخاص تتجلى فيهم الأحاسيس الفردية وبالتالي لا يتمكن
من أن يتجاوز القرارات الفردية أو الارتجالية الأمر الذي قد يجعلنا في

زاوية حرجة نتيجة تصرفاته أو تصريحاته اللامسؤولة..بينما الأفراد الاجتماعيون -في الغالب- عندهم الحفاظ على العلاقات الودية مع الآخرين وحفظ التوازن مسألة مهمة لذلك يكونون -في الغالب- محافظين في تصرفاتهم 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 الفرد... مع أن هذه ليست قاعدة كلية تجري دائماً إلا أنها بلا شك من العوامل المساعدة على إيصال النتائج إلى النجاح.. فإتينا لو اخترنا للمفاوضات أشخاصاً صليبين أو قساة فإننا نكون قد خاطرنا باحتدام الصراع وتصعيد الأزمة بما لا نرضاه بل ربما يوقعنا في أزمات أقسى فضلاً عن تعريض المفاوضات إلى الفشل..

المهارة الثالثة : مهارة السيطرة على أبعاد العملية التفاوضية :

لعل من المناسب هنا أن نذكر بعض الأساسيات الضرورية لامتلاك هذه المهارة :

- ١- العمل على إبقاء حالة التواصل المستمر والتفاهم البناء بين الأطراف المتعددة.. فإن جسور الربط من أهم عوامل النجاح بين تلك الأطراف.
- ٢- تحديد المشكلة الأساسية التي تدور حولها عملية المفاوضات .

فعندما لا نقوم بالاتفاق على المشكلة ولم نحددها بشكل واضح ودقيق نكون قد فتحنا أبواب الفشل أمامها لأنه من الصعب أن يدخل طرفان متخصصان في حل مفاوضات -لم يتحدد مسبقاً- موضوع الحوار أن لا يخوضوا في المشاكل الشخصية وإثارة النزاعات 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- ونقطة الانتهاء -المصلحة المرضية لكلا الطرفين- فإن السفينة تنكب 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 : (٢٠)

- سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.
 - سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعميم التفاوضية (التشكيك).
 - سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضيق والحصار التفاوضية.
 - سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.
 - سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي.
 - سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
 - سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
 - سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.
- القدرات التفاوضية لممارس العلاقات العامة :

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك، يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات. ويقترح أحد الباحثين

أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

- عقلية لماحة.

- صبر بلا حدود.

- القدرة على الإخفاء المؤقت للأراء والحقائق دون كذب.

- السلاسة 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 قليلين من المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار أنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.

ولتحسين هذه القدرات التفاوضية، لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال. وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، وتدرج تحت كل عامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية من أهمها :

- ١- الاستعداد الدائم للتفاوض، وفي أي وقت.

- ٢- عدم التفاوض دون استعداد.

- ٣- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

- ٤- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

- ٥- عدم التسرع في اتخاذ القرار واكتساب الوقت للتفكير.

- ٦- ليست هناك صدقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

- ٧- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- ٨- الحذر والحرص وعدم إفشاء المعلومات دفعة واحدة.
- ٩- لا أحد يحفظ الأسرار سوى الشفتين.
- ١٠- تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
- ١١- التفاوض من مركز قوة.
- ١٢- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ١٣- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
- ١٤- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي نتبناه.
- ١٥- إن هدوء الأعصاب والابتسامه مفتاح النجاح في التفاوض.
- ١٦- التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباطة الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- ١٧- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق للتفاوضي.
- ١٨- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- ١٩- التحلي بالمظهر الأنيق 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 أحمد الخزامي، 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. Wall, Communication in Business (N.J. Prentice- Hall Inc., 1988, Second edition P.98 104.

٧- الدليل غير الرسمي للمدير المتميز، د. آلان ويس، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١، ص ٦٢-٦٦.

٨- محمد شمس الدين أحمد، وأحمد فوزي الصادي وآخرون، العمل مع الجماعات : أسس وعمليات، القاهرة : جامعة حلوان ، ١٩٨٨، ص ١١٣-١١٤.

٩- من ندوة بناء فريق العمل، الخبراء العرب في الهندسة الادارية،المركز العربي للتطوير الإداري : 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- بتصصرف عن ، محمد عبد الغنى حسن . مهارات العمل الجماعى: تكون عضواً فعالاً فى مجموعتك. القاهرة : مركز تطوير الاداء والتنمية (ديك) ، ١٩٩٤ .

١٩- برنامج يخصص قدرتك على القيادة فى المجتمع، دليل تدريب المرأة، مركز الكندي للبحوث والتدريب، عمان ٢٠٠٢، ص ٧٤-٧٦ .

