# مقرر مهارات العلاقات العامة

إعداد: د.مزنة الكحالة

## تمهيد:

العلاقات العامة علم وفن. فهى (علم) بقدر ماطرحته إفرازات أساتذة ومقننى هذا العلم منذ الثلاثينيات من القرن الماضى، وهى (فن) بقدر مايستطيع ممارس هذه المهنة من إبداع وتطوير وتحسين في الأداء. ولايكفي أن يتلقى شخص ما، أو يحفظ أسس وقواعد هذا العلم لكى يكون رجل علاقات عامة ناجحًا، بل يجب أن يكون مكتسبًا لصفات ومهارات العلاقات العامة، وتلك لاتأتى إلا بالفطرة التى يهبها الله -سبحانه وتعالي- أولاً، ثم بالممارسة العملية الأمينة والصادقة بعد ذلك.

إن ممارس العلاقات العامة اليوم يجب أن يكون متمتعًا بمجموعة من الخصال، ومكتسبًا لكم من المهارات التى تمكنه من أداء هذه الوظيفة بكفاءة واقتدار. ولاشك أن التطورات التى شهدتها المجتمعات الإنسانية في الآونة الأخيرة في ظل ثورتى الاتصالات والمعلومات قد (صَعَّبَ) من مهام التعامل مع الجماهير بأكثر مما (سَهَّلَ) الاتصال بهم. فلم يعد الفرد يرضى بأى شيء يُقدم إليه أو يطلب شراؤه أو اقتناؤه.. بل هو اليوم في حالة وعى متغيرة ومتخفزة دائمًا، صفات فرد الجمهور اليوم تختلف عن صفاته في الماضى، ومن ثم يحتاج المتعاملون مع الجماهير أن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من اقناع الجمهور وترويج أنفسهم ومنظماتهم لديهم.

والطريق الأول لكسب هذا التحدي هو مايتمتع به رجل العلاقات العامة من صفات، ومايمتلكه من مهارات تمكنه من توجيه العلاقة مع الجماهير إلى مستويات القناعة والإنجاز المطلوبة لتكوين مفاهيم أو وجود الثقة والتعاون مع هذه الجماهير.

## ماهية مهارات العلاقات العامة وأهميتها

إذا كانت الدراسات والمناهج التى يتلقاها الدارسون لوظيفة العلاقات العامة، تمدهم بالأسس العلمية والأصول الأكاديمية لهذه الوظيفة، فإن الممارسة العملية تفرض عليهم أن يضعوا هذه الأسس والأصول موضع التنفيذ، ولايتأتى ذلك إلا من خلال مجموعة من المهارات الهامة التى يجب أن يلم بها هؤلاء المهتمون بالنجاح في هذا المجال.

### أ - ماهية المقصود بمهارات ممارسة العلاقات العامة:

#### ١ – المقصود بكلمة مهارة في اللغة :

أصل الكلمة في اللغة العربية هو لفظ (مَهَرَ)، أى جعل للمرأة مهراً (صداقًا)، وبه مهارة أى حذق، فهو ماهر، فالمهارة هى الحذق فى الشيء[١].

وهى Skill في اللغة الإنجليزية أى البراعة في أداء عمل ما أو فعل ما[٢]، أو القدرة على عمل شيء مابخبرة وجودة.

وعمومًا يحتاج الفرد إلى التعليم والتدريب، وتراكم الخبرة لكى يصل إلي درجة المهارة المطلوبة لعمل شيء.

٢ - مفهوم المهارات في العلاقات العامة:

إذا كانت ثورة المعلومات والاتصالات، قد أتاحت للجميع وعيًا وإدراكًا متميزًا يجعل عملية شراء سلعة أو الافادة من خدمة أمرًا صعبًا يتعرض للاختيار الدقيق، والنقد الشديد من الجماهير التى تتوقع أن تحصل علي الأفضل في مقابل ماتدفع، فإنه يصبح علي ممارس العلاقات العامة ضرورة أن يكون قادرًا علي التعامل مع هذه النوعية من الجماهير، وأن يستفيد من ثورة المعلومات والاتصالات إن لم يكن بأكبر قدر ممكن، فعلي الأقل بنفس القدر الذى يستفيده الجمهور منها.

ولكى يقوم رجل العلاقات العامة بوظيفته علي خير وجه، يجب أن يكون ذو خبرة متميزة، وأن تتوافر لديه مهارات عالية يمكن أن نطلق عليها (مهارات العلاقات العامة).

ونقصد بتلك المهارات: مجموعة المعارف والخبرات التى تتراكم لدي ممارس العلاقات العامة، والتى تعينه في النهاية علي حُسن القيام بمهامه في مجال التعامل مع الجمهور، ومن ثم فهى خليط متكامل من معطيات متنوعة، وقدرات متعددة، يكتسبها ممارس العلاقات العامة، سواء من تأهيله العلمى، أو ممارسته العملية، طيلة سنوات عمله.

ويمكن النظر إلي هذه المهارات من خلال مستويين محددين وهما:

**المستوى الوظيفى:** وهى مجموعة المهارات التى يتمتع بها ممارس العلاقات العامة في مستويات الاشراف التنفيذية، ثم مستوى الإدارة الوسطى، ثم مستويات الإدارة العليا.

**المستوى النوعى:** وهى مجموعة المهارات ذات الطبيعة المتنوعة، والتى تنضج مع مرور السنوات وتراكم الخبرات، وتنقسم إلي ثلاث مجموعات رئيسية هى : (المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفنية).

ويشير الأستاذ الدكتور على عجوة إلي ضرورة توافر شروط أساسية في المشتغلين بمهمة العلاقات العامة أيا كان نوع هذه المؤسسة التى يعملون بها. فضلاً عن بعض الصفات الخاصة التى تتفق مع طبيعة كل مؤسسة، والتى تتطلب من رجل العلاقات العامة المقدرة على فهم طبيعة هذا العمل أو تكييف وسائل التنفيذ وأساليب التطبيق لتتفق مع حاجات كل مؤسسة وأهدافها[1].

ويحدد الدكتور/ عجوة هذه الصفات المطلوب توافرها في رجل العلاقات العامة، في صفتين أساسيتين وهما: الشخصية المحبوبة، والقدرة على الاتصال. وخصائص الصفة الأولى هى : (الجاذبية والاحساس العام وحب الاستطلاع والكياسة، والاتزان والاهتمام بالآخرين والموضوعية

والحماس والاستمالة، والاستقامة والخيال الخصب والشجاعة والنشاط)، أما خصائص الصفة الثانية فهى : (القراءة، الاستماع، الكتابة، التخاطب، الصحافة، الحس الفنى، علم الدلالة، علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة، الاقتصاد، السياسة، التاريخ، الاحصاء)[1].

ونرى أن مهارة الاتصال هى المهارة الأساسية أو المهارة (الأم) التى تتولد منها باقي مهارات التعامل مع الجماهير التى يحتاجها ممارس العلاقات العامة. فهى التى تمكنه من ( الاقناع ) الذي يمارسه في المواقف المتعددة المباشرة وغير المباشرة التى تفرضها طبيعة العمل فى العلاقات العامة. وهكذا في باقى الأنشطة المختلفة مثل إدارة الازمات وتنظيم المعارض والمؤتمرات والمآدب والحفلات والاستقبالات والتعامل مع كبار الشخصيات، حتى التعامل مع وسائل الإعلام والإعلاميين تحتاج من رجل العلاقات العامة مهارة الاتصال.

**ب - مهارة الاتصال جوهر وظيفة العلاقات العامة:**

عرضنا في الفصل الثانى من هذا الكتاب لعملية الاتصال بوصفها واحدة من الأسس العلمية التى تقوم عليها وظيفة العلاقات العامة، ولذلك استعرضناها بالتفصيل الأكاديمى من كافة الوجوه .

ولكننا هنا نعرض للاتصال كمهارة أساسية لرجل العلاقات العامة.

والقاعدة أن فاعلية وكفاءة عملية الاتصال تتوقف على مدي تفهم طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل)، وهنا هنا رجل العلاقات العامة

---

(١) المرجع السابق، ص ٥٢-٥٩.

والعميل أو أحد العاملين بالمنظمة، والمسئولية هنا تقع علي رجل العلاقات العامة الذي يجب أن يكون علي ثقة بنفسه أولاً، وملمًا بأبعاد شخصية الفرد الذى يتعامل معه ثانيًا، وبذلك يكون أكثر فاعلية في انجاز الهدف من المعاملة أو المقابلة.

ولاكتساب أو تنمية مهارة الاتصال لرجل العلاقات العامة نعرض هنا لطريقة مبسطة تُعرف بشباك جوهارى Johari Winaow نسبة للحروف الأولى لكل من جوزيف لوفت وهاري إنجام Joseph Luff, Harry Ingham [1].

| رجل العلاقات العامة | الآخرون: يعرف الآخرين | الآخرون: لايعرف الآخرين |
|---|---|---|
| يعرف نفسه | ١ | ٢ |
| لايعرف نفسه | ٣ | ٤ |

شكل (٣٢)

• المعطيات:

يمثل الشكل السابق شكل (٣٢)، شباك جوهارى الذى يتكون من أربعة مربعات، يُشير كل مربع لحالة من الحالات التى يكون فيها رجل العلاقات العامة مع الآخرين . والشباك يتكون من عامودين وصفين. الصفان يمثلان

(١) نقلا عن أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك في الاتصال، مرجع سابق، ص ٧٠-٧٦.

رجل العلاقات العامة، والعامودان يمثلان الآخرين (عملاء، موظفون، عمال..إلخ).

فالعمودان يمثلان مدي إلمام رجل العلاقات العامة بالآخرين من حيث شخصيتهم واتجاهاتهم واحتياجاتهم، بينما الصفان يمثلان مدي ثقة رجل العلاقات العامة بنفسه، وثراء خصائصه وعمق ثقافته وإدراكه لذلك.

ويلاحظ - وفقا لهذا النموذج- أن الحدود بين المربعات ليست جامدة، وإنما هى متحركة، ويتوقف تحركها علي مدي تفاعل رجل العلاقات العامة مع الآخرين وإدراكه لهم، ومن خلال شباك جوهاري توجد أربع حالات توضح نوعية علاقة الاتصال بين رجل العلاقات العامة بالآخرين، وكيفية تنميتها وتحسينها.

• التطبيق :

**١ - الحالة الأولى:**

**الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين:**

وتحدث هذه الحالة في المربع رقم (١) من الشكل السابق، والتى تقع فى بداية الصف الأول، وقمة العمود الأول، وهذه الحالة تعنى أن رجل العلاقات العامة يثق فى نفسه ويدرك امكاناته وقدراته، كما يعرف الآخر جيدًا (من حيث خصائصه ودوافع شخصيته واحتياجاته بعد دراسة حالته قبل مقابلته).

وهذا التبصر والإلمام ينتج عنه قوة التفاعل الاتصالى، وتحوله إلى أمر ممتع، وبالتالى قناعة ورضاء الطرف الآخر (عميل/ عامل) ومن ثم نجاح رجل العلاقات العامة في مهمته .

ويُشار إلي أن هذا المربع رقم (١) يمكن أن تزداد مساحته إلي اليسار وإلى أسفل أو هذه الحالة يمكن أن تكون أكثر فعالية، كلما زاد التفاعل بين رجل العلاقات العامة والمتعاملين معه، والشكل التالى رقم (٣٤) يوضح هذه الفكرة.

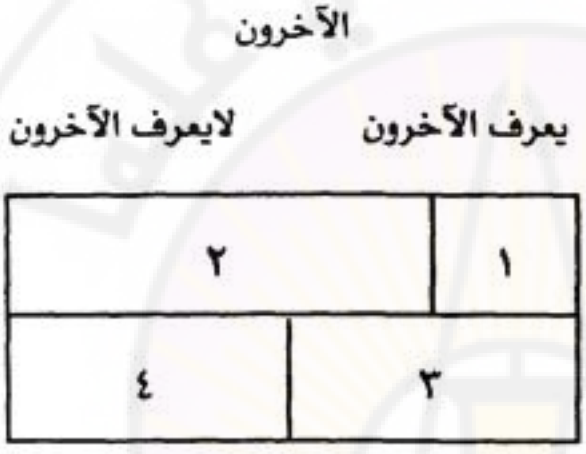
| | الآخرون يعرف الآخرين | الآخرون لايعرف الآخرين |
|---|---|---|
| رجل العلاقات العامة يعرف نفسه | ١ | ٢ |
| رجل العلاقات العامة لايعرف نفسه | ٣ | ٤ |

شكل (٣٤)

ومن هذا الشكل يتضح أن مساحة المربع رقم (١) تزداد كلما زاد تفاعل الفرد مع الآخرين، حيث يزداد مع الوقت فهم رجل العلاقات العامة للآخر، كما تزيد ثقته بنفسه كلما استشعر قبول الآخر وقناعته به، كما تزداد مهاراته مع مرور الوقت وبالتالى يزيد مدي إدراكه لنفسه، ومن ناحية الآخر، وزيادة إدراك رجل العلاقات العامة لذاته تتسع المساحة التى يعرف فيها نفسه والآخرين (يتحرك المربع اتساعًا نحو اليسار

وإلـي أسـفـل، كمـا فـي المربـع (١) في الشكل السـابـق، وتلـك أفـضل حـالات الاتصال.

**٢ - الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه ولايعرف الآخرين:**



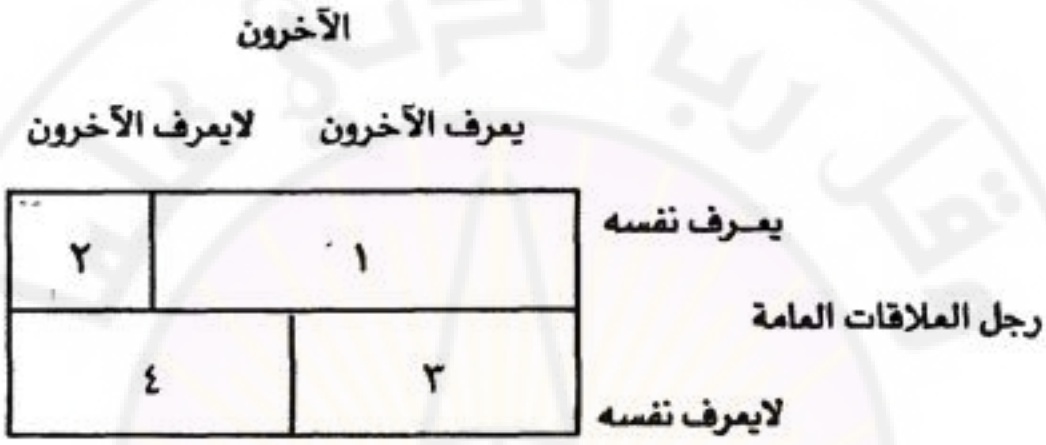

**شكل (٣٥)**

وتحدث هذه الحالة في المربع رقم (٢) القسم الثانى من الصف الأول، مع قمة العمود الثانى، وهى الحالة التى يكون فيها إدراك رجل العلاقات العامة لقدراته عاليًا، ولكنه يجهل الآخر( ليس لديه معلومات مسبقة عنه) فهو لايعرف شخصيته وردود أفعاله أو دوافعه...إلخ.

وقـد تـؤدي هذه الحـالة إلى سـوء العـلاقـة بين الطرفـين، ومـن ثم يُنصـح بضـرورة وأهميـة أن تعـرف مع من تتعامل حتى ينتـج الاتصال نتائجه المثمـرة.

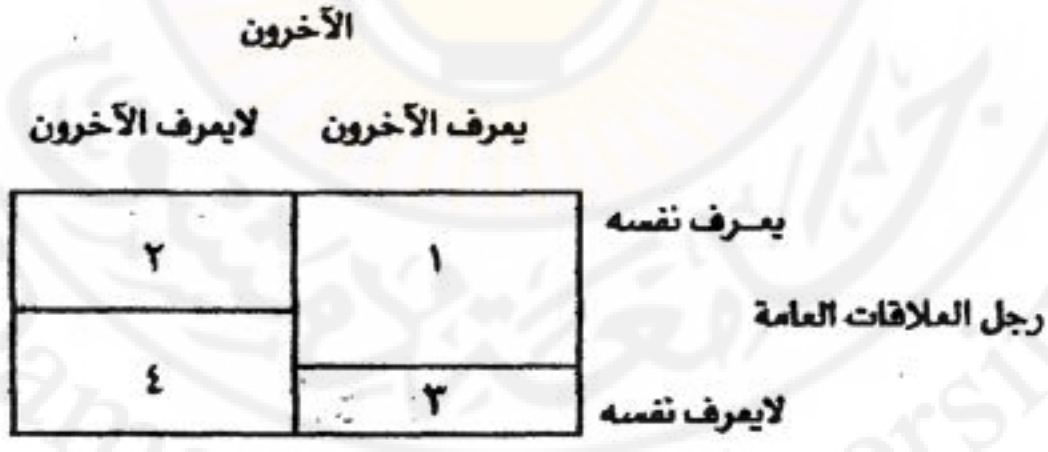
ويُمكن لرجل العلاقات العامة لكى يعالج هذا الموقف أن يقترب من الآخر وينصت إليه، ويحاول أن يتفاعل معه، وبذلك سيزيد من إدراكه لحقيقة مشاعره وإدراكاته ودوافعه، مما يزيد من معلوماته عنه، وبذلك

ستنحصر مساحة المربع رقم (٢) ناحية اليسار، وتزداد مساحة المربع رقم (١)، كما في الشكل التالي:




شكل (٣٦)

٣ – الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط:




شكل (٣٧)

وتحدث هذه الحالة في المربع رقم (٣)، وهي حالة غريبة وشاذة، يكون فيها رجل العلاقات العامة، متفهمًا للآخر جيدًا، ولديه معلومات كافية عنه، ولكنه لاثقة في نفسه وليست لديه فطرة ولامهارة الاتصال، كأن يكون

انطوائيًا أو فرضت عليه وظيفة العلاقات العامة، وهؤلاء يجب أو لايفضل العمل فيها.

ومن ثم نجد أن المربع رقم (٣) يضيق من حيث مدي معرفة رجل العلاقات العامة لنفسه، ويتسع نتيجة معرفته للآخر.

ولعلاج هذا الموقف، إما أن ينقل هذا الشخص إلي العمل الذي يفضله، أو أن يخرج عن انطوائيته ويتفاعل مع (الجمهور) بصورة أكبر، ويتعرف على انطباعاتهم عنه أو رأيهم في أدائه، حتى تزداد ثقة هذا الشخص بنفسه ويكتسب مهارة الاتصال.

**٤ – الحالة الرابعة: الفرد لايعرف نفسه ، ولايعرف الآخرين:**

| رجل العلاقات العامة | الآخرون: يعرف الآخرون | الآخرون: لايعرف الآخرون |
|---|---|---|
| يعرف نفسه | ١ | ٢ |
| لايعرف نفسه | ٣ | ٤ |

**شكل (٣٨)**

وتحدث هذه الحالة في المربع رقم (٤)، وهى أسوأ الحالات حيث يكون الشخص سلبيًا لايمتلك أدنى مهارة للاتصال، ولايسعى للتعرف علي الآخرين ممن يتعامل معهم، وينتج عنها سوء العلاقة بين الطرفين.

ولعلاج هذه الحالة، يجب خلق الدوافع عند هذا الشخص، وتشجيعه علي الاتصال بالآخرين والتفاعل معهم من أجل زيادة معرفته بهم وبمستوى مشاعرهم وإدراكهم ودوافعهم، وأيضًا بتشجيعه علي التعبير عن نفسه، وعن آرائه بحرية ووضوح، حتى يتمكن الآخرون من معرفته، كما أن فى تشجيعه هو نفسه للآخرين علي التعبير عن رأيهم وانطباعتهم عنه يزيد من معرفته لنفسه.

وهكذا نخلص من نموذج شباك جوهارى أن رجل العلاقات العامة كلما عرف نفسه جيدًا من خلال تحسين مهاراته وتراكم خبراته، بالإضافة إلى دراسة جمهوره جيدًا، وجمع كل المعلومات عنهم، تزداد فاعلية اتصاله بالآخرين، وينجح في أداء مهمته، وتنحصر المساحة التى يجهلها عن نفسه وعن الآخرين.

**جـ - مهارة الإنصات لرجل العلاقات العامة:**

يحتاج ممارس العلاقات العامة إلي جانب قدرته علي الاتصال إلي مهارة الانصات، ولذلك نقول إذا كان الكلام من فضة، فـ (الانصات) من ذهب.

وهناك فرق بين السمع والاستماع ، فالسمع Hearing يتعلق بوظيفة الأذن في تلقى المثيرات الصوتية، بينما الاستماع (الانصات) Listening فيتعلق بمدي انتباله الفرد إلى المعانى المتضمنة فيما يقوله المرسل[1].

فعملية الانصات أو الاستماع تتضمن أكثر من مجرد السماع السلبي لكلمات المتحدث، فهى تتطلب منك استخدام عدد من المهارات التى تساعد على تسهيل عملية الاتصال، وزيادة فعاليتها.

**١ - مفهوم الانصات ومراحله:**

ويقصد بالانصات « **فهم مضمون الكلمات أو تدبر معانيها**». وتمر عملية الانصات من خلال عدة مراحل:

**(١) السمع:**

وهى عملية استقبال الكلمات أو الأصوات فى صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع وتحويلها إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ من خلال العصب السمعى.

**(٢) التفسير:**

وهى عملية تحويل الذبذبات إلى معانى وأفكار وهى تتم فى المخ.

**(٣) الاستيعاب:**

وهى عملية فهم المعانى والأفكار، وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافى والحالة النفسية للمستقبل وكذلك المعلومات الأخرى المساعدة والتى تصل للمخ من حاسة البصر والتى تنقل الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرسالة.

**(٤) التذكر :**

وهى مرحلة مقارنة المعانى والإشارات بالمعلومات المختزنة لتحليلها الوصول إلى المعنى والمضمون، ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة.

**(٥) التقييم:**

وهى مرحلة تحديد المعنى الحقيقى (من وجهة نظر المستقبل) للرسالة والتى يتم على أساسها اتخاذ القرار برد الفعل المناسب.

**(٦) الاستجابة:**

وهى المرحلة الأخيرة التى تظهر فى صورة رد لفظى أو غير لفظى يوجه للمرسل، وهى الناتج النهائى لعمليات الاستيعاب والتذكر والتقييم.

ولذلك يمكن القول بأن الانصات الجيد هو محصلة تفاعل المعلومات الواردة للمستقبل من خلال العديد من الحواس (السمع والبصر والشم واللمس).

ولو كنت مستمعًا جيدًا (مثاليًا) فإنك ستقضى حوالى نصف عملية الاتصال فى الاستماع. فالاستماع مهارة ضرورية لأنها تدعم العلاقات الفعالة داخل المنظمة، وتقوى قدرتها على الأداء الفعال لمهامها.

إن الشخص الذى يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح، حيث الاستماع الجيد يزيد من الأداء، ويرقى بمستوى المعلومات، ومع ذلك فلم يولد شخص ولديه قدرة عاليه على الاستماع، فهى مهارة يتم اكتسابها، وتعلمها وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

وخلاصة القول فإن الانصات الجيد هو سر نجاح الكثير من الأعمال فى حياتنا مثل المقابلات والمحادثات والمؤتمرات والتفاوض وإدارة المواقف،

والبيع والشراء...إلخ. وبالتالى فإن نجاح رجل العلاقات العامة يتوقف بالتأكيد على حُسن استماعه لما يقوله الآخر.

**٢ - قواعد الانصات الجيد:**

فيما يلى بعض الوقاعد التى تساعد رجل العلاقات العامة على تحقيق الانصات الجيد، وتحسين هذه المهارة:

- انصت لمضمون الكلمات، وحاول أن تسمع جيدًا كل ماقيل لك.
- دقق فى المشاعر والأحاسيس المصاحبة لكلمات الآخر، وحاول أن تفسر الكلمات فى ضوء هذه المشاعر.
- وضح للمتحدث أنك استقبلت كلماته وتفهمت مشاعره، وأظهر له انفعالاتك.
- تفهم جميع الكلمات والإشارات غير اللفظية التى تصدر من الآخر وتفهم أيضًا المعانى الظاهرة والخفية فى حديثه.
- وضح للمتحدث إنك فهمت رسالته سواء بالكلمات أو الإشارات، أى وفر له الأثر المرتد لتشجيعه على تفسير رسالته أو إضافة مزيد من المعلومات فى حالة عدم فهمك للرسالة.

**٢ - عناصر عملية الانصات:**

إن فهم عملية الانصات يعتمد إلى حد كبير على مدى فهمك لبعض العناصر المكونة له. وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر لفظية وأخرى غير

لفظية، والأولى تتعلق غالبًا بالكلمات المنطوقة، أما الثانية فتتعلق بحركة الجسد.

**أولاً – العناصر اللفظية:**

**(١) الألفاظ والصياغات:**

فاختيار كلمات أو مصطلحات صعبة يجعل عملية الانصات شاقة، هذا من جانب المتحدث، أما من جانب المستمع فعليه أن يشجع المتحدث من خلال عبارات التشجيع وأصوات الترحيب بما يتم سماعه.

**(٢) توجيه المناقشة:**

إذا خرج المتحدث عن صُلب الموضوع، فإن الأمر يتطلب أن يتدخل المستمع ويلفت نظره إلى التركيز على الموضوع الرئيسى فيقول مثلاً «دعنا نركز على .... » أو « أعتقد أن موضوعنا الرئيسى هو.....».

**(٣) الحل العملى:**

قد يستطرد المتحدث فى الكلام النظرى دون عرض للحل النهائى أو المقترح للقضية محل المناقشة، فعلى المستمع أن يشجعه ببعض العبارات مثل « ماذا تقترح؟!» أو « إذن ماهو الحل؟ ....».

**(٤) الصوت :**

نبرة الصوت ومستواه تحدد أثر الحديث على المستمع، فإذا كان الصوت منخفضًا جعل الاستماع عملية صعبة، وإذا استخدم المتحدث نبرة دافئة دل على مشاعره الهادئة، والنبرة السعيدة دلالة على المشاعر السارة.

**ثانيًا - العناصر غير اللفظية:**

**(١) حركة الجسد والأيدى:**

حركة جزع الجسم للأمام وللخلف وإلى الجانبين. تعزز معنى الكلام، كذلك حركة الأيدى والأصابع، ولكن المبالغة فى هذه الحركات قد تشوه المعانى أو تعطى انطباعًا عن عدم ثقة المتحدث فى نفسه أو تردده وخوفه، أما بالنسبة للمستمع فالحركة الهادئة لجزع الجسم. والاستناد على ظهر الكرسى، والتمطع والتثاؤب وحركات السأم والنظر المتكرر فى ساعة اليد هى حركات هامة فى تشجيع أو اثباط همة المتحدث فى الاستمرار فى الحديث.

**(٢) تعبيرات الوجه:**

فحركة الشفايف والحواجب والعيون يمكنها أن تعطى بالنسبة للمتحدث تعبيرًا يعزز المعانى التى يتحدث بها، أما بالنسبة للمستمع فإنها يمكن أن تشجع أو تثبط همة المتحدث فى المضى فى حديثه.

**(٣) البيئـــة:**

تلعب الحرارة والإضاءة، ومستوى الأثاث والجلسة والضوضاء دورًا مؤثرًا بالنسبة لكل من المتحدث والمستمع.

**٤ - تنمية مهارة الانصات:**

لتنمية مهارة الانصات يجب مرعاة الاعتبارات التالية:

• **إظهار الاهتمام بالحديث:**

التفرغ للانصات للآخر وإبداء الاهتمام بما يقول يمنح الأمان والثقة له ويحفزه للاستمرار فى الحديث وعرض كل ماعنده.

• **إعادة الصياغة:**

أى تكرار ماقاله المتحدث بأسلوبك الشخصى بقصد إظهار مفهومك لما أدلى به من كلمات وعبارات والتأكد من صحة وسلامة هذا المفهوم.

• **التلخيص:**

وهو إعادة النقاط الرئيسية التى ذُكرت على مسامع المتحدث. ويستخدم عادة فى بداية لقاء لاستعراض ماسبق مناقشته فى جلسات سابقة وتحديد نقطة البدء فى المحادثة الجديدة.

ويختلف التلخيص عن إعادة الصياغة فى أنه يتطرق إلى كل النقاط الرئيسية التى ذُكرت فى المحادثة، فى حين أن الثانية تقتصر على ماذُكر مؤخرًا أو ماقيل توًا.

• **الاستجابة للحركات التعبيرية:**

وهى ملاحظة مايصدر عن الآخرين من حركات تعبيرية (الوجه أو الجسم أو الأيدى)، والاستجابة لها بأحد أسلوبين:

- التعليق عليها أو الاستفسار عن معناها.

- التغاضى عنها برغم مشاهدتها ( مُعقدة يصعب تفسيرها ).

• **الاستجابة للمشاعر:**

وهى أحد أساليب إظهار التفهم للآخرين، والتأكيد على الاهتمام بمشاعرهم، وتساعد على استكمال المعلومات والتنفيس عن العواطف والأحاسيس.

وينبغى ألا تستجيب إلا لتلك المشاعر والأحاسيس التى لاتخطىء فهمها وتفسير ماتعنيه . ومن المبررات القوية التى تحتم الاستجابة لمشاعر الآخرين، إنك لن تستطيع أن تستمر فى المناقشة المجدية لمشكلة ما أو الحصول على معلومات أكثر من هذا المصدر، مالم يتم تنفيس الأحاسيس العاطفية التى يحتويها الفرد، فحل المشكلات يكون بالنشاط الذهنى الرشيد، وليس برد الفعل العاطفى.

**د - مهارة الاقناع والتأثير لرجل العلاقات العامة :**

تحتم مواقف كثيرة لرجل العلاقات العامة فى مجال التعامل مع الجماهير استخدام مهارته فى اقناع فرد أو جماعة من الناس بتعديل سلوكهم أو تغييره، بما يحقق الهدف من مهمته.

وترتبط هذه المواقف بالقدرة على الاقناع Persuation فقد كان (أفلاطون) يعرف البلاغة بأنها « كسب عقول الناس بالكلمات ». وكان (أرسطو) يرى البلاغة على أنها « القدرة على كشف جميع السبل الممكنة للاقناع فى كل حالة بعينها »[1]. ولاشك أن رجل العلاقات العامة - وكما سبق أن حددنا- فى حاجة إلى البلاغة والاقناع.

---

(١) حسن عماد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص ١٨٧.

ومن المؤكد أن الاقناع ليس عملية قهر أو اجبار مباشر، فلا يحدث الاقناع بالقوانين أو اللوائح والأوامر، وإنما يتم من خلال مهارة خاصة تستهدف إستمالة العقل أو العاطفة أو كلاهما، بالتأثير على الآخر للتصرف على وجه معين يحقق المصلحة العامة. وهذا يعنى أن الاقناع ليس فعلاً ميكانيكيًا، لأنه يتطلب التخطيط المسبق والوقت والجهد للتغلب على كافة العوائق التى تقف فى سبيل تحقيق أهداف العملية الاقناعية[1].

**١ - متطلبات فعالية مهارة الاقناع لرجل العلاقات العامة:**

فى المواقف التى يواجه فيها رجل العلاقات العامة أحد أو بعض أفراد الجمهور، ويحتاج إلى الاقناع كوسيلة لحل الموقف وتوجيه سلوك الآخر، تبدو مهارة الاقناع ضرورة لاتقل فى أهميتها عن كل مهارات الاتصال والتأثير.

وهناك خمس مهارات فرعية تصب فى المهارة الأم وهى (مهارة الاقناع)، وهذه المهارات الفرعية الخمس عبارة عن اثنتين متعلقتين بتحويل الفكرة إلى كلمات أو رموز، وهما **الكتابة والتحدث**، واثنتين متصلتين بفك وفهم هذه الرموز أو الكلمات ، وهما : **القراءة والانصات**، أما المهارة الخامسة فهى : **القدرة على التفكير ووزن الأمور**[2].

(١) **الكتابة** : وهى مهارة « ضرورية» لرجل العلاقات العامة بصفة عامة وفى مجال الاقناع تتضح أهميتها فى تحويل الفكرة إلى كلمات، وجمل

مؤثرة ومحققة للهدف من العملية الاقناعية، فإذا كنا سنكتب رسالة فسنكون فى حاجة إلى استخدام الكلمات المناسبة التى تعبر عن آرائنا. وفى نفس الوقت تعبر عن المعانى التى ننقلها بلا لبس أو إبهام وبأكبر قدر من الوضوح، وفى شكل يستطيع المتلقى أن يفهمه بسهولة وبسرعة. وإذا توافرت لنا مفردات اللغة، فإن علينا أن نعرف كيف نضع الكلمات بعضها مع بعض بأكبر قدر من الفاعلية. فالكلمات هى وسيط عملية التفاهم. إن كثيراً من المشكلات الإنسانية لا أساس لها سوى الفضل فى فهم حقيقة مايريده الطرف الآخر. فالكلمات هاديات وأدوات مدهشة بديعة للاقناع والاتصال، ولكن ينبغى أن نعرف ماتعنى، وأن نعرف كيف نعالجها ونستخدمها[1].

(٢) التحدث : أما مهارة التحدث فهى مطلوبة أيضًا لرفع مستوى القدرة على الاقناع والتأثير. وهنا يجب أن نكون فى حاجة إلى أن نعرف كيف ننطق الحروف والكلمات، وكيف نلون أصواتنا ارتفاعًا وانخفاضًا بما يوحى بالترهيب أو الترغيب، وكيف نحدد سرعة الكلام إلى غير ذلك من مهارات الاتصال الشفهى.

ويصاحب الحديث أيضًا حركات الجسم من حركة للأمام أو الخلف وقوفًا وجلوسًا وحركة الأذرع واليدين...إلخ من الحركات التى تدعم الحديث إتجاهًا وتأثيرًا، ويرتبط بهذه المهارة فن التخاطب والعرض والتقديم.

(٣) **القراءة** : وهى مهارة مطلوبة لكل إنسان، فالقراءة غذاء الروح، وإذا كانت الدراسات تشير إلى تأثير وسائل الإعلام الحديثة فى هجر الأفراد وخاصة الشباب للقراءة، فإننا هنا نؤكد على أهمية القراءة والاطلاع على أحدث الاتجاهات فى العلوم المختلفة وذات الصلة بنوعية العمل، ومطالعة الصحف والمجلات للوقوف على أهم الأحداث المحلية والدولية.

(٤) **الانصات**: سبق أن تناولنا مهارة الانصات - كمهارة مستقلة ومطلوبة لرجل العلاقات العامة - بالتفصيل المناسب ونؤكد هنا فى مجال الاقناع على أهمية الاستماع فى تفسير مانسمعه من الآخر أثناء النقاش والمحاورة، وكيف نعدل أسلوب حديثنا معه بناء على مانفهمه منه.

(٥) **القدرة على التفكير ووزن الأمور**: يتضمن فن الاقناع المنطقى فهم (علم المعانى) والطرق العلمية للتفكير (التفكير العلمى)، بالإضافة إلى تحليل عملية التعقل والمنطق. فالمفكر السليم - بعبارة أخرى - ينبغى أن يقوم بتحليل ثلاثى لأى مناقشة[١]:

- يهتم بمعانى الكلمات.

- يبحث عن ( الحجة ) فيما يقرأ أو يسمع.

- يسأل نفسه عما إذا كان ماسمع صحيحًا أم خطأ.

وهكذا يجب على رجل العلاقات العامة أن ينمى قدراته على الاتصال والاقناع، والتى تمكن من وضع الفكر فى قالب تعبيرى متكامل ومؤثر.

## ٢ - اعتبارات هامة فى مجال مهارة الاقناع

توجد جذور قديمة لفكرة الاقناع، قبل عصر وسائل الإعلام الجماهيرية بوقت طويل، فقد كان علم البيان أو الفصاحة يستخدم للإشارة إلى فن استخدام اللغة للتأثير على أفكار الآخرين وسلوكهم. وكانت تلك مهارة مهمة بالفعل. وبينما أخذت المجتمعات تزداد تطورًا وازدهارًا تطور فن الاقناع الشفهى بالكلام الفصيح[١].

ومازالت مهارة الاقناع فى كافة مجالات المعاملات الإنسانية، مادامت اللغة هى وحدة التفكير والاتصال. وترتيبًا على ذلك نشير إلى عدد من الاعتبارات الهامة التى تفيد رجل العلاقات العامة لتعزيز وتفعيل مهارة الاقناع لديه.

(١) **الكلمات** - أصغر وحدات الكلام - لها بُعد مادى، وترمز إلى معان. فهى ذات بعد مادى لأنها تقال وتكتب ولها صوت أو جرس أو جلبة تحدث بواسطة اهتزاز الأجيال الصوتية. وهى ذات معنى، لأن الناس اتفقوا على أن كلمة معينة كشجرة أو أرنب تقوم مقام نوع من الكائنات الحية أو النباتات. وكلما تنمو اللغة وتتطور يصبح من المباح استعمال كلمات جديدة للأشياء أو استعمال الأسماء القديمة بطرق جديدة.

(٢) **الالتباس** ظاهرة موجودة باستمرار مقرونة باللغة لأن معظم الكلمات لها معان كثيرة، وهذه الظاهرة تفضى إلى صعوبات فى الاتصال والتفاهم، ولكنها فى نفس الوقت تثرى اللغة وتكسبها غزارة

ودسامة ووفرة لأن الكلمة التى لها معان كثيرة تساوى كلمات عديدة مختلفة.

فكلمة ( طابور) تعنى الصف، وتعنى جماعة من الجنود، والطابور الخامس تعبير عن أنصار العدومن أهل الوطن أو المقيمين فيه. وكلمة (صم) أى سد، وصَمّ الدرس أى وعاه، وصُم بمعنى ذهب سمعه، وصم الجسم أى كان صلبًا مصمتًا فهو أصم... وهكذا.

وهناك أربعة أنواع من الالتباس المعوق للاتصال والتفاهم والمسبب للمشاكل التى تحدث من جرائهما، وهى[1]:

- التباس الكلمة المفردة.
- التباس الجمل.
- التباس التطنيب (إطالة الحديث والتكرار) .
- التباس الفحوى (المضمون).

ويمكن لنا تجنب هذا الالتباس- كعيب فى الكلام ومعوق للتفاهم والاقناع عندما نجد أنفسنا فى مجادلة واختلاف مع الآخر، علينا أن نسأل أنفسنا عما إذا كانت الكلمة الرئيسية المستعملة فى الموضوع لها مدلولات مختلفة.

**(٣) يفشل الاتصال**- وبالتالى الاقناع - إذا اكتنف الكلمات الغموض، أو لأنها تستعمل إستعمالاً فضفاضاً غير منضبط أو بعدم مبالاة، أو بدون معنى.

والكلمة ( الملتبسة ) ، كما فى البند ب ، غير الكلمة ( الغامضة ) فالأولى تعنى أكثر من معنى فى سياق الكلام، بينما الثانية هى كلمة قد تكون مفهومة تمامًا فى حد ذاتها، ولكن حدودها ليست واضحة.

**(٤) أن للغة أكثر من غرض[١]:**

- الوظيفة البلاغية ( الإعلامية ) أى نقل المعلومات.
- الوظيفة التعبيرية، أى التعبير عن المشاعر والانفعالات.
- الوظيفة التوجيهية، أى دفع الآخر إلى العمل والتصرف.

على أنه يجب أن نفرق هنا بين الكلمة (الحيادية) والكلمة (الانفعالية)، فالأولى تنقل الأفكار فحسب مثل قولنا: أشرقت الشمس اليوم فى تمام الخامسة. أما الثانية فهى كلمات تثير فينا مشاعر الانفعال مثل كلمات الله والحب والحرية...إلخ.

فإذا لم تنقل الكلمة إليك سوى فكرة لا أنت معها ولا عليها، فهى كلمة حيادية بالنسبة إليك، ولكن إذا أثارت الكلمة انفعالاتك فإنها تكون محملة بالانفعالات ومثيرة لها مثل كلمة (خائن).

(٥) **المجادلة الطيبة** الايجابية (المُقنعة) هى التى تصيب الهدف المطلوب، وللتهرب من الاقناع المنطقى تستخدم طريقة (المجادلة الموجهة للرجل) وهى التى تنصب على شخص الآخر بدلاً من موضوع المجادلة أو النقاش.

والصحيح أنه إذا اعتقدنا ببطلان فكرة أو عبارة فى سياق حديث، فيجب أن نهاجمها لا أن نحمل على الرجل الذى ينطق بها. كما ينبغى ألا تنحدر المناقشات إلى درك التنابذ بالألقاب والسب.

ولكن فى بعض الأحيان يكون من المشروع جدًا أن نقيم الدليل على أن الشخص لايستحق الثقة (كأن يكون قد سبق اثبات أنه شاهد زور، أو متعصب متحيز، أو مدفوع بمصالح خاصة ....إلخ).

(٦) **من قواعد المناقشة السوية** (فى مجال الاقناع ) ضرورة **ملازمة المشتركين فيها للموضوع وعدم شرودهم عنه.**

ويتصل بذلك أن تترك للآخر الفرصة لأن يسرد قصته وكل مالديه من معلومات، وعند الضرورة اسأل أو قدم اقتراحًا يؤدى إلى العودة إلى الموضوع الأساسى.

**٢ - استراتيجيات الاقناع:**

فهمنا من العرض السابق أن الاقناع محاولة مقصودة من جانب المرسل (رجل العلاقات العامة مثلاً) لتغيير معتقدات أو اتجاهات أو سلوك المستقبل (العميل أو العامل) من خلال نقل بعض الرسائل.

ويلاحظ هنا أن عملية الاقناع ليست عملية سهلة أو ميكانيكية، ولكنها عملية صعبة تحتاج إلى فاعلية ونشاط من كل من المرسل والمستقبل. فمهما كان المرسل نشطًا ومبتكرًا فإن البرود أو الشرود أو عدم التركيز من المستقبل يجعل كل جهود المرسل هباءً منثورًا.

ويُفسر ذلك علميًا بأنه مهما كان استعداد المرسل والتزامه فى إعداد رسالته بكل الشروط المطلوبة، فإن ( التأثير ) يتوقف على عناصر أخرى معقدة لاتخضع لسيطرته، فاتجاهات الفرد (المستقبل) السابقة وتأثير الجماعة التى ينتمى إليها تكون لها مفعولها منذ البداية على تعرضه لما يسمع ويشاهد أو يقرأ واختياراته من بينها، وتفسيراته لها.

ومع ذلك ماعلى المرسل - وهو رجل العلاقات العامة هنا - إلا أن يبذل قدر طاقته للتأثير فى الآخرين، ونعرض هنا لبعض من الاستراتيجيات الاقناعية التى يحبذ استخدامها لتفعيل عملية الاتصال والتأثير.

**(١) استمالة العقل أم العاطفة:**

هل من الأفضل أن يبنى رجل العلاقات العامة رسالته معتمدًا على استمالة احتياجات الجمهور العاطفية أم يبنيها على أساس التوجه للعقل؟[١].

ويذهب البعض لتفضيل استمالة العقل، لأن الجمهور يفضل ويستجيب للمحاولات المنطقية، ولان الإنسان كائن عاقل لايستجيب للعاطفة إلا عندما تغيب البدائل المنطقية.

بينما يذهب البعض الآخرلتفضيل استمالة العاطفة، مرجحين أن الإنسان كائن عاطفى تستميله الحماسة والحب والاهتمام بالذات والمشاعر التى قد لاتكون منطقية فى معظم الأحوال.

والراجح.. أنه لاتوجد قاعدة ثابتة، فقد نحتاج إلى الاستمالات العقلية فى بعض الحالات، بينما قد نحتاج إلى الاستمالات العاطفية فى أحوال أخرى.

(٢) استخدام الأدلة:

بعض الموضوعات تحتاج إلى استخدام أدلة للاقناع بموضوع الرسالة، ويتوقف ذلك أيضًا على نوعية الجمهور من حيث السن والنوع والتعليم وغيرها، ومن ذلك تقويم معلومات واقعية أو نتائج دراسة علمية موثقة، أو آراء تنسب إلى مصادر لها مصداقية لدى المتلقى.

(٣) استمالات الخوف:

لم تحسم الدراسات حتى الآن مدى تأثير استخدام استمالات الخوف فى الاقناع. فبعض الدراسات أكدت أن استمالات الخوف المنخفض أكثر تأثيرًا من استمالات الخوف العالية، وبعض الدراسات أثبتت العكس[١٤].

وعمومًا فإن استمالات الخوف قد يحتاج إليها رجل العلاقات العامة علي اختلاف في الدرجة بحسب نوع الشخصية، وأهمية الموضوع، ومصداقيته لدي الجمهور، وغيرها من الأبعادأو العناصر الخاصة بكل حالة على حدة.

**(٤) تنظيم الرسالة وترتيب عرض الحجج:**

الاجماع علي أن الرسالة المنظمة تكون أكثر تأثيرًا من الرسالة غير المنظمة، ومن المتغيرات التى تؤثر في تنظيم الرسالة مكان الموضوع في الصفحة وطريقة تقديم الموضوع، وحجم المطبوع ومكان الصور ومساحتها، وأسلوب المونتاج وزوايا الكاميرا أو زمن كل لقطة..[1].

ويرتبط بتنظيم الرسالة، أهمية ترتيب الحجج، وما إذا كانت تقدم في أول الرسالة، أم في آخرها، وبالطبع فإن الأمر يختلف بحسب ما إذا كان مضمون الرسالة يؤيد وجهة نظر معينة، أم يتناول وجهة نظر مؤيدة وأخرى معارضة.

**(٥) تكرار الرسالة:**

الأصل أن تكرار الرسالة بعدد مرات معتدل، يكون له تأثيره ويقلل انتقادها، بينما التكرار المبالغ فيه يدعو إلى الضجر والملل، ويدفع الجمهور إلي انتقادها.

ويوصى خبراء الاتصال أن يكون تكرار الرسالة مُرشّدًا وموظفًا لهدف أو غاية محددة، ولاسيما إذا كان التكرار بتنوع، بمعنى أن يتكرر الإعلان عن السلعة مثلاً ولكن بأشكال مختلفة.

(٦) وضوح الهدف من الرسالة:

يذهب معظم الخبراء إلى أن الرسالة تكون أكثر اقناعًا وفاعلية إذا عرضت نتائجها أو هدفها بوضوح .

ومع ذلك فإن البعض يرى إنه في حالة وجود اتجاهات مضادة، يكون الهدف الضمني للرسالة أقدر على التغلب علي مصادقة الاتجاهات الموجودة.

Damascus University

وتشمل الممنوعات عدم كتابة هذه النشرة بخط اليد، وعدم بتر الفقرات، وعدم التكرار أو الاطناب، وعدم تأخير قمة الخبر إلى نهاية النشرة، وعدم كتابة أخبار قديمة، أما المتطلبات فهى تشمل كتابة النشرة على الكومبيوتر، وعلى ورق خاص بالمنظمة، وترك فراغ مناسب بين عنوان النشرة وسطورها، وأن تكتب الأسماء والأماكن والأرقام بوضوح ودقة، وابراز أهم جزء فى الخبر صدر النشرة (الهرم المقلوب)، والتأكد من حداثة وجدة الخبر، ومما يهم المحرر والقارىء.

## ٢ - المؤتمر الصحفى:

أصبح عقد المؤتمرات الصحفية وسيلة مقبولة وفعالة للتصريح بالمعلومات إلى وسائل الإعلام. وتسعى المنظمات الآن للدعوة إلى مؤتمرات صحفية تعقد غالبًا فى مقراتها الرئيسية، ويتصدى لإدارة هذه المؤتمرات أحيانًا قيادات المنظمة، أو مسئولى العلاقات العامة، وحديثًا يتولى ذلك المتحدث الرسمى للمنظمة.

ومن أشهر المؤتمرات الصحفية مانشاهده على شاشات التليفزيون بين رؤساء الدول فى أعقاب محادثات سياسية أو اقتصادية، حيث تبدأ بإلقاء بيان مشترك معتمد من الطرفين، ثم يعقب ذلك لقاء حُر مع الصحفيين وغيرهم من مندوبى الصحف ووسائل الإعلام، ويتم نقل أحداث هذه المؤتمرات على الهواء مباشرة من خلال ميكروفونات الإذاعة وكاميرات التليفزيون والأقمار الصناعية.

ومن أمثلة المؤتمرات الصحفية الشهيرة أيضًا، تلك المؤتمرات الصحفية التى تعقد أثناء الأزمات الدولية والحروب، ونذكر هنا المؤتمرات الصحفية العسكرية التى كانت قوات التحالف لتحرير الكويت عام ١٩٩١ تعقدها يوميًا من خلال متحدث رسمى عسكرى وتنقلها شاشات التليفزيون إلى جميع أنحاء العالم وكذا المؤتمرات الصحفية التى كانت يعقدها سعيد الصحاف وزير الخارجية العراقى، والتى كانت تجذب اهتمام الرأى العام ووسائل الإعلام.

وفى مجال المنظمات الكبرى ودواوين رئاسة الدول ومجالس الوزراء والوزارات المختلفة أصبح من المعتاد أن نشاهد المتحدث الرسمى فيها وهو يواجه وسائل الإعلام للتعليق على حدث ما، أو الإجابة عن تساؤلات وسائل الإعلام بشأن أزمة ما أو موضوع يشغل الرأى العام.

**أ - إدارة المؤتمرات الصحفية[1]:**

يتم تنظيم المؤتمرات الصحفية دائمًا كمناسبة للإعلان عن أخبار أو معلومات هامة، وكوسيلة لتوطيد علاقة المنظمة بوسائل الإعلام.

**• متى يتم الدعوة لمؤتمر صحفى ؟**

يتم الدعوة لمؤتمر صحفى فى وقت الأزمات، وللإعلان عن موضوع هام، أو لتوضيح موقف حساس للمنظمة يهمها أن توضح أبعاده الحقيقية لوسائل الإعلام ومن ثم توضيحه للرأى العام.

وبشكل عام، لايجوز الدعوة لعقد مؤتمر صحفى لمجرد توزيع مستندات أو اعطاء معلومات من النوع الذى يمكن ارساله فى شكل بيان صحفى. إن التبرير الوحيد لعقد مؤتمر صحفى هو أن يكون الموضوع على درجة كبيرة من الأهمية، ومن شأنه أن يثير العديد من الأسئلة من جانب الصحفيين الحاضرين.

كذلك تعتبر المؤتمرات الصحفية طريقة ممتازة لإذاعة معلومات أساسية تلقى الضوء على جذور الموضوع بصورة غير رسمية، وذلك عندما يكون من الأفضل عدم تقديمها مطبوعة.

- **من يجب أن تتم دعوته لحضور المؤتمر الصحفى؟ وكيف؟**

ينبغى دعوة كل ممثلى وسائل الإعلام المهتمين بالأمر كقاعدة عامة، وتتم الدعوة بخطاب مكتوب يرسل عن طريق البريد أو الفاكس للصحفيين ومندوبى وسائل الإعلام بالأسم، أو إلى الصحف ورؤساء الاذاعات والمحطات التليفزيونية ووكالات الأنباء التى تحدد مندوبها الذى يحضر هذا المؤتمر وإذا كان من الضرورى عقد مؤتمر صحفى بناء على اخطار على وجه السرعة، فيجب أن يتم ذلك عن طريق الاتصال التليفونى بمحررى الأخبار بصورة فردية، أو يطلب من وكالات الأنباء أن تعلن عن موعد ومكان انعقاد المؤتمر، وذلك فى البرقيات التى يتم إرسالها للصحف.