٢٠- سوف يتم تناول هذه السياسات بشكل مفصل فى مقررات أخرى.

الفصل السادس (١)

إدارة الأزمات

1 - إعداد الدكتور: بطرس حلاق.



مقدمة:

كانت الحياة - ولا تزال - تعصف بها ألوان من المشاكل، وأشكال من الأزمات، منها يمكن السيطرة عليها و احتوائها ، ومنها يصعب التنبؤ بحدوثها ، وإن أمكن التنبؤ ببعضها لم يكن من السهل تفسيرها، وإن فسرت استعصت معالجتها، وإن عولجت صعب التخلص من أثارها وتبعاتها. (٢)

وأخذت الأزمات تنتوع في مجالاتها، وتشتد في خطرها، وأخذ الإنسان يستفيد من تجاربه- الناجحة والمخفقة على السواء - وأخذ يصهر ركام خبراته بالنقد البناء، ثم تلقف بعد ذلك اللبنة الصالحة الباقية فشيّد بها بناءً علمياً تراكمت أجزاؤه عبر الأبحاث العلمية الرصينة والخبرات الحياتية الرائدة، فعلا بناؤه 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، ومتفائلة، 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 أية منظمة، وهي تحدث بشكل يومي لتضع سمعتها وصورتها وبالتالي حياتها موضع اختبار صعب .

ومع التسليم بهذه الحقائق فإن أهمية معرفة ممارسي العلاقات العامة بإدارة الأزمات تأتي من أهمية دورهم الأساسي والجوهري 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 و متنوعة من حيث الدلالات والمعاني والتأثيرات .

من هنا ينبغي التمييز بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، ونذكر منها على سبيل المثال: (٣)

- الصراع : يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها كلياً أو جزئياً والانتهاز 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، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة

حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو

كلاهما معاً (زلازل، براكين، فيضانات...).

- الحادث : شيء فجائي تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً 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 المتفجرة 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 مترادفان، رغم ما بينهما من فروق تجعل لكل منهما دلالة معينة.

وندرج فيما يلي جدولاً يوضح الفروق بين الأزمات والكوارث التي أشار إليها الكتاب والباحثون بشكل مباشر أو غير مباشر.^(٥)

الفرق بين الأزمة و الكارثة

عناصر المقاومة	الأزمة	الكارثة
- عنصر المفاجأة	تصاعدية	كاملة
- الخسائر الناجمة	معنوية و قد يصاحبها خسائر بشرية أو مادية	بشرية ومادية كبيرة
- الأسباب	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية.
- التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
- الضغط على متخذ القرار	ضغط و توتر عالي	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
- المعونات و الدعم	أحياناً و بالسر	غالباً وبالعلن
- أنظمة و تعاليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

من تعريفات الأزمة :

- " نقطة تحول فسي أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها. (١)

- "إنها تخفي تهديدا خطيرا متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمجاميع والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار".
- "الأزمة هي تغيير في مجريات الأحداث يقتضي التعامل معه بأساليب تختلف عما اعتدنا عليه".^(٧)
- "نقطة تحول في مجريات الأمور لشيء ما وهي لحظة تقتضي نوعاً آخر من التأقلم".^(٨)
- "بأنها فترة تحول تحمل في طياتها ازديادا في الشعور بالتهديد وقد تحمل في طياتها احتمال نمو وتطور كذلك"^(٩)
- "هي كل ما يمكن أن يؤثر سلباً على أداء سمعة أو مكانة المنظمة في المجتمع ولا بد أن أية منظمة ستواجه أزمة ما في مكان ما في وقت ما".^(١٠)

بعد تجوال في إشكالية التعريف يمكن أن نقدم في هذا المبحث تعريفاً شاملاً للأزمة يتلخص بالتالي:

"الأزمة هي حالة تؤثر ونقطة تحول مفاجئة تتعرض لها المنظمة تتطلب قراراً ينتج عنه 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 الرئيسة للأزمة يمكن إجمالها بالتالي:

- ١- حالة المفاجأة.
- ٢- وجود خلل وتوتر في الأوضاع والعلاقات (داخل المنظمة وخارجها)

٢- 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 - تصنيف 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 تتطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي نتعدد وتتووع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات.

وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية:

١- نوع ومضمون الأزمة:

هناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي.. إلخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو سياسية، أو اجتماعية، أو إعلامية، أو اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات 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 كانهيار جسر أو حادث قطار.

ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي، وأخيراً ثمة أزمات دولية كأزمة كوسوفاء، أو أزمة الانحباس 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 والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للآزمة.

٤- المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:

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

أ- الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضاً بسرعة!! وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها مثال: اندلاع حريق ضخمة في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.