وعادة يجب أن يتم توجيه الدعوة لحضور المؤتمر الصحفى قبل انعقاده بمدة أسبوع على الأقل، ويجب أن تتضمن الدعوة بشكل واضح السبب فى عقد هذا المؤتمر، وإذا أمكن أسماء المتحدثين الرسميين. ويفضل أن يتم

اعطاء تفاصيل عن موضوع المؤتمر حتى يشعر رجال الإعلام بأن الحدث يستحق التغطية الصحفية، ولكن مع عدم كشف جزء كبير من الموضوع للدرجة التى تجعل من غير الضرورى حضور المؤتمر.

- **أين يتم عقد المؤتمر ؟ ومتى ؟**

وبطبيعة الحال يجب اعطاء معلومات واضحة حول مكان عقد المؤتمر وتاريخه وموعده . وغالبًا مايكون (المكان) هو المقر الرئيسى للمنظمة (وسنتناول هذا المكان من حيث تجهيزاته فيما بعد)، ولكن قد تفرض بعض الظروف أو الأسباب مضرورة عقد المؤتمر الصحفى فى موقع خارج مقر المنظمة مثل قاعة فى فندق، أو فى موقع حدث طارىء، أو غيرها.

أما عن تاريخ انعقاد المؤتمر الصحفى، فالأصل أن هذا الموعد تحدده المنظمة (العلاقات/ المتحدث الرسمى) وفقًا للأسباب التى تستدعى الدعوة لعقد هذا المؤتمر.

وإذا كان المؤتمر يحظى باهتمام عام، فمن الأفضل فى هذه الحالة اختيار ساعة من ساعات اليوم تناسب جميع وسائل الإعلام، فلا مشكلة للتليفزيون الذى يستطيع أن ينقل المؤتمر على الهواء مباشرة (إذا استدعت الظروف ذلك)، كما يمكنه تسجيله وبثه فى الوقت المناسب، ولكن المشكلة تكون بالنسبة للصحف اليومية، ذلك أن الجرائد الصباحية تفضل أن تجمع أخبارها فى الصباح وتأخذ الوقت المناسب لاعدادها للنشر فى عدد اليوم التالى.

مما يمنحها الوقت الكافى لاعداد تقرير كامل ومفصل مع عدم التأثر بالتقارير القصيرة التى نُشرت فى الجرائد المسائية أو عن طريق البث التليفزيونى. إن الجرائد الصباحية تذهب إلى المطبعة فى وقت مبكر جدًا هذه الأيام لدرجة أنه ليس من الحكمة عقد مؤتمر صحفى بعد الساعة الثالثة مساءً. إلا إذا كان المؤتمر موجهًا أساسًا للبث التليفزيونى أو الصحافة الأسبوعية المعنية بشئون فنية معينة، أو ذات مجال متخصص.

كذلك فإن اختيار اليوم المناسب يعتبر أيضًا امرًا مهمًا. وفى بعض الحالات لايوجد اختيار حيث يفرض الحدث نفسه وتستدعى الضرورة أهمية الاسراع بعقد المؤتمر. ومع ذلك فحينما تكون هناك حرية فى الاختيار، فهنا يجب اعطاء العناية اللازمة لتفادى حدوث أية تعارض مع أحداث أخرى تجعل الصحفيين ورجال الإعلام يحجمون عن الحضور، مثل موعد مباراة هامة، أو حدث سياسى أو اجتماعى هام يجذب الجميع، وبشكل عام تعتبر أيام الجمعة والإجازات والأعياد من الأيام غير المناسبة لعقد مؤتمر صحفى.

- **ماهى تجهيزات قاعة المؤتمر؟**

من المناسب أن تُعد كل منظمة قاعة ذات حجم مناسب داخل مقرها الرئيسى ، ويفضل أن يكون بجوار المركز الإعلامى ومكاتب إدارة الإعلام والعلاقات العامة، وتجهيز هذه القاعة بما يلى:

- مكان مرتفع نسبيًا توجد عليه منصة تتسع لميكروفونات وسائل الإعلام، ويفضل أن يوضع شعار المنظمة فى صدر هذه المنصة.

- خلفية المنصة جدار عريض يثبت عليه شعار المنظمة كما تعلق فى أحد أركانه شاشة بالازما كبيرة يمكن أن تستخدم فى عرض أية شرائط وثائقية أو موضوعات مصورة يحتاجها المتحدث الرسمى فى الشرح والتوضيح كما تصلح هذه الشاشة لتوصيلها بحاسب آلى لعرض بعض المعلومات أو البيانات ذات الصلة بموضوع المؤتمر.

- من الأفضل تكون هناك مائدة أو أكثر بالقرب من مدخل القاعة، حيث يقوم رجال الإعلام بالتوقيع والاستلام النشرات والصور. وإذا كان من المتوقع حضور عدد كبير من الصحفيين، ففى هذه الحالة يجب أن يقوم بعض الموظفين باستقبالهم، وتسهيل إجراءات التسجيل لتفادى الزحام، إن الترحيب الشخصى من جانب مسئول العلاقات العامة ومساعديه من شأنه أن يجعل رجال الإعلام فى حالة نفسية طيبة منذ البداية.

- يجب أن تحتوى القاعة على عدد مناسب من المقاعد يتناسب مع حجم المنظمة، وحجم مؤتمراتها الصحفية المتوقعة، ويفضل أن تكون هذه المقاعد متحركة حتى يمكن تزويدها فى حالة الإقبال الشديد على الحضور.

- يجب تزويد القاعة بعدد مناسب من الخطوط التليفونية وأجهزة الفاكس لتسهيل اتصال رجال الإعلام بمؤسساتهم الإعلامية.

- يجب توفير الأماكن والمساحات اللازمة التى تحتلها الكاميرات التليفزيونية ومعدات الإضاءة ومصادر الكهرباء، والمعدات الأخرى.

• كيف يتم إدارة المؤتمر الصحفى؟

- يجب أن أحد موظفى العلاقات العامة - يُحدد اسمه وشخصه مُقدما - بمسئولية إدارة المؤتمر، ويقوم بالإعلام مُن خلال مكبر الصوت بالقاعة عن دخول المتحدث الرسمى أو المدير العام أو القيادة العليا (أحيانا)، والبدء فى فعاليات المؤتمر. حيث يبدأ المتحدث (وفقًا لصفته) بالترحيب بالحضور وإلقاء بيان مكتوب إن وجد، ثم فتح الباب للاجابة عن تساؤلات الحضور.

- إن نجاح المؤتمر أو فشله يرجع إلى حد كبير إلى بلاغة المتحدث وقدرته على الاقناع والمحاورة، ولباقته ولماحيته فى تجاوز شراك الاسئلة الحرجة. ويلاحظ أنه من المفضل أن يُعلن مسئول العلاقات العامة قبل بدء فعاليات المؤتمر. عن برنامج المؤتمر، وموعد البدء فى توجيه الأسئلة، والكيفية التى سيتم بها الرد عليها. ولكن فى نفس الوقت لاداعى للمبالغة فى هذا الأمر، ولاسيما إذا كانت إجراءات وأسلوب المؤتمر قد تكررت وأصبحت معلومة للجميع . (حدث فى أحد المؤتمرات الصحفية أن وجد أحد القيادات فى نهاية كلمته المطبوعة اجابات على بعض الأسئلة المتوقع أن يقوم الحضور بتوجيهها، وللأسف فإنه استمر فى قراءة الاجابة ولم يتوقف فى نهاية الكلمة !!).

وهذا يستوجب أن يراجع المتحدث (حسب صفته) الكلمة التى سيلقيها فى بدء المؤتمر، ومن غير الضرورى دائمًا تحديد مجموعة أسئلة

متوقعة، فالتلقائية والذكاء فى احتواء أسئلة المؤتمر تعتبر معيارًا للنجاح وليس العكس.

وإذا تمت الدعوة للمؤتمر، وتحديد موعد الحضور ساعة قبل بدايته الفعلية، فيجب أن يبدأ فى خلال خمس أو عشر دقائق بعد هذا الموعد. ويجب أن تكون الكلمات قصيرة إلى حد ما، حتى يتاح المجال للاسئلة التى يتقدم بها رجال الإعلام الحضور.

- ومن الأمور المألوفة تقديم مشروب بارد أو ساخن قبل بدء المؤتمر، وفى بعض الحالات يتم تقديم بوفيه غداء. وفى هذه الحالة يجب أن تتضمن الدعوة إلى المؤتمر إشارة واضحة لطبيعة الضيافة التى سيتم تقديمها.

- وإذا كانت الصور متاحة، فيجب أن يتم تسليمها مع البيان والكلمات الملقاة فى مظاريف قوية، إلا إذا كانت جميع مستندات المؤتمر تسلم فى ملف خاص، والمعتاد فى هذا الأيام هو استعمال حافظة أو حقيبة جلدية لحفظ مجموعة المستندات، ويفضل أن يكون شعار المنظمة بحجم صغير أو فى مكان داخلى.

**ب - مهارات الاجابة على الأسئلة الصحفية:**

يجد ممارسو العلاقات العامة والقائمون بمهمة « المتحدث الرسمى» فى هذا المحور مجموعة من النصائح والإرشادات عند التعامل مع أسئلة رجال الإعلام.

وتعتبر قائمة (لوكازوسكى) الخاصة بأهم الأساليب والمهارات التى يحتاجها المتعامل مع وسائل الإعلام مرجعًا أساسيًا في هذا الشأن، مع ملاحظة أن الممارسة والاستعمال هى الأساس العملى الفعال للحصول على تدريب ومعلومات مفيدة، كذلك فإن كل فكرة من الأفكار المعروضة تعتبر فكرة واقعية مرتبطة بما يجب أن يدلى به المتحدث الرسمى بالفعل. إن النقد الإيجابى والمفيد الموضح بالقائمة أدناه، يمثل نوع المساعدة التى يحتاج كبار المسئولين للحصول عليها. وإنى أعتقد أنه حتى يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون حقيقيًا ومرتبطًا بصورة مباشرة باهتمامات المتحدث الرسمى.

إن المتحدث الرسمى أو القائم بالاتصال الكفء هو ذلك المتحدث الذى يكون على معرفة تامة بالموضوع الذى يقوم بنقله والتحدث فيه الكلامية.

**قائمة لوكازوسكى الخاصة بأهم الأساليب والمهارات فى المقابلات الصحفية:**

- بصفة دائمة، ابدأ بالاجابة عن السؤال الذى كنت ترغب أن يوجهه الصحفى إليك، وقم باتمام الهدف من عملية الاتصال التى تقوم بها.
- حاول توسيع نطاق اجابتك لتجنب التأثير المشابه للعبة «البنج بونج» الذى يحدث حينما تؤدى الاجابات المقتضبة والناقصة إلى طرح المزيد من الأسئلة القصيرة. والحل هو اعطاء أمثلة من خلال قصة أو حكاية.
- تكلم دائمًا من وجهة نظر الجمهور، واستعمل كلمة « أنتم» ، وتجنب استعمال كلمة «نحن»، بمعنى أن تتحدث إلى الجمهور من خلال المراسل الصحفى.

- أذكر الحقيقة دائمًا. واعترف بالخطأ أو المشاكل بدون إبطاء، وركز دائما على ماتم اتخاذه من إجراءات لتصحيح الموقف.
- إذا لم كنت لاتعرف معلومة معينة، قل أنك لاتعرف ، وقل ذلك بطريقة ايجابية.
- عبر عما يثير اهتمامك الشخصى، واهتمام الجهة التى تمثلها، والفرض من اجابتك على نحو معين.
- كن دائمًا على حذر وشك فيما يتعلق « بالحقائق». فإذا كنت لاتعرف المصدر ا لذى يشير إليه الصحفى، أو كان الاقتباس الذى يستعمله غير مألوف لديك، فليس ثمة مايمنع أن تقول ذلك صراحة، فهناك احتمال أن يختلق الصحفى شيئًا. ولذلك كن دائمًا ايجابيًا بقولك « هذا هو ما أعرفه»، أو « أنا لست على معرفة جيدة بموضوع الـ... ». إن المحافظة على هذه الايجابية من شأنها أن تجعلك متحكما فى الحديث، وتجنبك العديد من الأسئلة السلبية والمزعجة.
- استمع جيدًا إلى أسئلة الصحفى، بدلا من توجيه الأسئلة إليه، وتذكر أن دورك فى المؤتمر الصحفى هو الاجابة عن الأسئلة. واعلم أن الأسئلة التى يوجهها الصحفى عادة ماتؤدى إلى إثارة أسئلة أكثر صعوبة.
- تصرف على أساس أنك أنت المنظمة التى تمثلها، وتذكر دائمًا أنه حينما يطلب منك التعبير عن رأيك الشخصى، فإن الرأى الوحيد الذى تقوم بالتعبير عنه هو رأى المنظمة التى تمثلها.

- تكلم بطريقة تحادثية (جوازية)، وليس بطريقة تقريرية.
- إنك لاشك تعرف عن موضوع المؤتمر أكثر من الصحفى، حتى ولو كان هذا الصحفى حريص على تغطية شئون شركتك أو منظمتك للحصول على سبق صحفى. إن الصحفى لايعرف، ولايمكنه أن يعرف الكثير بصورة متعمقة إلا فيما يتعلق بالموضوع الذى يقوم بتغطيته وهذا من شأنه أن يعطى الفرصة للمتحدث الرسمى للتحكم فى مضمون الاجابة.
- حاول أن تضبط إيقاع المؤتمر الصحفى وذلك بالتوقف قليلاً بين طرح الأسئلة وتقديم الاجابات.
- تحدث عن إيمان راسخ، وادرس موضوعك جيداً حتى تكون مقنعًا.
- استعمل الكلمات الطنانة لكى تنال الاهتمام، واجعل ماتقوله أكثر قيمة.
- استعمل (الجسور الكلامية) فى التواصل مع الحضور، وتجنب اهمال بعضهم.
- كن إنسانيًا (عبر عن همومك ومصدر قلقك).
- تمسك بالموضوعات التى تتمشى مع خبرتك.
- استعمل وسائل الاتصال الايجابى غير المعتمد فقط على الكلام وهذا يعنى الآتى:

- الاتصال المباشر بالعيون.

- ان الموضوع معروض حاليا على القضاء، وليس من المناسب مناقشته الآن.

- إذا قمنا بالإعلان عن أرقام محددة أو نسبة معينة من الأرباح أو الخسائر فمعنى ذلك إفشاء استراتيجيتنا.

- هذه المعلومة متاحة لدى شخص آخر، فإذا كنتم مهتمين بالأمر فيمكننى الحصول عليها وإبلاغكم بها.

- إذا تعرضت لبعض حالات المقاطعة أثناء ادلائك بالحديث دع هذه الحالات تحدث مرتين مع الاحتفاظ بهدوء أعصابك ثم قل: «سأجيب على الأسئلة في النهاية..... هل تسمحون لى بالاستمرار؟».

- حاول أن تتحدث بطريقة تسمح للصحفيين بمتابعتك، بحيث يكون مانقوله هو نفس الكلام الذى سيتم نشره أو اذاعته.

- إن أى وقت تتحدث فيه إلى أحد الصحفيين معناه أنك فى مقابلة صحفية، سواء كانت فى شكل دردشة قبل المؤتمر، أو سؤال بسيط أثناءه، أو فى شكل المناقشة التى تعقب المؤتمر إن وجدت.

- حذار من أى صحفى يقول لك" « سوف يكون موضوعًا إيجابيًا». حيث أن ذلك ليس صحيحًا فى الواقع العملى. ونحن نرى أن هذا يعتبر خداعًا، أما بالنسبة للصحفى، فهو يعتبر حقيقيًا، حيث أن مايعتقد الصحفى أنه موضوع إيجابى هو فى حقيقة الأمر موضوع يقوم الصحفى بإنشائه، وهو لايتضمن أية أنباء طيبة تتعلق بك. وتذكر دائمًا

أن الموضوعات الجيدة دائمًا ماتحتوى على قدر متوازن من المعلومات، وهذا التوازن يعتبر أمرًا سلبيًا ويتناقض مع المقدمة المنطقية الأساسية للموضوع الإيجابى.

- بقدر ماتستطيع، قم باعطاء أمثلة بالأشخاص، وقم برواية قصص وحكايات، واستعمال صيغة المتكلم فى حالة واحدة فقط، وهى إذا كان ذلك يؤدى إلى جعل اجاباتك أكثر تشويقًا.
- تجنب استعمال اللغة الاعتراضية أو السلبية، حتى لاتفاجأ بأن العبارات السيئة التى استعملتها قد نشرت على لسانك كاقتباسات. أو حتى لاتجد نفسك مضطرًا لأن تتكر أحد المواقف السلبية التى نسبها لك الصحفى، وباختصار حاول دائمًا أن تجيب على الأسئلة بصورة ايجابية، مع استعمال لغتك الخاصة.

- تعبيرات الوجه اللطيفة.
- الإيماءات المفيدة.
- ارتدى الملابس المناسبة، وعادة ماتكون نفس الملابس التى ترتديها فى عملك اليومى، أو الملابس التى تتناسب مع الموقف.
- اجعل صوتك لطيفًا، ولكن فى نفس الوقت جدير بالاعتماد والقبول، ويحى بانه صادر عن سلطة مختصة، وشخص متمكن.

جـ- المعادلة الصعبة عند التعامل مع وسائل الإعلام:

إن تداول المعلومات مع وسائل الإعلام عقب إحدى الحوادث أو أثناء الأزمات، هى التى تحدد مقدار الموهبة التى يتمتع بها القائم بالاتصال (المتحدث الرسمى) فى هذا المجال. وإن قدراتك على أداء هذه المهمة على نحو جيد للوفاء باحتياجات وسائل الإعلام والمجتمع من معلومات، مع الحفاظ - فى الوقت نفسه - على الحقوق الشخصية والقانونية للموظفين والعاملين والمنظمة التى تعمل لديها، سوف يتوقف كل ذلك على القرارات (الكلمات) التى تصدر عنك فى جزء من الثانية وأنت تواجه أسئلة الصحفيين.

ونعود فنذكر أن هذه المعادلة الصعبة تتحقق عندما:

- توجد خطة مسبقة للتعامل إعلاميًا مع الأزمة، تشتمل على كافة العناصر الهامة المرتبطة ( بشجرة الاتصالات ) بما فى ذلك من يتصل بمن أثناء الأزمة ؟ مع إجراء مدارسات للمواعيد المحتملة لتعرض المنظمة للأزمة بأنواعها المختلفة.

- وجود علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام على أساس من المصداقية ويتحقق ذلك من خلال التعاون الوثيق مع مندوبى الصحف ووسائل الإعلام الوطنية، وربما الدولية، وأن تكون أرقام هواتفك المنزلية والخاصة بالعمل والمحمول والفاكس والبريد الالكترونى فى متناول هؤلاء . وفضلاً عن ذلك يجب أن تكون على علم تام بأساليب تفكير وخلفيات رجال الإعلام السياسية والثقافية وسبل إدارتهم لعملهم وانجذابهم الدائم نحو قصص التشهير، مما يتطلب منك دائمًا التدرب

على الردود الرادعة لمواجهتهم، مع التأكد من وجود معاونين لك على قدرة فائقة للتعامل مع وسائل الإعلام بقوة وفعالية تضاهى شبكات البث الثابتة..

- وكذا الإلمام- من جانب مسئولى العلاقات العامة والمتحدث الرسمى - لكل صغيرة وكبيرة من فنيات وإداريات العمل بالمنظمة، كأن يكونوا على علم بأرقام المبيعات والمكاسب والخسائر، ومشكلات العمل وغيرها من الأمور الخاصة بدقائق العمل فى المنظمة.

- الحرص على علاقتك مع المنظمات الأخرى فى ذات مجال التخصص وقوى المجتمع المختلفة، وخاصة قوى المجتمع المدنى على مدار العام، من خلال شبكة من الاتصالات الجيدة، بما يضمن دعمها لك ولمنظمتك أثناء الأزمات.

- الوعى العام بأبعاد التنافس من قوى أخرى مناوئة داخل المجتمع وأن تسجل كافة توجهاتها وردود أفعالها، مع الوضع فى الاعتبار أسوأ الاحتمالات من ردود أفعالها، بما يجعلك على استعداد تام ودائم لمواجهة كل ماقد تأتى به الأيام.

ولكى يكون المتحدث الرسمى قادرًا على التعامل مع تساؤلات الصحفيين أثناء المؤتمرات الصحفية، قدم وليام سى. أدمز عدة قواعد يجب أن يلتزم بها المتحدث الرسمى وهى[1]:

**القاعدة الأولى: استمع للسؤال:**

على المتحدث أن يستمع للسؤال بإمعان، وأن يأخذ نفسًا عميقًا قبل أن يبادر بالاجابة. إن استيعاب السؤال على النحو الصحيح وصياغة الاجابة الملائمة بعناية هو تقليد قديم يحظى بالتقدير والقبول، فليس من المفترض أن يدلى المتحدث باجابته في لحظة فور سماعة للسؤال.

**القاعدة الثانية: أن تشهر لما ستفعله:**

عليك أن تجمع كافة الحقائق المرتبطة بالأزمة من حيث تحديد ماهيتها: حريق كانت، أم انفجار، أم قضية قتل، أم انفجار وكم عدد القتلى أو الجرحى، وما هى المواقع التى تعرضت للضرر، وهل وقع مثل هذا الحادث من قبل؟ ففى بعض الأحوال يكون مجرد ذكر تلك الوقائع أو الاعتراف بالمشكلة مع الإعلان عن استعدادك الدائم للاجابة على كل مايطرح من أسئلة، وانك تسعى جاهدًا لتحصيل كافة المعلومات المطلوبة هو زورق النجاة الذى يمنحك مساحة كاملة من الوقت لإلتقاط أنفاسك، ويحول دون تعرضك للجملة الشهيرة ( لقد تهرب من الاجابة ). فلايوجد ماهو أسوأ من الملاشيتات الصحفية التى تعلن عن تهرب المسئول من الاجابة أو رفضه التعليق، مما يسفر عن زعزعة ثقة الجماهير، وهو الأمر الذى يجب أن تحذر منه تمامًا.

**القاعدة الثالثة: أن تكون مُجهزًا بمواد ذات خلفية نافعة:**

حتى فى حالة عدم القدرة على الاجابة الفورية على كل مايطرح عليك من أسئلة، ويمكنة أن تتفاعل مع وسائل الإعلام المتواجدة بموقع الحدث

(أو التى تتصل بك بحثًا عن التفاصيل) من خلال تزويدها بمواد معاصرة وحقيقية عن منظمتك بما فى ذلك المعلومات الخاصة بموقع المصنع مثلاً، والمنتجات، وغيرها من المعلومات المتوفرة، ووفقًا للتجارب السابقة فإن الدقائق الأولى التى تعقب الأزمة ذات أهمية قصوى فى تحديد سيطرة المنظمة على الموقف وقدرتها على التعامل مع أحداثه.

**القاعدة الرابعة: تحديد قائمة بأسماء «المشتبه فيهم المعتادين»[1]:**

يجب أن تحتفظ بقائمة مُعدة سلفًا تضم الأسماء المعروفة «للمشتبه فيهم» لتقديمها للصحفيين، ولتحديد خطواتك القادمة، ففى حالة عجز المنظمة عن الأدلاء بأية أخبار هامة رغم التدهور المتسارع اللازمة، فقد تؤدى بَعض الاستشهادات ذات الطبيعة الشكلية التى ترد من مصادر خارجية إلى شغل رجال الصحافة بعيدًا عنك، بينما تقوم أنت بجمع قدر أكبر من التفاصيل. ولايعد ذلك أمرًا سيئًا، فإن أكثر المصادر مصداقية هى التى تفوز فى النهاية بمعركة الرأى العام.

**القاعدة الخامسة: أعلن كل مالديك من معلومات:**

اتبع الأسلوب الفعال فى أسرع وقت ممكن فبمجرد بدء التوابع الأولوية للأزمة « لاتحتفظ بالمعلومات لنفسك» فكما يقول « رون ليفى» «عليك أن تشارك بكل مالديك من معلومات جديدة ليس فقط مع وسائل الإعلام المهتمة بالموضوع، ولكن مع الموظفين، والمجتمع ، والجماهير

الأخرى ذات الصلة مثل (حاملو الأسهم ، والمحللين وغيرهم)، ان الافصاح عما تقوى المنظمة على عمله يؤدى إلى خدمة مصالح المجتمع العام، ويحافظ على مصداقية المنظمة ويساعد على بقاء الثقة على المدى البعيد، خاصة فى حالة استمرار الأزمة لمدة أطول. وأولئك الذين يحيدون عن هذا المبدأ سوف يجتون فعلهم فيما بعد بمعنى أن عدم الالتزام بذلك المبدأ ستكون له عواقب وخيمة.

**القاعدة السادسة: اظهر اهتمامك وأفعالك:**

يجب أن تعكس كافة أقوالك الصادرة عقب الأزمة أو أثناء تواصلها مدى اهتمامك بالحدث، واتخاذ إجراءات فعالة فى صددها. فقد أوضحت الأبحاث أن غالبية رؤى الجماهير حول أساليب تعامل المنظمة مع مايواجهها من أزمات تتشكل وفقًا لانطباعاتهم الخاصة عن مدى اهتمام الإدارة بما يقع ، وتحملها للمسئولية على الوجه الأكمل. فإن ردود الأفعال التى تتصب داخل المنظمة وتتحاشى الاتصال بالمجتمع وإظهار التعاطف مع الضحايا تعد من الأخطاء الفادحة.