ب- الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدريج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي

هذه الأزمة سريعاً، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموضوعة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم 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، مثال: وجود مشكلات بين العاملين والإدارة حول ساعات العمل والأجر الإضافي وظروف العمل، والدخول في مفاوضات بين الطرفين، وفشل المفاوضات.^(١١)

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 والفسل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

٦- أسباب الأزمات:

اعتماداً على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى:

أ- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفسل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

ب- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.

ت- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

٧- طبيعة أطراف الأزمة:

استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين :

أ- الأزمات الخارجية: حيث يتعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخراط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية كما هي الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية... الخ.

ب- الأزمات الداخلية : حيث يرتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية فسي 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.

ت- 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.

وتسندوي التصنيفات السابقة على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة، ومن هنا انتشر 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 أياً كانت طبيعتها ومجالاتها 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 من 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 سبق.

المجالات ذات العلاقة بالأزمة:

تظهر أوجه التكامل والتداخل بين الأزمات ومن هنا يمكن أن تتحول على سبيل المثال أزمة اقتصادية تقع في إقليم جغرافي محدود إلى أزمة عامة بحسب مدى سرعة أثارها الاجتماعية والنفسية، في الوقت نفسه فإن اتجاه الأسهم 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 المتفق عليها يمكن القول بأن إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ 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 ويتجنب

التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.^(١٢)

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 ويعنسي «القدرة على إدارة المنظمة قبل وفي أثناء وبعد حدوث الأزمة». ^(١٣)

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 مدبره ،

والحقيقة لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة، إذ ينطقونه weig وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، ويمكن 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 السديدة.

رابعاً - عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تتضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، حتى إنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة 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:

١١ إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات المتحركة 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، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل، والمؤكد إن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل اللازمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات

تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها. (15)

٣- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة، ونظراً لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.

٤- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات 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 المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لتدبير المنظمة. (16)

٥- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها

الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر 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 يقوم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدرة سرعة ووفرة المعلومات يتم نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده، ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات في أثناء الأزمة وتجديدها 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، وعمل، يهدف إلى التأثير في الآخرين" (١٩). الشخص القيادي هو ذلك الشخص الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة.

القائد هو الذي ينتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ 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 الاتجاه وتوجيههم بالتأثير أو بممارسة السلطة، وتأمين متطلبات العمل لهم ضمن فرق متجانسة ومتفاعلة ومتكاملة، 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 البيئة المناسبة، كما تستولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

ومن هنا فإن الحاجة إلى القائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف

العمل، والحفاظ على تماسك أفراد واندفاعهم وحماسهم.. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها. (٢١)

هذا ويتجه المديرون نحو ممارسة القيادة بفعل عوامل عديدة - في

الغالب - هي:

- ١- الرغبة في الجزاء المادي، المالي، أو الترقية في المناصب.
- ٢- الحاجة إلى السيطرة بدافع من الشعور والسلوك القيادي أو تحقيق الذات.
- ٣- ممارسة قوة القائد المدير على الأتباع ورغبتهم بإشباع حاجة القوة لديهم من خلاله.

٤- الحاجة إلى المكانة العالية والشهرة.

٥- الشعور بالمسؤولية والتقدم لأجل الأهداف السامية.

وتتسبب القيادة الإدارية من الجماعة (فريق العمل) أو (مجموعات العمل) وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضى الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع للقائد وأنصاره في أفكاره وأهدافه. وطبعاً هذا لا يعني أن الأفراد لا يحققون شيئاً من هذه النصرة، بل أنهم يجدون أن في الالتزام بالقائد هو خدمة لأهدافهم وتحقيق أفكارهم ورؤاهم وتلبية لطموحاتهم.. ومن هنا نعرف أن القيادة الإدارية لا تقوم في الفراغ، بل يتوجب تواجد أتباع وأنصار يعملون مع القائد ويتبنون أفكاره ورؤاه، وبالتالي يصح أن نقول إنهم صانعو قيادته لذلك فإن تفاعلهم معه واستجابتهم 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 هكذا نمط من الإدارة لدى الأزمات والمخاطر، وحينما تظهر المؤسسة عاجزة عن إيجاد الحلول المناسبة لأزماتها 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 وأنصاراً - في الغالب - إلا إذا تمكن 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 ويجعلها 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 والعقاب.