## العلاقات العامة والتعامل مع وسائل الإعلام

تظل علاقة المنظمة بوسائل الإعلام على قدر كبير من الأهمية والخطورة. ذلك أن وسائل الإعلام - ولاسيما فى العصر الحالى - تسهم بالجزء الأكبر فى تكوين ملامح الصورة الذهنية للمنظمة. والتى قد تكون صورة طيبة أو غير طيبة.

وهذه العلاقة، علاقة ثنائية ذات اتجاهين. فوسائل الإعلام هى الأداة التى تربط بين المنظمة وجماهيرها. وتتحقق هذه العلاقة بقيام المنظمة بتوفير المعلومات وتقديم التسهيلات التى تطلبها وسائل الإعلام، ومن جهة أخرى تتولى وسائل الإعلام نشر هذه المعلومات بالموضوعية والدقة

اللازمة. ويعتبر الاحترام المتبادل بين المنظمة ووسائل الإعلام من الأسس الهامة والضرورية لقيام علاقة إعلامية ناجحة.

**أ - أسباب توتر العلاقة بين الطرفين:**

ويشير العديد من الخبراء والباحثين فى مجال الإعلام إلى وجود جو من عدم الثقة بين مسئولى العلاقات العامة فى المنظمات والإعلاميين، ويُعزى السبب فى ذلك إلى تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام والإعلاميين كقناة تسعى من خلالها إلى الوصول إلى جماهيرها والحصول على مساحات مجانية، ومن جهة أخرى ، قد تهمل وسائل الإعلام أخبار المنظمة لأسباب مختلفة. هذه الاشكالية تحتاج دائمًا إلى وجود نوع من التوازن فى العلاقة بين كل من الطرفين.

وقد يكون من المفيد ذكر نواحى الشكوى الخاصة بكل من الطرفين، فمن وجهة نظر الإعلاميين:

(١) محاولة ممارسو العلاقات العامة حجب بعض المعلومات ، بما يؤثر على الانسياب الحر للأخبار.

(٢) الاصرار على الحصول على مساحات مجانية للنشر أخبار ترويجية للمنظمة .

(٣) ممارسة نوع من الضغوط للوصول إلى النشر عن المنظمة، مما قد يصل أحيانا إلى حد رشوة المحرر.

(٤) عدم الإلمام بمتطلبات وسائل الإعلام، وعدم معرفة كيفية صياغة الأخبار الصالحة للنشر.

(٥) التأخير فى ارسال الأخبار المطلوب نشرها، أو تعمد ارسال أخبار (محروقة) سبق نشرها.

(٦) تفضيل بعض المحررين أو المراسلين عن البعض الآخر.

أما من وجهة نظر ممارسى العلاقات العامة:

(١) فشل وسائل الإعلام فى القيام بواجباتها على نحو كامل، والنقص فى مراسليها أو محرريها المسئولين عن تغطية الأنشطة المتزايدة للمنظمة.

(٢) تمسك وسائل الإعلام بعنصر الإثارة فيما ينشر من أخبار .

(٣) الضغوط التى تمارسها وسائل الإعلام للحصول على إيرادات عن طريق الإعلان عن المنظمة .

(٤) عدم التمييز بين رجال العلاقات العامة الأكفاء والمتعاونين وغيرهم ممن هم ليسوا كذلك.

(٥) محاولة بعض الإعلاميين الحصول على مميزات مادية أو مالية نظير التعاون مع المنظمة ونشر أخبارها.

وعلى الرغم من تباين وجهتى نظر مسئولى العلاقات العامة والإعلاميين، ومايقدمه كل طرف للآخرين انتقادات، فإنه من الممكن الوصول إلى علاقة ناجحة إذا ماروعيت بعض النصائح والأسس والاعتبارات العملية، من جانب ممارسى العلاقات العامة ، مثل [١]:

**(١) كن صريحًا:**

لأن الصراحة هى أفضل سياسة للتعامل مع الصحف بوسائل الإعلام. وهذا أمر مسلم به تمامًا، لأن رجال الإعلام مهمتهم أن يحصلوا على الأخبار والمعلومات ، وسوف يحصلون عليها بشكل أو بآخر . وأى شخص يحاول أن يخدعهم أو يعوقهم من خلال التحايل أو المراوغة فإنه سوف يخسر ثقتهم، وينال نقدهم.

فالمتحدث الرسمى أو مسئول العلاقات العامة قد يكسب فى معركة من بين هذه الأمثلة ولكن الاحتمال الأكبر هو أن يخسر الحرب كلها، فالصحافة دائمًا تطلق الطلقة الأخيرة.

**(٢) قدم خدماتك:**

وهذا يعتبر أسرع وأكثر الطرق تأكيدًا لكسب تعاون رجال وسائل الإعلام وهو يتمثل فى أن تقدم لهم القصص والصور المشوقة التى يريدونها عندما يريدونها وبالشكل الذى يمكنهم أن يستخدموه. الصحفيون يتعاونون مع المتحدث الرسمى الإعلامى الذى يستجيب طوعًا لمكالمة هاتفية فى منتصف الليل للحصول على صورة أو ملمح عن حياة مدير توفى لتوه. هذا لأن الأخبار تظهر مع كل دقة من دقات عقارب الساعة، والصحف والنشرات الإخبارية يجب أن توافى ذلك مع عقارب الساعة ، ولذلك يجب على الممارس أن يكون مستعدًا لاستجابة الهاتف مع كل دقة من دقات عقارب الساعة.

أسئلة نابعة من وجدان الجماهير أنفسهم. ومن مسئولية العلاقات العامة « تسهيل الاتصالات بين المنظمة وجماهيرها» وليس فقط بالتعامل مع اتصالات المنظمة فالمديرون - سواءً كان الأمر مفيداً أم لا- عليهم أن يتعاملوا مع وسائل الإعلام وجهًا لوجه. وفى هذه الحالات لايكون هنالك مسئول عن العلاقات العامة أو متحدث رسمى ليقوم بدور الوسيط.

وهذا الأمر يعتبر صعبًا بالنسبة للمديرين الذين يقضون معظم يومهم فى مشكلات العمل. أحد رؤساء مجلس الإدارة تحدث كثيرًا عن أنه « كثيرًا ما يهرب من المقابلات الصحفية » وهذا يكون بصفة خاصة عندما يواجه بصحفى أو إعلامى يطارده بأسئلة مستفزة وهو يحمل الميكرفون أو التسجيل بصورة عدوانية.

وبالتالى فإنها تصيرمسئولية إدارة العلاقات العامة لتخفيف هذه المخاوف وتدريب كبار المديرين حتى يتمكنوا من التعامل مع الصحافة بثقة وأمانة. وثمة عدد من الدورات التدريبية التى تقوم وكالات العلاقات العامة والمستشارون الإعلاميون بتنظيمها لهذا الغرض. وبالأسلوب ذاته يحضر كبار المسئولين ندوة تستمر يومين أو ثلاثة أيام تعرض من خلال شرائط الفيديو لتعليم الحديث العام ومهارات المقابلات التليفزيونية.

أيضًا يعتبر إعداد الكتب الملخصة لكبار المسئولين ووضعهم فى ندوة فكرية تمهيدية من خلال إلقاء الأسئلة المتوقعة عليهم من الأساليب التى تساعد المسئولين عن العلاقات العامة على التواؤم مع المقابلات الإعلامية

والمؤتمرات الإخبارية. وغنى عن البيان أن وجود متحدث رسمى مدرب يغنى إلى حدا ما عن كثير من هذه الاستعدادات[1].

**(٤) احتفظ بالقوائم محدثة:**

يجب أن يحتفظ المتحدث الرسمى دائمًا بقوائم تتضمن أسماء ومواقع رجال الإعلام.

فثمة أشياء قليلة يمكن أن تكون أكثرإزعاجًا للصحفى من مجرد تلقى أخبار تتعلق بشخص حل هو محله الوظيفى منذ عامين أو ثلاثة. ويظهر رد الفعل نفسه عندما يتلقى الصحفى أخبارًا تم إرسالها و أرسلت بطريق الخطأ مع موقع كان قد تم تركه منذ أعوام.

والمتحدث الرسمى أو مسئولو الإعلام الأذكياء يحتفظون بكتب البيانات الإدارية والقرارات الخاصة بالتعيناتوالتنقلات الخاصة برجال الإعلام فى مواقعهم المختلفة. وهى الوثائق التى تحدد أسماء ومواقع كل منهم. وينبغى أن يتم مراجعة وتحديث البيانات الواردة فى هذه القوائم كل شهرين على الأقل.

والممارس المحنك يستخدم آليات تشغيل البيانات الحديثة (الحواسب الآلية) كى يحتفظ بالقوائم محدثة حتى آخر لحظة. والآن تستخدم المنظمات المتقدمة الحاسب الآلى فى تطوير النشرات الإخبارية والمقالات والخلفيات بجانب الدور الثابت فى تخزين واستعادة

المعلومات. وبشكل متزايد يرسل الممارسون القصص والمذكرات من الحاسب الآلى الخاص بهم إلى الحاسب الآلى الخاص بالصحافة أو بالمنفذ الإخبارى.

هذه المبادىء أو « قواعد اللعبة» يمكن أن تعمل على إنشاء علاقات نفعية بالصحافة. أحد المديرين صرح لمجموعة من الناس بأن ماتحتاجه الصحافة هو الأمانة، والسرعة، والإنجاز، والثقة ، وينصح أحد العاملين بصحيفة قائلاً « كن صادقًا، وكن متعاونًا فى تقديم الأخبار السيئة كما تفعل بشأن الأخبار الجيدة، وأعلم أن ماتقوم به منظمتك يؤثر على عدد كبير من الناس فى المجتمع الذين لهم حق الحصول على تقارير صادقة عن أنشطتكم. فالعلاقات الجيدة بالصحافة تنبع من القبول غير المتحفظ لحقيقة أن الجمهور له حق الحصول على المعلومات التى تتعلق بالجمهور. العلاقات الجيدة بالصحافة أمر يجب أن يتحقق.

**ب - بناء علاقة متميزة مع وسائل الإعلام:**

واقع الأمر أن العلاقة بين وسائل الإعلام ومسئولى العلاقات العامة هى علاقة اعتماد متبادل[1]. فكل من الطرفين يحتاج إلى الآخر. فمن جهة لاتستطيع وسائل الإعلام ممثلة فى مراسليها أو محرريها أن تستغنى عن المعلومات المقدمة من العلاقات العامة ، التى تجعل مهمتهم أيسر، وأرخص من الناحية الاقتصادية، فضلاً عما يوفرونه من جهد ووقت بالحصول على أخبار قد لاتتاح لهم من مصادر أخرى.

وعلى جانب آخر لايمكن أن ينكر ممارسو العلاقات العامة دور وسائل الإعلام فى نقل رسائلهم إلى جمهورهم المستهدف بالسرعة والانتشار المطلوبين، ومن ثم يحرصون على ابتكار علاقات متميزة مع هذه الوسائل، تقوم بالأساس على بناء شبكة من العلاقات الشخصية مع الإعلاميين فى وسائل الإعلام المختلفة.

ويشير أحد الباحثين إلى وجود ثلاثة مداخل أساسية توضح أنشطة المنظمات فى علاقاتها مع وسائل الإعلام وهى: مدخل : رد الفعل Reactive ، ومدخل الاستعداد للتفاعل Proactive ، ومدخل التفاعل الكامل Interactive [1].

**(١) مدخل رد الفعل :**

ويقوم على استجابة العلاقات العامة - فى تعاملها مع وسائل الإعلام- لما يطلب منها، وفى هذه الحالة يجب عليهم:

- تجنب التعليقات الفورية وتقديم الوعود.
- الاحتفاظ بملف معلومات عن كل قضية.
- معرفة المواعيد النهائية لإمكانية النشر.
- تقديم كافة التسهلات للمحررين.
- تقديم معلومات متوازنة تعبر عن الجانبين (ايجابى وسلبى).
- تقديم متوازن وموضوعى لتوقعات المنظمة.

- الاحتفاظ بسجلات محدثة بأسماء من يتصل بهم.
- تقديم الحقائق، وعدم عرض أى معلومات غير صحيحة.

**(٢) مدخل الاستعداد للتفاعل:**

بجانب المدخل السابق، يسعى ممارسو العلاقات العامة، إلى الترويج للمنظمة فى وسائل الإعلام، ويتحقق ذلك من خلال الاجابة عن عدة تساؤلات:

- ما الرسائل التى يجب توجيهها لوسائل الإعلام؟
- هل الرسالة واضحة وموجزة ومباشرة؟
- ما الوسيلة التى تسعى إلها بالدرجة الأولى؟
- ما العناصر الموجودة فى الرسالة والتى تجعلها صالحة للنشر؟
- كيف يتم تقديم الرسالة والترويج لها؟
- إذا كان الصحفيون غير مهتمين، فهل أدركوا أنه يمكن التوجه إلى وسيلة أخرى؟

**(٣) مدخل التفاعل:**

ومن أجل المزيد من بناء علاقة متميزة ومفيدة مع وسائل الإعلام، يسعى مسئولى العلاقات العامة إلى بناء علاقة مستمرة وإيجابية مع رجال الإعلام، وذلك من خلال:

- محاولة مناقشة قضايا وموضوعات تهم الإعلامي بعيدًا عن الأخبار المراد نشرها.
- حرص ممارس العلاقات العامة على تقديم نفسه كمصدر للأخبار، واستعداده لأي تعليق أو رد كخبير في مجال عمله .
- تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة والوقت النهائي للنشر.
- قصر الموضوع أو الخبر على وسيلة معينة، يجب أن يعتمد على طبيعة الموضوع، وأهداف المنظمة، وقوانين النشر.
- التحدث بعمق مع الإعلاميين حول الموضوعات الأخبارية الجديدة، وكل ماهو جديد في مجال العمل.
- التجاوز مع المحررين عن دوريات وصحف ومحررين آخرين، وكيف أنهم يتعاملون مع القضايا بمداخل مختلفة.
- الثناء على ماينشروه من أخبار المنظمة، وليس مجرد الشكر.
- الاتصال الدائم بالإعلاميين للحديث عن الأخبار المناسبة.
- تجنب طلب خدمة أو مصلحةوإنما تقديم مقترحات.
- مراعاة قيود الوقت، ومستوى الاهتمام لدى المحرر عن الحديث.

ولكي يتمكن ممارسو العلاقات العامة من تنفيذ هذه المداخل المختلفة لبناء علاقة متميزة مع وسائل الإعلام ومحرريها ينبغي أن يحيط بما يلي:

- المعرفة الجيدة بالمنظمة وطبيعة عملها.
- المعرفة الجيدة بالقضايا المطروحة.
- فهم ماهية الأخبار (جديد- مناسب- يهم الجمهور).
- توفير شبكة معلومات داخلية جيدة.
- الرجوع إلى مستشار لديه خبرة واسعة.
- الاطلاع على الأحداث الدولية والأخبار ذات الصلة بالعمل.
- الاعتماد على مدخل يتناسب مع توقعات الإدارة.
- معرفة جيدة بسمعة كل محرر وسيرته الذاتية.
- معرفة السياسة التحريرية لكل وسيلة ومعايير النشر فيها.
- تطوير المهارات الشخصية للعاملين فى إدارة العلاقات العامة.

**جـ- خصائص وسائل الإعلام:**

ينتج عن بناء علاقة متميزة بين مسئولى العلاقات العامة والإعلاميين ضمان الحصول على تغطية إخبارية جيدة لمنظماتهم وسياساتها.

ويشير الباحثون إلى أن العلاقات الفعالة مع وسائل الإعلام تبدأ بفهم هذه الوسائل، وتباين احتياجاتها ومداخلها، وعلى الرغم من وجود سمات مشتركة بين وسائل الإعلام، إلا أن لكل وسيلة خصائصها التى تميزها عن غيرها. كما أنها تنقسم إلى وسائل إعلام جماهيرية (عادية)، وأخرى خاصة.

- **النوع الأول : وسائل الإعلام الجماهيرية:**

مثل الصحف والإذاعة والتليفزيون.

**١ - الخصائص العامة:**

- الوصول إلى جماهير متعددة فى نفس الوقت؛ ومن ثم نشر المعلومات بدرجة أكبر فعالية.
- غياب أو ضعف التغذية المرتدة، مما يدفع العلاقات العامة إلى ضرورة الاتفاق مع جماهيرها المستهدفة على مضامين ومعانى الرسائل الاتصالية.
- تعدد تكنيكات التناول والعرض، مثل الدراما والترفيه والرسوم والصور، مما يساعد مخططى البرامج فى العلاقات العامة ، من الحصول على انتباه الجمهور.
- استفادتها من التطورات التكنولوجية فى تطوير امكاناتها.

**٢ - الخصائص الخاصة بكل وسيلة:**

(١) **الصحف اليومية:** تنشر الأخبار، وتحتاج إلى مصادر متعددة، وتعمل وفقا لوقت نهائى Deadline ، وتتميز بقدرتها على نشر الموضوعات الأكثر تعقيداً. وتتيح للقارىء الوقت الكافى والمتعدد للاضطلاع والفهم، وتثير خياله.

(٢) **الصحف الأسبوعية:** تركز على الموضوعات المحلية بصفة عامة، وتعتمد على معلومات العلاقات العامة، كما تعتمد على البيانات المصحوبة بصور ورسومات.

(٣) **المجلات الإقليمية والقومية:** لها مصادر تمويل متنوعة كالتوزيع والإعلان، وعادة ماتركز على موضوع معين، أو التغطية الإقليمية، وتعتمد على أقوال قادة الرأى والمادة المصورة.

(٤) **المجلات التجارية ( المهنية ):** تعمل بعد د قليل من المحررين، وموارد مالية محددة، وعادة مايكتب فيها المتخصصون.

(٥) **المطبوعات المتخصصة:** التى تخاطب جماعات معينة، ذات مصالح مشتركة، وعادة ماتبحث عن المعلومات التى تهم جمهورها.

(٦) **القنوات التليفزيونية:** تركز على الأحداث والأخبار الفورية، وعلى الترفيه، وتسعى للحصول على الموضوعات ا لمصورة وتعمل تحت تأثير عامل الوقت.

(٧) **محطات التليفزيون السلكى Cable TV :** تعمل بمصادر تحويل محددة، وتعتمد على الموضوعات ا لترفيهية أو الإخبارية.

(٨) **محطات الراديو:** تركز على الأخبار الفورية، وتناسب البيانات الصحفية.

(٩) **خدمات الانترنت:** وهى شبكة اتصال عالمية، تنقل معلومات متنوعة ويمكن من خلالها أن تقدم أخبار فورية، أو فتح صفحة تكون منفذاً للعلاقات العامة، تعرض من خلالها لجمهور معين معلومات أو صور تهدف إلى امداد جماهيرها بها.

**النوع الثانى: وسائل الإعلام الخاصة (الاتصال الشخصى) :**

وهو الأقوم والأكثر فعالية. حيث يلتقى مسئول العلاقات العامة مباشرة بالشخص أو الجمهور المستهدف، ويعتمد على مهاراته الشخصية ( السابق الحديث عنها )، فى التأثير على جمهوره ويتميز بعدد من الخصائص وهى:

- التأثير المباشر، وتجنب سلبيات وسائل الاتصال الجماهيرية، حيث يمكن استخدام مهارات الاقناع، واستخدام لغة الجسد .
- التعرف على تأثير الاتصال مباشرة وآنيًا ( التغذية العكسية )، مما يمكن القائم بالاتصال من تعديل مسار حواره وإضافة أدلة جديدة، والتعرف على رد فعل المتلقى.
- يُشجع المتلقى على التفاعل، وعرض وجهة نظره وآرائه، وهذا مايجعل هذا النوع من الاتصال أكثر فعالية ويعتمد عليه فى تحقيق أهداف يصعب الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية، أو لتغيير سلوكيات او مفاهيم راسخة أو مواجهة اتجاهات سلبية أو معارضة لمضمون الرسالة لدى المتلقى .

وهكذا يمكن من خلال الاتصال الشخصى أن تتغلب العلاقات العامة على كثير من المشكلات والسيطرة عليها قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمات، وتطبيق مهارة الاقناع فى كسب ثقة الجمهور.

ومع نهاية عرضنا لموضوع علاقة العلاقات العامة بوسائل الإعلام، نشير إلى اشكالية هامة ، تظهر دائما فى مجال العمل التطبيقى، وتتناولها العديد من البحوث والدراسات ، وتتمثل فى الاجابة على سؤال محورى، وهو :

**ماهى أفضل وسيلة من هذه الوسائل ؟**

ونبادر إلى القول بأنه لايوجد اتفاق بين الباحثين عن أفضل الوسائل التى تستخدم فى نقل مضمون الرسالة بفاعلية مطلقة. من ناحية لأن لكل وسيلة مزاياها وعيوبها، أو فائدتها وجوانب نقصها، ومن جانب آخر أن المواقف الاتصالية ( الهدف من الاتصال) تختلف من موقف إلى آخر، ومن جمهور إلى آخر، ومن ظروف بيئية إلى أخرى.

**والقول عندنا**، أن على مسئولى العلاقات العامة، والقائمون بالاتصال بصفة عامة، دراسة مزايا كل وسيلة دراسة متعمقة، والتعرف على مدى تأثيرها على نوعية الجمهور المستهدف، حيث أن لكل مصدر جمهوره وأهدافه، فضلاً عن ضرورة المزج أو التنوع فى الوسيلة المستخدمة لضمان وصول الرسالة وقوة تأثيرها، فلا يكتفى بواحدة من وسائل الاتصال الجماهيرية، كما لايكتفى بالاتصال الشخصى.

ولايتعارض ذلك مع سبق اشارتنا إلى قوة الاتصال الشخصى وفاعلية تأثيره، لأنه على الرغم من كل ذلك ستكون هناك حالات لايجدى معها الاتصال الشخصى، ولاسيما فى حالة وجود جماهير

كبيرة ومتنوعة، والرغبة فى سرعة نشر المعلومة، حيث تكون الوسائل الجماهيرية أفضل ولاشك، كما أن الاتصال الشخصى يتطلب جهد ووقت لايمكن لمسئولى العلاقات العامة الوفاء به مع كل جماهيرهم، ولتغطية كل أهدافهم.

ويُشار أخيرًا، أن العلاقات العامة، تمتلك فضلا عن وسائل الاتصال الجماهيرية، والاتصال الشخصى ، مجموعة أخرى من الوسائل الخاصة بالمنظمة مثل:

النشرات الاخبارية، أو التوعوية، أو الترويحية ، ومجلة المنظمة والبريد المباشر، والاتصالات التليفونية أو بالفاكس ، والتقارير السنوية، والاسطوانات المدمجة (C D) .. وغيرها.

وهذه الوسائل الخاصة ، تلعب دورًا مكملاً مع وسائل الاتصال الجماهيرى، والاتصال الشخصى، وتساعد مخططى برامج العلاقات العامة على ضمان الوصول إلى الجمهور وإحداث التأثير المطلوب.

# دور العلاقات العامة في التحضير ومتابعة المؤتمرات

يعتبر التحضير لعقد المؤتمرات جزء أساسي من عمل قسم العلاقات العامة، بالرغم من أن دور العلاقات العامة أشمل من ذلك. وقد رغبت التركيز على هذا الجزء من الجهد لأهميته.

يقع على عاتق لجان العلاقات العامة عند التحضير لمؤتمر ما دور بالغ الأهمية لتهيئة مسرح العمل والذي يقع في اتجاهين:

**أولاً:** دور العلاقات العامة لدى الجهة المعدّة للمؤتمر(الجهة المنظمة والداعية للمؤتمر) والتي يقع على عاتقها تحضير ومتابعة فعاليات المؤتمر.

**ثانياً:** دور العلاقات العامة للجهة المدعوة أي (المشاركة في المؤتمر) والتي يقع على عاتقها التجهيز للوفد المدعو للمؤتمر.

وهذين الدورين يلخصان أهم الأدوار التي تقع على عاتق قسم العلاقات العامة في التحضير والمشاركة من كلا الطرفين الداعي والمدعو للمؤتمر.

من هنا يقع على عاتق هاتين اللجنتين أعباء كبيرة لإنجاح مشاركة فريقيهما للوصول بهما للغاية المرجوة من عقده لدى كل من الفريقين كل من زاوية مشاركته. وهذا يلخص إلى حد بعيد عمل لجان العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية أو الإقليمية وحتى المحلية.

من الطبيعي وجود أدوار عديدة للعلاقات العامة تلعبها حسب المؤسسة التي تعمل لديها سواء في المؤسسات الحكومية، أو غير الحكومية أو في المؤسسات الخاصة التي تعنى بالتسويق والترويج التجاري والصناعي، وحتى في الدعاية والإعلام فكل مؤسسة لها خصوصيتها ولها أسلوب عمل خاصة بها.

إن أسس العمل في العلاقات العامة قد أرسيت قواعدها منذ أمد بعيد وقد استخدمت وسائل وأنظمة عديدة لخدمة أهدافها ويأتي في مقدمة هذه الوسائل الصحافة بشتى أشكالها (Media) المسموعة والمكتوبة والمرئية ووسائل الاتصال من تلفاز وراديو وانترنت التي غزت في أيامنا هذه أنحاء العالم حيث دخلت كل بيت وحولت العالم إلى قرية صغيرة.

ويكمن الذكاء هنا في حسن تطبيق واستثمار الوسائل المتاحة لهذه اللجان في مخاطبة الجمهور والتأثير عليه ايجابياً وفقاً للخطة والأهداف المرجو تحقيقها، حيث أن لكل جمهور ولكل مناسبة خطاب خاص وخطة خاصة بها.