والعيب الظاهر في مثل هذا الاتجاه أنه قابل للانتقال من شخص لآخر، لأن شخصية المدير لا تؤدي دوراً بارزاً بين الأعضاء إلا بمقدار ما تفرضه السلطات المستجعة في يده، فإذا تبدل صعوداً أو نزولاً انتقلت سلطاته إلى من يحل محله من المدراء، هذا فضلاً عن الأسلوب السلطوي الذي يشكل الطابع العام لهذا المنهج الذي بدوره يقتل 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 يناقض بدرجة كبيرة الاتجاه الأول؛ لأنه يبنى على قوة شخصية المدير وما يمتلكه من خصائص وملكات رائعة تسكنه في قلوب الأفراد وأرواحهم، وتجعله مترعماً لهم بالإرادة والقناعة والرضا.. لذلك فإن هذا الاتجاه لا يقبل الانتقال من شخص لآخر، كما لا يتوقف على السلطات الرسمية، بل تتبع قوته من المقدرة على التأثير على الآخرين وتجاوبهم واحترامهم واندفاعهم للتعاون فيما بينهم وبينه لتحقيق الأهداف ورسم السياسات، وسيكون هذا الاتجاه أروع وأكثر إبداعاً وتحقيقاً للنجاحات إذا اجتمعت قوة السلطة مع قوة المدير ذاته وتكرست في قبضة واحدة لأن العمل فسي هذه الصورة سيتبدل من وظائف ومسؤوليات رتيبة إلى فريق متماسك ومتعاون ومتناسق متوحد الفكرة والهدف وهذا هو الطموح الأسمى الذي نسعى إليه كل قيادة ناجحة. كما أن الأعمال التي تنجز من قبل الجميع تحفها القناعة والرضا لا الخوف والقلق. ولا يخشى المدير في هكذا مؤسسات من

الاستقلال أو التغيير لأن سلطاته باقية وإن اعتزل العمل. كما أن دوره الكبير سيبقى هو المؤثر والقوة 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. (٢٢)

الاتجاه الثالث : القيادة القائمة على الوظيفة :

ويربط هذا الاتجاه في الغالب بين ممارسة القيادة وإنجاز الوظائف وفسق نظام الهيكلية الإدارية الرتبية، لتحقيق أهداف الوظيفة وتقديم ما ينبغي لذلك بالطرق التقنية أو التسلسل الهرمي العام للوظائف، ويجعل هذا الاتجاه من المؤسسة آلة متحركة بأسلوب دقيق ورتيب ويتولى القائد فيه أعمال التوجيه والتنسيق والرقابة وإعطاء القرارات (٢٣). 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 تمليه عليه الوظيفة، وإن وجد فيه بعض الأفراد ممن يعملون بتفاني وإخلاص وإبداع فهذه حالة نادرة لا يمكن أن تجعل قاعدة لتقويم 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^(٢٤) على أننا سوف نحاول الإيجاز على افتراض أن الطالب على دراية ببعض ما سوف نقول إن لم يكن كله .

الصفة الأولى : الرؤية الواضحة للهدف:

لابد للشخصية القيادية من هدف تتمحور 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 مفكرينها 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 منهجاً 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 التابع .

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 المصروفات فإنه من غير المناسب أن ترى مكتب رئيس المؤسسة مؤثماً بأفخم الأثاث أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة سنوية كبيرة إن المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد قائداً بالتظهير وإنما يقود الأتباع في التطبيق ويجعل من سلوكه مثلاً 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 تمسوق إلى استراتيجيات المواجهة وتحدد البدائل والخيارات وتتخذ القرارات وتعمل على تنفيذها بالوسائل المناسبة والإمكانات المتاحة.

٦- تأثير الأزمة في القائد المشرف على إدارتها :

تؤثر الأزمة في القائد الذي يقودها ويتعامل 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 والجوهري في بناء صورة و سمعة 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 والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء هذا النشاط - على اختلاف أنماطه وأنواعه - بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

لذلك فإن نشاط العلاقات العامة داخل المؤسسة ومن أجل ضمان استمراره قوياً ومؤثراً يجب أن لا يقف عند حد الكفاءة بمعنى أن لا يقتنع بالقيام بأعماله بطريقة صحيحة أو يؤدي وظيفته الملقاة على عاتقه بأمانة وإخلاص، وإنما يجب أن يكون طموح القائمين على هذا النشاط أبعد من ذلك. فيرمون ببصرهم إلى الأبعد وبأمالهم إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً ويتعبير آخر حتى يكون نشاطهم خلافاً مبدعاً، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد السمات المميزة لأدائه وخدماته.

لقد اختلف العلماء في تعريفهم للإبداع فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد أو مبتكر، بينما يقصد آخرون أنه العملية أو العمليات السيكلوجية التي يتم بها خلق وابتكار الشيء الجديد ذي القيمة

العالية، ويرى فريق ثالث أن الإبداع ينشأ عن القدرة الإبداعية وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي بحقيقته. (٢٦)

كما يمكننا تعريف الإبداع بأنه أفكار نتصف 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 ومتطورة نقفز 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 أخطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهذه المكونات هي : (٢٧)

- الإنتاج الإبداعي (Creative Products): هو أحد جوانب تفاعل الإنسان مع البيئة و يقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية 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، فبعضهم يركز على الجوانب الأدائية

وآخرون على الجوانب الذهنية. والشخص المبدع يجب أن يتميز بخصائص عقلية معرفية وخصائص شخصية انفعالية ، وسنأتي إلى ذكرها لاحقاً .

- 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 عادياً في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مأثوف .

و لكن ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلاقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر، والفكر يسمو ويتألق ولا يحدده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية التي هي مراحل يجب أن تتسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة. وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح 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.

ومما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مسيره إلى التقدم والنجاح. فالأول والثاني يقومان بالعمل والثالث يميزه عن غيره بالخصائص والأوسمة.

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 : يتكرّر حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى

يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف

والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب،

لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع

العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من

موازيات 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 يخيف 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 النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين

والأمر الذي يهون الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكل انتصاراً

كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحل الأمثل هو الجمع

بين النمطين وأفضل طريقة لذلك فتح المجال لكلا الفكرين في العمل

ولأفرادهما بالمواصلة.

مميزات التفكير الإبداعي

- تجنب التتابعية المنطقية.
- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة.
- تجنب عملية المفاضلة والاختيار.
- البعد عن النمط التقليدي الفكري.
- تعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد

خصائص التفكير الإبداعي

- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء 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 والموقف.
- 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).
- الاعتقاد والألفة.
- الخوف من المجهول أو من الجديد.

- المناخ المشحون بالتوتر ، والخوف ، والاستبداد الفكري .

- الرغبة في التقليد ، والتمذهب ، والمحاكاة للنماذج السابقة .

ثانياً- مهارة تشكيل فرق العمل وإدارتها:

- بناء الفريق :

فريق العمل، العمل الجماعي، كلمات بدأت تطرق أسماعنا مؤخراً، مفاهيم جديدة تدخل أذهاننا، أفكار جديدة نسعى إلى تطبيقها. نشاهد ونتعلم أن زمن العمل الفردي قد ولى، ترى 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 الجيدة. وتشكيل الفريق لا يعني التجميع العشوائي لأفراد متناصري التوجهات، لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة. ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلها من حين لآخر . وقد يمثل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بخلفية مهارات وخبرات متعددة ومتصلة بالمهمة المطلوب تأديتها. (٢٨)

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، ويتحاورون بصراحة ووضوح.

ومن بعض فوائد العمل ضمن الفرق :

- ١- إبراز نتائج متميزة للفرد والفرق والمؤسسة.
 - ٢- تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد.
 - ٣- إبراز مدى الطاقة المخزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.
 - ٤- تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.
 - ٥- ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً.
- 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، ويتوقع في هذه الحالة من كل عضو تحمل مسؤولية نجاح الفريق ككل وإنجاز المهمة المطلوبة.

٣- مراحل بناء الفريق :

المرحلة الأولى - البحث :

غالباً ما تتسم المرحلة الأولى من عملية تكوين مجموعة جديدة بالارتباك حول الأنوار 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 - التحديد :

تتضمن المرحلة الثانية تحديد المهمة المطلوب إنجازها، أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة المجموعة، يبدأ 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، لكل منهم أولوياته الخاصة، وإنما أصبحوا في الواقع أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك. وتأخذ المجموعة شخصيتها المتفردة تماماً كفراد شخصيات أعضائها.

المرحلة الرابعة - المعالجة :

لا يعمل الأعضاء بتكاتف فقط من أجل تحقيق هدف أو مهمة ما، ولكنهم يقيمون فاعليتهم أيضاً خلال عملهم الجماعي، ويجربون أدواراً جديدة - مثل دور القيادة - لمساعدة المجموعة في أن تصبح ناجحة، وتقل مظاهر القيادة الرسمية المتعارف عليها، نتيجة تبادل الأعضاء لدور القيادة، ويراقب أعضاء الفريق الطريقة التي يعملون بها على أمل تطوير وسائل أكثر فاعلية لبلوغ أهداف المجموعة.

المرحلة الخامسة - الانصهار / إعادة التشكل :

عادة ما تنفض المجموعات من أجل إتمام مشروع أو مهمة ما عند الانتهاء من إتمام المهمة. ويحتمل أن تكون هناك فترة من الحزن، يتأسى فيها الأعضاء على ما مضى وكانوا يعتبرونه مشاركة فريدة ومتميزة. إن المجموعات ذات المهمة الثابتة تتغير أيضاً.