وهنا يكمن فن العمل والتمايز بين فريق وآخر، ويمكن القول أن دور فريق عمل العلاقات العامة يبدأ منذ اللحظة الأولى لاتخاذ الرئاسة قرارها بعقد المؤتمر.

وبغض النظر عن نوع أو اختصاص هذا المؤتمر فإن خطوات الإعداد والتنفيذ لهذه المؤتمرات تتشابه في أوجهها إلى حد بعيد وتنحصر الفوارق في تخصص هذه المؤتمرات، وعند ذلك يستلزم إضافة بعض التحضيرات على مستوى التجهيز والترويج للمؤتمر لإنجاحه من جوانبه المختلفة.

ولكي تكون الصورة واضحة لدى لجنة العلاقات العامة للمؤتمر من جوانبها المختلفة ومن أجل أن تحكم سيطرتها على كافة الثغرات فمن الضروري بمكان التحقق من الأمور التالية:

1. تحديد وجهة المؤتمر: هل هو (جماهيري، مؤسساتي، وطني إقليمي أم محلي).
2. تحديد أهداف المؤتمر والغاية المرجوة منه والفئة المستهدفة حتى نستطيع التحكم في الخطة المعدة والتركيز على هذه الفئة.
3. تحديد تخصص المؤتمر، هل هو علمي أم سياسي أم اجتماعي...الخ؟
4. تحديد المؤسسات أو الفئات المدعوة للمؤتمر:
   - المشاركين بالمادة العلمية
   - الشخصيات الاعتبارية
   - المدعوين العاديين
5. وضع تصور لآلية عمل المؤتمر وتطور مراحله.
6. وضع جدول زمني لمراحل تطور التحضير للمؤتمر والالتزام بها عند التنفيذ.
7. وفي النهاية تقويم نتائج المؤتمر وأخذ العبر للنجاحات، أو الوقوف على أوجه القصور أو الإخفاقات التي تم الوقوع بها، إذا حدث ذلك لمجابهتها ولاستدراكها في المؤتمرات القادمة.

# التحضير للمؤتمر

## الخطوة الأولى

حتى يبلغ المؤتمر الأهداف المرجوة منه، فإن ذلك يتطلب الإعداد الجيد له من قبل اللجنة المشرفة للمؤتمر منذ اللحظة الأولى، وحسن تنفيذ الخطة المعدة. لذلك فعلى من تقع على عاتقهم تنفيذ فعاليات المؤتمر أخذ الأمور بجدية مطلقة ومناقشة كافة التفاصيل، والتعامل مع

المعطيات الأساسية منها والطارئة بموضوعية ومرونة والالتزام بتنفيذ الخطة كما هي بعد أن يتم اعتمادها من قبل اللجنة التحضيرية للمؤتمر.

من هنا نرى أنه ومنذ تشكيل اللجنة التحضيرية للإشراف على المؤتمر يقع على عاتقها البدء بمتابعة أوجه النشاطات المختلفة بأدق تفاصيلها فلا تجعل للصدفة مجالاً لإرباك الخطة الموضوعة والمدروسة بعناية مسبقاً.

## 1. تشكيل اللجنة التحضيرية للمؤتمر

تتشكل اللجنة التحضيرية للمؤتمر من هيئة قيادية محدودة (3 - 5) أعضاء وفقاً لحجم الأعباء الملقية على عاتقها، وتتشكل من رؤساء اللجان المنبثقة عن المؤتمر، ويقع في مقدمة واجباتها الإعداد والإشراف على تنفيذ المؤتمر بكافة مراحله، وتشكيل لجان منبثقة عنها لمساعدتها في تنفيذ الأعمال، والتوصيات على الأرض، حيث تقوم بتوزيع الجهد على هذه اللجان ومراقبة حسن تطبيق وتنفيذ بنود الخطة المعدة لها ما قبل وأثناء انعقاد المؤتمر.

تقوم اللجنة التحضيرية بوضع خطة عمل مفصلة تغطي إدارة الحدث من الألف إلى الياء وفي مقدمتها:

1. اعتماد شبكة تواصل ما بين أعضاء اللجنة التحضيرية من خلال موقع على الفيسبوك، وهذه تؤمن تواصل مباشر ما بين أعضاء اللجنة ويتم من خلالها تعميم المعلومة.
2. العمل على استقطاب المؤازرين والممولين لفعاليات المؤتمر.
3. المساعدة في اختيار اسم وشعار المؤتمر.
4. تحديد المكان الأكثر ملائمةً لانعقاد المؤتمر.
5. دعوة الوفود المشاركة بالمؤتمر حسب أولويات العلاقة المشتركة وأهميتها والبقاء على تواصل معها.
6. تحديد موعد انعقاد المؤتمر الأكثر ملائمة للمؤسسة وللمشاركين.
7. تحديد مدة المؤتمر.
8. المشاركة في اعتماد جدول أعمال المؤتمر.
9. وضع تصور تقريبي لميزانية المؤتمر بناءً على البرنامج المطلوب تنفيذها.
10. الإشراف على اللجان المساعدة في تنفيذ أعمال المؤتمر

مما لا شك فيه أن عظم المسؤوليات السابقة الملقاة على عاتق اللجنة التحضيرية يتطلب منها عقد اجتماعات عديدة وجلسات عمل متصلة ولفترات طويلة، لذلك على الأفراد الذين

لا يتمتعون بالنفس الطويل ولا يستطيعون تحمل العمل لساعات طويلة وتحت الجهد التنحي جانباً منذ البداية.

ومن البديهي أن يكون واضحاً لدى أعضاء اللجنة ومنذ البداية أن ليس لهم علاقةً بالمادة العلمية المطروحة في المؤتمر. لذلك يجب الفصل بين التحضير والتجهيز والإشراف في قاعة المؤتمر وتبعاتها من تأمين الأجهزة والأمور اللوجستية وبين الإشراف والتحضير للمواد العلمية المنوي مناقشتها في المؤتمر إلا بالقدر اللازم الذي يتطلبه التحضير لبعض المستلزمات الخاصة من أجهزة أو مواد من الضروري توفيرها للمؤتمرين. ويتم ذلك من خلال جلسة عمل مشتركة بين اللجنتين.

وتبقى الأمور الخاصة بعرافة الحفل والمادة العلمية من اختصاص لجنة أخرى هي لجنة المؤتمر وهي اللجنة المختصة في هذا المجال والتي يقع على عاتقها الإشراف على اختيار المحاضرين والمفاضلة في المواضيع المدرجة على برنامج المؤتمر واعتمادها ويتم ذلك من خلال اللجنة المختصة في المادة العلمية أي اللجنة العلمية حيث تقوم بمراجعتها واعتمادها. لذلك من المهم عدم الخلط بين هاتين اللجنتين وعدم تضارب الصلاحيات خاصة عند تطبيق الخطة في مسرح العمليات. فقد لا يكون الفارق بين عمل اللجنتين واضحا للبعض الغير مجرب.

ومن الجدير الإشارة له أن دور اللجنة المشرفة للعلاقات العامة للمؤتمر يبدأ منذ اتخاذ القرار بإقامة المؤتمر من رآسة المؤسسة.

فعلى هذه اللجنة عدم إضاعة الوقت لأن هناك تفاصيل كثيرة وعقبات كثيرة تظهر أثناء العمل مطلوب تذليلها أثناء متابعة العمل لتهيئة المسرح على أرض الواقع.

من هنا يأتي هذا الكتاب ليضع النقاط على الحروف لكيفية التعامل مع هذه المتطلبات وبشكل متسلسل ومدروس خاصة لمن لم يسبق له المشاركة في تجارب سابقة في هذا المجال. أو من لم يحالفه الحظ في الإطلاع والمشاركة في تجارب مماثلة.

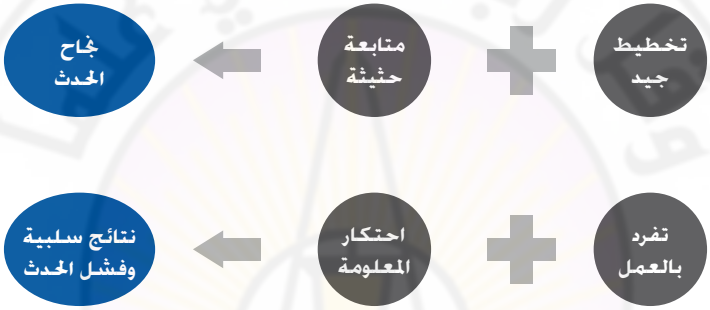
لذلك فإن هذا الكتاب يختصر الكثير من الجهد على هؤلاء من خلال توفير هذه المادة بوضعنا خبرتنا وتجاربنا وملاحظاتنا العملية عبر دراستنا ومشاركاتنا في العشرات من المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية واضعين القارئ العزيز في جو العمل منذ لحظة اتخاذ القرار وتكليف رئيس لجنة المؤتمر مسؤولية الإشراف على العمل.

وعلى أثر صدور كتاب تكليف رئيس اللجنة التحضيرية يقوم باختيار بقية أعضاء اللجنة التي ستساعده في تنفيذ هذه المهام حيث يتم اختيارهم ممن تتوفر لديهم الخبرات والمهارة والمواهب التي تساعد في حسن تنفيذ هذه المهام.

ولا بد من الإشارة إلى صعوبة توفر كافة المواصفات في شخص واحد. ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن يشمل فريق العمل تطعيم الفريق بكافة المهارات والمواهب بشكل تكاملي حتى لا يسوده الارتباك أو القصور أثناء التنفيذ.

ومن نافلة القول الإشارة إلى ضرورة تخلي أعضاء اللجنة بروح العمل الجماعي والابتعاد عن الأنانية.

نجاح أي مؤتمر يعتمد على:




## أ. مواصفات موظف/موظفة العلاقات العامة

يولد الانسان وتولد معه مجموعة من المواصفات ومن هذه المواصفات التي تساعد في حسن الاداء لدى العاملين في العلاقات العامة وتميزهم بأدائهم عن أقرانهم.

1. مواصفات شخصية، التي يتميز بها وتسند الشخص في مهمة عرافة الحفل: قوة الشخصية ،الشجاعة الأدبية، الموضوعية، الذوق الفني، حب الاستطلاع.
2. الخبرات المكتسبة، وهي الخبرات التي يتعلمها الشخص بالممارسة أو بالتعلم من الوسط الذي يعيش فيه.

لذلك نرى أن الأنجح من بين العاملين في العلاقات العامة هممن تتوفر لديهم المواصفات المكتسبة التالية:

1. يفضل من كانت لديه مشاركة سابقة بمؤتمرات محلية أو دولية.
2. أن تتوفر به الانضباطية بالعمل ضمن فريق واحد.
3. الاستعداد للعمل لساعات طويلة خارج ساعات الدوام الرسمي.
4. أن يكون لديه القدرة على تحمل ضغط العمل والجهد الجسمي والنفسي.

5. أن يتمتع العضو بمعرفة جيدة باللغات الأجنبية.
6. أن يكون لديه خبرة جيدة بالتعامل مع الأجهزة الالكترونية وخاصة الكمبيوتر وبرامجه المختلفة.
7. أن يتمتع بحسن المظهر وبشخصية جادة ( Good presentation ).
8. أن تكون لديه معرفة وإطلاع بمراسم الاستقبال وأسلوب الضيافة الاتكيت.
9. أن يكون حسن التعامل مع الجمهور ولديه القدرة على امتصاص انفعالات الآخرين وحسن التخاطب معهم وكذلك الابتعاد عن الغضب والانفعال السريع.
10. حسن التعامل مع مرؤوسيه.
11. أن يكون لديه قدرة للتواصل مع المؤسسات الصحفية والإعلامية ( Media ).

هذه بعض الشروط الأساسية الواجب توفرها في العضو الناجح في للعمل في العلاقات العامة.

والمطلوب من موظف/موظفة العلاقات العامة أن يعمل طبقاً لقواعد وأصول علمية تحكمها ضوابط عمل الاتكيت (Etiquette) الخاص بالمؤتمرات.

لذلك على عضو اللجنة أن يكون قد اطلع على النقاط السابقة وتعلمها أو أن يكون قد اكتسبها بالممارسة أو من خلال اطلاعه على تجارب زملائه.

ومن المفضل خضوع رجل العلاقات العامة بشكل دوري إلى دورات متتالية في مجالات مختلفة لرفع مستواه مثل دورات في الإدارة, واللغات الأجنبية, والقانون, والكمبيوتر, والصحافة, والتسويق... الخ, بهدف رفع درجة حرفيته واتقانه للعمل.

ومما لا شك فيه أن هذه الدورات ستنعكس إيجابياً على مهاراته ومعرفته مما يرفع قدرة تأهيله للقيام بدور مميز في المؤتمرات. فالعلاقات العامة والدولية أصبحت علماً يدرس في الجامعات. ومن نافلة القول أن الدارس لهذا التخصص سيكون أكثر حظاً في العمل في السلك الدبلوماسي بوزارة الخارجية أو في الكادر الجامعي والإدارة العامة في مختلف الوزارات والشركات. ويخضع الطالب الدراسة إبان دراسته للعديد من المساقات في شتى العلوم الإنسانية حتى تتبلور لديه مهارات جيدة في الأمور التالية:

- فن الاتصال مع الغير
- فن تكوين وتشبيك العلاقات
- مساقات في الإدارة
- مساقات في الاقتصاد

- الإطلاع على قوانين السوق الأوروبية المشتركة
- دورة في قوانين حقوق الإنسان
- دورات لرفع مستوى العاملين باللغات الحية. فمن المفضل لمحترف العلاقات الدولية أن يتقن لغتان أجنبيتان
- دورة في فن إدارة المشاريع
- الإلمام بالتاريخ والجغرافيا السياسية

## ب. الاجتماع الأول للجنة التحضيرية

بعد استكمال تشكيل اللجنة المشرفة على المؤتمر والتي قد تضم بين صفوفها بعض الكفاءات من خارج المؤسسة لتدعم اللجنة بكفاءات قد تكون مفقودة في اللجنة للاستفادة من تجاربهم، وتكون الخطوة الثانية بدعوة اللجنة للانعقاد في أقرب وقت ممكن بهدف تحديد المهام المطلوبة وتوزيع الواجبات والمهام على أعضاء اللجنة.

تقوم اللجنة بمناقشة الأمور التالية ضمن اجتماعها الأول:

1. التعارف ما بين أعضاء اللجنة وتبادل العناوين الإلكترونية والتليفونات
2. التعرف على إمكانيات وقدرات كل عضو من أعضاء اللجنة وعلى تجارب كل فرد من أفراد الفريق.
3. شرح برنامج المؤتمر ومناقشته.
4. تلخيص الأهداف المرجو تحقيقها من المؤتمر.
5. سماع وجهات نظر أعضاء اللجنة، ووضع تصور عام لبرنامج العمل، وأين يرى كل عضو نفسه في هذا البرنامج وأين يستطيع أن يقدم أفضل.
6. دراسة كامل السيناريوهات المختلفة واعتماد الخطة العامة والتفصيلية في جلسة قادمة مع رئيس لجنة المؤتمر لمناقشتها واعتمادها.
7. اعتماد الخطة النهائية للمؤتمر مع تحديد سقف زمني لكل مرحلة.
8. تنفيذ برنامج العمل حسب الخطة المعتمدة آخذين بعين الاعتبار أن يكون كل شيء مكتمل قبل انعقاد المؤتمر بأربع وعشرين ساعة على الأقل.

## ج. برنامج عمل اللجنة التحضيرية

يجري إقرار برنامج العمل اثر مراجعته وتحديد الأهداف العامة له وفهمها، وهذا يمثل اللبنة الأولى لنجاح المؤتمر.

يتم توزيع المهام المنوطة بكل عضو من أعضاء اللجنة التحضيرية وعلى كل فرد منها معرفة المطلوب منه والتركيز على حسن تنفيذه لهذه المهام وهي الكفيلة بنجاح المؤتمر.

وتبدأ اللجنة بتنفيذ المهام التالية:

1. تحديد قائمة المدعوين للمشاركة في المؤتمر مؤسسات و أفراد.
2. اختيار بطاقات الدعوة الخاصةً بضيوف الشرف.
3. اعتماد أسماء المتحدثين في حفل الافتتاح بالتنسيق مع لجنة الإشراف على المؤتمر حيث يتم إدراجها هذه الأسماء في برنامج المؤتمر وتضمينها لرسائل المدعوين.
4. المساعدة في اختيار رؤساء الجلسات Facilitiers
5. تقوم اللجنة بالمساعدة في تحديد وتوزيع جلسات المؤتمر من خلال الجلسات المشتركة مع اللجنة العلمية والتي تقع مسؤولية هذه الأمور ضمن صلاحياتها وواجباتها، فهي التي تحدد ترتيب الجلسات وهي التي تقوم باعتماد المدة التي تمنح لكل ورقة عمل وتقوم اللجنة التحضيرية بإعلام المشاركين بذلك من خلال مراسلاتها.
6. تقوم اللجنة بترشيح أماكن مقترحة لانعقاد المؤتمر مع ذكر ميزات كل منها، وبعد المفاضلة يتم اعتماد الموقع الأكثر ملائمة وفقاً للأمور التالية:
   - أن يكون مكان انعقاد المؤتمر ذا رمزية في تاريخ الدولة أو المدينة أو أن يكون مرتبط بشخصية وطنية أو أدبية لها تقدير واحترام مميز، ومن المفضل أن تكون هذه الشخصية مرتبطة بموضوع المؤتمر إن أمكن وليس عليها خلاف.
   - أن يكون موقع المؤتمر قادر على استيعاب كامل المدعوين وبراحة تامة.
   - أن يتوفر في المنطقة المنوي عقد المؤتمر فيها كافة التسهيلات للمشاركين من فنادق ومطاعم وأن تكون المواصلات متوفرة بشكل مريح، ومن المحبذ أن تكون المنطقة المختارة معلم حضاري مميز، فهذا يعزز تعريف المشاركين في المؤتمر بحضارة وإنجازات الشعب خاصة لمن يزور هذا القطر للمرة الأولى حيث سترتبط تلك المناطق بذاكرة المشاركين لدى عودتهم إلى أوطانهم.
7. السهر على تنفيذ الشق اللوجستي للمؤتمر والذي تتطلبه قاعات المؤتمر ويأتي في مقدمته هذه التجهيزات ما يلي:
   - الإشراف على تجهيز وترتيب طاولة المتحدثين بشكل أنيق، أخذين بعين الاعتبار توفير مساحة كافية للمتحدثين ومديري الجلسات (Facilitiers)، ومن المفضل تحديد لون الشراشف التي تجلل هذه الطاولات بشكل أن تكون متناسقة مع جوارها من مكونات قاعة المؤتمر مثل لون طلاء الجدران والكراسي..الخ. ويجب الإشراف على وضع عبوات مياه الشرب والكؤوس على طاولة المتكلمين مع توفير أوراق وأقلام لتدوين ملاحظاتهم.
   - الإشراف على استقبال المدعوين وإجلاسهم في أماكنهم المحددة مع المحافظة التامة على الهدوء والنظام داخل القاعات.
   - الحفاظ على ممرات مفتوحة ما بين أسراب مقاعد الجلوس في القاعات المفتوحة وليس في المدرجات لتأمين حرية حركة المشاركين داخل قاعة المؤتمر.

- تقوم اللجنة بحجز المقاعد الأولى للشخصيات الرسمية وكبار المدعوين.
ومنعاً للإحراج نعتمد إحدى الطريقتين التاليتين:

أ. طباعة أسماء كبار الضيوف وضيوف الشرف على كروت توضع على المقاعد الأمامية والتي سيتم حجزها حيث تعطى الصفوف الأمامية الوسطى للشخصيات الرسمية ولاعتبارية مقابل المنصة الرئيسية.

ب. يتم حجز عدد مناسب من مقاعد الصفوف الأمامية وفقاً لعدد الشخصيات الرسمية المدعوة ولكن بدون وضع أسمائهم وفي هذه الحالة لا يسمح للمدعوين العاديين إشغال هذه الأماكن. ولكن هذا الترتيب قد يخلق الاحراجات أو قد يخترق من البعض ونحن في غنى عن ذلك.

- التأكد من جاهزية تركيب وتشغيل الميكروفونات ولD.L.C وComputer الموجودة المراد استعمالها على طاولة المتحدثين ومن المفضل أن يكون لدينا جهاز كمبيوتر احتياط.
- اعتماد المترجمين الفوريين الأكفاء الذين لديهم الخبرة والأهلية للقيام بمثل هذه المهام. وفي المؤتمرات الدولية يتم توفير ترجمة فورية مع ميكروفونات خاصة وبالذات إذا كنا سنترجم المحاضرات إلى أكثر من لغتين. ويكون هذا مرتبط بالإمكانيات المالية للجهة المشرفة على المؤتمر.
- توفير أماكن محددةً لوكالات الصحافة والإعلام (Media).
توجيه رجال الإعلام و( الكاميرا مان ) ومصوري الفيديو في مكان لا يتم منه حجب الرؤيا عن الحضور. تنظيم تحركاتهم بشكل يحول دون تسببهم بعرقلة المرور في الممرات أو بمضايقة المتحدثين. حيث أن تحركاتهم المتكررة ستضايق الحضور والمتحدثين على السواء.
- تجهيز ستاندات وطاولات في القاعات الخارجية للتسجيل ولوضع النشرات والتعميمات الخاصة بالمؤتمر. والبروشورات ونشرات الوفود المشاركة للتعريف ببلادهم أو مؤسساتهم حيث تكون المراسلات الثنائية قد بينت توفر مثل هذه الأماكن.
- ومن المفضل توفير خرائط سياحية للمدينة ومعالمها الأثرية ومسارحها. ومكتباتها. ومناظرها الخلابة ما أمكن...الخ.
- تقوم اللجنة باعتماد شخص ليكن رئيس لجنة إشراف مع طاقم مساعد له يتناسب مع حجم قاعة الاجتماعات وعدد الحضور. ولهذه اللجنة دورا أساسيا في الإشراف على إجلاس المدعوين في القاعة والمحافظة على التواصل الدائم مع عرافة الحفل ورؤساء الجلسات وتلبية طلباتهم وسنتطرق لهذا الموضوع لاحقاً لدى تناولنا لمهام مشرف القاعة.
- إصدار نشرة يومية عن أعمال المؤتمر وأخباره وفعالياته وتوزيعها على المشاركين والصحافة والتلفزيونات المحلية.

## 2. إعـــداد بـرنـامـج الـمؤتـمـــر

### أ. تسميـــة وشـــعـــار الـمؤتمـــر

لا يوجد مؤتمر بدون أسم و شعار (logo) وهذان البندان هما الشيفرة التي يعرف المؤتمر من خلالهما.

ومن نافلة القول أن الاسم المناسب للمؤتمر يتم اختياره بحيث يعطي دلالةً واضحةً للهدف المرجو تحقيقه والذي يرغب القائمون على المؤتمر الوصول له وإبرازه.

وكذلك يتم اختيار الشعار المناسب من وحي أهداف المؤتمر والغاية المرجوة منه أيضاً. ويعتبر هذين الرمزين هما كود المؤتمر.

لأن اسم وشعار المؤتمر لهما أثر في اللاشعور لدى المشاركين لبلوغ الغايات المعلنة كما أنهما يحفزان ذاكرة المشاركين وتهيؤهم لبلوغ هذه الغايات.

ومما لا شك فيه أن لهذه التسمية ولهذا الشعار دور دعائي وتحريضي واضح لتسويق الأفكار والغايات التي يسعى منظمو المؤتمر بلوغها وإيصالها للمشاركين أو للمجتمع بشكل عام من خلال وسائل الإعلام التي تتحفز للكتابة عن هذا الحدث.

وهما يلخصان الهدف العام للمؤتمر. وعادةً ما يكون الاسم والشعار بسيطاً وصغيراً ولكنه رمزي وواضح وقوي.

وهذه بعض الأمثلة على أسماء بعض المؤتمرات والتي تدل على المحتوى والهدف:

- مؤتمـــر الـتـضامن مع الشـعـب الفـلسطيني.
- المنتدى التربوي العالمي لفلسطين.
- مؤتمـــر مقاومة جدار الفصل العنصري.
- مؤتمر فلسطين للعلاقات العامة والاتصال

### ب. تـحـديـد مـدة انعـقـاد الـمؤتـمـــر

يتم تحديد مدة انعقاد المؤتمر بناءً على جدول الأعمال المقر من قبل اللجنة المشرفة. ومن جهة أخرى وفقاً للإمكانيات المالية المعتمدة لتغطية فعالياته.

وعادةً ما تكون مدة المؤتمر من (2 - 3) أيام ، يحتوي برنامجا مكثفا حرصاً على وقت المشاركين والتزاماتهم وارتباطاتهم من جهة، ومن جهة أخرى للمسؤولية العالية والتكلفة الباهظة كما أسلفنا لمثل هذه المؤتمرات، لذلك يتطلب من القائمين على المؤتمر ترتيب المحاضرات بجزأيها الصباحي والمسائي واستغلال وقت المشاركين بشكل جيد، مع عدم إغفال ترك متسع من الوقت للبرامج الاجتماعية والترويحية لما يوفره ذلك من راحة نفسية تنعكس ايجابية على المشاركين، مع الحرص الكبير لمعدي البرنامج أن تترك أيام المؤتمر انطباعاً جيداً ومميزاً لديهم لدى عودتهم إلى بلدانهم، حيث تترسخ في ذاكرتهم أفضل الذكريات لقضائهم أيام ممتعة في البلد المضيف.