فسيُبعث الأفراد يتركون العمل، وبعض الأفراد الجدد ينضمون إليه. وبالنسبة لهذه المجموعات، تُوصف المرحلة الخامسة بدقة على أنها مرحلة الانصهار / إعادة التشكيل. تستوعب هذه المجموعات الأعضاء الجدد، وتقرب الدرجات عندما يغادر الآخرون، وتظهر تفاعلات جديدة. ومع مرور الوقت تُغير المجموعة شخصيتها، كما تُغير أعضائها ومهامها.

ويتطلب بناء فريق العمل ما يلي:

- ١ - تحديد المهمة، وذلك بتحديد الهدف المنوط بحملة العمل تحقيقه.
- ٢ - تحديد إسطار 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 يؤدي 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 فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسؤولية الأساسية به ويوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائي حياله، أي بمعنى آخر لا يجوز للعضو أن يبيت في أمور لا صلاحية له فيها:

- ٢ - لا يجوز لأعضاء الفريق العمل ضد بعضهم، حتى وإن كانت بينهم جفوة، أو عدم توافق في وجهات النظر حول قضايا معينة.

٣ - يختلف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويت، فمسؤول الفريق هو قسائده الحقيقي وليس مجرد مدير لاجتماعاته.

٤ - إيجاد حلقات اتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق.

٥ - ميزات الفريق الفعال :

صفات الفريق الفعال	صفات الفريق غير الفعال
تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (الإدارة)، وبالعكس. يشترك فيها جميع أعضاء الفريق، واضحة، وصريحة.	تتدفق أساساً من أعلى (الإدارة) إلى أسفل (الموظفين) وبطريقة أفقية ضعيفة، محجوبة، وممنوعة. تستخدم لامتلاك النفوذ. رسائلها غير كاملة، مبهمة
الثقة. الاحترام. التعاون. الدعم.	الشك والانقسام. المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة التنافس. انعدام الدعم.
يعتبر طبيعياً وناقياً كذلك حول الموضوعات، وليس الأشخاص.	غير مرغوب فيه. هدام. يتضمن الصفقات، والدوافع الشخصية.
واضح. غير قائم على التهديد، غير تنافسي. قائم على المشاركة.	مفكك. يعتمد على التخويف. يسود الحذر. ينقسم إلى مجموعات مغلفة.
بالإجماع. يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات. يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات.	بأغلبية التصويت، أو الإكراه. التأكيد على النفوذ. التخبیط والتناظر.
المزيد من الخبرات. موجه نحو إيجاد الحلول.	تتحكم فيه مراكز القوة. الاعتماد على الجهد والنشاط.

السلطة	يشترك فيها الجميع. تتوقف على الكفاءة. تتوقف على الإسهام للفريق ككل.	محدوبة. تملح بعد مفاوضات كثيرة لأفراد يعينهم وفق قوانين تسبيل المنفعة والإسهام لمصدر القوة.
الدفع	الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق. إشباع حاجات الانتماء. إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق.	التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارية. الضغط والإجبار. تجاهل الأهداف الشخصية. تقدير الإنجازات الفردية دون المنفعة لاعتبارات الفريق.
المكافآت	تركز على الإسهام مع الفريق وتقدير النظراء.	تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقويمات ذاتية كثيراً ما تكون تمسقية.

ثالثاً --- مهارة امتلاك الرؤية الاستراتيجية في التخطيط لمواجهة الأزمة :

تعني الرؤية الاستراتيجية التنبؤ بالحالة المرغوب فيها مستقبلاً وتحديد القوى الفعالة التي تساعد في تحقيق هذا الوضع المستقبلي، والتي قد تحصل دون تحقيق هذا الوضع، وإدارة المؤسسة التي لا يعتمد على رؤيا استراتيجية تواجهه صعوبات عديدة ومشكلات مختلفة ، وقد يحدث ما هو أسوأ من ذلك حين يكون تفكير إدارة المؤسسة أني (قصير الأجل) عندها تتفاقم 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 بالتخطيط ، وأن الاستثمار الأمثل لجهود العلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على التخطيط الناجح . (٢٩)

ولأجل ذلك سنتعرض لأهم الخطوات التي ينبغي عليها رسم استراتيجية خاصة بأنشطة العلاقات العامة تساهم في مواجهة أية مشكلة أو أزمة يمكن أن تحدث في مسيرة حياة المؤسسة .

١ - خطوة تحديد الأهداف :

قبل تحديد الأهداف لا بد من مراعاة الأمور التالية:

أ - فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتفاعلات الحاصلة فيما بينهما.

ب - دراسة مستفيضة لحياة المؤسسة الأنبة والأزمات المتوقع حدوثها، وتحليل دقيق للمعلومات المتاحة، للخروج باستنتاجات حول الحلول البديلة الممكنة التحقيق.