**حث الوفود المشاركة لإبداء ملاحظاتهم في برنامج المؤتمر والمشاركة باقتراحاتهم إن وجدت**

يتم تضمين كتاب الدعوة للوفود المشاركة ممن أكدوا رغبتهم بالمشاركة بمحاضرات بإرسال ملخصات عن المواد المراد عرضها في المؤتمر، ويجب إعلامهم بالمواد العلمية التي تم اعتمادها بالمؤتمر للحول دون أن يكون هناك تماثل في المواضيع المراد المشاركة بها وحفاظاً على تنويع المادة العلمية التي سيشملها برنامج المؤتمر، وضمان أولوية المتقدمين بالمشاركة ، والوقوف على أهمية ونضج المادة المراد عرضها في المؤتمر.

وهذا تجنبنا تكرار نفس المواضيع ويمكننا من استبعاد الضعيف منها اثر قرار اللجنة العلمية.

وفي بعض الأحيان يتم إعلام الجهات المتقدمة بهذه المواد خاصة إذا ما كانت كثيرة مسبقاً بأنه سيتم طباعة وتوزيع أوراق عملهم إبان فعاليات المؤتمر وهذا يعني عدم اعتمادها كوثيقة رسمية صادرة عن المؤتمر، وإنما الاكتفاء بقبولها كورقة عمل من خلال طباعتها وتوزيعها فقط ، ويتم أبلاغ أصحابها مسبقاً من خلال كتاب صادر من هيئة المؤتمر.

ويتم الطلب من المشاركين في بطاقة الدعوة الأولى تزويدنا باقتراحاتهم مع اعتماد تاريخ محدد لقبول مثل هذه المشاركات. ويتم الأخذ بجميع الاقتراحات والملاحظات الايجابية التي تثري المؤتمر والتي يمكن الاستفادة منها.

بعد الانتهاء من مراجعة البرنامج وإدخال جميع الملاحظات والتعديلات يتم اعتماد البرنامج ويرسل لكافة المدعوين مشيرين إلى أن هذا هو البرنامج المعتمد والنهائي للمؤتمر.

### ج. توزيع مهام العمل

يتم توزيع أعباء العمل على مجموعات أصغر وهي لجان العمل التنفيذية للخطة. ومن المفضل أن يكون تسند رئاسة كل لجنة لعضو اللجنة التحضيرية المشرفة على فعاليات المؤتمر ممن لديه خبرة وتجربة سابقة في مثل هذه الأعمال. وهذا سيسهل القيام بالعمل ويوزع الجهد ويشدد السيطرة على تنفيذ الأعمال على الأرض. ومن أهم هذه اللجان ما يلي:

## 3. اللجان المنبثقة عن اللجنة التحضيرية

### لجنة الاستقبال الخارجية:

يحدد دستور التعامل الدولي في المؤتمرات على بروتوكول للتعامل في كيفية استقبال الوفود. ويحدد بناء على ذلك مستوى الشخصيات التي تقوم باستقبالهم ومكانة كل منها. وفق مستوى الشخصيات الممثلة للدولة أو المؤسسة المشاركة في المؤتمر.

وهذا البروتوكول يحدد بعض أعمال ونشاطات لجان العلاقات العامة حيث يقع العبء الأكبر من التخطيط والتنفيذ على رجالها.

ويقع على عاتق العلاقات العامة في أي المؤتمر أن تعمل على رعاية العلاقات الثنائية لأعضاء الوفود وذلك بملاحظة عدم جمع وفود الدول التي تشوب علاقاتها التوتر أو العدائية أو علاقات مقطوعة إلا بعد الرجوع إلى الطرفين وإعلامهما وأخذ موافقتهما كي لا نحدث إحراجاً لهذه الوفود.

لذلك من واجب العلاقات العامة التنبيه إلى مثل هذه الأمور والتي قد تؤدي إلى أزمات أو احراجات وربما إلى فشل المؤتمر خاصة في ظل تحفز الفضائيات لاستثمار هذه الأجواء وسرعة نقلهما لهذه الأحداث واعتماده كسبق صحفي.

إن نجاح أي مؤتمر دولي .إقليمي. أو محلي يتوقف على دقة عمل رجال العلاقات العامة وفقاً لما يحصلوا عليه من معلومات موثوقة وحسن اتخاذهم للقرارات تبعاً لهذه المعلومات.

ولجنة الاستقبال هي أولى اللجان العاملة على الأرض حيث تقوم باستقبال الوفود وتأمينهم ومرافقتهم إلى أماكن إقامتهم حيث يقوم مندوبي هذه اللجنة باستقبال الوفود المشاركة في المطار مع توفير وسائط لتقلهم إلى الأماكن المحجوزة لضيافتهم. ويتم انتداب أعضاء لجان الاستقبال حسب مستوى التمثيلي للشخصيات المشاركة.

وهذه اللجان هي أيضاً من آخر اللجان العاملة على الأرض حيث تشرف على تأمين سفر الوفود إلى بلادهم من خلال بوابات الوطن.

وكتطبيق ما سبق ففي حالة استقبال وفود مجالس بلدية مثلاً يتم انتداب عضو مجلس أو مسئول العلاقات الدولية في المقاطعة إضافة إلى مندوبي لجنة الاستقبال مصطحبين آرمة صغيرة تحمل اسم رئيس الوفد المشارك المراد استقباله حتى يتمكن أعضاء الوفد الزائر من مشاهدتها من بعيد والتعرف عليهم، خاصة عندما نتكلم عن مطارات كبيرة. ومن المفضل دائماً التنسيق المسبق مع إدارة المطار أو نقطة الحدود لتسهيل الإجرأات للوفود المستضافة من خلال مراسلات مع وزارة الداخلية إبان التحضير للمؤتمر.

ومن نافلة القول أن هناك دائماً من يشارك للمرة الأولى في مثل هذه المؤتمرات وهذه الإجراءات تسهل عليهم الأمر وتترك لديهم شعوراً ايجابياً عن حسن تنظيم المؤتمر وحسن الضيافة. ومعروف أن اللقاء الأول يترك انطباعاً مميزاً ليس من السهل محوه. لذا علينا أن نحرص كل الحرص على عدم ممارسة أي أخطاء مهما كانت صغيرةً. والحرص على أن تتم هذه الاستضافة بسهولة ويسر.

يفضل أن تضم لجنة الاستقبال أحدى الشخصيات من المعروفين للضيوف وممن سبق وأن تم التعامل معهم.

بعد إنهاء الاجراءات الرسمية يتم اصطحاب المشاركون إلى الفندق أو بيت الضيافة المعد لهم مسبقاً.

- يتم انتظار الوفود في مكان الإقامة حتى يرتب الضيوف أغراضهم وأخذ قسط قليل من الراحة حيث يتم أعلامهم بموعد ومكان تناول وجبة الغذاء أو العشاء حسب موعد وصولهم.
- يقوم أعضاء لجنة الاستقبال بالإجابة على التساؤلات والاستفسارات الطارئة لأعضاء الوفود مثل أماكن تواجدهم، مواعيد محاضراتهم، أمكان محاضراتهم، الوجبات، والبرامج الاجتماعية المرافقة، والبرنامج المسائي لليوم الأول للوصول إن وجد...الخ.
- يتم تسهيل تثبيت حجوزات سفر العودة للمشاركين.
- يتم استعراض برنامج زيارتهم بشكل أولي على طاولة الغذاء أو العشاء استثماراً للوقت يتم تزويد أعضاء الوفد بعنوان إقامتهم ويتم شرح أولي عن المنطقة التي ينزلون فيها، والإجابة على أي استفسار من قبلهم ، وحل أية إشكاليات إن وجدت.
- من المفضل تناول هذه المواضيع لإشعارهم بجو من الاندماج في المحيط الذي سيتواجدون فيه خلال أيام المؤتمر، ومساعدتهم في التجوال بحرية في فضاء المنطقة المحيطة بمكان إقامتهم لتغيير أجوائهم خلال فترة المؤتمر.

- تقوم لجنة الضيافة بتوزيع نشرات الدعاية والخرائط السياحية والبرامج الترويجية لأعضاء الوفود المشاركة إن وجدت.
- تتدخل اللجنة لاستيعاب أي خطىء طارئ أو أي إشكال مهما كان صغيراً لدى حصوله للحول دون ترك أي انطباع سلبي أو ذكريات غير جيدة تشوه أو تؤثر على ذاكرة الضيوف. فأول سؤال سيوجّه لهم عند العودة سيكون عن انطباعاتهم عن الشعب وسلوكياته ، والمؤتمر وتنظيمه. وعن مشاهدات الضيف وملاحظاته. وغير ذلك من الأسئلة.
- تنظم اللجنة البرامج الاجتماعية والسياحية للوفود المشاركة وكذلك المرافقين.

## لـــجـنـــة استقبال قاعة المؤتمر

من أهم أعمال هذه اللجنة الإشراف على تسجيل حضور المدعوين إلى المؤتمر ويتم تدوين أرقام هواتفهم وعنوانه على شبكة الانترنت وأخذ إمضائهم وهذا سيساعد على التواصل معهم لاحقاً.

يتم توزيع أعضاء اللجنة في مكان مناسب في مدخل القاعة التي تقود إلى المسرح أو قاعة المؤتمر الرئيسية.

ويقوموا أعضاء اللجنة بتوزيع بطاقات التعريف الخاصة بالمدعوين وبرنامج المؤتمر وأية مواد إعلامية من بروشورات أو كتيبات. ومن المفضل توفير طاقم كاف يتناسب مع عدد المشاركين تلافياً لأي ارتباك أو تزاحم في المنطقة.

ويراعى عند اعتماد أعضاء هذه اللجان أن يكونوا من المؤهلين ومن يتقنون اللغة الإنجليزية على الأقل. ويفضل أن يكون لهم زي موحد.

وبإمكان منظمي المؤتمر التواصل مع الجامعات المحلية للاستعانة بطلبة وطالبات هذه الجامعات الذين يدرسون مساقات العلاقات العامة ومن لديهم مساقات الخدمة الاجتماعية وبذلك تكون هذه المشاركة تدريب عملي لهؤلاء الطلبة. ومن المفضل منح شهادة مشاركة لهؤلاء المشاركين.

### إعداد برنامج زيارات اجتماعية للوفود المشاركة وللمرافقين

يتم إعداد هذه البرامج من خلال اختيار زيارة بعض المناطق التاريخية والثقافية أو السياحية وبعض المتاحف. أو بعض المشاريع المنفذة اللافتة للانتباه. وبعض الإنجازات المهمة التي تفتخر بها الدولة أو البلدية أو المؤسسة بالإضافة إلى زيارة إحدى الجامعات أو بعض النوادي الرياضية. والمكتبات...الخ.

وهناك إمكانية لوضع عدة برامج متباينة تعطي الوفود حرية الاختيار والانتقاء.

كل هذا يتم دونما مبالغة أو إطناب حتى لا تشعر الوفود بنوع من التكلف أو إدخال الملل عليهم. من المفهوم أن هذه البرامج يجب أن تكون قد أقرت بناءً على رغبات واقتراحات الوفود المشاركة والتي أبدوا رغبتهم بزيارتها من خلال المراسلات السابقة التي تمت مع لجنة العلاقات العامة خلال الإعداد للمؤتمر وتمت موافقتهم عليها. وبالإمكان تحقيق بعض الرغبات الخاصة لبعض الوفود المشاركة لزيارة بعض المؤسسات أو النوادي ولو بشكل فردي حيث يتم التنسيق مع الجهة المرغوب زيارتها لترتيبها من خلال موعد مسبق.

في بعض الحالات تكون هناك وفود مرافقة كزوجات بعض أعضاء الوفود أو بعض المرافقين الغير رسمين حيث تتم العناية بهم من خلال برامج زيارة خاصة.

## اللجنة المالية

تقوم اللجنة في أول عمل لها بفتح حساب باسم المؤتمر على أن يقوم بإمضاء الشيكات الصادرة اثنان على أن يكون أحدهم أمين الصندوق. ويتم تحويل كافة المبالغ الواردة إلى هذا الصندوق.

وأما عملية الصرف فيفضل أن تكون أيضاً صادرة بموجب شيكات مصدقة بتوقيعين كما أسلفنا على أن يمنح أمين الصندوق مبلغ محدد ومتفق عليه للصرف على الأمور الطارئة والنثريات.

تقوم اللجنة المالية بعمل دراسة أولية تضع من خلالها تصور أولي لميزانية تقريبية للمؤتمر أي(التكلفة المالية المتوقعة لتغطية فعاليات المؤتمر) وتضعها أمام متخذي القرار للاسترشاد.

وهذه التكلفة تأتي بناءً على التقارير الواردة عن الاحتياجات والدخل المتوقعان للمؤتمر والتي يشارك بها كافة اللجان.

وهذا ما يسمى بالتصور الأولي لموازنة المؤتمر( الداخل والخارج).

ويتم وضع هذا التصور بناءً على حصر مصادر دخل المؤتمر من جميع مصادره ونورد هنا بعض مصادر التمويل المفروض العمل عليها والمتوقعة:

- المبالغ المرصودة من الجهة أو الأطراف المتبنية للمؤتمر الجهة المنظمة للمؤتمر.
- مساهمات المؤسسات المانحة لهيئة المؤتمر بناءً على مراسلات مسئولي المؤسسة.

- مساهمات المؤسسات التي ستتمتع بعرض منتجاتها في بعض جوانب قاعات المؤتمر بدل استئجار للمساحات الممنوحة لها.
- اشتراكات الأفراد المشاركين في المؤتمر (بدل اشتراك مؤتمر).
- اشتراكات الشركات التي تتمتع بعرض دعايات خاصة بها.
- مساهمات من أجهزة التلفزة إن وجدت.
- المنح المقدمة كمساهمات من بعض الشركات والبنوك.

ويتم وضع تصور شبه حقيقي لأوجه الإنفاق ومنها ما يلي:

- أجور قاعات فعاليات المؤتمر إذا لم تكن هذه القاعات تابعة للدولة أو لمؤسسات غير حكومية لا تبغي الربح والتي قد تمنحها مجاناً أو بكلفة رمزية.
- تكلفة كافة مطبوعات المؤتمر و ( C.D).
- التكلفة المتوقعة لتغطية فاتورة إقامة الوفود في الفنادق وبالذات الشخصيات المدعوة رسمياً. وكذلك المحاضرين ممن سيقومون بتقديم المحاضرات العلمية.
- ثمن تذاكر سفر وأجور الإقامة لبعض المدعوين والذي يطلب منهم تقديم محاضرات متخصصة.
- تكلفة تغطية فاتورة الضيافة من المأكل والمشرب.
- أثمان هدايا تذكارية و دروع تمنح للمشاركين بأوراق عمل أو لتكريم كبار الضيوف.
- تغطية نفقات اللجان العاملة بشتى مناحيها ( الأجور والمكافئات لغير الموظفين الرسميين ، بدل عمل أضافي للموظفين ، المواصلات ، نثريات....الخ
- تكلفة فاتورة أعمال الدعاية الكتيبات والمنشورات الورقية وأجور الدعاية في الصحافة والتلفزة.... الخ
- أجور المترجمين.
- أجور أجهزة الصوت ( D.J. ).
- أجور لصغار المستخدمين المسهلين للعمل.
- تكلفة بعض الهدايا مثل (شنطات كمبيوتر يكتب عليها أسم المؤتمر وشعاره).
- نفقات حفلة الختامية للمؤتمر ( فرقة دبكة شعبية ، فرقة غناء شعبي.... الخ )

وللوقوف على هذه التقديرات بشكل قريب من الواقع يتم عمل استدراج عروض لتوفير المستلزمات أو السلع أو الخدمات المطلوبة.

تتم مناقشة كافة المعطيات والتصورات مع رئاسة المؤسسة وعند الموافقة يتم توقيع اتفاقيات ملزمة للطرفين.

**وكمثال لما سبق:**
نحن بحاجة مثلاً لعقد اتفاق مع مطعم ما لتزويدنا بـ (500) وجبة غداء للمشاركين في المؤتمر.

تقوم اللجنة التحضيرية بانتداب مسؤول اللجنة المالية ومسؤول لجنة الضيافة لتنفيذ هذه المهمة حيث تقوم بزيارة بعض المطاعم ضمن المستوى المطلوب وترشيح مطعم أو أكثر للاتفاق لتقديم وجبة الغداء آخذين بعين الاعتبار الأمور التالية:

- أن يكون المطعم مشهود له بتقديم مأكولات جيدة.
- يفضل من لديه القدرة الاستيعابية لكافة المدعوين في المؤتمر.
- أن يكون موقع المطعم الأقرب إلى موقع المؤتمر.
- يتم الاتفاق مع المطعم على نوعية الطبق الرئيسي المقدم ووزن المواد المقدمة وعدد صحون السلطات والمقبلات أو الشوربات لدى وجبة العشاء التي ستوضع على الطاولة الواحدة، على أن تكون ساخنة وعلى هذا يتم الاتفاق على سعر الوجبة للفرد الواحد، وبعد الاتفاق على الأمور التفصيلية يتم الاتفاق على ثمن الوجبة الواحدة.

ويتم إبرام اتفاقية ملزمة ما بين الفريقين الفريق الأول الجهة المنظمة للمؤتمر والثانية المطعم وتكون ملزمة للطرفين.

وفي العادة يتم الالتزام من جانب الفريق الأول على المحاسبة عن عدد محدد من الوجبات يتم الالتزام بتغطيتها حتى لو لم يرد للمطعم نصف هذا العدد وهو الحد الأدنى الذي يلتزم به الفريق الأول.

ويلتزم الفريق الثاني بتوفير -10 15% من الوجبات زيادة عن الوجبات المتفق عليها وهي غير ملزمة بالمحاسبة عنها من قبل الفريق الأول بل يتم احتساب ما يتم استهلاكه في حال حضور أشخاص زيادة عن العدد الذي تم الاتفاق عليه.

- يتم طباعة كروت خاصة تعطى للمدعوين لإبرازها عند دخولهم إلى المطعم وتكون هذه التذاكر بها قسم يتم الاحتفاظ به من قبل المطعم وبهذا يتم التحقق من عدد الحضور الذين سيتم المحاسبة عنهم، ومن المفضل وضع ختم المؤسسة أو ختم المؤتمر على خلفية التذاكر لاستدراك أي مخادعة.
- تقوم لجنة الضيافة بالتواجد مع بعد أعضاء اللجنة المالية على بوابة المطعم للترحيب والاطمئنان على حسن سير العمل.
- على اللجنة المالية أن تأخذ بعين الاعتبار دستور التعامل الدولي لدي التخطيط لعقد مثل هذه المؤتمرات لاعتماد الموارد المالية الكافية لتغطية التكاليف المختلفة.

ففي المعاملات الدولية من المتعارف عليه أن أعضاء الوفود الرسمية المشاركة في هذه المؤتمرات تكون مغطاة على نفقة الدولة الداعية، وهي التي تتولى ترتيب حجز أماكن الإقامة لهذه الوفود مع تغطية تذاكر السفر بالطائرة، والإقامة بالفنادق، والتنقلات الداخلية، والزيارات السياحية...الخ.

## اللجنة الإعلامية

ويقع على عاتق هذه اللجنة مسئولية الإشراف على التعامل مع أجهزة الإعلام بمختلف تخصصاتها من أجل توفير أفضل تغطية إعلامية للمؤتمر ما قبل وخلال وما بعد انعقاده ، مع معرفة انطباع المشاركين عن فعاليات المؤتمر وأخذ أرائهم ، ورصد ما يكتب وينشر عن المؤتمر في الصحافة المحلية والعالمية.

وتقوم هذه اللجنة بمراقبة ومتابعة الأعمال الصحفية لكل ما يكتب وينشر ويبث عن المؤتمر، سواء الأعمال أو الجلسات التي يعقدها المؤتمر، وما يتبعه من تحليل أو تعليق.

ويكمن دور اللجنة بتقديم أفكار وأهداف المؤتمر للجمهور بلغة مبسطة ومفهومة حتى يتسنى لهم التفاعل معها.
وتقوم هذه اللجنة بإصدار نشرة يومية عن فعاليات المؤتمر اليومية.

لذلك تبرز هنا ضرورة التنسيق ما بين اللجنة والهيئة المشرفة على المؤتمر لتمرير جملة الأفكار المستقاة من تحليل وتقييم مشاركات الذين التقى الصحفيين معهم.

**ومن أهم مسؤوليات هذه اللجنة هي:**

1. الإشراف على كافة النشاطات الإعلامية للمؤتمر.
2. التغطية الإعلامية اليومية لكافة ما يدور من أحداث وقرارات في قاعات المؤتمر، من خلال إصدار التقارير اليومية لأعماله بواسطة وسائل الإعلام المختلفة التلفزيونية الإذاعية والصحفية المحلية منها أو الدولية، والإجابة على أية تصريحات أو تعليقات تخص المؤتمر.
3. البقاء قريبة جداً من هيئة المؤتمر ورئاسة العلاقات العامة والمسئولين الرئيسيين عن المؤتمر بشكل مباشر، حيث يتم تقديم التقارير المباشرة لهم وتبادل المعلومات معهم أولاً بأول، فيما كتب عن المؤتمر وإسداء النصح والإرشاد في النواحي الإعلامية لتغطية الفجوة إن حصلت.
4. الوعي التام بأهداف المؤتمر وخلفياته السياسية والعلاقات التي تربط الجهة الداعية بالوفود المشاركة.
5. التحلي بالمعرفة الجيدة بعدة لغات أجنبية وبخلفية سياسية جيدة.

6. التمتع بقوة الشخصية، وحسن المظهر، والاقتضاب في التصريحات عند الحاجة مع الوضوح التام في الشرح والتعقيب على قرارات المؤتمر والحزم عندما يتطلب ذلك، وان تكون لديه قدرة على المراوغة والتهرب من الإجابات المحرجة والصعبة، وأن يكون قد تمرس على ذلك من خلال دورات تدريبية خاصة، أو من خلال التجربة المتراكمة.
7. توزيع التقرير الختامي الصادر عن أمانة المؤتمر والتوصيات على وكالات الأنباء والتلفزة المحلية والأجنبية، بالإضافة إلى أعضاء الوفود المشاركة.

## لجنة التوثيق

ويقع على عاتق هذه اللجنة الإشراف على الأمور التالية:

1. تجهيز فريق الترجمة الفورية مع الحرص أن تتوفر لديه الخبرة الجيدة في هذا المجال.
2. الاحتفاظ بكل ما يكتب أو يصور عن فعاليات المؤتمر منذ اليوم الأول وأرشفته.
3. تحضير فريق تصوير فوتوغرافي وتلفزيوني خاص بالمؤتمر لتوثيق جلساته، وتوجيه هذا الفريق لتصوير بعض الأمور التي تراها اللجنة مهمة للتوثيق، مثل مرافقة أجهزة التصوير لنشاط رئيس المؤسسة وإعطائه اهتماماً أكبر في التوثيق خاصة أثناء تحركه مع الشخصيات المرموقة المشاركة في المؤتمر.
4. الإشراف على تحضير جميع الأمور الدعائية التي تهم عمل المؤتمر ووضعها على ستاندات(Stand) خارج قاعة المؤتمر، بالإضافة إلى المواد الدعائية أو العلمية التي تخص المؤتمر من الوفود المشاركة ويجب مراجعة كافة هذه المواد ويجب أن لا يكون هناك أي تناقض ما بينها وبين روح وأهداف المؤتمر.
5. تفريغ محتوى أجهزة التصوير والتسجيل وتوثيقها وأرشفتها والتعليق عليها وتقديم تقريراً نهائياً لجلسات المؤتمر ( Compte rendu ).

يتم وضع هذا التقرير أمام رئاسة المؤتمر لإقراره ثم ترسل نسخ منه لكافة الوفود المشاركة بحيث يكون شاملاً للنتائج والتوصيات

## اللجنة اللوجستية

تقوم هذه اللجنة على الاشراف على كل الامور اللوجستية، وعلى رأسها:

- تحضير المواد المراد ترتيبها في الشنط أو دوسيات لتوزيعها على المشاركين في المؤتمر.
- تحضير وتجهيز ( باجات ) بأسماء المشاركين في المؤتمر وترتيبها وفقاً للمناطق أو وفقاً للأحرف الابجدية لاختصار الوقت أثناء التوزيع.

## 4. تهيئة قـــاعـــــة المؤتمر وتوزيع الأدوار

تأخذ لجنة الإشراف على عاتقها تهيئة القاعة واستكمال تجهيزها من جوانبها المختلفة وفي مقدمتها:

- ترتيب المنصة الرئيسية التي سيجلس عليها مقدمي كلمات الافتتاح والمحاضرين لاحقاً من كافة المتطلبات مثل المقاعد المريحة والمناسبة للجلوس بنفس عدد المدعوين. وكذلك تجهيز الطاولات والتي يجب الحرص على تغطيتها بشراشف ذات ألوان مناسبة.
- الإشراف على ترتيب الطاولات في مدخل القاعة على أن تكون كافية لمجموعة مسجلي الحضور. وهي نفسها التي تقدم بطاقات التعريف للمدعوين وكذلك تشرف على توزيع أي مواد صادرة عن أمانة المؤتمر.
- تقوم بتوفير كافة التجهيزات الالكترونية اللازمة. وتشرف على وضعها في الأماكن المحددة لها وهذه الأجهزة هي الـ D.J Computers, L.C.d , Mic, والتأكد من جاهزيتها.
- الإشراف على ترتيب كراسي المدعوين في القاعة في حال لم تكن القاعة مجهزة بمقاعد ثابتة. مع المحافظة على إبقاء جميع الممرات مفتوحة في كلى الجانبين لتأمين حركة مرور مريحة في القاعة.
- من المفضل تفقد مخارج الطوارئ والتأكد من صلاحيتها ومعرفة أماكنها.
- التأكد من جاهزية أجهزة الترجمة الفورية إن وجدت.
- الإشراف على وضع البروشورات والكتيبات والنشرات المراد توزيعها على ستاندات في القاعة الخارجية مع الحرص على مراجعة ومعرفة النشرات المعروضة مع الحرص على الاطلاع على النشرات الموضوعة من قبل الوفود حيث من الواجب عرضها على هيئة المؤتمر قبل عرضها وأخذ الإذن لعرضها.
- تحديد أماكن تواجد مصوري الفيديو والمصورين حتى لا يتسببوا بإزعاج الحضور والحول ما بينهم وبين المحاضرين.
- الإشراف على توفير مياه الشرب وكؤوس الماء على طاولة المحاضرين.
- التأكد من جاهزية ونظافة الحمامات.

## 5. تـــوزيـــع الأدوار والمسئـوليـات

### أ. دور عـريـف الـــحـفـل:

وهو من يقوم بافتتاح المؤتمر من خلال كلمته حيث يعلن عن عزف السلام الوطني فيهب الحضور وقوفاً تكريماً وافتخاراً به.

يتلو ذلك الطلب من الحضور الوقوف دقيقة صمت مع قراءة الفاتحة على أرواح الشهداء الأبرار، وقد يطلب عريف الحفل قراءة آيات من الذكر الحكيم.

ويبدأ عريف الحفل كلمته بالترحيب بالضيوف الكرام والمشاركين في فقرات هذا المؤتمر والإشادة بحضورهم، معرجاً على أهمية انعقاد مؤتمرهم، ومتطرقاً إلى الظروف التي تشهدها الساحة الدولية أو الإقليمية أو الوطنية (حسب موضوع المؤتمر).

ويضع المشاركين في التحديات التي أحاطت بمؤتمرهم، مشدداً على الأهداف السامية المتوقع تحقيقها من مؤتمرهم على المستويين الدولي والإقليمي.

(وهناك كتيبات تتناول أساليب وفنون إعداد وصياغة الكلمات).

ثم يقوم بتقديم المتحدثين وفقاً للجدول المعتمد من قبل هيئة الإشراف ولجنة المؤتمر. وبعد انتهاء المدة المحددة لهذه الكلمات وفقاً للبرنامج يقوم عريف الحفل برفع جلسة الافتتاح لأخذ وقت من الراحة وتكون بحدود نصف ساعة.

وبعد انقضائها يقوم بدعوة الحضور لأخذ مقاعدهم من جديد في القاعة حيث يعلن بدء جلسات المحاضرات الرئيسية.

لذلك يعتبر عريف الحفل بمثابة قائد أوركسترا المؤتمر، فيقوم بتقديم المتحدثين كل حسب دوره بفقرة صغيرة لا تتجاوز عدة سطور تكون كبطاقة تعريف عن المتحدث تأخذ من سيرة المتحدث الذاتية ينتقي منها ما يلزم: اسمه، وظيفته وأهم المناصب التي تقلدها، عمله السابق والحالي معرجاً على مكانته العلمية والاجتماعية وأهم مؤلفاته وإنجازاته ومساهماته في أمور ذات علاقة بالمؤتمر.

وبعد الانتهاء من المحاضرة يقوم عريف الحفل بشكر المتحدث والثناء على محاضرته ومشاركته، ومن المفضل ذكر الأمور الملفتة للنظر من كلمته.

**وعلى عريف الحفل الانتباه للأمور التالية:**

- عدم الإطناب أو المبالغة في الثناء على المتحدثين.
- عدم المبالغة في الإطالة في فقرته الفاصلة ما بين المتكلمين.
- التدقيق فيمن يحق له التواجد على المنصة، وعدم السماح لغيرهم بالتواجد عليها منذ بداية الحفل، أو لدى تسليم الدروع وشهادات التقدير.

- الانتباه لعدم إغفال أحد الشخصيات الرسمية المهمة الحاضرة لفعاليات المؤتمر وفي حال حدوث ذلك الاعتذار عن هذا الخطاء وبطريقة لبقة.
- الحرص على تدوين أسماء المتكلمين وألقابهم بشكل واضح قبل الصعود إلى المنصة، ويتم ذكر الأسماء لدى تحيتهم حسب أهمية أصحابها مع التنويه إلى مركز الشخص ومرتبته العالمية.
- أن يتحلى بنبرة صوت تتناسب مع عرافة الحفل، ويجب أن تكون مخارج الحروف واضحة لديه القدرة على تغير نبرة صوته علواً وانخفاضاً وفقاً للفقرة التي يقدمها ، ومن المستحسن أن يتدرب عريف الحفل على الفقرات التي سيلقيها.
- الانتباه والابتعاد عن استعمال التعابير والكلمات المزعجة للمدعوين خاصة التي تحتمل التأويل.
- الحرص على عدم التقاطع مع المتكلمين على المنصة أثناء حركته.
- يحرص عريف الحفل على ظهور المكرمين بشكل واضح عند توزيع الدروع أو الشهادات التكريمية في نهاية الحفل.
- يحرص عريف الحفل على تواصله مع لجنة الإشراف على المؤتمر وكذلك رؤساء اللجان ذوي العلاقة.
- يبقي عريف الحفل على تواصله مع ما يجري بالقاعة من خلال مشرف القاعة.

## ب. دور مشـــرف / مشرفة القـــاعـــة

هو أحد أفراد فريق العمل التنفيذيين في قاعة الاجتماع ويجتهد على البقاء على تواصل دائم مع عريف الحفل وباقي لجنة الإشراف العاملة معه.

يعتمد ثلاثة مساعدين له في القاعة ويتم توزيعهم داخل القاعة ويكون أحدهم بموازاته وآخران بموازاتهما عند مداخل القاعة.

**مهام مشرف القاعة:**

1. تلبية كافة احتياجات ومتطلبات المشاركين على المنصة من خلال تواصله مع عريف الحفل لتسهيل عملهم وتلبية أي طلب طارئ قد يكونوا بحاجة له.
2. الإشراف على حسن عمل الأجهزة الكهربائية الموجودة على المنصة computer.L.C.D. MIC ويكون مسئولاً عن تنقل المايك في القاعة ويكون موقعه على الجانب الأيمن للقاعة بموازاة الصف الأول للحضور أي في اقرب نقطة للمنصة ويحاول ما أمكن عدم المبالغة في الظهور، لذلك المطلوب منه أن يكون قليل الحركة وان لا يتقاطع مع الحضور على المنصة والمدعوين إلا بالقدر الذي يخدم به عريف الحفل، ويجب عليه مراعاة الظهور بمظهر حسن.

3. الوحيد المسموح له بالاقتراب من عريف الحفل والمتحدثين على المنصة والاحتكاك بهم ويكون ذلك بالتنسيق مع عريف الحفل أو رئيس الجلسة لاحقاً (Facilitator) ويكون تحت طلبهم بشكل دائم.
4. مشرف القاعة الوحيد المسموح له بنقل أية أوراق و تبليغ أية ملاحظات أوأي رسائل شفهية طارئة إلى عريف الحفل لتبليغها الى أي من الأعضاء المتواجدين على المنصة، وكل ذلك يتم من خلال عريف الحفل، الذي يقوم بدوره بتمريرها إلى المعني بالأمر حسب تقديره لأهمية الأمر وضرورته.
5. أن يحول دون صعود أو اقتراب أي من الجمهور إلى المنصة أو وضع أي شيء عليها (عبوات الماء أو أي أوراق أو مواد مهما كانت)، إلا بعد الرجوع إليه والموافقة على ذلك، وعلى الرغم من أنه ليس من رجالات الأمن إلا انه يقوم بتوفير الوقاية الكافية.
6. يقوم بتوصيل المايك (Mic) إلى الجمهور لدى إعطاء الحق لهم بطرح الأسئلة أو تقديم مداخلات، بالتنسيق مع عريف الحفل وحسب توجيهاته.
7. هو المسئول عن خدمة المنصة وتجهيزها ووضع الأجهزة الكهربائية اللازمة وأجهزة الترجمة الفورية. وعليه الإشراف على تركيب وتفكيك وضبط هذه الأجهزة والحفاظ على جاهزيتها للاستعمال للجلسات اللاحقة، بالطبع يكون هناك كادر متكامل معه للقيام بهذا العمل.
8. لا يسمح لأي كان العبث بالأجهزة الكهربائية العاملة على المنصة، ودائماً ما يوجد متطفل أو من لديه حب استطلاع فيقوم بالاجتهاد مسبباً العطل لبعض الأجهزة والتعطيل للمحاضرين.
9. التنسيق مع اللجان الأخرى العاملة في القاعة.

## 6. افتتاح المؤتمر

من المعلوم أن برنامج المؤتمر والذي تم إقراره قد أرسل إلى المدعوين منذ فترة كافية قبل انعقاد المؤتمر، بعد أن تم إقراره اثر إجراء التعديلات عليه والتي وغالباً ما تكون التعديلات المقترحة من قبل المشاركين طفيفة، ومع ذلك فإن لهذه التعديلات إن وجدت تعطي المشاركين شعوراً طيباً وتضعهم بجو المؤتمر منذ اليوم الأول وتشعرهم بمشاركتهم. وهذا يزيد من حرصهم على إنجاح المؤتمر ويكونوا أكثر تناغماً وإطّلاعاً وجاهزيةً في هذه المشاركة.

وبالرغم من أن نسخة من جدول أعمال المؤتمر قد تم إرسالها للمشاركين إلا أنه يتحتم طباعة البرنامج وبشكل أكثر تفصيلي لتتضمن نبذة عن المتحدثين وصفتهم التمثيلية ومراكزهم الرسمية ومساهماتهم البارزة القريبة من المواضيع ذات العلاقة بالمؤتمر.

يتم افتتاح المؤتمر من خلال كلمة عريف الحفل الذي يعلن عن عزف السلام الوطني فيهب الحضور وقوفاً تكريماً وافتخاراً به . ويتلو ذلك طلب عريف الحفل من الحضور الوقوف دقيقة صمت مع قراءة الفاتحة على أرواح الشهداء الإبرار, وقد يطلب عريف الحفل قراءة آيات من الذكر الحكيم.

ولدى افتتاح الجلسة من قبل عريف الحفل يبدأ كلمته بالترحيب بالضيوف والإشادة بهم وبحضورهم , ثم يعرج على أهمية انعقاد المؤتمر في ظل الظروف الموضوعية التي تشهدها الساحة الدولية أو الإقليمية أو الوطنية (حسب موضوع المؤتمر), واضعاً المشاركين في الظروف التي أحاطت بمؤتمر, والتحديات التي تواجههم, مشدداً على الأهداف المتوقع تحقيقها من مؤتمرهم هذا على المستويين الدولي والإقليمي ( وهناك كتيبات تتناول أساليب وفنون إعداد وصياغة الكلمات ).

ومما لا شك فيه أنه يتم ترتيب أسماء المشاركين بكلمات الافتتاح لتتوالى كلمات المتحدثين وفق بروتوكول خاص بالمؤتمرات.

وتكون كلمة الافتتاح في المؤتمرات الدورية للرئيس السابق للمؤتمر حيث يقوم بتسليم الرئاسة إلى الدولة الراعية الحالية.

ثم يقوم رئيس المؤتمر ممثل الدولة المستضيفة للمؤتمر بإلقاء كلمته يليها كلمات المثلين الرسميين للدولة حسب مناصبهم (ممثل رئيس الدولة المضيفة, أو الوزير المستضاف على المؤتمر, أو وكيل وزارة, رئيس المقاطعة, رئيس الجامعة, رئيس البلدية...الخ).

أما في المؤتمرات الغير دورية أو المحلية فيقوم رئيس المؤتمر بإلقاء كلمة الافتتاح.

ويتم الإعداد لهذا بشكل دقيق حتى لا يكون هناك أية اعتراضات أو ملاحظات سلبية من قبل المشاركين. وبعد أن يقوم رئيس المؤتمر بإلقاء كلمته شخصياً أو من ينوب عنه في حالة اضطراره للتغيب, تتوالى الكلمات وفق الجدول المعد مسبقاً والذي أعد وفق أهمية الشخصيات التي ستلقي كلمات في الافتتاح ومن يقر ذلك هو الأمانة العامة للمؤسسة.

ويتم ترتيب جلوس المتحدثين الرئيسيين على منصة الشرف ابتداءً من منتصف المنصة والأولوية تكون على يمين رئيس المؤتمر ثم على يساره حسب أهمية الشخصيات ومنصبها التمثيلي ومكانتها في الدولة أو في المؤسسة أو مكانتها الأكاديمية.

من الواجب أن تكون أسماء المشاركين مكتوبة على لوحة صغيرة توضع أمام المقعد المعد لهم.

وعند الانتهاء من إلقاء كلمات الافتتاح والتي تستمر في العادة من ساعة إلى ساعة ونصف، ترفع الجلسة لفترة استراحة قصيرة من الزمن(Break) لنصف ساعة حيث يتم منح المشاركين قسطا من الراحة لتجديد نشاطهم وتناول مشروبات خفيفة وتكون الفرصة للحضور لقضاء حاجاتهم، ومن جهة أخرى فإنها تمنح الفرصة للمتحدثين الرسميين على منصة الشرف للمغادرة حيث أن دورهم قد انتهى.

وحضورهم لباقي فقرات المؤتمر ليس ضرورياً بالإضافة إلى انشغالهم بأجنداتهم وارتباطاتهم الكثيرة فمشاركتهم تكون كضيوف شرف.

وعلينا أن نستغل هذه الفترة للتثبت ثانيةً من حسن عمل الأجهزة الالكترونية و Compute.C.D, Mic, D.J وكافة الأجهزة الضرورية للمحاضرات اللاحقة.

ومن الغني عن القول أن برنامج المؤتمر وأسماء المتحدثين، وعناوين محاضراتهم تكون مكتوبة وموضحةً في برنامج المؤتمر الموزع مسبقاً والذي يبين الفترة الزمنية الممنوحة لكل من هذه الكلمات، وهذه الأمور تكون جميعاً موجودة في الحقيبة الممنوحة للمشاركين في المؤتمر والتي تحتوي على برنامج المؤتمر والكتيبات والبروشورات المعتمدة في المؤتمر بالإضافة إلى دفتر وقلم حبر جاف، وبعض أوراق العمل التي تستدعي الانتباه أو بعض الدراسات أو التحليلات المهمة المقدمة من المشاركين والمقرة سابقاً والتي تخدم الهدف العام للمؤتمر، أو بعض الأوراق التي تروج لموضوع أو قضية مهمة ويستثنى من ذلك المواضيع ذات البعد التجاري.

ومن المعلوم أن كل المواضيع آنفة الذكر تكون قد أقرت سابقاً من قبل اللجنة المشرفة على المؤتمر.

ولا بد من الإشارة إلى ضرورة التزام وإلزام المتحدثين بالوقت الممنوح لكل كلمة أو مداخلة قدر الإمكان حفاظاً على الوقت، وحتى لا يحدث إرباك وتداخل ما بين المتحدثين على حساب مشاركين آخرين. فإن من صلاحيات المشرف لفت نظر المتحدثين بانتهاء الفترة الممنوحة لهم إذا بالغوا بالإطالة في زمن محاضراتهم والإشارة لهم بأن وقتهم قد شارف على الانتهاء أو أنه قد تبقى له دقيقة أو اثنتين، والطلب من المتحدث إنهاء كلمته إذا استمر وبالغ بذلك.

## 7. دور العلاقات العامة (للجهة المدعوة للمؤتمر)

يبدأ دور العلاقات العامة لدى الجهة المدعوة لدى استلامها الدعوة الرسمية لحضور المؤتمر من قبل اللجنة التحضيرية للجهة الداعية، حيث تقوم بتحليل ما ورد بها من معطيات وتقوم

بالتعليق على ما ورد بها خطياً إلى رئاسة المؤسسة مبديةً وجهة نظرها بالمشاركة في هذه الدعوة وأهمية المشاركة بهذا المؤتمر.

كما وتحرص على إرفاق ملخص عن ملف العلاقات الثنائية مع الجهة الداعية، بالإضافة إلى ملخص عن نتائج المؤتمرات السابقة وأسماء الوفود التي شاركت بها إن وجد، وترفق هذا الدراسة مع أهم توصياتها بهذا الشأن وترفعه للرئاسة للدراسة وإبداء الرأي.

ولدى موافقة دعوة الرئاسة واعتماد المشاركة بها تقدم اللجنة توصياتها وملاحظاتها وتقوم بالإعداد لهذا المؤتمر آخذين بعين الاعتبار كل التعديلات المطلوبة من الرئاسة.

ولدى استلام العلاقات العامة الإشعار بالموافقة بالمشاركة بالمؤتمر أو بالرفض تقوم لجنة العلاقات العامة بصياغة كتاب جوابي بتلبية الحضور للمؤتمر، أو بالاعتذار بأدب جم في حالة الرفض مبديةً أسباب التي تحول دون مشاركة مؤسستهم.

وفي حالة الموافقة فتقوم اللجنة ومنذ اللحظة الأولى بتحمل مسؤولية تهيئة الحضور لهذا المؤتمر من خلال المتابعة والتنسيق مع الجهة الداعية لتأمين مشاركتهم بالمؤتمر وتقوم بالمتابعة من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

1. تقوم اللجنة بإرسال كتاب شكر لرئاسة الجهة الداعية على هذه الدعوة، ناقلةً لهم موافقة الرئاسة المبدئية بالمشاركة في هذا المؤتمر، مشيرةً للعلاقة الثنائية الجيدة التي تربط ما بينهما، وأن مؤسستهم معنية بتوطيد العلاقة الثنائية بين مؤسستيهما.
2. تطلب من اللجنة التحضيرية للمؤتمر تزويدها ببرنامج مفصل عنه مبديةً رغبة مؤسستهم بالمشاركة في فعاليات المؤتمر ، وترفق ذلك إلى الرئاسة.
3. تقوم بتقديم تقرير مفصل لرئاسة المؤسسة عن العلاقات الثنائية مع الجهة الداعية من خلال استحضار ملف العلاقات المشتركة من أرشيف المؤسسة (وهنا تبرز أهمية وجود أرشيف للعلاقات الثنائية).
4. على أثر تثبيت المشاركة، يدعو رئيس لجنة العلاقات العامة الوفد المعتمد للمشاركة لاجتماع أولي لمراجعة ملف العلاقات الثنائية واضعاً الوفد بتفاصيل المؤتمر ونتائج المؤتمرات السابقة، مسدياً لهم النصح ومقدماً لهم الاقتراحات بشكل وطبيعة المشاركة في المؤتمر.
5. تقوم اللجنة بمساعدة الوفد المشارك بتحضير وتوفير كل الملفات المطلوبة منه وتوفر المعلومات الضرورية والتي تخص فعاليات المؤتمر من خلال (الأرشيف، الانترنت، وأي مصادر معلومات أخرى).

6. تقوم العلاقات العامة بتجهيز المواد الإعلامية بأشكالها المختلفة والمرتبطة بموضوع المشاركة بالمؤتمر على شكل كتيبات أو بروشورات أو نشرات بالإضافة إلى البوسترات والصور و(C.D.s) وأي مواد مساعدة أخرى.
7. تقوم اللجنة بالمراسلة والتنسيق مع الوفود والمؤسسات المشاركة الأخرى لترتيب لقاءات ثنائية قد تكون ذات جدوى تنسق فيها المواقف وتبحث فيها المصالح المشتركة. ومما لاشك فيه فان هذه اللقاءات سيكون لها انعكاسات ايجابية على مجمل العلاقات المشتركة.
8. الطلب من الجهة المضيفة ترتيب زيارات لبعض المؤسسات ذات الصلة بأهداف وخطط وبرامج يمكن أن تخدم المصالح المشتركة.
9. تقوم دائرة العلاقات العامة بتجهيز الهدايا التذكارية ذات البعد الرمزي على أن تكون بعيدة عن المبالغة والبذخ.

يتم تقديم الهدايا التذكارية لكبار الشخصيات المضيفة أو بعض المؤسسات التي ينوي الوفد زيارتها. ومن المفضل أن تشمل الهدايا التذكارية علم وشعار المؤسسة أو درع يقدم باسم رئيس المؤسسة أو بعض الهدايا التذكارية المأخوذة من التراث والفلكلور الشعبي أو المنتجات الوطنية للمدينة أو الدولة.

## 8. تشكيل واختيار أعضاء الوفد المشارك بالمؤتمر

لدى استلام المؤسسة الدعوة الرسمية للمشاركة في المؤتمر. وإثر استلام العلاقات العامة لجدول أعمال المؤتمر تقوم العلاقات العامة بدراسة هذه الدعوة وتضع تصوراتها على ضوء المشاركات السابقة للمؤسسة إن وجدت.

وتكون مراجعة الملف المشترك خطوة مهمة لتكوين صورة واضحة عما سيتم مناقشته والتباحث به. علماً بوجود أشياء جديدة تضاف إلى هذا الملف.

وهناك نوعان من المؤتمرات:

1. مؤتمرات تعقد لمرة واحدة استجابة لفعالية ما أو لمناقشة جدول محدد أو قد يكون هذا هو المؤتمر الأول.
2. مؤتمرات دورية تعقد بشكل منتظم سنويا أو كل عدة سنوات. وهذا النوع من المؤتمرات يتطلب الدراسة والمراجعة للملفات المشتركة. واستجماع الخبرات المتراكمة عبر المؤتمرات السابقة.

وفي جميع الأحوال فإنه يتطلب التحضير لهذه المؤتمرات بشكل جيد. وعلى الوفد المشارك بل على كل عضو من الوفد المشارك أن يحسن التحضير للمؤتمر واغتنام هذه الفرصة لتطوير العلاقات الثنائية واستغلال كل دقيقة فيها. بل ومن واجبه أن يخلق الفرص للتشبيك من المؤسسات والمنظمات الأخرى وأن يحسن استثمار هذه المناسبة للحد الأقصى ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مساعدة فريق عمل العلاقات العامة والاستفادة من التقارير النصائح المقدمة من العلاقات العامة التي تساعد في إيضاح الصورة تماماً.

ويقع على عاتق العلاقات العامة التواصل مع أعضاء الوفد قبل وأثناء المؤتمر وإمدادهم بكل مستجد أول بأول.

ولا بد من الإشارة هنا إلى ضرورة التشديد في حسن اختيار أعضاء الوفد من تتوفر بهم مواصفات دقيقة تنسجم والمهمة الموفد لها والتي يجب أن يختار وفق أسس علمية منطقية ومقنعة.

## أ. رئـــاســـــة الـــوفـــد

يترأس المؤتمر في العادة رئيس الهيئة أو المؤسسة. وهذا من ناحية البروتوكول مهم جدا لأنه يعطي انطباعاً واضحاً باهتمام الجهة المدعوة لتمتين العلاقة المشتركة وهو مؤشر على احترامها للجهة الداعية وتؤكد رغبتها واهتمامها بتنمية هذه العلاقة وتوطيدها. وهي تعطي مؤشر لعمق العلاقة الثنائية ما بين الطرفين والرغبة بتطويرها.

ويجب الانتباه إلى أن تتالي غياب رئيس المؤسسة عن مؤتمرين متتاليين إذا تصادف. يعد مؤشرا سلبيا للعلاقة الثنائية مطيحة بمستواها.

لذلك على الرئيس عدم إعفاء نفسه من المشاركة في هذه المؤتمرات إلا عند حدوث أمر طارئ وقاهر. وفي جميع الأحوال عليه إرسال كتاب اعتذار رسمي إلى رئيس المؤتمر عن عدم قدرته المشاركة الشخصية مضمناً إياه السبب الطارئ الذي يحول دون هذه المشاركة.

وفي هذه الحالة يوصي بانتداب نائب الرئيس لشؤون العلاقات الدولية لتمثيل المؤسسة. ولا يجوز بأي حال من الأحوال تكرار اعتذاره عن المشاركة في مؤتمر آخر لنفس الجهة الداعية كما أسلفنا خشية أن يفسر ذلك عن عدم وجود رغبة في استمرار العلاقة. ومن المحتمل عدم دعوته مؤسسته مرةً أخرى وهذا سينعكس سلباً على المشاريع المشتركة برمتها.

ويجب أن لا يغيب عن بالنا لدى اختيار أعضاء الوفد أن هذا الوفد سيمثل المؤسسة والمجتمع المحلي بل الدولة وهذا يعني أنه سيكون السفير المؤقت للشعب إبان أداء مهمته.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

# ادارة الاتصال في الندوة والاجتماعات

# ادارة الاتصال في الندوة والاجتماعات

## أولاً : ادارة الاتصال في ادارة الندوة:

### مفهوم الندوة

هي اجتماعَ مجموعةٍ من المتخصّصين أو المهتمين بأمر معيّن في مكان محدّد، وزمان محدد لمناقشة موضوع ما في مجال علمي، أو أدبي، أو اجتماعي، أو غير ذلك.

### عناصر الندوة

1- موضوع الندوة.

يقصد به طرح مشكلة علمية، أو قضية طبية، أو فلسفية، أو أدبية نقدية بهدف حلها.

2- مدير الندوة:

هوالمقرر الذي يدير فقرات الندوة ويربط بينها

ويجب أن يتمتع بالمعايير التالية:

- إعطاؤه الحرية في إبداء الآراء.
- يحسن تجهيز المكان والوسائل المعينة.
- ذا خبرة في تقديم إدارة الندوات.
- على اطلاع جيد بالموضوع الذي سيديره في الندوة.
- تحضير الربط بين الفقرات.
- يتسم بسعة الصدر.
- حريص علي تحقيق أهداف الندوة.
- رد الحاضرين إلي صلب الموضوع، كلما ابتعدوا عنه.
- القدرة علي التلخيص واستخلاص النتائج.
- متخصصاً في نوع الندوة.

- الترتيب المسبق مع المحاضرين.

3- الأعضاء المشاركون في الندوة:

يقصد بالمشارك المختصين والأكاديميين، ومن لهم علاقة بموضوع الندوة.

4- الجمهور: هم المهتمين والمتخصصين، ومن لهم علاقة بموضوع الندوة

5- الحوار: هو ما يتصل بموضوع الندوة، ولا يتعدى حدوده .