ج - مراجعة تحليلية لتجارب المؤسسة السابقة و تجارب المؤسسات المشابهة للوقوف عند مواطن القوة والضعف فيها.

هـ - اتخاذ و صياغة القرار، بانتقاء أنسب 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 المناورة ، ومن الخطأ أن نتجمد عند أسلوب معين أو تجربة سابقة مماثلة، فالتاريخ 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 مخططيها على وعود أغلبها خاوية، بالحصول على المساعدات المادية اللازمة لتنشئة البرامج، وحتى الإيفاء بها لا يجدي نفعاً لأننا سنكون إنكاليين مستهلكين لكل ما تصل إليه أيدينا. الطريقة الفضلى إيجاد مصادر مالية ثابتة ، بالإضافة إلى إيجاد وتربية كوادر كفوءة تلبي عملية التوسعة في العمل أو لمواجهة الطوارئ واحتلال الأماكن الشاغرة.

٤- خطوة مطابقة الإمكانيات مع الوسائل و الأهداف :

مثالية الهدف، وسلامة الأسلوب، وحدثة 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 نطمح إليه وما هو موجود من إمكانيات.

٥- خطوة مراعاة الظروف الزمانية والمكانية :

الدراسة الواعية 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 مقياس محدد لعامل الزمن عند التحرك، وإنما المطلوب مراعاة عملية التوازن بين الاندفاع والانتظار. وكذلك فإن المواقع هي الأخرى يجب أن

تدرس جيداً لمعرفة الدسب الحقيقية التي تملحنا إياها من حرية في التحرك واستغلال للوسائل والأساليب.

٦- خطوة التدرج في العمل (خطوة خطوة):

الطفرة في الأعمال الإستراتيجية مرفوضة، لأنها لا تحقق لنا الأمل و الطموحات المرجوة بالصورة الطبيعية، فسرعان ما تتلاشى الجهود عند أول عاصفة تتعرض لها إن الأهداف الكبيرة والتخيرية بالتحديد تحتاج خطوات مدروسة و متتالية و مركزة.

٧- خطوة تقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار :

تتأط 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 تكترس المركزية وتنمي بذور جماعات الضغط داخل المؤسسة.

٨- خطوة المراجعة الدائمة للبرامج والخطط المرحلية وللأفراد:

المراجعة ضرورية بين حين وآخر للخطط المتوسطة الأجل والقصيرة وأساليب التكثيف لتقويمها بصورة موضوعية وتشخيص مواقع الخلل ونقاط الضعف حتى تتلافى في المراحل اللاحقة وعلى مدير العلاقات العامة المثابرة الدائمة والمستمرة لمناصرة العناصر المنفذة وتوجيههم، أو إجراء بعض التتقلات والتغيرات بين صفوفهم وخصوصاً في الأعمال التي لا تظهر نتائجها إلا بعد مرور فترات طويلة، حيث ستتأب بعضهم حالة من الخمول أو اليأس أو الإحباط أو الاسترخاء.

٩- خطوة وضع خيارات متعددة، والتفكير ببدائل جديدة:

التفكير فسي البدائل مسألة ضرورية دائماً سواء كان في المواقع 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 يبعدنا عن الغاية المنشودة سنوات وسنوات.

رابعاً- مهارات التميز في اتخاذ القرار الخاص بإدارة الأزمة
مفهوم القرار في ظل الأزمة:

يعني مفهوم القرار أنه الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر. أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل. وقرارات إدارة الأزمة هي عبارة عن مجموعة من الأحداث المحددة للتعامل مع الأزمات، بهدف إيقاظ أعضائها ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة. مراحل صنع القرار الخاص بالأزمة:

تمر عملية صنع القرار في الأزمات بالمراحل التالية:

١- تشخيص الأزمة: الظاهرة هي ما يظهر على السطح، أما الأزمة فهي الجذر أو ما كمن تحت السطح وسبب الأزمة.

وتعد عملية تحديد الأزمة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار وذلك حتى تكون لبقية الخطوات جدواها، وحتى نوجه الجهود لحل الأزمة دون موارها ويتم تشخيص الأزمة من خلال:

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة (كيف نشأت؟).

- تحديد طبيعة الأزمة وفقاً لموضوعها (بشرية، طبيعة، صناعية....).