محاور الندوة، وأسباب نجاحها

ان للندوة محاور أساسية هي:

1. موضوع الندوة، مدير الندوة.
2. الأعضاء المشاركون في الندوة.
3. الجمهور.

## أنواع الندوات

ان الندوة قد تكون مفتوحة تضم الأعضاء المشاركين، ومدير الندوة فقط، والجمهور، وقد تكون مغلقة دون جمهور، ويكتفى فقط بمدير الندوة والأعضاء المشاركين:

### 1- الندوة المغلقة:

هي نوعان:

**1) الندوة البحثية:**

فيها يقدّم كل عضو بحثاً يخضع للمناقشة بعد إلقائه، وهذا البحث يُعَدُّ سلفاً. وتكون مهمة مدير الندوة تنظيم إلقاء البحوث، وإدارة الحوار، وموضوع الندوة البحثية المغلقة يكون تخصّصياً يقتصر على المتخصصين في موضوع الندوة، وعادةً تكون الجهة الداعية إلى هذه الندوة علمية، أو مؤسسة ثقافية، أو منظمة دولية متخصصة، وتُنشر الأبحاث بعد انتهاء الندوة.

2) الندوة الاستجوابية:

تقوم على طرح الأسئلة والإجابة عنها، ويكون دور مدير الندوة هو المسؤول عن كل مايرد فيها، فهو الذي يختار الأسئلة ويصوغها، ويضع أسئلة جديدة، ويشير إلى المشكلات التي تحتاج إلى إيضاح، ويجب أن يكون المدير متخصصاً بموضوع الندوة، وله مهارة في إدارة الحوار والسيطرة عليه، أما موضوع الندوة الاستجوابية فغالباً ما يكون عاماً يهم الجمهور.

2- **الندوة المفتوحة:**

فيها يشارك الجمهور بشكل واسع، فهم لايسألون فقط بل يناقشون، ويطرحون وجهات نظرهم، ويتم ذلك بعد انتهاء الأعضاء من طرح وجهات نظرهم، مثل الندوات التلفزيونية والإذاعية.

## كيفية إدارة الندوة

إذا كانت الندوة بحثية فيجب اختيار أعضائها من المتخصصين البارزين، وإبلاغهم مبكراً عن الموضوع ليعدو أبحاثهم، ولابدّ أيضاً من اختيار موضوع الندوة بدقة وعناية لكي يسهم في حل أو طرح مشكلة علمية، أو قضية طبية، أو فلسفية، أو أدبية نقدية، ولا بد من دعم الندوة إعلامياً ونشر نتائجها في الأوساط المختلفة، وتوزيعها على المعاهد العلمية ذات الاختصاص، أو التي تهتم بالموضوع ليتم الإفادة منها.

أما إذا كانت الندوة استجوابية، فلا بد من إعداد المحاور الأساسية للأسئلة التي ستطرح، وتوزّعها على الأعضاء المشاركين، لكي يهيئوا أنفسهم للإجابة عنها حتى لا يُفاجؤوا، أو يُحرجوا، ولابد للمدير من إعداد الأسئلة بدقة، وبأسلوب لا يحتمل التأويل، ولابد من الالتزام بآداب طرح الأسئلة، وعرضها، وعدم التعالي أو التعالم، أو الاستئثار بالحديث، أو تعمّد إحراج المشاركين، ولابد من تحديد الوقت وتوزيعه بشكل عادل، وعدم الخروج عن موضوع الندوة، وعدم مقاطعة المتحدثين.

أما في الندوة المفتوحة فلابد من السيطرة على الموقف، وضبط الأمور لاتساع دائرة الحوار، والمحافظة على النظام واللياقة في التخاطب، وإيقاف المتحدثين المسيئين للمشاركين، أو الذين يسخرون، أو يسفّهون أراء المتحدثين.

## تعريفات عامة

عادة ما تستخدم كلمة "مؤتمر" وكلمة "اجتماع" لوصف نفس الحدث تقريباً، ورغم أنه لا توجد مصطلحات معيارية لتعريف مختلف أنماط التجمعات، إلا أنالمعاني التالية تلقي قبولاً عاماً لدى العديدين من المهتمين بمجال الفعاليات، وفيما يلي توصيف للمصطلحات التي تندرج تحت الفعاليات :

1- **مؤتمر**: هذا المصطلحيعني الحدث الأكبر عادة، ربما لمئات بل لآلاف الأشخاص، وتستمر المؤتمرات أحياناًلعدة أيام وقد تتضمن برامج اجتماعية متشعبة ومعارض، ويشمل الكثير من المؤتمراتالكبرى أعضاء من مختلف أنحاء العالم، ويتم فيها بحث القضايا ذات الاهتمام المحليوالعالمي .

2- **اجتماع**: هي كلمة تعني عادة حدثاً أصغير بكثير، ويضم غالباً عدداًمحدوداً من المديرين يناقشون شؤون العمل في غرفة اجتماعات، غير أن كلمة اجتماع قدتستخدم في سياق أشمل لوصف المؤتمرات والاجتماعات والندوات جميعاً.

3- **ندوة**: يستخدم هذا المصطلح لوصف تجمعات يتراوح حجمها من صغير إلى متوسط ويتراوح عدد الحضور فيها من نحو (12) إلى (150) شخصاً، وتنعقد الندواتعادة لفترة يوم واحد أو يومين بهدف تثقيف الحضور وتزويدهم بالمعلومات .

4- **حلقة نقاش**: تقترب في معناها من الندوة إلا أن حلقة النقاش أقلميلاً نحو الرسميات، لأن تدفق المعلومات فيها يأخذ اتجاهين، وعلى كل فإن التعريفالوارد بقاموس اكسفورد الإنجليزي بأن حلقة النقاش هي عبارة عن (حفلة عقب العشاءيتخللها النقاش) وهو لا يعد تعريفاً دقيقاً بالنسبة للبعض.

5- **ورشة عمل**: تجمع يماثل حلقة النقاش، كما يشمل عدداً قليلاً من الحضورلمناقشة مواضيع محددة، وتبادل الآراء، أو حل معضلات بعينها. ويمكن ملاحظة الفرق بينورشة العمل وحلقة النقاش من حيث جهة تدفق المعلومات فيما بين كافة المشاركين، أما الندوة فتصدر المعلومات أساساً من المنصة وتوجه إلى الحضور، وأخيراً الاجتماع، والذي تتم الدعوة له عادة لمناقشة مواضيع، والوصول إلى قرارات جماعية بشأنها.

6- **معرض**: المعرض هو عبارة عن مكان خاص يتم خلاله دعوة الشركات لعرضمنتجاتها، وتساهم المعارض بشكل فعال في النمو الاقتصادي للبلدان المختلفة، ففضلاً عن التعريف بالمنتجات والتقاء المستثمرين فالمعارض تمثل دخلاً سياحياً، وفرص عملدائمة ومؤقتة، بالإضافة إلى الإيرادات المرتفعة للمنظمين والدول المحتضنة.

7- **برامج تدريبية**: هنالك الكثير من الناس لا يدرجون برامج التدريبمع المؤتمرات والاجتماعات، غير أنها تتطلب نفس القدر من التخطيط الدقيق المتأني كمافي العديد من التجمعات الأخرى، ويتألف البرامج التدريبي عادة من (15) إلى (20) مديراً أو مسؤولاً، ويستمر مثلاً لخمسة أيام من العمل، ونظراً للنقص الكبير في المراكز المتخصصة الدائمة للبرامج التدريبيةـ فإن معظمها يتم في الفنادق.

## إدارة الندوات

تشمل إدارة الندوات ما يلي:

### 1) ادارة الندوة البحثية:

من أهم الأمور لإدارتها:

- اختيار موضوع الندوة.
- اختيار أعضائها من المتخصصين البارزين.

- دعم الندوة إعلامياً ونشر نتائجها في الأوساط المختلفة، وتوزيعها على المعاهد العلمية ذات الاختصاص

أو التي تهتم بالموضوع ليتم الاستفادة منها.

- إبلاغهم مبكراً عن الموضوع ليُعِدّو أبحاثهم.
- تنظيم إلقاء البحوث من قبل مدير الندوة.

## 2) إدارة الندوة الاستجوابية:

من أهم الأمور لإدارتها:

- الالتزام بآداب طرح الأسئلة، وعرضها، وعدم التعالي أو التعالم، أو الاستئثار بالحديث، أو تعمّد إحراج المشاركين.
- يشير مدير الندوة إلى المشكلات التي تحتاج إلى إيضاح.
- يكون المدير متخصصاً بموضوع الندوة، وله مهارة في إدارة الحوار والسيطرة عليه.
- إعداد المحاور الأساسية للأسئلة التي ستطرح، وتوزّيعها على الأعضاء المشاركين لكي يهيئوا أنفسهم للإجابة عنها حتى لا يُفاجئوا، أو يُحرجوا.
- يختار مدير الندوة الأسئلة ويصوغها بدقة وبأسلوب لا يحتمل التأويل.
- تحديد الوقت وتوزيعه بشكل عادل، وعدم الخروج عن موضوع الندوة، وعدم مقاطعة المتحدثين.

## 3) ادارة الندوة المفتوحة:

من أهم الأمور لإدارتها:

- ضبط الأمور لاتساع دائرة الحوار المحافظة على النظام واللياقة في التخاطب.
- السيطرة على الموقف.
- إيقاف المتحدثين المسيئين للمشاركين، أو الذين يسخرون، أو يسفّهون أراء المتحدثين.

## كيف نعد ندوة

1- تحديد موضوع الندوة، والإعلان المناسب عن الندوة مثل الملصقات أو اللوحات في أماكن بارزة.
2- تحديد المتحدثين.
3- تحديد الفئة المستهدفة.
4- تحديد الموعد والمكان والإمكانيات اللازمة.
5- دعوة المستهدفين والمتحدثين.
6- توثيق الندوة من حيث الفوتوغرافيا أو الفيديو.
7- تقرير عن الندوة.
8- التوصيات عن الندوات.
9- متابعة تنفيذ الندوة.
10- التغذية الراجعة أو قياس مردود الندوة.

## متطلبات الإعداد للندوة وتنظيم مراحلها

ينبغي أن نراعي العديد من الأمور والاعتبارات المرتبطة بنشاط الندوة وحجمها وتوقيتها:

1- مستوى الندوة ( حدودها): الندوة المحلية، الندوة الإقليمية، الندوة العالمية.
2- التوقيت: منها ما تنعقد بصفة دورية، ومنها ما تنعقد بصورة مفاجئة .
3- الخبرة: يعني مدى تمرس الجهة في تنظيم الندوات .
4- الحضور: ندوة واسعة الحضور، غير ندوة محدودة الحضور.

## مراحل الندوة

تمر الندوة بثلاث مراحل متلاحقة هي:

1- مرحلة الإعداد أو ما قبل الندوة.

2- مرحلة الإنجاز أو أثناء الندوة.

3- مرحلة التقويم أو ما بعد الندوة.

### أولا: مرحلة الأعداد:

هي المرحلة الأطوال في زمن الندوة، وتعتمد الندوة في نجاحها على التحضير الجيد لهذه المرحلة، تتضمن مرحلة الأعداد عدة خطوات يمكن إجمالها في مجموعتين هما:

**أ- الإعداد الفني، ويتضمن الخطوات التالية:**

أ. حصر حاجات المجال المرتبط بالندوة.

ب. ترتيب هذه الحاجات ترتيبا منطقيا، تبويبها حسب المحاور.

ت. تخصيص الندوة لقضية واحدة أو قضيتين.

ث. ضبط المحتويات (الموضوعات).

ج. تحديد الأهداف المقصودة من وراء العملية.

**ب- الإعداد المادي، والذي يتطلب تكوين اللجان الرئيسية والفرعية التالية:**

### اولاً: اللجان الرئيسية، وتشمل:

- **اللجنة العليا للندوة** أو لجنة الإشراف على الندوة: تكون برئاسة المسؤول الأول في الجهة المنظمة الندوة، وأهم أعمالها إقرار خطة المؤتمر واعتماد أهدافه، وتلقى تقارير اللجان الأخرى عن أعمالها، والتنسيق بينها.

-**اللجنة التحضيرية**: حيث تتولى إعداد خطة الندوة (وقت انعقادها ومكانها وميزانياتها التقديرية)، ورفع التشكيل المقترح للجان الأخرى إلي اللجنة العليا، وتحديد مهامها ومتابعة أعمالها، واقتراح ومكافآتها ورفع تقارير دورية للجنة العليا عما تم إنجازه من أعمال، وترشيح رؤساء وأعضاء اللجان.

## ثانياً: اللجان الفرعية وتتفرع إلى لجان علمية وفنية وإدارية:

- اللجان العلمية، وتشمل لجنة تحديد المحاور والموضوعات، لجنة فحص وتقويم البحوث، لجنة التوصيات، ولجنة الكتاب الوثائقي والإعلامي.
- **اللجان الفنية**، وتشمل لجنة طباعة البحوث ومطبوعات الندوة، لجنة تنظيم قاعة-الندوات، لجنة الترجمة، لجنة تسجيل المشاركين، لجنة الإعلام والإنترنت، ولجنة المتابعة.
- **اللجان الإدارية**، وتشمل لجنة استقبال رؤساء الوفود (للندوات السياسية، والكبيرة)، لجنة العلاقات والمراسم (للندوات العادية)، لجنة الإسكان، لجنة الإعاشة، لجنة التنقلات، لجنة ترتيب الحجوزات، اللجنة المالية، لجنة السكرتارية والحفظ، ولجنة الاتصال بمقر الندوة.

## مفهوم لجنة الاتصال بمقر الندوة

هي اللجنة التي تفيد في توحيد الاتصال بإدارة المقر، ونقل متطلبات اللجان التي ستنتقل إليه قبل انعقاد الندوة مباشرة، بحيث تكون حلقة الوصل بين مختلف اللجان، وإدارة مقر الندوة التي سيسهل الحصول على الرد على استفساراتها من جهة واحدة بدلاً من عدة لجان.

## متطلبات التنسيق بين اللجان

1. تحديد أهداف ومهام كل لجنة بوضوح تام، ومناقشتها عند إعدادها مع الرئيس المرشح لها.
2. يدرس كل رئيس مهام اللجان الأخرى.
3. التدرج في ساعات العمل، خاصة إذا كانت الفترة بين تكوين اللجان وانعقاد الندوة طويلة.

4. إجراء اجتماعات دورية لكل لجنة، ولرؤساء اللجان مع لجنة الإشراف أو اللجنة التحضيرية.
5. وضع أسماء إحتياطية لكل لجنة لمواجهة احتمال زيادة أعباء العمل.
6. رسم خطة لتوجيه جهود عدد من أعضاء اللجان التي تنتهي أعمالها قبل انعقاد الندوة، مثل لجنة طباعة البحوث أو لجنة فحص، وتقويم البحوث.
7. توزيع برنامج الندوة علي اللجان قبل فترة مناسبة من تاريخ انعقاده لدراسته، وتحديد ما هو مطلوب منها بشأنه.
8. منح كل لجنة عاملة أثناء الندوة مجموعة من مطبوعاته وهداياه ووضع أسس توزيعها عن طريقها.
9. أن يتناسب عدد أعضاء كل لجنة مع مهامها.
10. وضع ضوابط الاستعانة فى لجان الندوة بأفراد من خارج الجهة المنظمة له.
11. إيضاح أسس تقويم أداء اللجان مقدماً، وصرف المكافآت لأعضائها.

وعموماً يمكن أن نوجز خطوات مرحلة الإعداد اعتماداً على الأسئلة التالية:

- لماذا؟ (التحديد الدقيق للأهداف).
- ماذا؟ (اختيار الموضوعات).
- كيف؟ (اختيار طرق التنشيط).
- أين؟ (اختيار مكان تنفيذ الندوة).
- متى؟ (اختيار تاريخ الإنجاز).
- من؟ (انتقاء المعنيين بالندوة من مشاركين ومؤطرين).

## ثانياً: مرحلة الإنجاز:

نعني بها مرحلة التنفيذ الفعلي للندوة بحضور كل المعنيين بالندوة، ويمكن أن نلخص الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة، والشروط المصاحبة لها في ما يلي:

1. تقديم العروض وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة لها.
2. الافتتاح، وما يصاحبه من ترحاب، وتقديم للمشاركين.

3. التذكير بالبرنامج.
4. احترام طرق العمل، وعدم الخروج عن المضامين (المحتويات).
5. توزيع الوثائق (نشرات – ملخصات العروض – بيبوغرافيا...)
6. تعديل البرامج عند الضرورة القصوى.
7. تعيين مقرر.

## ثالثاً: مرحلة التقويم:

ان مرحلة التقويم هذه تهدف إلى تحقيق جملة من الأغراض منها:

1. مساعدة المشرف (أو المشرفين) على تعديل أو تحسين أو توجيه العملية لتصبح أكثر فعالية، وذلك بالاعتماد على الملاحظات والاقتراحات التي يقدمها المشاركون كتابياً.
2. حصر حاجات المتلقين من حيث ما ينبغي أن يراعى دراسته في الندوات اللاحقة.
3. تلبية الرغبة التي تتولد عند المتلقين في الافصاح عن درجة رضاهم في بلوغ الأهداف المنشودة.
4. تأكد الهيئات الرسمية من أن الندوة تنتج عنها فعلا بعض التغيرات في سلوكيات المتلقي.

ويتم تقويم الندوة في فترتين:

- **الأولى**: تنجز في نهاية الندوة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه التقويم العاجل، وفيه يعطي المشارك انطباعه من حيث درجة رضاه وقدرته على استثمار ما قدم له خلال الندوة، وكذلك حاجاته المستقبلية.
- **الثانية**: تجري بعد مرور أكثر من أسبوعين من عقد الندوة، على أن يرسل الاستبيان عن طريق البريد.

## عوامل نجاح الندوة

1- الإعداد الجيد من حيث:

- اختيار الموضوع
- توزيع الأدوار بين الأعضاء والرئيس.
- تحديد الزمن، ومقر الندوة.
- وجود لجنة للاتصال بمقر الندوة.

2- الحرص على إبراز النقاط الرئيسية في الندوة وتلخيصها.

3- ضبط الزمن المقرر لكل متحدث.

4- ينبغي على المشرفين على الندوة اعتماد جملة من الأساليب في العمل، نذكر منها:

ا) **الوضوح**: أي أن تكون أهداف الندوة واضحة في أذهان المتلقين.

ب) **الانضباط**: حيث ترتبط باحترام المواعيد، خلال أنشطة الندوة، بحيث يبدأ النشاط في حينه، وينتهي في الوقت المقرر له.

ج) **التنظيم**: بحيث يعي كل مشارك المهمة المسندة إليه، ويعمل على تنفيذها في المكان والزمان المعينين لها.

د) **الكفاءة**:بحيث يشعر المتلقي خلال الندوة، أنه فعلاً يكتسب معارف أو مهارات أو مواقف لا خبرة له بها فيما سبق، و هذا بطبيعة الحال لن يحدث إلا إذا كان المشاركون من ذوي الكفاءة المطلوبة.

هـ)**التنشيط**: إن أسلوب التنشيط التعاوني يُمكن المتلقين من الاندماج في نشاطات الندوة عن طواعية.

وقبل نهاية الندوة هناك أمرين مهمين لابد من ختام الندوة بهما :

1. **الكتاب الوثائقي والإعلامي:**

بعد انتهاء الندوة، من المفضل جمع جميع وثائقه ابتداءً من صدور الموافقة عليه، إلى تحديد أهدافه ومحاوره وموضوعاته وتاريخه، وأيضاً اللجان المشكلة له، والمشاركون له

وفعالياته طبقاً لبرنامجه، وحفلة الافتتاح والختام وتوصياته وأصدائه على مختلف الأصعدة خاصة الإعلامية مع الصور المناسبة، والإخراج المتميز، وحبذا ألا يتأخر صدوره عن انتهاء فعاليات الندوة.

2. **متابعة الندوة:**

في حالات كثيرة ينتهي دور الندوة بعد صدور توصياتها، وتتلقي الجهات المنظمة لها التهاني على نجاحها، والأوجب أن تتلقى الجهات المنظمة التهاني حين يتم تنفيذ توصياتها.

## ثانياً: ادارة الاتصال في ادارة الاجتماعات:

### مفهوم الاجتماعات

يعرف العثيمين الاجتماعات بأنها عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

أما الاجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد، وآخرون التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن، وبرضى غالبية الأعضاء.

### أنواع الاجتماعات

يشير كل من العثيمين، والسيد وآخرون، وكينان إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات، وتصنيفاتها:

**1- من حيث المدة أو الزمن:**

أ- **اجتماعات دورية**: هي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي، ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب- **اجتماعات غير دورية**: هي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

2- من حيث الشكل:

أ- **اجتماعات رسمية**: هي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).

ب- **اجتماعات غير رسمية**: هي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

3- من حيث المستوى:

أ- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

ب- اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

ج- اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص، مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

## أهمية الاجتماعات

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية ، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثيمين، والسيد وآخرون، في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

أ- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.

2- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء، ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

3- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشتركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

4- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

5- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة، وتجربة (التدريب).

6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

**المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات**

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، ويشير كل من كينان، والسيد وآخرون إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل، واشتمال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل.

**نشاط:**

أجب على كل فقرة من فقرات التمرين التالي( فقط)عندما يطلب منك المدرب ذلك؟ علماً أن إجابة الفقرة الأخيرة ومناقشة التمرين سوف تكون في نهاية الجلسة التدريبية:

أ) حدد ثلاثة مواضيع يمكن من أجل كل واحد منها أن تعقد اجتماع لديك في المدرسة؟

- ..... .
- ..... .
- ..... .

ب) أختر أهم المواضيع السابقة من وجهة نظرك، ثم حدد من سوف تدعيه لحضور الاجتماع؟

1- ..... .
2- ..... .
3- ..... .
4- ..... .
5- ..... .
6- ..... .
7- ..... .
8- ..... .

ج) قم بإعداد جدول أعمال للاجتماع (توفيراً للوقت لا داعي لتكرار أي معلومات سابقة):

1- ..... .
2- ..... .
3- ..... .

4-..... .

5-..... .

6-..... .

7-..... .

د) هل يمكنك تحديد أهم النتائج التي سوف يتم التوصل لها من الاجتماع؟

- نعم ☐ لا ☐ أخرى تبين

- أذكر مبررات إجابتك؟

أ)..... .

ب)..... .

**المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:**

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات ذكرها السيد وآخرون، وتلك الأمور أو الخطوات هي:

**1- تحديد الهدف من الاجتماع (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع):**

لقد يبين كينان إن الاجتماعات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، ولكن مع ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معاً يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوباً معتاداً في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.

ويوضح السيد ، وآخرون، وجود عدة أهداف للاجتماعات، مثل طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات .... الخ.

ويؤكد كلا الكاتبين السابقين على أهمية أن يفكر المدير مسبقاً قبل الاجتماع، ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه؟ هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف؟

**2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه):**

يجب على المدير المسؤول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه كما أشار كينان أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وان يتأكد كما أوضح السيد، وآخرون، من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمهما يلي:

أ)أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع

ب)أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.

ج) أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.

د) أن يكون قادرا على العمل الجماعي.

ه) ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.

و) ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعياً).

ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع، أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات (التي سبق ذكرها أو سيرد ذكرها لاحقاً) وأن يكون فعالاً، والرئيس الفعال، هو الذي يبني علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء الفرص لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية.

وتفيد هذه الخطوة السابقة، كما أشار السيد، وآخرون في عدة أمور أهمها إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي، وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد، واختيار وترتيب مكان الاجتماع.

**3- إعداد جدول أعمال الاجتماع (رئيس الاجتماع والسكرتير):**

ام لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في إنجاح الاجتماع، ونظرا لذلك فإن كينان يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

كما يؤكد على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقاً لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع:

أ) الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

ب) مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركين عن الموضوعات المطروحة للنقاش.

ج) العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الامكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين).

د) اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحا والساعة الثانية عشرة ظهراً أو إذا تناولوا غذاء خفيفاً بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساء).

**4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس):**

يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، ومن تلك العوامل كما أشار كل من كينان، السيد وآخرون وتلك العوامل هي: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة

والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين.

وبخصوص شكل الاجتماع يشير السيد، وآخرون إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وان انسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

5- **إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع:**

(سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)، ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

**المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع:**

هي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم، وتنفيذها على الوجه المطلوب.

## أولاً: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

1- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
2- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
3- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
4- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
5- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
6- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

7- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد، إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.

8- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.

9- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

## ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:

أ) **تشكيل الاجتماع**: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

ب) **المرحلة العاصفة**: مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

ج) مرح**لة التطبيع**: مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

د) **مرحلة الأداء**: مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

3- **افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية**: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين،

والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.

4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.

5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

6- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.

7- توجيه النقاش، ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة.... الخ).

8- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.

9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين، وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.

10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي.... الخ).

11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

**المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد:**

هي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، يتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

## أولاً: توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر، كما أشار كل من العثيمين، وكينان، والسيد وآخرون، النقاط التالية:

- اسم رئيس الاجتماع.
- جدول الأعمال.
- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.
- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

ويؤكد كينان على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع استعمال صيغة الماضي ، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه، وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء، فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

## ثانياً: تقييم الاجتماع:

يؤكد السيد وآخرون، على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض

لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة، والطريقة البسيطة لفعل ذلك، كما أشار كيتان، هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة، قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك؟ نعم / كلا.
- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم / كلا.
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم / كلا.

**ثالثاً: متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:**

تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.

2- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.