- تحديد موفسج الأزمنة ونطاقها في أي مكان أو 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 تفاقمها.
- تحديد التوقيت المناسب لصنع القرار.
- ٢- تحليل الأزمة: هي عملية إعادة الأزمة إلى أجزائها ومكوناتها الأساسية وذلك للوصول إلى الحقائق الكاملة حولها.
- ٣- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: بعد التعرف على الأزمة وتحليلها يبدأ التفكير في بدائل أو حلول التصرف الممكنة ويقصد بالبدل أو الحل البديل أن يصنع القائد مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة، التي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ٤- اختيار البديل المناسب لحل الأزمة (اتخاذ القرار): بعد تقويم كافة البدائل يتعين اختيار الذي يحقق الهدف ويحل الأزمة، وتسمى هذه المرحلة من عملية صنع القرار (اتخاذ القرار).
- ٥- وضع خطة تنفيذ القرار: قبل تنفيذ القرار وحتى يخرج من كونه نصاً أو جبراً على ورق، يتعين وضع خطة تمهد 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- بماذا سيجري التنفيذ أو بأية موارد؟

٧- متى سيبدأ التنفيذ؟

٨- متى سينتهي؟

٧- متابعة تنفيذ القرار وتقويم النتائج: يعتقد بعض متخذي 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 ورقابته للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار.

مفهوم الجودة في صناعة القرار :

تتوقف جودة القرارات الأزمومية على ما يمكن أن تحققه من الفاعلية والقبول. والفاعلية في القرار هي مدى ملائمتها للجوانب الفنية في الأزمة أي الجانب الموضوعي.

أما القبول فيقصد به تجاوب وتقبل الأفراد المصاحبين أو المتأثرين بهذا القرار ومدى مراعاة القرار للمشاعر الإنسانية، وتختلف درجة الجودة فسي اتخاذ القرار الأزمومي على توفر هذين العنصرين دون إهمال أحدهما على حساب الآخر:

$$\text{جودة القرار} = \text{فاعلية} \times \text{درجة القبول}$$

وتختلف طبيعة الأزمات وحاجتها إلى درجات متفاوتة من الفاعلية والقبول.

١- قرارات أزمومية ذات درجة عالية من الفاعلية والقبول.

٢- قرارات أزمومية 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 أمور هي :

١- أن يركز القرار على تحديد الأزمة، وتوسيع نطاق التفكير والتخيل في تحديد البدائل المطروحة لمعالجة هذه المشكلة .

٢- أن ترتفع القيم الفكرية والمادية والروحية التي تحكم متخذي القرار من خلال التدريب المستمر لهم .

٣- أن يكون القرار ممكن التنفيذ لدى الجهة التنفيذية .

٤- أن يكون هدف القرار تحسين الوضع الراهن ومعالجة العيوب والمشاكل لكي تحقق الأهداف المرجوة .

٥- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار وتبادل الآراء والأفكار البناءة 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 أثناء الأزمة وبعدها، وهذا يجعلنا نطرح مفهوم اتصالات الأزمة الذي يعني مجموعة اتصالات يجريها ممارسو العلاقات العامة في ظروف و ضغوط غير اعتيادية وأهمها: (٣٠)

١- غموض في كثير من المعلومات و الحقائق و الملاحظات التي تلف أحداث الأزمة.

٢- تغطية سلبية شديدة من وسائل الإعلام، ومطاردة استفسارات الإعلاميين للمؤسسة و إدارتها.

٣- مواقف 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 التمتع 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 والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية.

- إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساسا بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده.

- الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.

- التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.

- محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية.

ب- متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف ممارس العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة،

وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان 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 بالجمهور والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

مراجع الفصل السادس

- ٢- 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 ٣٦١.
- 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 الإدارة، 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 نديرها عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، دار النشر: بيت
الأفكار الدولية، ١٩٩٩.
- ٨- محمد رشاد الحملاوي، 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
- ١٠- إدارة الأزمات والضغط، مايكل راير، دار المعرفة للتنمية البشرية،
عمان، ٢٠٠٢، ص ٢٥.
- 11- Shirley 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 أبسو قحف ، إدارة الأزمات، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية، 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- صمويل حبيب، فن قيادة الجماعات، القاهرة ، دار الثقافة ، ١٩٩٨ . ص ٦٩.
- ١٧- عثمان محمد العربي، اتصالات الازمة، مسع 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- عدلي سليمان ، العمل مع الجماعات: أسس 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 evaluation, Sage publications. op-cit., p.23-26

- ٢٨ - نبيل إسماعيل "منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة للمقارنة" مجلة الإدارة -- العدد الثالث -- المجلد ٢٧ - اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - القاهرة - يناير ١٩٩٤م ، ص ٤٤-٤٨ .
- ٢٩ - سيد حنفي عوض، العلاقات العامة، الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية، ط٣ القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٣، ص ٢٢.
- ٣٠ - عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة، مسح للتطورات النظرية فيها، مرجع سابق ص ٩٣.

اللجنة العلمية :

- الدكتور أحمد الأصفر
- الدكتورة سميرة شيخاني
- الدكتور مروان قبلان

المدقق اللغوي :

الدكتور ناصر حسين علي

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات

