

جامعة المدينة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

مطبوعة حول محاضرات مقياس
إدارة الاتصال في العلاقات العامة

السنة الأولى ماستر
تخصص إتصال وعلاقات عامة

محاور مقياس العلاقات العامة

مقدمة.

المحور الأول: طبيعة العلاقات العامة.

1. مفهوم العلاقات العامة.
2. أهداف العلاقات العامة.
3. الأطر العامة للعلاقات العامة.
4. مبادئ العلاقات العامة.
5. أهمية دراسة العلاقات العامة.

المحور الثاني: إدارة العلاقات العامة.

1. التنظيم في عمل إدارة العلاقات العامة.
 - 1.1. معنى التنظيم في العلاقات العامة.
 - 2.1. التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة
 - 3.1. أهمية تنظيم إدارة العلاقات العامة
 - 4.1. أدوات التنظيم في إدارة العلاقات العامة
 - 5.1. إدارة العلاقات العامة بالهيكل التنظيمية
2. وظائف إدارة العلاقات العامة واختصاصاتها.
 - 1.2. وظائف إدارة العلاقات العامة
 - 2.2. أهداف إدارة العلاقات العامة
 - 3.2. اختصاصات إدارة العلاقات العامة
 - 4.2. الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة
 - 5.2. مستشارو العلاقات العامة
3. إدارة العلاقات العامة والصراع التنظيمي.
 - 1.3. طبيعة الصراع التنظيمي
 - 2.3. مفهوم الصراع التنظيمي
 - 3.3. العلاقات العامة والصراع التنظيمي
 - 4.3. العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع التنظيمي

المحور الثالث: العلاقات العامة والجمهور.

1. العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي.
2. العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي.

المحور الرابع: التخطيط للعلاقات العامة.

1. مفهوم التخطيط في العلاقات العامة.
2. أنواع التخطيط في العلاقات العامة.
3. شروط التخطيط الجيد.
4. خطط العلاقات العامة.
5. مبررات التخطيط في مجال العلاقات العامة.

المحور الخامس: تنظيم العلاقات العامة.

1. أهمية التنظيم للعلاقات العامة.
 2. عناصر التنظيم للعلاقات العامة.
 3. مبادئ التنظيم للعلاقات العامة.
 4. أساليب تنظيم إدارات العلاقات العامة.
 5. نماذج تنظيم وظيفة العلاقات العامة.
- ## المحور السادس: التقييم في العلاقات العامة.

1. طبيعة وأهمية التقييم.
2. أنواع التقييم.
3. أدوات التقييم.
4. المراجعة الشاملة للبرنامج.
5. صعوبات التقييم.
6. صفات نظام التقييم الجيد.

المحور السابع: العلاقات العامة في المجالات المختلفة.

1. العلاقات العامة في المجال الاقتصادي.
2. العلاقات العامة في المجال السياسي.
3. العلاقات العامة في مجال الوزارات والدوائر الحكومية.
4. العلاقات العامة في المجال الإداري.
5. العلاقات العامة في مجال القطاع الخاص.
6. العلاقات العامة في المجال التعاوني.
7. العلاقات العامة في المجال الرياضي.
8. العلاقات العامة في المجال الاجتماعية.

خاتمة

مقدمة:

يعتبر موضوع العلاقات العامة علما يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية، بغرض تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي، حيث يتمثل هدف العلاقات العامة في رعاية العلاقات الإنسانية السليمة بين أعضاء المؤسسة من جانب، وبين المؤسسة والجمهور من جانب آخر. إذ يهتم علم العلاقات العامة بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة علاقات مفعمة بالثقة بين فئات الشعب المختلفة بقصد نجاح المشروعات التنفيذية.

وتختلف درجة أهمية العلاقات العامة في المنشآت على طبيعة نشاطها ونوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها للمتعاملين معها فبالنسبة لأهمية العلاقات العامة للمنشآت الصناعية نجد أن المنشأة الصناعية لها علاقتها وصلاتها بالعديد من الجمهور ومنها جمهور المستهلكين أو العملاء الذين تبيع لهم السلعة أو تقدم لهم الخدمة وجمهور الموردين الذين تحصل منهم على احتياجاتها من المواد الخام والآلات ومستلزمات الإنتاج الأخرى وكذلك جمهور المنافسين الذين ينتجون نفس السلعة أو الخدمة وأيضا جمهور الموزعين لسلعها والذين يقومون بنقل وتوزيع سلعها للمستهلكين، وأخيرا جمهورها الداخلي أو العاملين فيها، أي أن المنظمات الصناعية في حاجة دائمة إلى الاتصال بهذه الجماهير وتنمية العلاقات بينهما، وذلك للحصول على تيار مستمر من المعلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها وأيضا لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم لضمان استمرارية العلاقة بين المنشأة وجمهورها لتحقيق المنفعة والثقة المتبادلة، ولا تقل أهمية العلاقات العامة للمنشآت الخدمية عن نظائرها من المنشآت أو المنظمات الصناعية أو التجارية، وذلك في ضوء القياس السابق، وما تقدمه إدارة العلاقات العامة من خدمات.

المحور الأول: طبيعة العلاقات العامة.

استخدم مفهوم العلاقات العامة لأول مرة في النشرة التي أصدرها إيفي لي ورفقائه تحت عنوان "العلاقات العامة" حيث صاغ عبرها فلسفته للعلاقات العامة والتي ارتكزت على مقولة، أن الإنسان لا يكفيهِ فقط فعل الخير بل يجب أيضا عليه أن يعلم الناس

ما يفعله من هذا الخير، كما أن الصورة الإنسانية للفرد تتجلى من خلال مشاركته الاجتماعية مع من حوله.

لقد أكد أيفي لي على أن الحس المؤسسي لا يكمن فقط فيما تمثله المؤسسة من قيم مادية، وإنما أيضا في القيم الاجتماعية والحضارية والإنسانية التي تجسد الإطار العام الذي توضع فيه العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة، حيث يقول: "إنني أحاول دائما ترجمة الدولارات والأسهم والسندات إلى مصطلحات إنسانية".¹

1. مفهوم العلاقات العامة:

تجدر الإشارة بداية إلى أن مفاهيم العلاقات العامة تتعدد وتختلف بتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين والممارسين، ولكنهم يتفقون ويعتبرون بأن العلاقات العامة هي:

- إدارة الثقة والفهم المشترك بين المنظمة وجماهيرها.
- إدارة سمعة المنظمة داخليا وخارجيا.
- إدارة التوافق في المصالح بين المنظمة وجماهيرها.

لقد حدد أيفي لي مفهوم العلاقات العامة في إجابته على سؤال طُرح عليه يتمحور حول طبيعة عمله في منصبه كمساعد المدير العام لشركة بنسلفانيا للسكك الحديدية بأنها: " تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة." أي العلاقات العامة التي يجب أن تنتقل الصورة الصادقة عن الفرد أو الهيئة أو الشركة إلى الجمهور، وهذا النشاط يتم من خلال المعلومات والأخبار الدقيقة والصحيحة، فهي الضمان لكسب ثقة الجمهور وتقديره.²

وجاء في تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني، بأن العلاقات العامة هي: "الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها".³

أما جمعية العلاقات العامة الأمريكية فقد عرفت العلاقات العامة بأنها: "نشاط أي صناعة، أو هيئة، أو مهنة، أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها كالعلاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام".⁴ فهذا التعريف لا يقتصر

¹ ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص229.
² ناجي معلا، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1992، ص25-26.
³ منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص20.
⁴ المرجع نفسه، ص20.

فقط على علاقات المنظمة مع جماهيرها الخارجية كالعملاء والجمهور العام، بل تمتد لتشمل علاقاتها مع جماهيرها الداخلية أيضا.⁵

وعرفت جمعية العلاقات الفرنسية نشاط العلاقات العامة بأنه: "صورة من السلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف بناء وتدعيم العلاقات المليئة بالثقة والتي تقوم على أساس المعرفة والفهم المتبادلين بين المؤسسة وجمهورها المتأثر بوظائف وأنشطة تلك المؤسسة".⁶

وعرف الاتحاد الدولي العلاقات العامة بأنها: "وظيفة إدارية ذات طبيعة تخطيطية دائمة، تهدف المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة من خلالها إلى كسب واستمرار الفهم والتعاطف والتعاقد لأولئك الذين تهتم بهم عن طريق تقويم الرأي العام تجاهها بغرض إيجاد ارتباط وثيقا بقدر الإمكان بين سياستها وإجراءاتها ولتحصل عن طريق المعلومات الصحيحة المخططة على تعاون أكثر إنتاجية وكفاية وأكثر اكتمالا من أجل تحقيق مصالحها المشتركة".⁷

ومما سبق يمكن القول بأن العلاقات العامة هي الجهود المقصودة والمستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تهدف للوصول إلى تفاهم متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة والرأي العام. ويقوم جهاز العلاقات العامة بالتعريف بأهداف المؤسسة وبنشاطاتها تعريفا صحيحا عن طريق تقديم المعونات الصحيحة ثم العامل على تكييف اتجاهات المنظمة وأعمالها مع مختلف الجماعات، وتحاول كسب التأييد المستمر لهذه الأهداف أو لهذا النشاط بمختلف طرق الإقناع.

يضم موضوع العلاقات العامة كلا من العلاقات الإنسانية، والعلاقات الصناعية، والعلاقات العمالية، إلى جانب العلاقات الخارجية مع فئات الجماهير الخارجية. فالعلاقات العامة إذن تصور واسع يضم جمهورا داخليا يتكون من العمال والمستخدمين والمساهمين، وجمهورا خارجيا يضم الموردين والموزعين والمستهلكين، ومن الجماهير

⁵ محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ط3، 1999، ص95.

⁶ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص230.

⁷ غريب محمد سيد أحمد، علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص112.

ممن يتصل بالسلعة أو بالخدمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فنشاط العلاقات العامة يغطي كلا من ألوان النشاط والرعاية الداخلية، إلى جانب ألوان الإعلام والاتصال الجماهيري الخارجي بما فيه المجتمع المحلي والسلطات الحكومية.

ونخلص إلى تعريف ادوارد بيرنز الذي يعتبر العلاقات العامة بأنها محاولة كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية، أو حركة أو مؤسسة وذلك عن طريق الإعلام والإقناع والتكيف، حيث يقول برنز في ذلك: "كما أن المهندس يشيد الأبنية ويقيم المنشآت، فإن خبير العلاقات العامة يقيم الصلات الودية ويشيد الرضا والتأييد."⁸ ويرى بأنه يمكن عرض نظرة خبراء العلاقات العامة لهذا الفن فيما يلي:

- العلاقات العامة فن من فنون الاتصال: يعتبر الاتصال أداة من أدوات العلاقات العامة التي تهدف إلى تكييف العلاقات العامة لصالح المنظمة، ويتطلب هذا أمرين: الأول: فهم عقليات الجمهور ومعرفة قوى التأثير فيه) رجل العلاقات العامة ملما بأصول العلوم الاجتماعية، وعلم النفس، وعلم وسائل الاتصال..)

الثاني: دراسة المصالح المشتركة بين الجمهور، ورسم الخطط على أساسها، ولا يمكن الوصول إلى ذلك إلا بالبحث والاستقصاء والاستفتاء العلمي المنظم، وترتيب الحقائق والآراء في جداول إحصائية وعلمية تمكن من الوصول إلى معلومات موضوعية توضع على أساسها برامج الاتصال.

- العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة: أضيفت العلاقات العامة إلى الوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة في التنظيم، وتحديد المسؤولية والإشراف، فالعلاقات العامة تشمل جميع مستويات الإدارة من رئيس المؤسسة إلى أصغر موظف متخصص مسئول عن الأعمال الفنية.

- العلاقات العامة فن من فنون الإعلام: تقوم العلاقات العامة بدراسة فنون الإعلام ووسائلها وإمكانياتها للاستفادة منها في تحقيق أهدافها.⁹ وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الخصائص التالية:

- الاتصال هو أساس العلاقات العامة مع جماهيرها.

⁸ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص24.

⁹ غريب محمد سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص115.

- تعتمد العلاقات العامة في نشاطها الاتصالي على الإعلام ونشر الحقائق، وتوخي الصدق والأمانة في التعامل مع فئات الجماهير التي تتعامل معها.
- تستخدم العلاقات العامة في اتصالها مع الجماهير كافة وسائل وأشكال الاتصال الممكنة.
- تعتمد العلاقات العامة في تحقيق أهدافها وأوجه نشاطها على الأسلوب العلمي الذي يعتمد على الدراسة وإجراء البحوث المستمرة وكذلك إعداد الخطط والبرامج والتقييم المستمر لنتائج الأداء في ضوء معايير معينة.

2. أهداف العلاقات العامة:

- ينبغي أولاً قبل التعرض للأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها، الإشارة إلى الأخذ في الاعتبار بأن:
- أهداف العلاقات العامة لا تختلف في جوهرها من مؤسسة إلى أخرى مهما اختلفت طبيعة أنشطة هذه المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة ملكيتها.
 - ينحصر الهدف الرئيسي للعلاقات العامة في تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين المؤسسة وبين أطراف التعامل الداخلي معها (العاملين والإدارة والملاك)، وكذلك أطراف التعامل الخارجي (الموردين والعملاء والنقابات والمنظمات الأخرى الحكومية وغير الحكومية..).

ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقاتها بالجمهور كالآتي:¹⁰

- 1) الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي والتي تتلخص فيما يلي:
 - بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الداخلي.
 - نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.
 - رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم، والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية.
 - تخفيض معدل دوران العمل.

¹⁰ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص28.

■ شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجهات المؤسسة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف..

■ تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المؤسسة بشأن سياساتها وخططها الحالية والمستقبلية، فضلا عن تقديم المعلومات والتوصيات الخاصة بالجماهير الخارجية والتي لها علاقة بممارسة المؤسسة لنشاطاتها وتحقيق أهدافها.

2) الأهداف المرتبطة بالجماهير الخارجية تتمثل بصفة عامة فيما يلي:

- تحسين سمعة المؤسسة، والعمل على تشكيل صورة ذهنية إيجابية عنها من خلال التقديم الجيد، وشرح سياسات وأهداف المؤسسة اتجاه الجماهير والمجتمع.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمؤسسة.
- توفير المعلومات للإدارة عن الجماهير وعن أطراف التعامل معها.
- شرح دور المؤسسة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة.

3. الأطر العامة للعلاقات العامة:

تتحدد أطر العلاقات العامة بتعدد أهدافها المتمثلة في تكوين رأي عام إيجابي وتحسين سمعة المؤسسة وتوطيد علاقاتها مع أطراف التعامل الخارجي، ويمكن حصرها في:¹¹

1. الإطار السياسي للعلاقات العامة: يعتبر الرأي العام الداخلي والرأي العام الخارجي تجاه المؤسسة مصدر السلطة الحقيقي في المؤسسة، ومن ثم فإن كسب التأييد للرأي العام يعني إرساء قواعد السلطة والتنظيم، ومن ثم بقاء المؤسسة واستمرارها، كما أن دراسة الرأي العام الداخلي والخارجي تُسهل ممارسة المديرين لوظائفهم، وكذلك اضطلاع المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية.

2. الإطار الاجتماعي والنفسي والإنساني للعلاقات العامة: تحتاج المؤسسة إلى تأييد اجتماعي وقبول من طرف الجماهير التي تتعامل معها، ومن ثم فإن دور العلاقات العامة يتعاظم بتزايد حاجة المؤسسة إلى التأييد والقبول الاجتماعي لتصرفاتها أو منتجاتها أو سياساتها اتجاه العاملين والمستهلكين، أو أي طرف من أطراف التعامل معها. يشكل توطيد المؤسسة لعلاقاتها بالجماهير الداخلية والخارجية ضرورة لبقائها واستمرارها،

¹¹ عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة الإشعاع، مصر، ص318-319.

مما يعني أن العلاقات الاجتماعية لها إطار اجتماعي تمارس فيه مختلف أدوارها ووظائفها مهما اختلفت أساليب ووسائل الممارسة والتطبيق من منظمة لأخرى أو من وقت لآخر، وكذلك دراسة سلوك الأفراد والجماعات بهدف تنظيم العلاقات الإنسانية بينهم داخل وخارج المؤسسة على أساس من التعاون والوعي.

3. الإطار التنظيمي للعلاقات العامة: تمارس فيه العلاقات العامة نشاطاتها، وتبني على ضوءه علاقاتها بين الإدارات الأخرى، وهو عبارة عن بناء يحتوي على أقسام أو وحدات مختلفة تمارس فيها الأنشطة وكذلك العلاقات المتبادلة بين الوحدات أو الأقسام داخل الإدارة الأم، أي إدارة العلاقات العامة من خلال وجود شبكة اتصالات تحتوي على كافة العلاقات التنظيمية بينها وبين هذه الإدارة.

4. الإطار البيئي للعلاقات العامة: يعتبر تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة بمتغيراتها المختلفة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتكيف البيئة لتلائم مع المؤسسة، مهمة أساسية من مهام العلاقات العامة لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

4. مبادئ العلاقات العامة:

تستند العلاقات العامة إلى مجموعة من المبادئ، يمكن حصرها في التالي:¹²

- تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والبحث العلمي والتنظيم والتنسيق والتقييم شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخرى.

- تقوم العلاقات العامة بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه، فهي تتصف بالديناميكية والحيوية وقوة الفاعلية، فالعلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والإيجابية من جانب الطرفين معا، وهي سياسات وأعمال، ثم اتصال وإعلام، فهي تعكس وجهة نظر فئات الجمهور للمؤسسة، وتعكس وجهة نظر المؤسسة لفئات الجمهور، فهي بذلك اتصال ذو اتجاهين.

- لا تقتصر العلاقات العامة على مؤسسات معينة، بل تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، تجارية أم صناعية أم اجتماعية.

¹² لبنان الشامي، العلاقات العامة، المبادئ والأسس العلمية، دار البازوري، عمان، 2001، ص 23-24.

• يعتبر العنصر الأخلاقي مهم جدا في ممارسة نشاط العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسها بمسؤولياتها الاجتماعية، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات، وكذلك قيامها على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين كل من المؤسسة وجمهورها.

• معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يستوجب تفهما لطبيعة السلوك البشري.

• ضرورة جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارة العليا، حيث لا بد أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة.

• يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل أساسي بالرأي العام، حيث بدون وجود الجمهور لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة، فهي تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على أساس من الحقيقة والصدق لكسب تعاطفه وثقته، فالعلاقات العامة تؤدي دورها بشكل فعال، فقط عندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية كبيرة عند إدارة المؤسسة.

5. أهمية دراسة العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة بتوضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه أي مؤسسة في المجتمع، إذ تستطيع أن تساهم في نشر أفكار معينة عن موضوعات محددة في ظل إيديولوجية الدولة عن طريق شبكة الاتصالات الجماعي التي تعمل من خلالها وفي حدود إطارها، كما تستطيع أن تسهم أيضا في خلق مجتمع أكثر مسؤولية وانضباطا يعمل أعضاؤه على تحقيق المصلحة العامة. وعلى هذا الأساس ينظر المهتمون بالعلاقات العامة إلى أن تطورها ونموها يرتبط أشد الارتباط بتطور المجتمع ونموه، فهي تمثل عملا سياسيا واقتصاديا وثقافيا، حيث يمكن ملاحظة هذا من خلال نمو المجتمعات من جانب ونمو العلاقات العامة من جانب مقابل.

وتبرز أهمية العلاقات العامة في المنشآت الصناعية إلى لأنها تسعى دائما إلى تنمية الاتصالات وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة، فلا شك بأن علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك ، وقد يحدث أن تواجه المنظمة بمواقف سيئة وصعبة تحتاج

إلى القدرة والحكمة في معالجتها حتى لا يظهر أي رأي مضاد أو كراهية للمنشآت ومنتجاتها خاصة في مجالات المنافسة والتي يسعى فيها المتنافسون إلى إطلاق الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات.

وتبدو أهمية العلاقات العامة كذلك في المنشآت الخدمية، فقد تكون الخدمة التي تقدمها المنشأة غير ضرورية بالنسبة للفرد، أو قد تكون أمامه بدائل أخرى، فإذا أهملت شركة طيران مثلاً الاهتمام بعملائها، وعجزت عن تقديم الخدمات لهم على الوجه المرضي، أو تأخرت الطائرات عن المواعيد المحددة، فلا شك بأن أمام الجمهور بدائل أخرى متمثلة في شركات الطيران الأخرى التي تقدم الخدمات بنفس التكلفة وربما أقل.

وتتضح أهمية العلاقات العامة في مجال المنظمات الحكومية، حيث تقوم بدور هام في تحسين العلاقات بين الحكومة أو الوزارة والجمهور، فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، وبالتالي تحويلهم إلى جمهور إيجابي متعاون مع الحكومة. ولقد ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على إثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولعل أهم هذه التغيرات:¹³

(1) ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام خاصة في المجتمعات الديمقراطية وهذا التطور في تزايد مستمر، فحتى تستمر الحكومات في الحكم لابد من بدل المزيد من المحاولات لكسب ود الجماهير الشعبية، وتأييد الجمهور للحكومة وثقته فيها عامل أساسي لنجاح الحكومة، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق التقاهم بينها وبين الجماهير المتعاملة معها، ولذلك كان لا بد من الاهتمام بالرأي العام ودراسته والتعرف على خصائصه، وتوجيهه الوجهة الصحيحة بما فيها صالحه وصالح المجتمع ومؤسساته.

(2) كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينها، حيث أصبح هناك شركات ضخمة ذات تجهيزات آلية كبيرة، يعمل عليها ألوف من العمال، وتنتج إنتاجاً ضخماً من السلع، وتتعامل مع ملايين من البشر عبر العالم، هذه التغيرات جعلتها في

¹³ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

حاجة ماسة إلى تحقيق اتصالات سليمة، وتنظيم برامج ورسم خطط تسير على ضوئها في علاقاتها العامة.

(3) التحول الذي حدث في المجتمعات جراء اعتماد الاقتصاد على الصناعة بدل الزراعة، وقد أدى هذا إلى ارتفاع نسبة سكان الحضر وانخفاض نسبة سكان الريف، وهذا يحتاج إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغيير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه.

(4) التطور الفني الكبير في وسائل الإعلام سهل مهمة العلاقات العامة في الاتصال بال جماهير المختلفة في الأماكن المختلفة، وباستخدام الوسائل الملائمة مع الجماهير المتنوعة وفي الأوقات المناسبة.

المحور الثاني: إدارة العلاقات العامة:

1. التنظيم في عمل إدارة العلاقات العامة: تختلف أهمية العلاقات العامة حسب نوع النشاط الذي تزاوله المنشأة فبعض المؤسسات والشركات والجهات الحكومية تهتم بالعلاقات العامة اهتماما أكثر من غيرها، والبعض الآخر يدمج أعمالا العلاقات العامة مع أعمال الإعلان أو المستخدمين أو المبيعات أو المشتريات أو العلاقات الصناعية أو التسويق والمبيعات.

ويتوقف قيام المؤسسة بتخصيص إدارة مستقلة للعلاقات العامة أو جعلها منبثقة أو مشاركة لإدارة أخرى على مجموعة من العوامل هي:

1. حجم المنشأة من حيث فئات الجمهور وعدد العاملين والمتعاملين معها.
2. نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة من حيث إذا كان هذا النشاط صناعي أو تجاري أو سياحي، محدود أم متعدد، يبعه الكثير من الفروع وينتشر في أكثر من موقع.
3. المركز المالي للمنشأة.

ويرى الباحثون أن هناك عوامل تؤثر على تنظيم العمل أهمها- الفلسفة الإدارية التي تسير عليها المنشأة بالمسؤولية الملقاة على عاتق العلاقات العامة. ولذلك فليس هناك تنظيم نموذجي موحد تسير عليه المنشآت المختلفة بل يختلف التنظيم من مؤسسة إلى أخرى تبعا للعوامل السابقة.

هذه العوامل تتدخل إلى حد كبير في تحديد الشكل التنظيمي لأعمال العلاقات العامة، بحيث تنشأ إدارة كبيرة أو قسم يتبع إدارة أخرى، وهذه العوامل تختلف من منشأة إلى أخرى بطبيعة الحال.

وهناك عامل آخر بالإضافة إلى العوامل السابقة وهو: إيمان الإدارة العليا وثقتها في دور العلاقات العامة وقدرتها على مساعدتها في القيام بأدوارها المختلفة وفي مقدمة هذه الأدوار وضع السياسات الخاصة بالمنشأة والخاصة بالرأي العام وبفئات الجمهور المتصل بها وذلك للحصول على تأييدها.

أن تخصيص إدارة أو قسم للعلاقات العامة لا يعني أنه هو الجهة الوحيدة التي تقوم بالعلاقات العامة فحسب، فالعلاقات العامة مسؤولية الجميع، ووظيفة مشتركة بين موظفي المنشأة بدأ من وظائف الإدارة العليا وحتى أصغر الوظائف التي توجد بالمنشأة.

1.1. معنى التنظيم في العلاقات العامة: يعني التنظيم: تجميع المسؤوليات المتنوعة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة موحدة متناسقة النشاط يسهل الربط بين أجزائها وتأدية الواجبات المنوط بها بإحكام واقتصاد في الوقت والجهد.

لذا يعتبر التنظيم أحد العوامل الأساسية التي تساهم بدرجة كبيرة في نجاح المشروع ودوام تقدمه. فالتنظيم ليس مجرد خريطة توضع لتنفيذ، ولكنه يعد بناء على أساس مدروس بهدف تكوين جماعات أو وحدات تنظيمية ملائمة لطبيعة العمل بالمشروع ولأهدافه، بالإضافة إلى مراعاة مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية للموقع.

والتنظيم في المفهوم الإداري: يعني ترتيب الموارد المادية والبشرية والآلية والخبرات الفنية بأفضل طريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقصر وقت أقل الجهود والتكاليف.¹⁴

ومجالات الإنتاج والخدمات سواء الصناعة أو السياح أو الأعمال أو السياسة والتربية والحياة العامة، كلها مجالات وأعمال تدخل في التنظيم الحديث، لا تتقدم إلى الأمام إلا إذا نظمت تنظيمًا صحيحًا حيث لا يستقيم لها أمر إلا إذا كان لها تنظيم سليم

مفهوم التنظيم في العلاقات العامة: يقصد بالتنظيم ترتيب وتحديد الأنشطة الضرورية في مجموعات تكون مسؤولية الأفراد العاملين فيها تحقيق أهداف محددة بكفاءة عالية

¹⁴ فؤاده عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، ط1، عالم الكتب، مصر، 2004، ص90.

وتكلفة معقولة، وبالنسبة للعلاقات العامة فإن الأهداف بطبيعة الحال تعتمد على طبيعة المؤسسة وفهمها لعمل العلاقات العامة.

وتتضح أهمية التنظيم كونه إجراء لا غنى عنه في تحقيق أي نشاط من النشاطات الجماعية الهدافة مهما طبيعتها ومجالاتها وأهدافها، وأكثر من ذلك فإن التعميم بأن سلامة أو ضعف التنظيم تعد من الوسائل الرئيسية في نجاح أو فشل أي مشروع من المشروعات الجماعية الهدافة.¹⁵

ويقصد بالوضع التنظيمي لإدارات العلاقات العامة في إطار المفهوم الشامل للتنظيم- التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة أو أقسامها والمستوى الإداري لها وارتباطها الإداري وطبيعة العلاقات التنظيمية بين إدارة العلاقات العامة ونظيراتها في كل من الجهات التي تتبعها وتشرف عليها المنشأة، ومدى الاستعانة بمستشارين في مجال العلاقات العامة وأساليب ممارسة هذه الأنشطة التي لا توجد بها إدارة متخصصة في هذا المجال.¹⁶

2.1. التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة: يختلف أسلوب تنظيم العمل من منظمة لأخرى ليلائم أهداف كل منظمة وأنشطتها وحجم الجماهير التي تتعامل معها والتي تسعى إلى كسب تأييده.

والتنظيم الجيد لأعمال العلاقات العامة بها يجب أن يتصف بالمرونة، بحيث يسمح بتفعيل عمل العلاقات العامة بها، ويسمح للأعمال والمسؤوليات الكثيرة التي تقوم بها المنشأة لو اقتضت الظروف ذلك، ودمج بعض المسؤوليات وإلغاء ما يلزم الاستغناء عنه، إذا كان ذلك يخدم سير العمل بالإدارة ويزيد فعالية أقسامها.

والتنظيم الداخلي للمنشأة يجب أن يتضمن أقساما يعهد إليها مسؤولية تنفيذ الأنشطة الاتصالية كافة، وهي الأنشطة التي تتعاون وتتكامل وتعمل على الاتصال بالجمهور مثل: الإعلان والتسويق والترويج والاتصال والمبيعات وغيرها.

3.1. أهمية تنظيم إدارة العلاقات العامة: تمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ركنا أساسيا تبنى عليه الجهود والنشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة، وما لم

فخري جاسم سليمان وآخرون، العلاقات العامة في العراق، وزارة الثقافة، ط2، 1986. ¹⁵

فؤاده عبد المنعم البكري، مرجع سبق ذكره، ص91. ¹⁶

يتوفر لهذه الجهود البناء التنظيمي المناسب، فإن ذلك يؤدي إلى عجز العلاقات العامة على القيام بمسؤولياتها الإدارية، فالتنظيم واجب يقتضيه تشعب الأعمال وتعدد المسؤوليات، إن للتنظيم أهمية أساسية تنطلق من الأهداف المفترض أن تتحقق بالنسبة للعلاقات العامة سواء بالمنشآت العامة أو الخاصة، وتكمن هذه الأهمية في:

- ✓ يوفر الاستغلال الجيد للإمكانيات.
- ✓ يصل إلى الهدف بأقصر الطرق.
- ✓ يساعد على إيجاد التعاون بين العاملين لما يزيله من سوء فهم عند توزيع المهام، بحيث يستند على معايير محددة بناء على قدرات الأفراد.
- ✓ تطوير مستوى الأفراد، بحيث يعمل كل منهم في تخصصه وفيما يناسبه.

4.1. أدوات التنظيم في إدارة العلاقات العامة: يجدر فهم الأدوات العامة التي يمكن الاستعانة بها في عملية التنظيم وهي:

- الملفات / السجلات، التقارير "دورية وعادية"
- الخرائط التنظيمية "التسلسل الوظيفي"
- أداة التنظيم "معلومات معينة تساعد على تحسين الاتصال"
- أدوات الاتصال الكتابي وغيرها من مواد شبيهة.

يؤدي التنظيم في مجال العلاقات العامة إلى تحديد الاختصاصات والحصول على كثير من المزايا وفي مقدمتها التخصص، حيث مهما اتسعت خبرة رجل العلاقات العامة، فإنه لن يجيد القيام بكافة الأعمال الاتصالية والإعلامية بنفس المهارة، حيث توجد مجالات معينة يتفوق فيها فرد عن فرد آخر، كما أن هناك مجالات تحتاج إلى كفاءات ومواهب أكثر من غيرها، فعلى سبيل المثال، قد يتفوق بعض الأفراد في إجراء البحوث الميدانية وجمع المعلومات والبيانات، ويتفوق البعض في تنفيذ خطة النشاط أو تصميم حملة إعلامية أو إجراء اتصالات بفئات معينة، ويتفوق آخرون في مهارات أخرى. ومن هنا كانت أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع ما يتوافق مع مهاراته وقدراته، ويحدد أسلوب العمل، ويضع القواعد والإجراءات التي تنظم سير عمل العلاقات العامة وتحكمه.

5.1. إدارة العلاقات العامة بالهيكل التنظيمية: توضع العلاقات العامة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة في موضع يتيح لها العمل وحرية الانطلاق، حيث أن إدارة العلاقات العامة يعتبر الواجهة التي تتوسط بين المنشأة وبين الجمهور، فهي المرآة التي تعكس عليها المنظمة كل ما تريد أن تظهره للجمهور من سياسات وبرامج وخدمات وسلع بأسلوب يستوجب لفت الأنظار ويزرع القبول والرضا، ويؤدي في النهاية إلى كسب الجمهور ماديا ومعنويا، ومن ناحية أخرى تستقبل ردود فعل الجمهور واتجاهاته نحو إجراءات وتدابير المنظمة، وتعكسها ثانية إلى صانعي السياسة والقرارات فيها، من أجل ذلك كانت أهمية وضع إدارة العلاقات العامة في مستوى تنظيمي يتناسب مع دورها.

2. وظائف إدارة العلاقات العامة واختصاصاتها:

تتعامل المنشأة مع أعداد كبيرة ومتنوعة من الجمهور، الذي أصبح من الصعب تحديده أو تقسيمه، فأصبحت عملية الاتصال صعبة، وتحتاج إلى إلمام وخبرة واسعة، فكانت الحاجة ماسة إلى وجود عدد من الأفراد المتخصصين في العلاقات العامة يكلفون بعمل البرامج، وإجراء الاتصالات اللازمة مع هذا الجمهور.

1.2. وظائف إدارة العلاقات العامة

على الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التي تؤديها إدارة العلاقات العامة لبلوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى، إلا أنه يوجد وظائف شائعة في أغلب إدارات العلاقات العامة، وهي:

أ. تقديم المشورة: تقديم المشورة للإدارة العليا فيما يختص بالسياسات الخاصة بالمؤسسة، واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معه، ووسائل الاعلام.

ب. البحوث: التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير الداخلية والخارجية من خلال الدراسات التي تقوم بها، من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي وعرفة واتجاهات الجماهير.

ت. العلاقات بوسائل الاتصال: من خلال إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال، سعيا منها لقول الحقيقة وترويج المؤسسة وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال.

- ث. النشر: من خلال نشر رسائل مخططة في وسائل الاعلام لتعزيز مصالح المنظمة.
- ج. العلاقات بالعاملين بالمنظمة: من خلال الاستجابة لاهتماماتهم ومصالحهم، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياستها.
- ح. التخطيط الإداري: ويقصد بها ما يتم تحديده من العمليات الإدارية ووفقا لذلك تحديد عمليات التنظيم ويتم حشد القوى المادية والبشرية.
- خ. التوظيف: يتم اخيار العاملين في المنظمة وفق معايير وأسس علمية واضحة ويتم وضع التدريب أيضا بطرق محددة وتشترك إدارة العلاقات العامة في وضع هذه الطرق والأساليب العلمية
- د. التوجيه والاشراف: الاشراف عنصر مهم من عناصر الإدارة في الأجهزة الأمنية والمقصود به مراجعة ومتابعة تنفيذ التوجيهات والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف.
- ذ. التمويل والإدارة المالية: وتتعلق بالنشاط الإداري المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها حسب اللوائح المالية.
- ر. التنسيق: ويتعلق بإيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاطات المختلفة داخل الأجهزة الأمنية وخارجها وتوجيه ذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة. والتنسيق ليس كيان مستقل ولكنه مناخ يتوافر في جميع مراحل العمر الإداري.
- ز. التسجيل: ويتعلق بكتابة الحقائق أو المعلومات بكل صدق وأمانة بقصد الرجوع إليها عند الحاجة.
- س. اتخاذ القرار: يعد القرار أداة للتجديد والابتكار والابداع وليس مجرد إجراء شكلي لحسم المشاكل ويخرج القرار دائما معبرا عن أفضل البدائل.

2.2. أهداف إدارة العلاقات العامة:

لك إدارات المنشأة أهداف تعمل على تحقيقها، وأهداف إدارة العلاقات العامة تنبثق من الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في مجال إدارة الأعمال، بمعنى أن هذه الإدارة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها، وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل، والعمل على استمرار الاتصالات فيما بينهم، مع التصدي لأي

محاولة للنيل من هذه العلاقة أو السمعة أو الاتصالات، أو هي تنوير الجماهير قبل محاولة التأثير عليهم.¹⁷

موقع إدارة العلاقات العامة من الإدارات الفنية التي تعاون الإدارة العليا في إتمام عملها على وجه مرض يكسب لها ثقة الجماهير والمتعاملين. ولهذا نجد أن موقعها في الخرائط التنظيمية يقع إلى جانب رئيس المنشأة، سواء أكانت المنشأة صناعية أو خدمية أو مصلحة حكومية. وذلك لاعتبار أن مهمتها استشارية للرئيس ورجال الإدارة العليا. وعندما نكتفي المنشأة بوجود مستشارين في العلاقات العامة وهؤلاء ليسوا موظفين بها، فإن مكانتهم هو أيضا في أعلى الخريطة.

3.2. اختصاصات إدارة العلاقات العامة:

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

- استقبال زوار وضيوف المنشأة والترحيب بهم.
- القيان بعمل التسهيلات اللازم بالمنشأة-بصفة خاصة- كبار العالمين، عند سفرهم أو عودتهم من الخارج.
- إجراء اتصالات اللازمة سواء داخليا أو خارجيا مع الجمهور الذي تتعامل معه المنشأة.
- خلق وتنمية الوعي والمعرفة بأنشطة المنشأة مستخدمة في ذلك كافة وسائل الإعلام.
- متابعة ما ينشر أو يكتب في المحافل المختلفة، وفي الصحف وفي المجالات المحلية والعالمية عن المنشأة أو ما يختص بنوع النشاط الذي تمارسه، وترجمة ما يتعلق بذلك، وتحليله، وإعادة نشره إذا كان لصالح المنشأة، والرد عليه إذا كان ضدها.
- أية اختصاصات أخرى ترتبط بطبيعة نشاط المنشأة وتحركاتها وعلاقتها مع الجماهير. ويجب أن يكون عمل العلاقات العامة نابعا من أهداف هذه المهنة التي تعمل على تنوير الجماهير قبل أن تكون محاولة التأثير عليهم.

علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، مصر، 2000، ص30-34.¹⁷

كما يجب أن تقوم إدارة العلاقات العامة عند مخاطبة الجماهير أن تلتزم بالصدق والأمانة والحق، ولا تلجأ إلى إثارة العواطف أو يبدوا على العاملين بها روح التحامل عند معاملتهم للجماهير.

بالإضافة إلى دور العلاقات العامة وأهميتها في المجالات التطبيقية، وضرورة أن تشتمل على السياسات والأعمال التي تمثل الحقيقة دون اللجوء إلى الخداع أو بلبلة الأفكار، وعندما تقوم بنشرها على الناس، تتوخى الوضوح دون التواء أو غموض. وعندما يقوم المختصون بالعلاقات العامة بالاتصال مع الجمهور يجب أن يحترموا الآراء المؤيدة والمعارضة على حد سواء، مع إشاعة جو من الديمقراطية، مع إعطاء الأسبقية للمصالح العام فوق المصالح الشخصية، أي من ضمن اختصاصات إدارة العلاقات العامة إيجاد ذلكوازن بين الواجبات المطلوبة منها والمصالح العام الذي يهتم المجتمع كله. ولهذا لا يصلح أي شخص للعمل في مجالات العلاقات العامة، لأن من يعمل في هذا المجال عليه أن يقدر نتائج عمله، ويعرف مدى تأثير هذه الأعمال على عقول الناس كما يجب عليه أن يؤدي عمله بوقار وهيبة، وأن يترك لكل إنسان الحرية في إصدار حكمه على الأشياء، مع احترام هذا الحكم. أو بطريقة أخرى لديه الشخصية المرنة الواسعة الأفق التي تستطيع أن تقنع الناس.

4.2. الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة:

يقودنا طبيعة عمل العلاقات العامة إلى الحديث عن الشروط الواجب توافرها فيمن يعمل كأخصائي علاقات عامة، والتي نوجزها فيما يلي:

✓ حسن المظهر: لعله من الأمور الهامة في عمل أخصائي علاقات عامة، لأن من المعروف أن الانطباع الأول في المقابلة الشخصية أو الاتصال المباشر بالناس، له تأثير على نجاح المقابلة أو فشلها، خاصة وأن هناك من الجماهير من يحكم على الأمور بظاهرها وليس بباطنها.

✓ اللباقة في التخاطب: ويلزم أيضا أن يكون لدى أخصائي العلاقات العامة القدرة على الكلام الصحيح واستخدام الألفاظ الجيدة، والابتعاد عن الألفاظ السوقية أو التي لا يرددها سوى أدنى المستويات، كما يجب أن تكون لديه القدرة على جذب أطراف الحديث، والرد على الاستفسارات في أدب وكياسة.

✓ المبادأة في إقامة الاتصال: ومن الأمور الهامة في عمل أخصائي العلاقات العامة، أن يكون قادر على المبادأة في إقامة الاتصال مع الآخرين، أي أن يبدأ الحديث، ويخلق له المناسبة التي يستطيع منها أن يواصل هذا الحديث، ويتعدى عن الاتصال الهجومي، أو الاتصال من جانب واحد والذي يمثل وجهة نظر واحدة في ذلك قد تكون متميزة إلى جانب دون الآخر. وذلك حتى لا يكون رد الفعل عكس ما ينتظره من إتمام هذا الاتصال.

✓ القدرة على الإقناع: ليس كل الناس قادرين على التعبير الصحيح عن أفكارهم ومن كان منهم قادراً على إقناع غيره، فهذه صفة متميزة، تميز شخص عن آخر. وليس في هذه القدرة على الإقناع من عنف أو تسلط على آراء الناس بل ما نقصده هو القدرة على الإقناع الهادئ والمنطقي البعيد عن الجفاء.

✓ الشخصية المجتمعية والجذابة: والشخصية القوية هي التي تستطيع أن تجذب الآخرين، وتوقعهم إلى مجاراتها، والتحدث معها، أما الشخصية الضعيفة أو المتباعدة عن الناس فهي لا تلفت الأنظار، ولا تستطيع أن تقيم علاقات طيبة مع الآخرين، وللشخصية القوية صفات معروفة في علم النفس والتحليل النفسي.

✓ القدرة على كسب ثقة الآخرين: هناك أناس مهما تتعامل معهم تحس أنهم ليسوا على ثقة، إما عن قصد معين في تصرفاتهم، أو حتى عن ظن خاطئ. لأن ما يساعد الإنسان على الثقة في إنسان آخر، هو عدة تصرفات معينة تصدر عنه تبين مدى صدقه وأمانته ونزاهته، وحب للنظام، وتقديره للآخرين.

✓ البعد عن الهجومية: ويقصد بالبعد عن الهجومية، أن يكون أخصائي العلاقات العامة شخصية سوية طبيعية لا تهاجم الناس بدون مبرر، وهذا ما نلاحظه في بعض الناس أن لديهم القدرة على جذب كراهية الناس لهم واستخدامهم عبارات وألفاظ تجعل الآخرين ينفرون من التعامل معهم. ومثل هؤلاء الناس لا يصلحون إطلاقاً للعمل في مجال العلاقات العامة لأنهم يمكن أن يسببوه من مشاكل أكثر مما يقدموه من عمل متقن. والواقع أن اكتشاف هذه الشخصية أو النوعية من الناس سهل جداً، متى أمكن جذب أطراف حديث يتيح لهم فيه إبراز خبايا أنفسهم.

✓ إتقان إحدى اللغات الأجنبية: تهتم بعض المنشآت باختيار أخصائي العلاقات العامة من ذوي المهارة الكلامية، والذين يتقنون إحدى اللغات الأجنبية. على اعتبار أن طبيعة عمل المنشأة يستدعي دعوة بعض الأجانب وأجراء مناقشات بإحدى اللغات.

وتبرز أهمية ذلك في شركات الطيران حيث يفضل اختيار المضيفات الجويات اللواتي يتقن أكثر من لغة، على اعتبار أن عمل المضيضة يستوجب التحدث بأكثر من لغة، كما أن شركات الطيران تعتبر عمل المضيضة من عمل العلاقات العامة، أكثر من كونه عمل من أعمال الشركة العادية.

كذلك نجد شركات الاستثمار الأجنبي، أو البنوك الأجنبية أو المختلطة تهتم جدا باختيار موظفيها الذين يتعاملون مع الجمهور. ولا سيما الموظفين والموظفات الذين يقفون على شبابيك البنوك ويتعاملون مع العملاء، فلو فقدت هذه الوظائف جانب العلاقات العامة الجيدة واللباقة في الحديث، لأدت إلى انصراف هؤلاء العملاء عن هذا البنك أو ذاك، وتقضيهم تلك البنوك المختلطة التي تدرك أهمية ذلك في نمو معاملاتهم. وطبيعي أن تكون هذه الصفات متوفرة في أناس هم أصلا من مجيدي الأداء المصرفي، ومدرين تدريباً كافياً على التعامل مع الجماهير، واعتبار أن العمل على حق ولو كان غير ذلك.

5.2. مستشارو العلاقات العامة:

تلجأ بعض المنشآت على التعاقد مع واحد من المستشارين في مجال العلاقات العامة، وتستفيد المنشأة من خبرة هؤلاء واتصالاتهم الواسعة في وضع سياسة العلاقات العامة، وإقامة الحملات الإعلامية، مع الجماهير، واعتبار أن العمل دائماً على حق حتى ولو كان غير ذلك. في هذا المجال.

ويقول إدوارد بيرنيز بأن: "الاستشارة في ميدان العلاقات العامة يجب أن تقنن ولا يسمح بممارستها إلا للأكفاء المتخصصين في مجالها. بعد تسجيلهم في سجلات خاصة يرجع إليها عند الاقتضاء. وأن في ذلك حماية لمهنة الاستشارة في العلاقات العامة."

ويمكن أن نلخص الواجبات التي يمكن أن يقوم بها مستشارو العلاقات العامة بالنسبة للمنشأة ونلخصها فيما يلي:

1. مساعدة الإدارة في وضع أقوى البرامج وأحسنها في ميدان العلاقات العامة لتحقيق هدف المنشأة. وفتح قنوات الاتصال مع جماهيرها، والمحافظة على أن تظل هذه القنوات مفتوحة وسليمة.

2. يتولى المستشار عن المنشأة وإدارتها عبء الاتصال للجماهير ويواجه عنها مشاكلها. وهو أقدر على القيام بمهارة وكفاءة، قد لا تتوفر إلا في المتخصصين في فن الاتصالات. 3. يتعاون المستشار مع المنشأة مع إدارة العلاقات العامة أو جهاز العلاقات العامة الموجودة بالمنشأة، وغيرهم بآرائه وخبراته مما يشعرهم باحترامه وتقديره والحاجة إلى الاستعانة به.

4. من المفروض أن يكون المستشار متخصصا في ميدان المشكلة الاتصالية التي يطلب منه حلها، حتى يستطيع تعديل مسارها وحلها في الوقت المناسب. 5. يفضل أن يكون المستشار متخصصا في نشاط واحد أو اثنين على الأكثر، لا أن يتخصص في كل شيء.

هناك فرق بين الاستعانة بمستشار علاقات عامة عند الحاجة إليه في عملية معينة، وبين تعيين مستشار بصفة دائمة، أو التعاقد معه لمدة طويلة سنة أو أكثر.

(أ) أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجي:

- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التي قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة.
- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي وبتفاصيله الدقيقة التي قد تغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها.
- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظرا لاتصاله بوسائل الإعلام، وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكررة، بالإضافة إلى وجود بعض المتخصصين في فروع المهنة في مكتبه، مما قد لا يتوافر لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة.
- زيادة علاقاته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية.
- زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة.
- لا يعتبر المستشار الخارجي عبئا على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتبا منتظما إلا إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة، وعذا ذلك فأتعاب المستشار متغيرة طبقا لما

يؤديه من خدمات. ومعنى ذلك أن هناك ناتجا مستمرا لما يتقاضاه من أموال، وإذا ل تكن المنظمة بحاجة إلى خدماته في أي وقت فليس عليها أية التزامات مالية تجاهها.¹⁸

(ب) أهم عيوب الاستعانة بمستشار خارجي:

- عدم التواجد المستمر في المنظمة.
- عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار.
- عدم المعرفة بالأسباب غير المعلنة للمشاكل، ذلك لاعتباره شخص غريب لا ينبغي اطلاعه عليها.

- التعامل مع أكثر من منظمة في وقت واحد قد تكون في بعض الأحيان متنافسة

(ج) المجالات التي يسهم فيها المستشار الخارجي:

- إعداد وتنفيذ بحوث الرأي العام.
- وضع البرنامج العام أو الفعلي لأنشطة العلاقات العامة.
- كتابة المقالات والموضوعات في المجالات التجارية والعامة وفي وسائل الإعلام والاتصال المحلية والمركزية.
- تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام.
- تنظيم المؤتمرات الصحفية.
- تصميم وإقامة المعارض والإشراف عليها.
- كتابة وإخراج النشرات الداخلية والخارجية.
- تصميم شعار المنظمة وتطوير النماذج المصورة التي تساهم في تحديد شخصية المنظمة من الناحية الشكلية.
- كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات العامة والخاصة.
- عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة في الموضوعات الهامة.
- إعداد وإخراج الكتيبات الخاصة والتقارير السنوية.
- تنظيم المسابقات والأحداث الخاصة كالיום المفتوح والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التي تستهدف تقديم المنظمة إلى الجمهور.
- إنتاج المواد السمعية والبصرية للأغراض الإعلامية والتأثيرية.

¹⁸ على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص56.

▪ تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها في الأماكن المناسبة في المنظمة.

3. إدارة العلاقات العامة والصراع التنظيمي:

1.3. طبيعة الصراع التنظيمي:

يسعى العاملون بالمنظمات المختلفة إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية، والأهداف التنظيمية المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها في هذه المنظمات من ناحية أخرى. لذلك فإنهم يتفاعلون باستمرار مع بعضهم البعض، فيتفقون في بعض المواقف، ويتعارضون في بعضها مما يؤدي غالبا إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي. وفرض اليوم على المنظمات ضرورة التعامل مع الصراع كأحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على قدرتها على البقاء والاستمرار والنمو.

ويمكن استعراض أهم النتائج المترتبة على وجود الصراع بالمنظمات المختلفة، على النحو التالي:¹⁹

أولا: أهم النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع:

- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.
- تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.
- تبديد الموارد والإمكانات المتاحة.
- زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.
- انخفاض مستوى الإنتاجية.

ثانيا: أهم النتائج الإيجابية المترتبة على وجود الصراع:

- المساعدة على احداث التغيير المستهدف.
- تشجيع المنافسة الإيجابية والإبداع والابتكار.
- المساهمة في بلورة الاختلاف في الآراء والأفكار وذلك من خلال ما يمكن أن يتيح الصراع من فرص لظهور الحماس الفكري.

2.3. مفهوم الصراع الإداري: يحدث الصراع في المواقف التنظيمي التي تتطلب أداء

أنشطة غير متوافقة، كما أنه يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الاضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض أو كل العاملين، أو التدخل معها، أو

¹⁹ محمد محمد إبراهيم، السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال، الولاء للطبع والتوزيع، 1995، ص261-263.

مقاومتها، أو الذي يقوم به شخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب)، باستخدام شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب)، والتي تتسبب في عجزه على تحقيق أهدافه أو مصالحه.

ويعرف على أنه صورة من صور التفاعل الذي يتم بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات أو المنظمات، والناجم عن عدم الاتفاق في وجهات النظر أو الأهداف أو القيم، أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات، مما يؤدي إلى آثار ضارة تعوق أو تمنع فعالية المنظمة من تحقيق أهدافها.²⁰

ويمكن تعريف الصراع، بأنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تتجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة-فرادى وجماعات-ويمكن ان يؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها.

والواقع أن هذا التعريف يتماشى مع النظرة الجديدة للعلاقات العامة ويتناسب مع الإمكانيات الهائلة لها في مجالات الإقناع والتوعية وبعث الثقة والمصادقية بين فئات الجماهير المختلفة المرتبطة بالمنظمة.

3.3. العلاقات العامة والصراع التنظيمي: تلتقي العلاقات العامة والصراع التنظيمي في مجموعة من الجوانب يمكن للعلاقات العامة أن تمارس دورها من خلالها، وأهمها:²¹

- ♦ كانت مواجهة الصراع الدافع لظهور العلاقات العامة كأسلوب مناسب للتعامل مع ثورة الرأي العام في البيئة الاجتماعية خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر بالولايات الأمريكية، وكذلك الاضطرابات التي قام بها العاملون آنذاك بسبب ظروف العمل السيئة.

- ♦ إذا كان الاختلاف في الأهداف والاختلاف في الإدراك من أهم أسباب حدوث الصراع، فإن العلاقات العامة ما هي إلا تفاعل منظم بين الجماعات، كما أنها أسلوب متطور لتحقيق التكيف والتوافق بين الأفراد والجماعات، وبالتالي تحسين المناخ التنافسي للمنظمات المعاصرة.

²⁰ ثابت عبد الرحمان إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، ص142.

²¹ محمد محمد البادي، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1992، ص149-154.

♦ إذا كان هناك بعض النتائج الإيجابية لوجود الصراع، فإن العلاقات العامة قدرات كبيرة على تقليل النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع، وكذلك تدعيم استثمار النتائج الإيجابية المترتبة على وجود الصراع.

♦ يتفاقم ويتطور الصراع، فيتحول من الحدود الآمنة إلى الحدود الغير آمنة، لكن العلاقات العامة بوسائلها وأساليبها يمكنها اختيار السياسة الإدارية المناسبة، كما تستطيع أن تحكم تطور المراحل الأولى داخل حدود آمنة، وبالتالي يضل الصراع كعملية اجتماعية، لها آثارها ونتائجها المرغوبة.

♦ إذا كان الصراع في جوهره ومضمونه موقفا صعبا يواجه الإدارة، فإن تاريخ العلاقات العامة وتطورها وأساليبها ووسائلها تثبت أنها مهنة المواقف الصعبة التي تمر بها داخلي وخارجيا.

♦ إذا كان الصراع يحتاج إلى مواجهة، باستخدام بعض الأساليب، مثل إثارة الصراع أو عدم التدخل فيه أو التقليل منه أو منعه والقضاء عليه في حالات محدودة. فإن العلاقات العامة بما لها من قدرات على الاتصال والاقناع، يمكنها ممارسة دور فعال انتقاء وتطبيق الأسلوب المناسب من الأساليب البديلة لمواجهة الصراع.

4.3. دور العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن تحديد طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة فيما يتعلق بترشيد إدارة عملية الصراع التنظيمي، وذلك من خلال المجالات التالية:

1. يمكن للعلاقات العامة أن تقدم للإدارة وسائل تنظيمية للتنبأ بتطورات الصراع وإدراكه على حقيقته، والنتائج المتوقعة المترتبة على كل مرحلة من مراحله، وبالتالي تقديم توصيف وتشخيص دقيق لمواقف الصراع المحتملة، وتقديم المقترحات المناسبة لطبيعة كل موقف منها، وذلك استنادا لمناهج بحث متعددة ومتطورة، مثل منهج الاستقصاء ومنهج تحليل الاتجاهات لجماعات العمل بصفة عامة، والجماعات المتصارعة بصفة خاصة، للتعرف على الآراء، والاتجاهات النفسية الكاملة بين أفرادها، كما يمكن تطبيق منهج تحليل المضمون على الرسائل المتبادلة بينها، خلال شبكات الاتصال داخل المنظمة التي ينتمي إليها، كما يمكن تطبيق المنهج التاريخي على سجلات المنظمة

وتقاريرها والمعلومات المختزنة عليها، وللتعرف على إمكانية وجود الأسباب والظروف التي أدت إلى ظهور الصراع.

2. تصميم برامج العلاقات العامة في مواجهة الصراعات الكامنة، والتي تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية وهي:²²

- التعبير بأمانة من مصالح الجماعات المتصارعة تصارعا واقعيا ومحتملا.
 - التعبير عن مصالح المنظمة التي تنتمي إليها العلاقات العامة.
 - التعبير عن مصالح المجتمع الذي يجمع المنظمة وجماعاتها، داخل إطار من المصالح المشتركة للأطراف الثلاثة.
3. تصميم وصياغة الرسائل الإقناعية التي تترجم الأهداف المشتركة، والتعليم على الأساليب الإقناعية المناسبة، مثل الاعلام والدعاية والتعليم، مع مراعاة فنون الإقناع الرئيسية، وهي:
- التأثير على الصورة الذهنية عند جماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة.
 - التأثير على الاتجاهات النفسية والمشاعر العاطفية.
 - التأثير على أنماط السلوك غير المقبولة، وتدعيم أنماط السلوك المقبولة.
 - تغيير الآثار السلبية للظروف الداعية للصراع بالإقناع المضاد.
4. انتقاء الوسائل والقنوات الاتصالية المناسبة للرسائل الإقناعية، وقد تكون هناك وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية هي الأكثر مناسبة لنقل الرسالة الإقناعية.
- الوسيلة الشفهية أو الوسيلة الكتابية.
 - الوسيلة اللفظية أو الوسيلة غير اللفظية.
 - الوسيلة المباشرة أو الوسيلة غير المباشرة
5. تقوم العلاقات العامة بإجراء تقييم مستمر لكافة النتائج التي تتحقق أولا بأول، والتي يسفر عنها برنامج إدارة الصراع، وإدخال التعديلات اللازمة، بما يحقق الهدف النهائي للبرنامج (تجنب الصراع/ إثارة الصراع).

²² محمد البادي، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، ص154.

وعليه، فإن العلاقات العامة تنظر إلى الصراع على أنه ظاهرة واقعية، لها أسبابها، ومستوياتها، وتعطي لكل حالة مل يناسبها داخل إطار خطة متكاملة تقوم على برامج وقائية وعلاجية متواصلة، وبالتالي لا تقف مترددة بين الإحجام والإقدام كما هو الحال بالنسبة للأساليب التقليدية لإدارة الصراع، حيث يمكن أن يزيد التردد في مواجهة الصراع من صعوبة وتعقيد الموقف موضع الصراع، وهنا فإن العلاقات العامة التي تقدم نفسها على أنها إحدى الأساليب العلمية التي يمكن أن تدعم الأساليب التقليدية لإدارة الصراع، بل وتزيد من درجة فعاليتها.

المحور الثالث: العلاقات العامة والجمهور.

يتعاون الأفراد مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم ومصالحهم، ولا تستطيع المؤسسة أن تزيد من فاعلية التعاون بين جماعات المؤسسة لتصبح أقدر على تحقيق أهدافها، إلا إذا تمكنت من إشباع حاجات الأفراد بالشكل الذي يزيد من حماسهم وتعاونهم في العمل، فللعلاقات العامة دور هام وخطير في حسن استخدام الطاقات البشرية وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة.²³

كما أن العاملين هم الذين يمثلون المنظمة أمام الفئات الجماهيرية المختلفة ويتكلمون باسمها، ولا يتوقع أن يقوم هؤلاء بحسن تمثيل منظماتهم ما لم تكن العلاقات معهم حسنة.²⁴ وعليه فالجماهير تنقسم من حيث علاقاتها مع المنظمة إلى قسمين: أ- جماهير داخلية: وتشمل جماهير الموظفين ونقابات العمال والمساهمين. ب- جماهير خارجية: وتشمل جماهير العملاء والموردين ووسائل الإعلام والجهات الحكومية والمجتمع المحلي.

1. العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي:

يهدف برنامج العلاقات مع الجمهور الداخلي إلى تحقيق أهداف متعددة منها ما يلي: أ. بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الداخلي.

²³ نادية سعد زغلول، أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1996، ص145،

ب. نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي يقومون به للمنظمة ومساهماتهم في الاقتصاد الوطني، من خلال إحاطة جميع أفراد المنظمة بالتطورات الهامة التي تؤثر على المنظمة والعاملين.

ج. رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية.

د. شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجهات المنظمة، وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف.

هـ. تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا، بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المنظمة، أو بشأن سياساتها وخططها الحالية والمستقبلية، فضلا عن تقديم المعلومات والتوصيات الخاصة بال جماهير الخارجية والتي لها علاقة بممارسة المنظمة لنشاطاتها وتحقيق أهدافها.

و. رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم.

كسب قبول العاملين:²⁵

تعتبر الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة ضرورية لنجاح أي منظمة، الثقة في منتجاتهم وخدماتهم، حيث من الصعب تحقيق نجاح دائم بدون ذلك، كما يمكن تصور عملية كسب قبول العاملين بثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- التعبير عن الاهتمام بأمور ومصالح العاملين: ينبغي أن يكون هذا الاهتمام أصيلا وليس عابرا أو سطحيا، وكذلك مراعاة النواحي الإنسانية، بأخذ الرغبات والمخاوف التي يحس بها العاملون بالاعتبار عند كل قرار أو تصرف.

- طريقة معالجة مشاكل العاملين: يتطلب ذلك المراجعة الدورية لسياسات العاملين، من خلال تعزيز الاهتمام أو النوايا بالتصرفات الفعلية، كالاهتمام بصحة العاملين من خلال توفير الاعتمادات المالية اللازمة وإجراءات الأمن الصناعي، وكذا اجتناب كل ما من شأنه الشعور بالمهانة..

²⁵ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص51.

• تأكيد انسياب البيانات بين الإدارة والعاملين: من خلال استخدام خطوط التنظيم إلى جانب الأدوات المساعدة من أجل تقوية علاقات العمل الشاملة.

مواصفات أخصائي العلاقات العامة:

يلعب موظف العلاقات العامة دورا أساسيا في وضع وتنفيذ سياسات خاصة بالعاملين، إذ يبذل مجهودا كبيرا للتوفيق بين الخلافات من أجل المصلحة المشتركة، ولهذا يجب أن تتوافر في موظف العلاقات العامة المواصفات التالية:

• التمتع بالأخلاق الفاضلة من صدق وأمانة وسمعة جيدة في التعامل مع الناس، وهذه الصفة تعتبر من أهم الصفات التي يجب توافرها لدى موظف العلاقات العامة لأنها مصدر مصداقيته أمام مختلف أنواع الجماهير.

• أن يكون اجتماعيا قادرا على إقامة العلاقات مع الناس وبالتالي الحصول على ثقتهم وتأييدهم.

• أن يتصف بالاستقرار النفسي والوجداني ويكون لديه القدرة على الصبر وعدم الانفعال والتعامل مع الآخرين بهدوء.

• أن يتمتع بالجادبية في المظهر والحديث، حيث يجب أن يكون مظهره حسنا وحديثه لبقا ولطيفا.

• أن يكون سريع الاستجابة وحسن التصرف، خاصة أوقات الأزمات والحوادث الطارئة.

• الموضوعية وعدم التحيز في السلوك وإصدار الأحكام والاستنتاجات، بحيث يكون متعفا عن التأثير بشعوره الشخصي أو منفعة الخاصة.

• توفر المهارات الاتصالية من مهارات من مهارات الكتابة والقراءة والمحادثة والإنصات وغيرها.

• توفر مهارات الإبداع والابتكار، فوظيفة العلاقات العامة تستند إلى خلق أفكار جديدة وأساليب جديدة دائما.

• الإلمام بأسس العلوم التي لها علاقة مع العلاقات العامة، كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإحصاء والتاريخ ومبادئ الإدارة والاقتصاد.

- الإمام بأسس ومناهج البحث العلمي، وكذلك مبادئ وطرق قياس الرأي العام واتجاهات الجماهير المختلفة من عملاء وموردين وموظفين وموزعين وغيرهم.
 - المعرفة بالفنون الصحفية، كفن التحقيق والإخراج والتحرير وأساليب الدعاية والإعلان بالوسائل الاتصالية الأخرى كالمجلات والإذاعة والتلفزيون وغيرها.
 - الإمام بسياسات الشركة وأهدافها وكذلك بمواصفات المنتج الذي تقوم الشركة ببيعه أو الخدمة التي تقدمها بالإضافة إلى الإمام بمستوى جودة المنتج وأسعاره والوضع التنافسي للشركة في السوق.²⁶
- دور الاتصال الفعال:²⁷

تزداد احتمالات عدم التكيف والإحباط كلما كبر حجم المؤسسة، وهكذا كلما نمت المنظمة في الحجم والتعدد، تصبح الاتصالات الداخلية أكثر تعددا وأكثر صعوبة، فغياب الترابط الاجتماعي يجعل كثيرا من العاملين يسألون عن: أين مكاني الملائم؟ ما هي فكرة ونظرة رئيسي عني؟ كيف أكون ناجحا أو أكثر نجاحا؟ ويساعد توفير نظام اتصالات مصمم وفقا لاحتياجات المنظمة في الإجابة على هذه الأسئلة بالتقليل من القلق وخلق الإحساس بالأمان، كما أنها توفر الرضا عن العمل من خلال إشباع خمس حاجات أساسية على الأقل:

- خلق وعيا مشتركا بأهداف المنظمة بين جميع العاملين.
 - إحاطة جميع العاملين بالتطورات الهامة التي تؤثر على المنظمة والعاملين.
 - زيادة فاعلية جميع العاملين في أداء وظائفهم.
 - تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الوظائف الاستشارية.
 - إرضاء حاجة العاملين إلى الإمام بكل ما يدور في منظماتهم.
- كما أن هناك اتجاه نحو زيادة الاهتمام بالاتصالات بالعاملين يقوم على عدد من الافتراضات المنطقية أهمها:
- هناك حاجة إلى إعادة تعليم العاملين قيم المجتمع قيمة العمل، وأهميته للتقدم والنمو الاقتصادي.

²⁶ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

²⁷ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- هناك ارتباط بين كمية المعلومات التي يحصل عليها العامل عن الشركة واتجاهاته نحوها، وذلك بصفة عامة ودون الدخول في تفاصيل الجدل المتعلق بها.
- هناك ارتباط كبير بين اتجاهات العاملين ومعنوياتهم من ناحية وإنتاجيتهم من ناحية أخرى.
- العاملون الذين يعرفون الحقائق سيكونون أكثر تفهما وتعقلا في مناقشاتهم.

2. العلاقات العامة مع الجماهير الخارجية:

يمكن للقائم بالعلاقات العامة استخدام عدة طرق للاتصال بأفراد الجمهور الخارجي بهدف بناء جسر من الثقة بينهم وبين المؤسسة بما ينعكس إيجابا على إنجاز كافة المعاملات لتقديم صورة واضحة ومقنعة عن سياسة المؤسسة وأهدافها.

العلاقات مع العملاء:²⁸

يتوقف نجاح الشركة أو فشلها على طبيعة علاقاتها مع العملاء، إذ يعتبر العميل مفتاح نجاح بالنسبة للشركة وفي أي مجال عمل تقوم به، سواء كان بيع سلع أو خدمات. لقد تحولت المشكلة الرئيسية التي تواجهها الشركات في ظل التنافس الشديد، من كيفية زيادة ما تنتجه، إلى كيفية الحصول على رضا العميل وكسب ولاءه للسلعة، سواء بتقديمها في جودة عالية، أو تقديمها بأسعار منخفضة، أو تقديمها في الوقت والمكان المناسبين. يعتبر الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء وكسب تأييدهم وثقتهم، أساس نجاح المؤسسة إجراء الاتصالات معهم لتحقيق الأهداف التالية:

- كسب ثقة العملاء الحاليين والحفاظ عليهم.
- استقطاب عملاء جدد إلى المنشأة.
- الحصول على أكبر حصة في السوق.
- العمل على التقليل من شكاوي العملاء، والعمل على معالجة شكاويهم الحالية.
- تزويد العملاء بمعلومات على المنشأة فيما يتعلق بتاريخها وسياساتها ومركزها في السوق.
- التعرف على آراء العملاء واتجاهاتهم عن طريق إجراء البحوث.
- مساعدة دائرة التسويق في تعديل سياستها إذا تبين من العملاء بأنها غير عادلة.

²⁸ المرجع نفسه، ص55.

العلاقات مع الموردين:

يجري تحسين العلاقات مع الموردين عن طريق إتباع سياسة عادلة للشراء وعدم استغلالهم ودفع مستحقاتهم في الوقت المحدد، وعدم تعقيد إجراءات الشراء، وتتلخص توقعات الموردين ورغباتهم فيما يلي:

- إتباع سياسة عادلة للشراء مبنية على أسس واضحة وموضوعية، فلا يتم محاباة مورد على حساب آخر لمصلحة ما أو أمور شخصية.
 - الاستمرارية في التعامل مع المورد واستلام طلباته بصفة منتظمة.
 - دفع فاتورة المشتريات في الوقت المحدد دون أي تأخير.
 - الصدق في معاملة الموردين.
 - إتاحة الفرصة للموردين من أجل إبداء اقتراحاتهم ووجهات نظرهم.
 - معالجة الشكاوي المقدمة من طرف الموردين بالسرعة الممكنة.
- ويتم الاتصال بالموردين من خلال المقابلات الشخصية بينهم وبين المدراء، وعقد الاجتماعات معهم ودعوتهم إلى زيارة المنشأة، وكذلك من خلال النشرات والمطبوعات التي تصدرها المنشأة.

العلاقات مع وسائل الإعلام:

تبنى العلاقات مع وسائل الإعلام على أساس من الصدق والدقة في إعطاء المعلومات، وذلك حتى تستطيع المنشأة أن تحصل على ثقتهم وتعاونهم الدائم، مما يؤدي إلى وقوفهم بجانب المؤسسة في أوقات الأزمات، وسرعة تفهمهم لهذه الأزمات وقت وقوعها، ويمكن تلخيص توقعات ورغبات وسائل الإعلام فيما يلي:

- الاستجابة بسرعة وبأمانة إلى أي استفسارات من جانب ممثلي وسائل الإعلام.
- الالتزام بالمواعيد المحددة في إرسال النشرة الإخبارية إلى وسائل الإعلام.
- توفير التسهيلات اللازمة والتعاون مع ممثلي وسائل الإعلام أثناء تواجدهم في مكان العمل أو أثناء اتصالهم بالمنشأة للتحقق من صحة الأحداث.
- العدالة في التعامل مع مختلف وسائل الإعلام دائماً، وذلك بالتعاون مع كل الصحف، ودعوة جميع مندوبيهم إلى المؤتمرات الصحفية التي تنظمها.
- الاستماع إلى مقترحات وآراء وحتى شكاوى كل رجال الصحافة والإعلام.

ويتم الاتصال بوسائل الإعلام من خلال الاتصالات الشخصية، الاجتماعات والمؤتمرات الصحفية، المقابلات الشخصية، ترتيب زيارات إلى المنشأة، وإعداد النشرات الإخبارية التي تتضمن معلومات معينة تهم جمهورا معينا أو الجمهور العام.

العلاقات مع الجهات الحكومية:

تتدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية سواء عن طريق إصدار القوانين المنظمة لها أو عن طريق التدخل المباشر والقيام بتنفيذ المشاريع الكبيرة الإنتاجية أو الخدمية، كما تعمل الدولة على مراقبة الائتمان والأسعار وتحديد المعايير والمقاييس وغيرها، وعليه تبدل المنشأة جهدها في توثيق علاقاتها بالدوائر والجهات الحكومية، وذلك من أجل إيجاد جو من التعاون والثقة بينهم.

ويتم الاتصال بالجهات الحكومية عن طريق الاتصال الشخصي بالمسؤولين أو دعوتهم لزيارة المنشأة من أجل مناقشتهم واطلاعهم على منتجات الشركة وانجازاتها.

العلاقات مع المجتمع المحلي:

تهدف الاتصالات مع المجتمع المحلي إلى تحقيق ما يلي:

- تزويد المجتمع بأخبار المؤسسة وسياساتها وأنظمتها.
- إجراء تصحيح للمعلومات الخاطئة لدى أفراد المجتمع من أجل تحسين صورة الذهنية للمؤسسة.
- المحافظة على علاقات جيدة مع المجتمع المحلي عن طريق تقديم فرص للعمل والاشتراك في المناسبات الاجتماعية والأنشطة الرياضية والثقافية.
- دعم البرامج الثقافية والصحية والاجتماعية من أجل المساهمة في رفاهية المجتمع.
- التحقيق في شكاوى أفراد المجتمع، والعمل على معالجتها في أقرب وقت ممكن.
- الترويج لمنتجات المنشأة وبيعها لأفراد المجتمع المحلي.
- التعرف على آراء أفراد المجتمع واتجاهاته عن طريق البحوث.²⁹

المحور الرابع: التخطيط للعلاقات العامة.

تقع على العلاقات العامة مسئولية المشاركة في التخطيط للسياسة العامة للمنشأة، والمشاركة في التخطيط لسياسات العمل للإدارات الأخرى أي السياسات التنفيذية التي

²⁹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص248.

تنظم العمل في مختلف الإدارات الأخرى، وهي السياسات التي تعتبر تطبيقات للسياسة العامة أو المبادئ العامة للمنشأة، ويشتمل التخطيط لإدارة العلاقات العامة على جوانب متعددة، يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية والفنية الواجب توافرها.
- تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف "تصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها".

1. مفهوم التخطيط في العلاقات العامة:

يعتبر التخطيط للعلاقات العامة بصورة عامة: "عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند على الخبرات العلمية والعملية وتتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والطلبات وحجم العمليات لفترات زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد".³⁰ ويحقق التخطيط للعلاقات العامة المزايا التالية:

- برنامج متكامل تتضافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة تؤدي هدفًا محددًا.
- تخفي المخاطر من خلال التنبؤ بالظروف المتوقعة وما يعده من خطط بديلة.
- القدرة على التعرف على المتغيرات البيئية ووضع خطة لمواجهةها والتكيف معها والحصول على مزاياها وتجنب مشاكلها.
- زيادة مساهمة وتأيد الإدارة.
- تأكيد ما هو إيجابي وليس ما هو دفاعي في ممارسة العلاقات العامة.
- التشغيل الاقتصادي لكل عناصر الإنتاج.
- تحديد الأهداف بما يساعد على تفهم الأفراد لها وتقبلها، وتحديد الخطوات لتحقيقها وتنفيذها.
- تسهيل مهمة القيادة، من خلال توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته، حتى يتعرف الأفراد على المطلوب منهم وعلى كيفية إنجازه.
- تسهيل عملية الاتصالات، بحيث تتناسب المعلومات عن الأهداف والخطط والمعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات.

³⁰ منير حجاب، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1992، ص 115.

- تقويم كفاءة وفعالية المديرين والإدارات المختلفة بنفس الدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف المكلفة بتحقيقها.
- يمنح للمديرين والمرؤوسين ثقة كبيرة كونهم يسيرون وفق برنامج مدروس وخطوات محددة بدقة، فيكون بذلك التركيز على رفع كفاءة الأداء.
- يساعد على حسن اختيار وسائل الاتصال والموضوعات والأوقات الملائمة والأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.
- يضمن إمداد الجماهير المختلفة بالمعلومات عن المنشأة وأنشطتها بشكل كاف ومنظم، كما يضمن أخذ وجهات نظر الجمهور في الاعتبار عند وضع سياسات المنشأة تأكيداً من الإدارة على مسؤوليتها الاجتماعية.³¹

2. أنواع التخطيط:

يمكن أن نميز بين عدة أنواع من التخطيط وذلك بناء على عدة أسس هي:

- الأساس الزمني.
 - النطاق الذي تشمله الخطة.
 - طبيعة النشاط.
 - طبيعة المشكلات المستهدفة.
- أولاً: أنواع التخطيط للعلاقات العامة وفقاً للأساس الزمني: ينقسم هذا التخطيط إلى:
- تخصيص قصير الأجل ويمتد لسنة أو بضعة شهور.
 - تخطيط متوسط الأجل والذي يمتد لأكثر من سنة وإلى خمس سنوات.
 - تخطيط طويل الأجل ويزيد مداه عن ذلك.
- ثانياً: أنواع التخطيط للعلاقات العامة وفقاً لنطاق الخطة: ينقسم هذا التخطيط إلى:
- خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل.
 - خطط فرعية تختص كل منها بنطاق محدد - فرع أو قسم للإدارة - مثل خطة لإدارة البحوث بالعلاقات العامة وخطة لإدارة التدريب وخطة للإنتاج الإعلامي.
- ثالثاً: أنواع التخطيط للعلاقات العامة وفقاً لطبيعة النشاط:

³¹ المرجع نفسه، ص 117.

- وتنقسم الخطط وفقا لهذا المعيار إلى خطط نوعية للتوظيف و خطة للشراء و خطة للصيانة و خطة للجماهير الداخلية و خطة للجماهير الخارجية.

رابعاً: أنواع التخطيط للعلاقات العامة طبقاً للمشكلات المستهدفة: ينقسم التخطيط إلى:

- **التخطيط الوقائي:** يبنى على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المنشأة وجماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح، وهذا النوع من التخطيط يستهدف تجنب الأخطاء قبل حدوثها ودرء الأخطار قبل وقوعها ودراسة مواقف الجماهير إزاء المؤسسة باستمرار، ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها حتى يمكن تجنبها والوقاية منها.

- **تخطيط إعلامي:** يتسم بالحركة والسرعة والحسم، حيث يقف مستعداً للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ، ولا يبدأ هذا التخطيط إلا بعد حدوث المشكلات، ويتطلب ذلك نوعاً من الإعداد الأولي باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وأنواع الأخطار التي يحتمل حدوثها في أي وقت.

- **تخطيط الطوارئ أو الظروف المفاجئة:** يهدف إلى الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور ويتحول في النهاية إلى كارثة. ومن أمثلة ذلك وجود نزاع بين المنشأة والعاملين فيها، أو تعرضها لحملة صحفية مغرضة، أو إقدام المنشأة على إجراء تعديلات أساسية في نظام الإدارة، فتعمل المنشأة أو المنظمة هنا بكل الوسائل لتفادي تأزم الموقف أكثر مما وصل إليه، والعمل على عدم تطور الأمور إلى كارثة محققة.³²

3. شروط التخطيط الجيد:

يكون التخطيط للعلاقات العامة سليماً ومحققاً لأهداف المنشأة إذا توافرت فيه مجموعة من الشروط يمكن إدراجها فيما يلي:

- **الواقعية:** يقوم التخطيط للعلاقات العامة على أساس التحليل الوظيفي والتكوين البنائي للإدارة وفقاً للاحتياجات الفعلية وفي حدود الموارد المتاحة.

³² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 285-288.

- المرونة: لمواجهة المشكلات الطارئة التي لا يمكن التنبؤ بها تفصيلا ومقدما عند وضع الخطة، وحتى لا تحول هذه المشكلات الطارئة دون تنفيذ الخطة.
- الاستمرارية: يعني الاستفادة من مشكلات الماضي ووضعها في الحسبان، ووضع الاحتياطات اللازمة لعلاجها وتفاديها في المستقبل.
- التعاون والتنسيق: بين جميع المختصين بالإدارة وبينهم وبين القيادات المختلفة على مستوى المنشأة، لأن نجاح أي تخطيط يشترك فيه أكثر من جزء يتوقف على التعاون بين الأفراد والتنسيق بين الجهود المبذولة فيه.
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية: أي كل ما يؤثر في الموقف الحالي والاحتمالات المستقبلية أيضا، وذلك لضمان رسم الخطط المناسبة وعدم حدوث عقبات مستقبلية إذا ما أهملت مجابهة احتمالات هذه الظروف والتصدي لها.
- أن تكون الأهداف الرئيسية والفرعية المطلوب تحقيقها واضحة ومحددة ومفهومة من جانب الإدارة والأفراد، وأن يكونوا جميعا مقتنعين بها وراغبين في تحقيقها.
- توفر المعلومات الصحيحة الموقوتة والتي يمكن الاعتماد عليها والإفادة من الوسائل الحديثة لمعالجة المعلومات.
- إشراك المستويات الإدارية المختلفة وكثير من العاملين في وضع التصرفات المختلفة قبل اعتماد الخطة.
- أن تكون الخطة واضحة محددة ودقيقة الألفاظ والأرقام والتواريخ حتى لا يحدث لبس أو سوء تفسير لها ولتكون مفهومة للجميع بنفس المعنى.
- أن تقسم الخطة إلى مراحل ترتب حسب أهميتها.
- أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة مع مراعاة عنصر التنسيق بين الخطط القصيرة والبعيدة المدى.
- أن يتوفر لتنفيذ الخطة عدد كاف من المختصين الأكفاء.
- أن تحدد الجماهير المستهدفة وأن تكون خصائصها الأساسية معروفة.
- لا بد من وجود خطوات للمراجعة والمتابعة بحيث يجري تقويم الخطة لكل مرحلة بعد إتمامها حتى تبدأ المرحلة التي تليها على أساس سليم.

- التنبه للعوامل المعوقة والتي تحد من حرية الاختيار من البدائل المتاحة أو التي يجب علاجها قبل وضع الخطة، أو التي يجب التعايش معها عندما لا يمكن علاجها أو التخفيف منها ووضع الاحتياطات الواجبة لها.³³

4. خطط العلاقات العامة:

تصنف خطط العلاقات العامة على النحو التالي:

1. خطط طويلة الأجل: يعتبر هذا النوع الأفضل لبرامج العلاقات العامة، حيث يوضح أهدافها وسياساتها البعيدة المدى، تحتاج إلى الدقة في التنبؤ وكم هائل من المعلومات، إذ كلما طالت المدة كلما أصبح احتمال التغيير أكبر، وتمتد من 5 سنوات فأكثر.
 2. الخطط المتوسطة الأجل: شاع استخدامها في الإنتاج والتخطيط الاقتصادي والعلاقات العامة، كدراسة التوقعات المستقبلية للسوق ورغبات المستهلكين، وتقل مدتها عادة عن خمسة سنوات.
 3. الخطط قصيرة الأجل: هي خطط تعتاد المؤسسة إتباعها لبرامج العلاقات العامة، حيث تتابع أحداث الجمهور واتجاهات الرأي العام في محاولة للتأثير عليها، ومنها الخطط السنوية التي تهدف إلى تحقيق أهداف مرحلة معينة مثل الميزانية السنوية، وقد لا يتعدى مداها الأشهر أو الأسابيع.
- ومن التصنيفات الأخرى نجد:
1. خطط بسيطة ومحدودة التأثير: تعالج موقفا معينا، أو تحافظ على استمرارية علاقة معينة محدودة الأهمية وذات قيمة محدودة.
 2. خطط كبيرة متعددة الاتجاهات: يشترك بها خبراء ومستشارون، وتتطلب استخدام وسائل اتصال متعددة، مثل دخول المؤسسة إلى سوق جديدة أو تسويق سلعة جديدة.
 3. خطط هجومية: غايتها منع ضرر معين أو محاولة اعتراض الأخطار قبل وقوعها.
 4. الخطط الدفاعية: تواجه العلاقات العامة بها الإشاعات أو الدعاية الكاذبة، وهي تهدف إلى كشف الحقائق، ومنع المنافسين من إعادة الهجوم.

³³ منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 148-163.

5. الخطط الوقائية والخطط العلاجية: تهدف الخطط الوقائية إلى تحقيق استمرارية العلاقات الطبية وضمان الفهم المشترك بين المؤسسة وجمهورها. بينما تعالج الخطط العلاجية موقفاً أو أزمة صغيرة، وعادة ما تهتم المؤسسات بالخطط الوقائية.³⁴

5. مبررات التخطيط في مجال العلاقات العامة:

تبدى العديد من المؤسسات اهتماماً كبيراً بالعلاقات العامة، إلا أن ما تقوم به لا يزيد عن المستوى الأدنى، لأن المضامين والأبعاد التي ينطوي عليها مفهوم العلاقات العامة لا تزال غير واضحة من جانب الجهات المعنية بهذا النشاط المتخصص والمتميز، ولأن الأساليب والأدوات التي تتبناها الإدارة في تلك المؤسسات لا تستطيع تطوير الخطط والجهود المبرمجة بشكل واضح ومحدد.

لقد أشارت نتائج دراسة شملت 100 فرد من مديري الإدارتين العليا والوسطى من العاملين في حقل العلاقات العامة إلى أن البرامج الخاصة بالعلاقات العامة لـ 60 % منهم لم تشمل على أكثر من مجرد إصدار بعض النشرات والمواد الإخبارية التي تستخدم في المعارض التي تشترك فيها مؤسساتهم.

وأوضحت دراسة أخرى بأن 94.6 % من المؤسسات التي شملتها الدراسة، قد عزفت عن تطبيق أي شكل من أشكال التخطيط طويل الأجل في مجالات العلاقات العامة، وأن هناك ميلاً لـ 69.1 % من هذه المؤسسات تميل إلى الأخذ بالتخطيط متوسط الأجل. وعليه تتبع ضرورة إخضاع نشاط العلاقات العامة لمنطق التخطيط من الأسباب التالية:³⁵

- إتاحة قدر أكبر من التنسيق بين الجهود التي تبذل على صعيد العلاقات العامة وغيرها من الأنشطة التسويقية في المصرف ككل.
- يساعد التخطيط على تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة وتوجيهها نحو ما يحقق الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.
- يساعد التخطيط إلى الوصول إلى أنسب الوسائل الإعلامية لنقل الجهود الخاصة بالعلاقات العامة.

³⁴ زويلف مهدي حسن، العلاقات العامة: النظرية والأساليب، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003، ص 50-51.

³⁵ يحيى مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط 2005، ص 293-294.

• يساعد تخطيط الجهد الخاص بالعلاقات العامة في تحديد النطاق الزمني لعملية التنفيذ، وهو ما يساعد على برمجة الأنشطة الفرعية داخل مجال العلاقات العامة، واختيار أنسب أساليب التصرف لكل نشاط.

• يمكن التخطيط لإدارة المصرف من تطبيق الوسائل والأدوات الرقابية اللازمة، مما يساعد في ضبط الأمور وتيسير أوجه النشاط ضمن الأطر المرسومة.

• يحد تخطيط العلاقات العامة من احتمالات التكرار والازدواجية في التنفيذ، خاصة أن الأهداف محددة والمسؤوليات موزعة بصورة واضحة لا لبس فيها.

وهذا يجرنا إلى ذكر المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط في مجال العلاقات العامة:

■ يجب أن تستهدف خطة العلاقات العامة تقديم المؤسسة ونشأتها وسياساتها إلى الجمهور بصورة واضحة وكاملة.

■ يجب أن تتطوي خطة العلاقات العامة على نظام تتحدد من خلاله الأولويات حسب أهميتها.

■ يجب تحديد الجمهور المستهدف بالبرنامج الخاص بالعلاقات العامة، وأن يراعى في وضع الخطة الخصائص المميزة لهذا الجمهور.

■ يجب أن تتطوي خطة العلاقات العامة على بعض وسائل الاتصال المباشر بالجمهور وعدم الاعتماد فقط على وسائل الاتصال الجماهيرية في تنفيذ الخطة.

■ يجب أن تناط مسؤولية تخطيط برنامج العلاقات العامة إلى إدارة العلاقات العامة كجزء من مهامها وواجباتها، كما يجب أن تتولى هذه الإدارة بكافة كوادرها مسؤولية تنفيذ كل ما يصدر عنها من خطط البرنامج، ولا يعني ذلك عدم التنسيق والتشاور في كافة الجوانب المتعلقة بعملية التخطيط والتنفيذ.

■ يجب أن يتم توزيع المسؤوليات الخاصة بتنفيذ كل جزء من الخطة على الأفراد المعنيين أو الجهات ذات العلاقة بشكل واضح لا يقبل التأويل والتحري وبشكل يمنع التكرار والازدواجية في الأداء.

■ يجب أن يكون لكل خطة أو برنامج للعلاقات العامة نطاق زمني محدد، يوضح البدايات والنهايات لكل جزء أو مرحلة في الخطة.

■ يجب أن يتم تخطيط العلاقات العامة في حدود الموارد والإمكانات المادية المتاحة.

6. الخطوات الرئيسية في تخطيط برنامج العلاقات العامة:

تتطوي عملية تخطيط وتصميم أي برنامج نشط أو فعال للعلاقات العامة المصرفية على سلسلة من المراحل الهامة هي:

1. تحديد وتقييم الاتجاهات العامة نحو المصرف.
 2. التعرف على الإطار الإجرائي الذي يوفره التنظيم الحالي للمصرف لنشاط العلاقات العامة.
 3. تطوير وتنفيذ البرنامج الاتصالي الكفيل بنقل الرسالة التي تريدها إدارة المصرف إلى الجمهور المستهدف بما يحقق الفهم لهذه الرسالة والقبول بها.³⁶
- التخطيط عملية إدارية:³⁷**

يعتبر التخطيط لنشاط العلاقات العامة عملية إدارية أساسية لنجاح أي نشاط أو وظيفة أو قسم في أية منشأة، ويتم ذلك وفقاً لمتطلبات أساسية نذكر منها ما يلي:

- ◆ أن يستهدف التخطيط بالدرجة الأولى تقديم المنشأة ونشاطها وسياساتها إلى الجماهير.
- ◆ أن يقسم إلى مراحل ترتب حسب أهميتها ويكون لكل مرحلة وقت محدد.
- ◆ أن تكون فئات الجمهور التي ستوجه إليها الخطة معلومة منذ البداية.
- ◆ أن يعتمد على الاتصال المباشر بالجماهير.
- ◆ أن تختص إدارة العلاقات العامة في المنشأة بوضع الخطة وتنفيذها.
- ◆ أن يعهد إلى أفراد ذوي كفاءة ومقدرة، مسؤولية كل مرحلة من مراحل الخطة.
- ◆ أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة.

7. مراحل التخطيط:

■ تحديد الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها على أن تترابط هذه الأهداف مع أهداف المنشأة، مثل تحقيق السمعة الطيبة للمنشأة، ترويج المبيعات، كسب تأييد الجمهور، والفوز بثقة الجمهور الخارجي.

³⁶ ناجي معلا، العلاقات العامة ودرها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1992، ص131-135

³⁷ يحيى مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص295.

- تحديد الجمهور الذي ترغب العلاقات العامة الوصول إليه، وهل هو داخل المنشأة أو خارجها، معرفة خصائص هذا الجمهور واتجاهاته لتحديد أسلوب الاتصال به..
- تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة من موارد بشرية ومالية وفنية تساعد على تحقيق الهدف والاتصال مع الجمهور المستهدف.
- وضع استراتيجية الوصول إلى الهدف، أي وضع خطة العمل الفعلية والعملية التي تتضمن الأساليب والطرق التي سوف تتبع للاتصال مع الجمهور، ونوع البرامج التي سوف تقدم له -ترفيهية، تأثيرية، تثقيفية أو إعلامية-.
- تنفيذ الخطة ومتابعتها للتعرف على مدى تجاوب الجمهور وكسب تأييده، التقييم لمعرفة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي وضعت والأساليب التي أدت إلى التقصير في التنفيذ، ويستفاد من نتائج التقييم عند وضع خطة جديدة للعلاقات العامة سواء كانت سلبية أم إيجابية.³⁸
- كما يجب الاهتمام بالبرامج أو البرنامج الذي تتضمنه خطة العمل لتحقيق الأهداف، ومن الأفضل أن تتوافر في هذه البرامج بعض الخصائص أو الصفات:
 - أن يكون البرنامج قائماً على أساس استقصاء رأي الجمهور.
 - أن يكون البرنامج ذا هدف محدد وواضح للجمهور.
 - أن يراعي الدقة في اختيار أساليب إيصال البرنامج إلى الجمهور.
 - أن يحدد نوع الجمهور المقصود بالبرنامج.
 - أن يكون البرنامج واضحاً ومثيراً لاهتمام الجمهور ورضاه.
 - أن يكون البرنامج مستمراً ومتنوعاً حسب تنوع الجمهور وتنوع احتياجاته.

المحور الخامس: تنظيم العلاقات العامة.

يعتبر التنظيم الإطار الذي تتحرك بداخله ومن خلاله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد، وتمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ركناً أساسياً تبنى عليه بقية الجهود والنشاطات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة، وما لم يتوفر لهذه الأجهزة البناء التنظيمي المناسب لها، فإنها ستعجز عن القيام بالمسؤوليات الإدارية المنوط بها.³⁹ إن

³⁸ المرجع نفسه، ص296.

³⁹ لبنان الشامي، العلاقات العامة، المبادئ والأسس العلمية، دار البازوري، عمان، 2001، ص27.

التنظيم عمل اجتماعي متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة تضم الأعمال والإدارة والإمكانات والسياسات والنظم والإجراءات والهيكل، وكفاءة التنظيم وفعاليتها تتوقفان على الآراء المتناسقة والتعاون الايجابي بين عناصر التنظيم جميعا، ولكل من عناصر التنظيم المختلفة دوره وأهميته في تحقيق أهداف التنظيم الإداري. كما يعتبر العنصر البشري أو الأفراد القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري، وأنهم مصدر كل الطاقات، وان كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري حتى لم تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

1. أهمية التنظيم:

- ♦ تتمثل أهمية التنظيم في العلاقات العامة في مجموعة عوامل أهمها:
 - ♦ تجنب الإسراف وذلك بالاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.
 - ♦ الوصول إلى الهدف بأقصر طريق ممكن دون إخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية.
 - ♦ يهدف إلى إيجاد روح التعاون وحدة الهدف بين العاملين في ميدان العلاقات العامة وتحقيق الانسجام والتنسيق والتكامل ما بين تخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من احتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بقدر كبير من الفاعلية.
 - ♦ جميع المسؤوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة في الإدارة في إدارة واحدة متناسقة النشاط، بحيث الربط بين أجزائها بما يحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.
 - ♦ تحديد الصلاحيات والاختصاصات والمسؤوليات بحيث يعرف كل فرد واجباته، فتفسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.

2. مكانة إدارة العلاقات العامة:

تحدد مكانة إدارة العلاقات العامة في أية مؤسسة بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة واقتناعها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها من خلال جميع العاملين فيها من ناحية وعن طريق إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من ناحية أخرى، ولذلك ترتفع مكانة المسئول عن ممارسة هذا النشاط في كثير من المؤسسات التي تعترف بدور العلاقات العامة ومسئوليتها إلى مستوى الإدارة العليا، فنجد أن المسئول

يشغل منصب نائب مدير أو نائب رئيس مجلس الإدارة لكي تكون له سلطة توجيه الإدارات الفرعية، وإضافة لمسات العلاقات على أنشطتها، بالإضافة إلى مشاركته في اتخاذ القرارات العليا مما يتيح له التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة للتوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح الجماهير، ووضع السياسات المؤدية لتحسين صورة المنشأة في أذهان الجماهير.

3. عناصر التنظيم:⁴⁰

- يتكون التنظيم الإداري على مستوى المنشأة أو إدارتها الفرعية من العناصر الآتية:
1. الأعمال: هي الواجبات والأنشطة التي يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي قام من أجلها.
 2. الإمكانيات: هي الموارد والطاقات المتاحة للتنظيم كما تشمل أيضا المعلومات والمعارف والعلوم التي يستند إليها العمل التنظيمي.
 3. السياسات: هي القواعد والتعليمات والشروط المتعارف أو المتفق عليها والتي يسترشد بها الأفراد طوعا أو قهرا في أدائهم للأعمال وفي استخدامهم للإمكانيات.
 4. النظم والإجراءات: هي الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال وفقا لتدفق منطقي يبدأ من البدايات وينتهي إلى النتائج والإنجازات وهي ما اصطلح عليه بالروتين.
 5. الهيكل: وهو أسلوب توزيع الأفراد على الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسئولية.
 6. الأفراد: هم القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسئولية.
- ولكل من العناصر السابقة دور وأهمية في تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ولعل أهمها وأكثرها خطورة في العمل التنظيمي هم الأفراد، فهم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري. ويسمى الفرد في إطار التنظيم الإداري موظفا ويقصد به الشخص الذي يشغل الوظيفة ويمارس واجباته وصلاحياته-ومشاكله تعتبر الشغل الشاغل بالنسبة للمصلحين

⁴⁰ ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 304-305.

وكثير من الإداريين-وتشير قواعد التنظيم إلى أنه كلما زادت المسؤولية في السلم الإداري، تطلبت الوظيفة خبرات ومؤهلات أعلى.

4. مبادئ التنظيم للعلاقات العام: يقوم تنظيم إدارة العلاقات العامة بشكل سليم على مجموعة من الأسس المرتبطة ببعضها لوجود علاقة تأثير وتأثر، ولقد وضعت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مجموعة من المبادئ التي يمكن الاسترشاد بها عند إجراء عمليات التنظيم، والتي تعرف بالوصايا العشر للتنظيم، وهي:

- ◆ تحديد وتوزيع المسؤوليات على الرؤساء.
- ◆ يجب أن تتفق السلطة مع المسؤولية.
- ◆ عدم تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة النتائج التي سوف تنجم عن التغيير.
- ◆ عدم انتقاد الموظفين أمام مرؤوسيهـم.
- ◆ عدم تلقي الموظف أوامره من أكثر من رئيس.
- ◆ عدم تخطي الرؤساء المباشرين وإصدار أوامر إلى مرؤوسيهـم.
- ◆ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.
- ◆ عدم انتقاد الموظفين بعضهم لبعض.
- ◆ توفير الإمكانيات اللازمة للموظفين ومساعدتهم للوصول إلى مستوى الجودة والدقة المطلوبة.
- ◆ ضرورة موافقة الرؤساء المباشرين على أي تعديل في المرتبات والترقيات والجزاءات.
- ◆ وذكر آخرون مجموعة من المبادئ لا تختلف في جوهرها كثيرا عن المبادئ التي سبق ذكرها، وهي مكملـة لها:

- تحديد السياسات وتعريفها لجميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.
- تقسيم وتخطيط العمل ووضع برامج تنفيذه بصفة منتظمة.
- تحديد المسؤوليات وتوزيعها وتفهم الموظفين لها.
- وضع طرق العمل المناسبة والسير عليها.
- توزيع الإمكانيات المادية والبشرية بطريقة عادلة.
- تفويض السلطة المناسبة بما يتناسب مع المسؤولية.
- تنظيم العلاقات الوظيفية بين العاملين.

- توفير القيادات الرشيدة للأقسام المختلفة.
- يجب أن تسود وحدة القيادة والهدف جميع أجزاء المنظمة.
- محاسبة الموظفين على حسن الأداء في العمل.
- تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام في المنشأة وبين العاملين فيها.
- الدراسة المستمرة لكافة الموضوعات المتعلقة بالتنظيم.⁴¹

5. أساليب تنظيم إدارات العلاقات العامة:

هناك أربعة أساليب لتنظيم إدارات العلاقات العامة وهي:

1. **الأسلوب الاتصالي والوظيفي:** توزع فيه مسؤوليات واختصاصات الأقسام على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام، فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها وتنظيم المؤتمرات الصحفية ورعاية العلاقات بالصحفيين فضلاً عن إصدار صحيفة المؤسسة إن وجدت وأية مطبوعات أخرى، ويخصص قسم آخر للإذاعة والتلفزيون وثالث للإنتاج السينمائي ورابع للإعلانات وخامس للأحاديث الصحفية والندوات، وفي بعض إدارات العلاقات العامة يكون هناك قسم مستقل للتخطيط الإعلامي وأحياناً يقوم بهذه الوظيفة مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام، وهذا الأسلوب يعتمد في تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على الوسيلة الإعلامية.
2. **الأسلوب الاتصالي النوعي:** يتم توزيع العمل على أقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة، فقسم للاتصال بالمستثمرين، وثاني للمستهلكين، وثالث للعلاقات الداخلية ورابع للموزعين، ويكون كل قسم مسئولاً عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشر أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية، ومن الواضح أن هذا الأسلوب يعتمد في تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على علاقات المؤسسة بكل جمهور من جماهيرها النوعية.
3. **الأسلوب الاتصالي المزدوج:** يجمع هذا الأسلوب بين الأسلوبين السابقين للاتصال الوظيفي والاتصال والنوعي، فتوزع فيه المسؤوليات والاختصاصات على أقسام

⁴¹ منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 194.

تختص بوسائل الإعلام، وأقسام أخرى متنوعة بتنوع العلاقات بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر.

4. **الأسلوب المركزي واللامركزي:** تتبع بعض المؤسسات الأسلوب المركزي في إدارة العلاقات العامة، حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر الأنشطة ومنه يتحرك بعض الأخصائيين لممارسة وظيفته في فروع المؤسسة طبقاً للخطة الموضوعية، وقد يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة للعلاقات العامة الخاصة به والتي تمارس نشاطها من خلالها طبقاً لظروفها المتغيرة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.⁴²

6. **تنظيم وظيفة العلاقات العامة:**⁴³

يختلف التنظيم للعلاقات العامة من منشأة إلى أخرى، حيث لا يوجد تنظيم نمطي للعلاقات العامة، ويمكن إيجاز أهم العوامل التي تتحكم في الشكل التنظيمي فيما يلي:

- حجم الجماهير التي تتعامل معها المنشأة من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم، فكلما زاد حجم هذه الجماهير كلما تطلب ذلك إعطاء أهمية أكبر لدور العلاقات العامة في التنظيم، وكلما توسعت وحدة العلاقات العامة بأنشطتها وعدد موظفيها.
- طبيعة عمل المنشأة، حيث يختلف تنظيم العلاقات العامة في منظمات الخدمات والمرافق العامة في المنظمات الإنتاجية، فمنظمات الخدمات والمرافق العامة عادة تتعامل مباشرة مع الجماهير مما يؤدي إلى إعطاء أهمية خاصة إلى العلاقات العامة.
- مدى اهتمام الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة، حيث أنه بوجود التقدير والاهتمام من الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة فإن هذا يعني إعطاء دور أكبر للعلاقات العامة، فإذا كان رجال الإدارة من النمط التقليدي الذي يؤمن بأن الاهتمام الأساسي يفترض أن ينصب على الإنتاج والبيع فقط، فإننا لا نتوقع أي اهتمام بجهود العلاقات العامة، أما إذا كان رجال الإدارة من النمط الإداري المتطور فإننا نتوقع منهم التقدير والاهتمام بجهود العلاقات العامة.

⁴² يحيى مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 308-309.

⁴³ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 266.

• توفر الإمكانيات المالية للمنشأة والذي له دور أساسي في تطوير وظيفة العلاقات العامة وإعطائها المكانة التي تليق بها، أما إذا كانت الإمكانيات المالية غير متوفرة فقد تعتبر العلاقات العامة نشاطاً ثانوياً في المنشأة.

• مدى الانتشار الجغرافي للمؤسسة، فالمنظمة التي لها عدة فروع في أكثر من منطقة تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف.

مجالات عمل دائرة العلاقات العامة:

♦ التخطيط: تحديد السياسات الأساسية للعلاقات العامة ووضع الأهداف لها وتحديد الأساليب الاتصال ووقت التنفيذ.

♦ الأبحاث: وذلك من خلال دراسة وتفسير الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية واتخاذ الوسائل الكفيلة بمتابعتها.

♦ التنسيق: بين جميع الدوائر والأقسام داخل المنشأة والقيام بالاتصال مع قادة الفكر والرأي ومستشاري العلاقات العامة.

♦ الإدارة: وهي المحافظة على دائرة العلاقات في تقديم خدماتها إلى جميع دوائر المؤسسة.

♦ الإنتاج: وذلك عن طريق استخدام وسائل الإعلام واستغلال الأحداث الخاصة مثل، إقامة المعارض وعقد الندوات والاجتماعات والمراسلات مع الجماهير والمشاركة بالأحداث والقضايا التي تهم المجتمع.

7. نماذج تنظيم وظيفة العلاقات العامة:⁴⁴

1. نماذج عدم التفرغ: وهي عدم وضع دائرة العلاقات العامة في دائرة متخصصة بل إسنادها إلى مدير يقوم بنشاط آخر وله علاقة بالجمهور مثل، مدير التسويق أو المبيعات أو الشؤون الموظفين.

• مزايا هذا النموذج:

- تقليل التكاليف.

- يفضل استخدامه في المؤسسات الصغيرة.

• عيوب هذا النموذج:

⁴⁴ يحيى مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 313-314.

- الاهتمام أو التركيز على الجمهور الداخلي بينما يتم إهمال الجمهور الخارجي الذي لا يقل أهمية عن الجمهور الداخلي.
- عدم وجود الشخص في كل الأوقات.
- 2. نماذج التفرغ: وجود وإسناد وظيفة العلاقات إلى دائرة متخصصة أو مستشار يختص بهذا العمل حيث تفوض له سلطات القيام بهذه الوظيفة ويجب أن يكون من المؤهلين.
- مزايا هذا النموذج:
 - الاهتمام بالجمهور الخارجي والداخلي في نفس الوقت.
 - وجود الدائرة والشخص في نفس الوقت.
 - يستطيع التعامل والتعرف على المنشأة كاملة بشكل جيد.
 - تهيئة الجو لسيادة روح الفريق والتعاون بين الإدارة والعاملين في العلاقات العامة.
- عيوب هذا النموذج:
 - ازدياد التكلفة ولا يصلح للاستخدام في المنشآت الصغيرة.
- 3. نماذج لجنة رسم السياسات: تتألف من مديري الدوائر المختلفة والتي تتعامل مع جمهور المنشأة وتتولى هذه اللجنة معالجة قضايا العلاقات العامة.
- أهداف اللجنة:
 - ربط جميع نواحي النشاط في المنشأة ببرنامج متكامل للعلاقات العامة.
 - اجتذاب تعاون المديرين المختلفين ومساندتهم للبرنامج عن دائرة العلاقات وإنجازاتها.
- 4. نماذج هيئة استشارية: تعمل على إسناد مهمة العلاقات العامة إلى هيئة استشارية من خارج المنشأة.
- فوائد هذا النموذج:
 - إراحة المدير من أعباء القيام بالكثير من نواحي العلاقات العامة كالخطيط ورسم السياسات.
 - الاقتصاد والتوفير خاصة فيما يتعلق بالتكاليف الثابتة، أي الكلفة فقط عند إعداد البرنامج.
 - المرونة واختصار الروتين.

وهناك أربعة أساسية بتنظيم العلاقات العامة وهي:⁴⁵

1. حسب طبيعة العمل أو النشاط: حيث يتجه تقسيم وظائف العلاقات العامة إلى بناء تخصصات وظيفية أساسية تتفق مع أنواع الأنشطة في هذه الوظيفة، فنجد أن كل تخصص وظيفي له ما يدعي بوحدة -قسم- تقوم بتنفيذ نشاط محدد مثل الإعلام والعلاقات الخارجية.

2. حسب تقنيات وسائل الاتصال: إذ يتجه تقسيم العمل وتنظيم العلاقات العامة على أساس بناء تخصصات وظيفية أساسية تجمع في إطارها مهارات متخصصة في طريق بناء العلاقات العامة، وتكون هذه التخصصات مرتبطة بوسائل الاتصال المعتمدة، حيث يتم تصميم هيكل العلاقات العامة على أساس وسائل الاتصال المستخدمة مثل وحدة الإذاعة والتلفزيون، الصحافة والنشر.

3. حسب فئات الجمهور: يفترض تنوع فئات الجمهور المتعامل مع المنشأة بناء تخصصات وظيفية موجهة لخدمة تلك الفئات، وذلك لاختلاف مستلزمات بناء العلاقات مع هذه الفئة أو تلك، مثل العلاقات الثقافية، العلاقات الداخلية، العلاقات الخارجية. الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة:

- الإلمام بالمنهج العلمي فيما يخص التخطيط والتنفيذ.
- القدرة على التفكير بموضوعية ووضوح.
- القدرة على عرض الاقتراحات المدعمة بنتائج البحث العلمي بأسلوب واضح يمكن للإدارة العليا من الاستفادة منها.
- الثقة في النفس والجرأة في العمل.
- أن يحترم آراء الآخرين وشخصياتهم.
- أن يبتعد عن الممارسات التي تميل إلى إثارة الجمهور وتسبب سوء فهمه مما يؤدي إلى تقليل ثقة الجمهور بالمؤسسة واحترامه.
- أن يتمتع بروح المساعدة والتعاون والشعور بالكرامة واحترام الذات.
- الدقة والسرعة وأن يكون ممن يعتمد عليهم في عملهم دون الحاجة إلى حثهم على ذلك.

⁴⁵ الذنبيات وآخرون، 1993، ص 329، 331.

- أن تتوفر فيهم صفات الصبر والحلم.
 - المظهر الحسن والشخصية المحببة.
 - أن يكون ذو سلوك سوي يتمثل في الصدق والإخلاص والأمانة والعدل لأن هذا يؤثر على الجمهور خارج المنشأة.⁴⁶
- كما يجب أن تتوفر في أخصائي العلاقات العامة القدرة على حل المشكلات ومواجهتها بثقة، والتعامل معها بموضوعية وأن يكون تعامل مع القضايا لديه بعد نظر وقدرة على التحليل المنطقي، ولديه إمكانيات للتعامل مع القضايا المستعجلة بفكر خلاق.

المحور السادس: التقييم في العلاقات العامة.

يعتبر التقييم عملية اجتهادية لحساب القيمة المادية أو تقدير لقيمة شيء، ووظيفة البحوث التقييمية هو التحكم في موضوعية برامج الخدمات الاجتماعية والتي تتضمن تقدير قيمتها أو حققته من فائدة. ويسعى تقييم البرامج تحقيق هدفين أساسيين هما: تحديد إلى أي مدى تم تحقيق أغراض البرنامج أو المشروع؟ وتحديد أسباب نجاح البرنامج أو فشله؟ والإجابة على هذين السؤالين يمكن أن يستخدم لإعادة تحديد بدائل البرنامج أو لإعادة تحديد الأهداف والأغراض نفسها، وأخيرا فإن التقييم يمكن أن يستخدم أيضا لإثبات أحقية البرامج القائمة في استمرار تمويلها.

1. طبيعة وأهمية التقييم:

يختلف التقييم عن المتابعة، فالتقييم يعني أساسا التطبيق وعلى ذلك فإن المتابعة هي فترة تقدير أنشطة البرنامج، وكلا من المتابعة والتقييم يمكن تصورهما موجهين لكلا من جهود البرنامج ونتائج البرنامج، ولكن المتابعة تتجه للتركيز على جهود البرنامج، والتقييم يركز على نتائج البرنامج. فالمتابعة مهمتها التعرف على مدى استجابة البرنامج لشروطه ولألائحه الموضوعية وإلى أي مدى يتم التطبيق الفعلي للخطط الموضوعية.

⁴⁶ عارف حسين ناجي، مبادئ العلاقات العامة، دار يافا العلمية، عمان، 2000، ص36-37.

كما يجب أن تخدم نتائج التقييم نفس الأهداف التي تعمل من أجلها معلومات المتابعة في اتخاذ القرار-المقارنة هي أساس التقييم-فلا يمكن أن نقيم بدون أن نقارن فيمكن مقارنة برنامج ببرنامج آخر أو يتم مقارنته بما هو مخطط من توقعات.

تشمل عملية التقييم على خطوات واضحة وهي:⁴⁷

الخطوة 1: تحديد البرنامج المطلوب تقييمه وتحديد كلا من الأهداف والأغراض المشكلة التي يعالجها البرنامج والأنشطة المرتبطة به، وهذه الخطوة تركز على ماهية المستهدف من التقييم.

الخطوة 2: اختيار معايير التقييم، فهل من المناسب مثلا تقدير الكفاية والفعالية للبرنامج؟ وهل من الممكن تقييم أثر البرنامج؟ ماذا عن نوعية الخدمات التي تقدم أو عدالة توزيعها؟ وهذه الخطوة تتضمن اختيار المستوى الذي سوف يقدر على أساسه البرنامج.

الخطوة 3: اختيار التصميم المناسب لعملية التقييم، أو تحديد ما إذا كان تقييم البرنامج سوف يتم من خلال الجمع البسيط للبيانات الأولية بعد تطبيق البرنامج أو من خلال التجريب المضبوط بدرجة عالية من التحكم أو بطريقة ما بين الاثنين.

الخطوة 4: جمع البيانات واختيار مصدر البيانات وأدوات جمع البيانات، ويجب أن تختبر خطوات وإجراءات جمع البيانات، وتتطلب هذه الخطوة الكثير من الوقت والجهد.

الخطوة 5: تحليل البيانات ونشر النتائج ومفتاح هذه المهمة هو مدى فهم الغرض من عملية التقييم واستخدام النتائج.

وتتمثل الخطوة الأخيرة من عملية العلاقات العامة في البحث عن إجابات من خلال البحوث لعدد من الأسئلة الأساسية وهي: كيف قمنا بالعمل؟ وهل كان من الممكن الوصول إلى نتائج أفضل لو اتبعت طرق بديلة؟

كما يمكن القول بأن مرحلة التقييم تعتبر أقل المراحل من حيث الاهتمام بها في المجالات الإدارية المختلفة بصفة عامة، وفي مجال العلاقات العامة بصفة خاصة. حيث لا يستطيع أي ممارس لوظيفة إدارية تحسين أدائه في المستقبل دون أن يقوم بتقييم ما قام به، وكلما تمكن من تحسين أدائه كلما قوى وعزز مكانته المهنية والتنظيمية. فالتغذية

⁴⁷ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 269-270.

العكسية الشاملة والمكثفة تعتبر ضرورة لبرنامج الاتصالات الفعال، وغالبا ما تتمثل معوقات القيام بذلك في الوقت والأدوات والأموال والمعرفة. وللحفاظ على كفاءة الإنفاق فإن المديرين يجب أن يقوموا بفحص وتقييم فائدة كل وظيفة دوريا. فأفراد الإدارة العليا وبصفة خاصة المراقب المالي يستطيع أن يسأل: ماذا تحقق للشركة من الأموال التي أنفقتها إدارتك؟ وقد أصبح المديرون مطالبين الآن بشكل متزايد أن يثبتوا أن الجهود التي تم القيام بها قد أدت إلى نتائج مفيدة قابلة للقياس وإن التكلفة مناسبة ومعقولة.⁴⁸ ويعتبر التقييم المرحلة الأخيرة من مراحل أنشطة العلاقات العامة والتي تبدأ بإجراء البحوث وإعداد الخطط ووضع البرامج وتنفيذها وتنتهي بمرحلة التقييم.

ويمكن تعريف التقييم في العلاقات العامة بأنه عبارة عن إتباع أساليب محددة بهدف تقدير مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها وبالتالي فهناك أهداف أو معايير معينة يجري إقرارها عند وضع برامج العلاقات العامة بحيث يتم مقارنة هذه المعايير أو الأهداف مع النتائج الفعلية التي تم تحقيقها زمن ثم التوصل إلى أية انحرافات ايجابية أو سلبية عن المعايير المقررة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها، فالتقييم لا يكلف كثيرا ولكي نتمكن من التحكم في تكلفته ينبغي تخصيص ميزانية محددة للتقييم. ويمكن إيجاز مجالات التقييم فيما يلي:

- ◆ التوصل إلى مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها الموضوعية، إذ يجري مقارنة النتائج الفعلية ببرامج بعد تنفيذها مع الأهداف الموضوعية مع الأهداف الموضوعية، فمثلا تتم مقارنة معدلات استهلاك الطاقة قبل تنفيذ برامج العلاقات العامة المتعلقة بالتوفير في استهلاك الطاقة مع معدلات استهلاك الطاقة بعد تنفيذ هذه البرامج.
- ◆ مقارنة الفوائد المحصلة بعد تنفيذ برامج العلاقات العامة مع تكاليف هذا التنفيذ.
- ◆ التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البرامج.
- ◆ التأكد من قيام العلاقات العامة بالتقيد بالأسس العلمية والأخلاقية والموضوعية للعلاقات العامة.
- ◆ التأكد من تعاون الدوائر الأخرى مع دائرة العلاقات العامة أثناء تنفيذها.

⁴⁸ محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، ص165.

♦ التأكد من استجابة الجماهير بمختلف أشكالها لبرامج العلاقات العامة، ومن الضروري أن تتوفر لرجل العلاقات العامة المعلومات الكافية عن نتائج تقييم البرامج فكلما كانت هذه المعلومات أكثر دقة وأكثر شمولاً كلما كان لها أثر إيجابي على دقة ورشد قرارات التخطيط للمستقبل.

2. أنواع التقييم:

تتعدد تصنيفات التقييم في العلاقات العامة بتعدد المناهج واختلاف الخلفية الثقافية والفكرية لممارسي العلاقات العامة، ويمكن التركيز على ثلاثة أنواع هي:

1. التصنيف من حيث شمولية التقييم: يجري تقسيم التقييم في العلاقات العامة وفقاً لهذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:

■ **التقييم على مستوى الموظف:** يتم تقدير جهد ونشاط موظف العلاقات العامة من أجل مكافأته إذا كان مستوى أدائه ممتازاً وتوجيهه أو تدريبه أو حتى معاقبته إذا كان مستوى أدائه ضعيفاً. تعتبر عملية قياس أداء الموظف عملية مستمرة وليست مقتصرة على فترة التجربة أو على سنة واحدة أو سنتين أو ثلاثة. وتعتبر عملية التقييم أساسية لاتخاذ قرارات كثيرة تتعلق بمستقبل الموظف كالترقية أو المكافآت أو ربما الفصل من الخدمة، لذا ينبغي أن تكون موضوعية وبعيدة عن التحيز والمحسوبية والتأثر بالعوامل والعلاقات الشخصية. ولا تقتصر أهمية عملية التقويم وآثارها على المرؤوسين فقط، بل تمتد أيضاً إلى الرؤساء، حيث تنمي قدرتهم على التحليل والتقويم وتساعدهم على تفهم مرؤوسيهـم واختيار الأساليب القيادية المناسبة.

■ **التقييم على مستوى الوحدة الإدارية:** يتم على العلاقات العامة كوحدة إدارية، بحيث يغطي كافة أنشطتها وبرامجها، وبغض النظر عن الوجهة التي تمارس تقييم أنشطتها دائرة العلاقات العامة، هل هي دائرة العلاقات العامة نفسها أو الإدارة العليا، ألا أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو تحديد الفروق بين الإنجاز الفعلي والمعايير الموضوعية، ثم تسجيل هذه الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية لها والعمل على عدم تكرار حدوثها في المستقبل، ومن الضروري التأكد من أنه قد تم الإنفاق في حدود المبالغ المخصصة لدائرة العلاقات العامة وأن الإنفاق لم يتجاوز تلك المخصصات.

■ **التقييم على مستوى البرنامج:** يتم التقييم كل برنامج للعلاقات العامة على حده، حيث هناك عدة زوايا يقوم المسئول فيها عن عملية التقييم بالنظر إليها عند إجرائه لعملية تقييم البرامج.

2. **التصنيف من حيث توقيت الحدث:** ويمكن إدراجه في ثلاثة أنواع رئيسية:

■ **التقييم السابق:** يهدف إلى اكتشاف الأخطاء قبل تنفيذ البرامج، حيث يتضمن إجراء الاختبارات على المادة الإعلامية قبل نشرها، فتعرض على عينة من الجمهور ويتم تسجيل ملاحظاتهم وردود فعلهم عليها فيما يتعلق بالمحتويات والموضوع وبمدى اكتمال المعلومات والعناصر ثم يتم تعديل المادة الإعلامية وفقا لتلك الملاحظات وردود الأفعال، ويجب من إجراء الاختبارات السابقة على البرامج قبل فترة طويلة من تنفيذها، وذلك لاحتمال تغير آراء وأذواق وتفضيلات الجماهير مع مرور الوقت.

■ **التقييم المتزامن:** يجري على برامج العلاقات العامة أثناء تنفيذها حيث يعمل على اكتشاف التقصير والأخطاء ساعة وقوعها ومن ثم معالجتها قبل استئصال الأمر، فقد يحصل أثناء تنفيذ البرنامج الذي يغطي فترات طويلة بعض التغيرات غير المتوقعة في الظروف المحيطة مما يستدعي إجراء تعديلات على البرنامج، وبالتالي فالتقييم المتزامن يوفر لنا المرونة الكافية لإجراء مثل هذه التعديلات.

■ **التقييم اللاحق:** أو التقييم البعدي، يتم بعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ، حيث يتم مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المخططة سلفا ومن ثم تحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإذا كانت الانحرافات الإيجابية فإنه يتم مكافأة الموظفين الذين أنجزوا العمل، وإذا كانت سلبية وحجمها أكبر من المعدلات الطبيعية فإنه يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

3. **التصنيف من حيث طريقة التنظيم:** يمكن استعراضه ضمن ثلاثة أنواع رئيسية هي:

■ **التقييم الدوري:** يتم بشكل دوري أي على فترات محددة سلفا، كأن يكون كل أسبوع أو كل شهر أو كل ثلاثة أشهر مثلا، فبموجب هذا النوع يكون لدى المقيمين ولدى الموظفين الذين سيتم تقييمهم أو تقييم أعمالهم فكرة مسبقة عن مواعيد التقييم وإجراءاته.

■ التقييم حسب الحاجة: يتم إقراره بعد دراسة الظروف المحيطة، فإذا تبين بأن الأمر يحتاج إلى تقييم فإن الإجراءات تتخذ للقيام به.⁴⁹

قياس التأثير:

يمكن تقييم فاعلية برنامج معين عن طريق القياس وفقا لأربعة أبعاد رئيسية هي:

- تغطية الجمهور.
- استجابة الجمهور.
- تأثير الجمهور
- عملية النفوذ.

فمن المنطقي لكي تتحقق النتائج، يجب أولا الوصول إلى الجمهور، وعلى أي نطاق يتم الوصول إلى الجمهور؟ ثم من تم الاتصال بهم من الجمهور المراد الوصول إليه؟ أما عن طريقة استجابة أفراد الجمهور، هل يؤثر فيهم المضمون بشكل مناسب أو غير مناسب؟ هل يثير اهتماماتهم ومصلحتهم؟ هل يسبب ضجرهم أو ضيقهم؟ هل يفهمونه؟ وبعد تقييم ردود الأفعال المباشرة لا بد من الأخذ بتأثير الرسالة على جمهورها في الاعتبار، ما هي الآثار الباقية لدى أولئك الذين تعرضوا للرسالة؟ وأخيرا بالنسبة لعملية النفوذ، ما هو شكل العملية التي تعمل وفقا لها عملية الاتصالات لتؤثر في جمهورها المستهدف؟ خلال أي قنوات تأثير وإغراء تحدث الرسالة تأثيرها في النهاية؟⁵⁰

3. أدوات التقييم:

- يوجد العديد من الأدوات المستخدمة في عملية التقييم في العلاقات العامة، من أهمها:
- دراسة اهتمامات القارئ: لتحديد درجة اهتمام القارئ بالمعلومات المنشورة في الصحف أو المجلات أو غيرها، تأخذ عينة من القراء وتقدم إليهم صحيفة أو مجلة فيها موضوعات لم يتم نشرها من قبل لقرائها، وبعد ذلك يطلب الباحث من القارئ أن يذكر المواضيع التي قرأها ويقوم بتدوين ملاحظاته عنها.
- اختبارات القابلية للقراءة: تقيس مدى سهولة أو صعوبة القراءة بالنسبة لمستوى الجمهور المستهدف من حيث التعليم والثقافة ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه على الرغم من سهولة القراءة لأي مادة إعلامية تساعد على استيعاب تلك المادة، فإن سهولة

⁴⁹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص175.

⁵⁰ محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، ص187.

القراءة ليست العامل الوحيد المتحكم في ذلك بل هناك أيضا مضمون النص وتسلسل الأفكار في المادة الإعلامية وغير ذلك.

• أدوات بحوث جمهور الإذاعة والتلفزيون: هناك أكثر من أداة لقياس حجم جمهور الإذاعة والتلفزيون، نوجز أهمها فيما يلي:

- المفكرة: حيث يحتفظ الأفراد الذين يجري عليهم البحث بمفكرة ليدونوا فيها ما سمعوه أو شاهدوه من برامج.

- العدادات السمعية: وهي أجهزة تتركب على أجهزة التلفزيون، تقوم بتسجيل المحطات التي يتم مشاهدتها. وقد تستخدم المفكرة إلى جانب العدادات السمعية لتسجيل أسماء الذين يشاهدون التلفزيون في نفس الوقت.

- المقابلات الشخصية المتزامنة مع بث البرنامج: وتتم مع عينة من الجمهور أثناء إذاعة البرنامج، حيث يقوم الباحث بسؤالهم عن أي البرامج التي يشاهدونها أو يستمعوا إليها في ذلك الوقت.

- قائمة التذكر الشخصي: يتم فيها عرض قائمة من البرامج والمحطات على المبحوثين ويطلب منهم الإشارة إلى البرامج أو المحطات التي شاهدوها أو استمعوا إليها خلال فترة محددة من الوقت.

- التذكر الشخصي بدون قائمة: يطلب من المبحوثين تحديد البرامج أو المحطات التي شاهدوها أو استمعوا إليها خلال فترة معينة بنفس خطوات الطريقة السابقة لكن دون الرجوع إلى قائمة محددة.

✓ تحليل المضمون: يعتبر أسلوب بحث لوضع وصف كمي منتظم للمضمون الظاهر للاتصال، ويستخدم تحليل المضمون أو تحليل المحتوى لدراسة كيف تقوم وسائل الاتصال بنقل الأخبار والمعلومات عن المؤسسة، أي دراسة مدى تغطية الصحافة لأخبار الشركة. ويهدف تحليل محتوى الإعلام إلى تحويل الرموز اللفظية في الرسائل الإعلامية إلى قيم عددية يسهل عدّها وقياسها، أي وصف المحتوى الظاهر، ومن ثم الاستدلال على العلاقات الارتباطية للمحتوى، وبناء عليه أصبح الاستدلال عن خصائص الجمهور واتجاهاتهم ومعاييرهم من الاستخدامات الأساسية لهذا المنهج.

4. **المراجعة الشاملة للبرنامج:** تعتبر الأدوات البحثية التي تحدثنا عنها مفيدة وفي غاية

الأهمية، ولكنها تقيس الأجزاء أو القطع وليس البرنامج ككل، لذلك يجب أن تكون هناك مراجعة دورية شاملة على النتائج الكلية في ضوء الأهداف المحددة، ومن النقاط التي

يمكن الاستعانة بها في التقييم الدوري لبرنامج علاقات عامة مستمر، ما يلي:⁵¹

➤ **فيما يتعلق بالأهداف:** هل هي محددة بوضوح؟ هل هي مفهومة في جميع أجزاء

المنظمة؟ هل هناك حاجة إلى حصول موافقة جهة معينة على هذه الأهداف؟

➤ **فيما يتعلق بالتنظيم:** هل هناك ترابط بين وظائف العلاقات العامة أم أنها موزعة بين

أكثر من إدارة؟ هل يتمتع مسئول العلاقات العامة بالمساندة والتأييد الكافي من جانب

الإدارة؟ هل عدد ومهارة وتدريب العاملين كاف لتحقيق أهداف العلاقات العامة؟

➤ **فيما يتعلق بالمضمون:** هل البرامج والأنشطة تعطي اعتبارا كافيا لكل فئات أو شرائح

الجمهور (مستهلكين، عاملين، مساهمين، مؤسسات مالية، وسائل إعلام، موردين،

مؤسسات تعليمية..)

➤ **فيما يتعلق بقياس النتائج:** هل هناك العاملون والموارد وتأييد الإدارة اللازمين لقياس

نتائج العمل؟ إلى أي مدى يمكن مقارنة هذه الأنشطة بمثيلاتها في المنظمات الأخرى

المشابهة؟ هل فكرت في استخدام مستشار خارجي للعلاقات العامة للقياس ومراجعة

برامجك؟

➤ **فيما يتعلق بالرقابة:** ما هي الخطوات التي اتخذتها لتحسين أنشطة العلاقات العامة

في المستقبل في ضوء نتائج المراجعة؟ ما هي الخطوات التي يلزم الأمر اتخاذها

في السنوات القادمة؟

➤ **فيما يتعلق بالرقابة:** ما هي الخطوات التي اتخذتها لتحسين أنشطة العلاقات العامة

في المستقبل في ضوء نتائج المراجعة؟ ما هي الخطوات التي يلزم الأمر اتخاذها

في السنوات القادمة.

5. **صعوبات التقييم:**⁵²

يوجد نوعين من المعايير التي تسعى العلاقات العامة إلى الوصول إليها:

⁵¹ المرجع نفسه، ص193.

⁵² منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص291-292.

أ. معايير كمية: وهي المعايير التي تقاس بالأرقام أو بالكميات مثل الانخفاض في عدد الشكاوي المقدمة من العملاء أو انخفاض عدد الحوادث الصناعية في الشركة.

ب. معايير نوعية غير ملموسة وهي المعايير التي يكون من الصعب قياسها مثل ارتفاع الروح المعنوية للموظفين أو تحسين الصورة الذهنية للشركة أمام الجماهير الداخلية والخارجية، وتجعل العلاقات العامة الجيدة كل موظف في المنظمة في وضع أفضل حين يقول كلاما أو يفعل شيئا بحيث يؤدي ذلك بطريقة تعزز من الصورة الذهنية للمنظمة أمام المجتمع العام، وقد يدعى البعض أن المعايير الغير ملموسة من المستحيل قياسها، إلا أن هناك أساليب كثيرة من الممكن استخدامها في عملية تقييم المعايير غير الملموسة وقياس تأثير الرسائل الإعلامية على آراء وسلوك الجماهير المستهدفة. ولا شك أن أكثر المعايير صعوبة عند التحديد هي تلك التي لا يمكن التعبير عنها بمقاييس عددية محددة سواء كانت مادية أو نقدية، فمثلا ما المعيار الذي يمكن للمدير استخدامه لتحديد كفاءة وقدرة مدير الشراء أو مدير الأفراد؟ وماذا يمكنه أن يستخدم لتحديد ما إذا كان برنامج الإعلان يقابل كل من الأهداف قصيرة الأمد أو طويلة الأجل؟ أو هل برنامج العلاقات العامة نجح نجاحا كاملا؟

أما بالنسبة للصعوبات التي يمكن أن تواجهها عملية تقييم العلاقات العامة، فإنه يمكن إيجازها فيما يلي:

■ تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق أهداف يستغرق التوصل إليها فترة طويلة وبالتالي فإن نتائجها لا تظهر في المدى القصير. فقد تضع العلاقات العامة برنامجا لهذه السنة، ولكن نتائجها لا تظهر إلا بعد سنة أو أكثر.

■ تبقى عملية تقييم وقياس النتائج الغير ملموسة غير دقيقة على الرغم من وجود أساليب كثيرة لتقييم النتائج بأنواعها الكمية وغير الملموسة، إذ أن خبراء العلاقات العامة يتعاملون في تقييماتهم مع أفكار وآراء واتجاهات وصور ذهنية ومعنويات.

■ عدم اهتمام وقلة تفهم كثير من مدراء الدوائر الأخرى لوظيفة التقييم.

■ قصور نظرة الإدارة العليا نحو أهمية التقييم مما يؤثر على حجم الإمكانيات المادية والبشرية المعتمدة من قبل الإدارة العليا لتنفيذ عملية التقييم.

■ قلة خبرة بعض العاملين في العلاقات العامة وفي إجراءات وبحوث التقييم.

6. صفات نظام التقييم الجيد: 53

يجب أن تتوفر في نظام التقييم الفعال الصفات التالية:

1. وجود المعايير: المعيار هم كمية أو نوعية، أو كمية ونوعية العمل المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة أفراد أو من المنظمة خلال وقت محدد أو بتكلفة محسوبة. فالمعيار إذن يوضح ما هم المخطط انجازه خلال فترة محددة سواء على مستوى الفرد أو الدائرة أو المنظمة، وبدون وجود معايير فإنه لا يمكن تحديد الانحرافات وبالتالي معالجة أسبابها.
2. الوضوح: يجب أن يكون نظام التقييم واضحاً ومفهوماً خاصة لمن يقومون بتطبيقه، فالمعايير يجب أن تكون واضحة والأهداف يجب أن تكون واضحة وكذلك الإجراءات والتنظيم.
3. اكتشاف الانحرافات: نظام التقييم الجيد هو النظام الذي يكون لديه القدرة الجيدة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان. وبالتالي ينبغي ألا يتم الاكتفاء بالتقييم اللاحق، بل يتم الاستعانة أيضاً بوسائل التقييم المتزامنة بالإضافة إلى السابق.
4. الموضوعية: ينبغي أن يكون التقييم سواء على مستوى الفرد أو الدائرة أو البرنامج موضوعياً وبعيداً عن التحيز والتأثر بالعلاقات الشخصية.
5. تحليل أسباب الانحرافات: نظام التقييم الجيد هو الذي يقوم على أسباب الانحرافات إن وجدت وتحديد من هم المسؤولين عن حدوثها.
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: لا يكفي نظام التقييم الجيد باكتشاف الانحرافات أو تحليل أسبابها، بل ينبغي أن تركز لديه المقدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وضمان عدم تكرار مثل هذه الانحرافات مستقبلاً.
7. كبر العائد بالنسبة للتكلفة: ينبغي مقارنة العوائد أو الفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام التقييم بتكلفة تصميم النظام وتنفيذه.

53 محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 309.

المحور السابع: العلاقات العامة في المجالات المختلفة.

1. العلاقات العامة في المجال الاقتصادي:

تستطيع وسائل الاتصال الجماهيرية تنمية الوعي الادخاري باعتباره ضرورة قومية لتوفير الاستثمارات اللازمة لمشروعات الخطة، لأن عادة الادخار تساعد على ترشيد الاستهلاك وتوجيهه إلى ما يعود على الأسرة والمجتمع بالنفع، وذلك من خلال عرض النماذج التي كان للادخار دور بارز في نجاحها. كما أن عرض النماذج المضادة التي تتفق على البذخ الذي يتسبب في العديد من الأضرار يساعد على توضيح فوائد الادخار كعادة سلوكية نافعة، وعليه يجب إقناع الكثيرين بفائدة استثمار مدخراتهم وأن تقدم لهم الضمانات الكافية.

كما ينبغي على وسائل الاتصال الجماهيرية أن تساهم في نشر وعي التأمين باعتباره أحد أوعية الادخار اللازمة لتمويل مشروعات التنمية بالإضافة إلى الإعلانات المباشرة التي تمولها شركات التأمين يلزم أن يكون هناك نوع من الحث الغير مباشر من خلال البرامج المختلفة في الإذاعة والتلفزيونية وكذلك الموضوعات الصحفية التي تؤكد على ضرورة أهمية التأمين في العصر الحديث.

كما يمكن لوسائل الإعلام أن تلعب دورا هاما في مجال الإرشاد الزراعي والأمن الصناعي، حيث يمكن إرشاد المزارعين إلى أفضل الطرق للتغلب على الأمراض التي تصيب المحاصيل وتوجيههم إلى أنسب الأوقات لزراعتها وتقديم المعلومات المتصلة برعاية هذه المحاصيل وزيادة الإنتاج. كما أن حماية المصانع ووقايتها من كافة المخاطر يجب أن تأخذ نصيبها من الاهتمام من جانب وسائل الاتصال الجماهيري. ويجب التأكيد باستمرار على بدل كل الجهود لتقليل الفاقد والمعطل من أدوات وتشجيع الابتكار والإشادة بالعاملين المثابرين الذين يقدمون أجل الخدمات للاقتصاد الوطني. ومن المهم التأكيد على أهمية اختيار الأوقات المناسبة لإذاعة برامج التوعية الموجهة للفلاحين أو العمال بحيث تقع في فترة تعرضهم للإذاعة والتلفزيون.

ومن المهم جدا أن تقوم وسائل الاتصال الجماهيرية بتبصير المواطنين بحقيقة الأوضاع الاقتصادية والتحديات التي تواجه التنمية وأن تأهلهم للقيام بأعمال المشاركة والمبادرة الذاتية لعلاج هذه المشكلات. فالتصوير الخاطئ لسياسة الانفتاح الاقتصادي مثلا على

أنها حل عاجل لكثير من مشكلات المجتمع الاقتصادية، يجعل الجماهير تتوقع انفراج يومي للأزمات وحل لمشاكل التمويل والإسكان والمواصلات، وهي لم تقدم ما يضع الصورة في حجمها الحقيقي أو تبين أن العائد الاقتصادي لهذه الاستثمارات يستغرق وقتا ليس بالقليل وأن الجهد الوطني والتضحيات الوطنية مطلوبة إلى جانب ذلك كله حتى تتحقق التنمية. كما أن علاج مشكلات الانفتاح الاقتصادي لا تأخذ شكلا موضوعيا عند تناولها في وسائل الاتصال، فهي إما تمجيد مطلق أو رفض تام دون محاولة لعرض أسس توجيه هذه السياسة بما يخدم الاقتصاد الوطني.

تعتبر وسائل الإعلام مسئولة عن توسيع رقعة الحوار الخاص بالخطوة وتقديم البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية إلى الجماهير فقد ثبت أن إشراك الأفراد في مناقشة أي موضوع واقتناعهم بما يتخذ من قرارات يزيد من مشاركتهم الايجابية وتعاونهم مع القيادات المسؤولة في إنجاح الخطة والتغلب على المشكلات التي تواجهها، لأنه عندما يتاح للجمهور المحلي أن يبدي رأيه وأن يتقدم باقتراحاته تكون الفرصة أكبر في حل المشكلات والتغلب عليها.⁵⁴

2. العلاقات العامة في المجال السياسي:

يكون على مستوى الأحزاب السياسية والسياسيين وجماعات الضغط وخاصة الدول التي تأخذ بالنظام الحزبي سواء الحزب الواحد الحاكم، أو تعدد الأحزاب السياسية ويكون هنا للعلاقات العامة دور كبير في مجالات استقطاب الجماهير والتأثير عليهم بهدف الحصول على تأثيرهم وأصواتهم في الانتخابات. وتعتبر العلاقات العامة هنا بنشاطها وخبرائها حلقة وصل بين السياسيين وبين الجماهير.⁵⁵

وينبغي أن تساهم أجهزة الإعلام بموضوعية تامة في إيجاد الوعي السياسي لدى المواطنين وتشجيعهم على المشاركة السياسية في اتخاذ القرارات من خلال العمل الديمقراطي السليم بعيدا عن الخداع والمزايدات الحزبية الرخيصة إسهاما منها في إنجاح التجربة الديمقراطية وحمايتها من القوى المعادية التي تسعى إلى هدم التجربة وفرض إرادتها على المواطنين وقد ثبت أن الإعلام يلعب دورا جوهريا في التوعية السياسية.

⁵⁴ سعيد يمانى، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، ص498.

⁵⁵ محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ص34.

ولابد لأجهزة الإعلام أن تنتبه لمحاولات التشكيك المستمرة التي تقوم بها القوى المعادية وأن تتصدى لحرب الشائعات التي تشنها هذه القوى مستهدفة النيل من النظام السياسي. وهناك فرق كبير بين النقد البناء الذي يستهدف علاج الأخطاء وتصحيح المسار وبين محاولات الهدم التي لا تستهدف سوى إشاعة البلبلة والاضطراب السياسي.⁵⁶ من جهة أخرى يقع على عاتق وسائل الاتصال الجماهيرية إتاحة الفرصة لكل الآراء الوطنية بأن تعبر عن نفسها من خلال هذه الوسائل، مساهمة منها في نقل صوت الجماهير ومشاكلها إلى القيادة السياسية وبذلك تكتمل دائرة الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وهذا يتطلب الاهتمام بالموضوعات المحلية وإيجاد المراسلين المحليين وتوفير فرص الكتابة إلى المحرر. كما ينبغي اتخاذ إجراءات لتدعيم الثقة في الجهاز السياسي وحمايته من أي انحراف والعمل على تهيئة الجماهير للتغيرات التي ستحدث وتفسير هذه التغيرات ومساعدة الجماهير على فهمها والتكيف معها سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو الخارجي حتى لا تفاجأ الجماهير بهذه التغيرات وتعجز عن فهمها، وبالتالي يتهيأ المناخ للحوار الموضوعي بشأن السياسة الجديدة.

3. العلاقات العامة في مجال الوزارات والدوائر الحكومية:

تسعى العلاقات العامة في هذا المجال إلى توعية الجماهير وإرشادها عن طريق شرح وتفسير القوانين والأنظمة الخاصة بهدف توعية الجمهور ومن أجل كسب تأييده للسياسات والقوانين الحكومية، وقد تتصدى العلاقات العامة لدحض بعض الشائعات أو تبرير موقف معين عن طريق إبراز الحقائق المتعلقة بهذا الهدف.⁵⁷

4. العلاقات العامة في المجال الإداري:

يقوم الجهاز الإداري بدور فعال في عملية التنمية في الدول النامية ومعنى ذلك أن الجهاز الإداري وهو جهاز تنمية أكثر من أي شيء آخر، ونظرا لطبيعة التخلف التي تسيطر على الأجهزة الإدارية في الدول النامية والتي تشكل تحديا كبيرا لعمليات التنمية الشاملة، فإنه يصبح من الضروري التركيز على علاج مشكلات الإدارة في هذه

⁵⁶ سعيد يمانى، مرجع سبق ذكره، ص 499.

⁵⁷ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الدول والتغلب على التحديات التي تشكلها ضمانا لنجاح خطة التنمية. وتستطيع العلاقات العامة المساهمة في المجال الإداري في الآتي:

✓ إبراز مظاهر التخلف في القوانين واللوائح التي تعجز عن توفير المرونة والحرية لمواجهة الظروف المتطورة.

✓ تشجيع الحلول الذاتية والمبادرات التي يأخذها بعض الإداريين للتغلب على المشكلات والإجراءات البطيئة التي تعرقل سير العمل، وينبغي أن تنتشر الآراء والأفعال التي تتعلق بذلك كحافز لاستثارة روح الابتكار والتصرف السليم بين الإداريين.

✓ تشجيع إجراءات تطبيق اللامركزية في الإدارة وتدعيم الإدارة المحلية والكشف عن الأساليب المعوقة للتخفيف من قيود الإدارة المركزية.

✓ تنشيط المناقشات الموضوعية الهادفة إلى تطوير الجهاز الإداري والتغلب على الإجراءات الإدارية المعقدة وإعادة توزيع القوى العاملة بما يتفق وحسن سير العمل في الإدارات المختلفة.

5. العلاقات العامة في مجال القطاع الخاص:

يشمل القطاع الخاص كافة المؤسسات الخاصة وشركات الأشخاص وشركات الأموال المنتشرة في كافة أنحاء الدولة، ودور العلاقات العامة يتمثل في إقامة علاقات جيدة مع المستهلكين والموظفين والموردين والمؤسسات المالية والمجتمعية، كما يجب الاستعانة بالأمانة والصدق للحصول على رضا الجمهور وثقته.

6. العلاقات العامة في المجال التعاوني:

يشمل مجال الجمعيات التعاونية بكافة أشكالها والتي تسعى لتقديم الخدمات لأعضائها بسعر التكلفة وبدون ربح، ويتضمن دور العلاقات العامة في هذا المجال الحصول على تأييد ودعم أعضاء هذه الجمعيات ومعرفة متطلباتها فيما يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة لهم وجودتها.

7. العلاقات العامة في المجال الرياضي:

يقصد بالمجال الرياضي الخدمات والأنشطة الرياضية التي تقوم بها الجمعيات والأندية والمؤسسات والمنظمات والمصالح والمدارس والهيئات عن طريق المشاركة أو المساهمة أو التنفيذ أو تخطيط برامج التربية الرياضية والنشاط الرياضي لإعداد المواطن

رياضيا سواء للحصول على مستوى معين أو تحقيق رقم قياسي أو قضاء وقت فراغ إيجابي لتحقيق فوائد صحية وروحية وخلقية واجتماعية كالأندية ومراكز خدمة المجتمع والاتحادات الرياضية والمدارس والأندية الخاصة.⁵⁸

وتمثل العلاقات العامة في المجال الرياضي وسيلة مهمة تستطيع المؤسسات الرياضية عن طريقها مخاطبة جماهيرها العريضة موضحة أهدافها وأغراضها وبرامجها ونتائجها ومستمدة من آراء وملاحظات هذه الجماهير حول العديد من القضايا التي تهم المؤسسة والتي تعتبر سندا قويا لها في مسيرتها، وتحديد معالم رسالتها والرأي العام هو الجمهور الداخلي والخارجي وهو يمثل القوة غير المرئية والتي يحسب لها جيدا عند تخطيط البرامج والأنشطة الرياضية، والإدارة الحديثة لا تقتصر مهمتها على تنمية العلاقات العامة بين موظفيها، بل تشمل كل المتصلين بها والمهتمين ببرامجها، فكلما كان الجمهور والرأي العام على دراية كافية بمجريات أمور الرياضة كان أكثر قدرة على تفهم وتقدير ظروف وأحوال المؤسسة والحكم الصحيح على العاملين فيها والمتصلين بها.

العلاقات العامة والتربية الرياضية في المدارس: لا توجد إدارة للعلاقات العامة في المدارس ولكن توجد إدارات مستقلة عن وزارات التربية تختص بهذا الجانب، فليس المهم وجود جهاز للعلاقات العامة ولكن المهم أن يؤدي رسالته ليحقق أغراضه الموضوعية وهو صلب العلاقات العامة. فأعمال العلاقات العامة كوسيلة لخدمة أهداف التربية الرياضية يمكن أن يقوم بها مدرس التربية الرياضية بالمدرسة مع الاستعانة ببعض الطلاب، كما يمكن أن يساهم بها بعض المدرسين وناظر المدرسة ومدرّبو الفرق الرياضية ومشرفوها. ويمكن حصر أهداف العلاقات العامة في المدرسة فيما يلي:⁵⁹

♦ التربية الرياضية إحدى الأسس المهمة التي تتمشى مع رسالة المدرسة في تكوين المواطن الصالح.

♦ تمارس التربية الرياضية على شكل حصص داخل خطة الدراسة في مختلف المراحل.

♦ تمارس ألوان النشاط الرياضي في أوقات فراغ التلاميذ على شكل فرق رياضية.

♦ جعل المدرسة مركز إشعاع للبيئة ومصدرا لخدمة المجتمع.

⁵⁸ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص320.

⁵⁹ المرجع نفسه، ص321.

♦ توثيق التعاون والتآخي والمحبة والتضامن بين طلاب المدارس المجاورة وذلك بإشراكهم في مختلف الأنشطة.

♦ تكوين علاقات طيبة مع أولياء الأمر وأقرباء وأصدقاء الطلاب ومناقشة مشاكل أبنائهم الطلاب.

وتقوم العلاقات العامة في المدرسة على دعائم أساسية يمكن حصرها فيما يلي:⁶⁰

- الأهداف: تتمثل الأهداف الرئيسية لبعض المنظمات الرياضية في الوصول إلى التخصص والبطولة في فرع معين من الأنشطة الرياضية، بينما هناك بعض المؤسسات الرياضية هدفها تضخيم القاعدة الشعبية الرياضية على أكبر مستوى ممكن بقضاء وقت فراغ إيجابي، والبعض الآخر أهدافه تنحصر في تقديم خدمات رياضة إلى قطاع معين كالعمال والمدارس والكليات والاتحادات الرياضية لها أهدافها التي تختلف عن المؤسسات السابقة. إن الأهداف السليمة التي تقوم على أسس موضوعية مدروسة هي نقطة الارتكاز التي يقوم عليها التخطيط للمنظمة الرياضية مع شرح هذه الأهداف بلغة بسيطة سهلة مقبولة لتكون موضع ثقة واحترام للمجتمع.

-الخطة: يعتبر وضع الخطة أمراً أساسياً لكل منظمة رياضية من أجل تحقيق الأهداف عن طريق وضع برامج زمنية محددة يشترك في وضعها مندوبون من مستويات مختلفة بالمنظمة حتى تكون شاملة معبرة عن وجهات النظر المختلفة، فيشارك فيها مندوبون عن اللاعبين ومندوبون من الأعضاء العاملين والمدربون والمشرفون الرياضيون، كما أنه من الأهمية معرفة اتجاهات الجماهير الخارجية ومعرفة الآراء السائدة في المجتمع وموقف الجماهير. وينفذ الخطة جميع أفراد المنظمة الرياضية كل في اختصاصه دون تدخلات أو تضارب، ولتحقيق الخطة لا بد من وجود إدارة أو مراقبة أو قسم لشؤون العلاقات العامة، كما يجب أن تتوفر لهذا القسم الإمكانيات المادية والبشرية لكي يحقق أهدافه ويمكن أن تسير خطة المدرسة على النحو التالي:

✓ توضع وتنفذ دروس التربية الرياضية على الأسس العلمية وفقاً لمراحل العمر المختلفة في حصص مخصصة لها ضمن خطة الدراسة ويقوم بها مدرسون مؤهلون.

⁶⁰ المرجع نفسه، ص323.

✓ ترسم خطة زمنية لألوان النشاط الرياضي على مدار السنة لا تتعارض مع أوقات الدراسة.

✓ يرسم برنامج زمني محدد لتنفيذه أثناء العطلة.

✓ توضع برامج النشاط الرياضي بالمدرسة عن طريق المباريات الودية والأيام الرياضية والأعياد والمناسبات الوطنية.

✓ ترسم خطة مناسبة مدروسة لإشراك أكبر عدد ممكن من التلاميذ في النشاط الداخلي مثل المباريات بين الفصول.

✓ ترسم خطة لخلق قادة محليين رياضيين من الطلبة.

✓ ترصد في الخطة العامة ميزانية للصرف منها على المنشآت والملاعب والأدوات للإصلاح والصيانة أو المشتريات.

- **التكوين الداخلي:** نعني به الجمهور الداخلي في المدرسة وهم المدربون والمدرسون والمفتشون ومدير إدارات التربية الرياضية، وهيئة التحكيم وكل من يعمل في المجال الرياضي بالمدرسة، فهؤلاء تجمعهم أهداف واحدة ويربطهم تخطيط محدد يعملون معا لتحقيق أهدافه. ويمكن أن تمثل هذا التكوين بهرم تمثل قمته الإدارة العامة ويمثلها:

✓ المدرسة - إدارة المدرسة - الخبراء - الموجهون - مندوبو مجلس الآباء.

✓ الإدارة الوسطى ويمثلها مدرسو التربية البدنية والرياضية - مشرفو الفرق الرياضية ومدربوها.

✓ قاعدة الهرم ويمثلها جميع طلاب المدرسة - لاعبو الفرق الرياضية بصفة خاصة.

- **الجمهور:** هم الأفراد والجماعات التي تهتم بألوان النشاط الرياضي، فلكل لعبة جمهور يرغب أن يعرف كل صغيرة وكبيرة عن أخبار فرقها، وجمهور المدرسة يتكون من:

✓ أولياء أمور وأقرباء التلاميذ وأصحابهم.

✓ الآباء الممثلون لمجلس الآباء في المدرسة.

ويجب أن يساهم النشاط الرياضي في المدرسة في استمرار العلاقات الودية الطيبة بين المدرسة ومجتمع الآباء والجمهور الخارجي، ويعمل على اتصال الخريج بمدرسته ودعوة الخريج في مختلف المناسبات للمشاركة في الأنشطة الرياضية، والمساهمة في الاحتفالات المدرسية بأنشطة رياضية متنوعة.

- الاتصالات الناجحة: تقوم العلاقات العامة بدور مهم لتحقيق المنظمات الرياضية أهدافها عن طريق الاتصالات المختلفة التالية:

- ✓ اتصالا هابطا من قمة الهرم إلى القاعدة عبر الإدارة الوسطى.
- ✓ اتصالا صاعدا من القاعدة الشعبية -الطلبة- إلى قمة الهرم عبر الإدارة الوسطى.

8. العلاقات العامة في المجال الاجتماعي:

- تستطيع العلاقات العامة أن تساهم في المجال الاجتماعي في الجوانب الآتية:
 - ◆ تستطيع وسائل الاتصال أن تعاون في إثارة الاهتمام بتعليم القراءة والكتابة وأن تحت المتعلمين على المشاركة في الجهود التي تبذل نحو الأمية، فمن الثابت أن الاتصال المباشر هو العامل الحاسم في محو الأمية ولكن ووسائل الإعلام يمكن أن تلعب دورا مساعدا في خلق الحوافز للتعليم من ناحية وفي إثارة اهتمام المتعلمين لأداء هذا الواجب الوطني من ناحية أخرى.
 - ◆ تستطيع وسائل الاتصال أن تؤدي دورا مساندا للمعلم إذا ما خطط للبرامج محو الأمية بالإذاعة المرئية تخطيطا جيدا بحيث تقدم لجمهور الأميين في وقت مناسب وبصورة جذابة مع ضمان تعرضهم لها من خلال أماكن المشاهدة العامة.
 - ◆ يمكن لوسائل الإعلام أن تقدم العون لهؤلاء الذين يتقنون القراءة والكتابة بتقديم الموضوعات السهلة الواضحة التي تمكنهم من اجتياز الفجوة بين قراءة الفصل وقراءة الصحف وكافة المطبوعات الأخرى.
 - ◆ يمكن استخدام التليفزيون لتدريب المعينين قبل توليهم العمل وأثناء قيامهم به، ومن خلاله أيضا يمكن مناقشة بعض المفاهيم التربوية وعلاقتها بخطة التنمية مما يجعل المعلم واعيا بدوره في رفع مستوى الجماهير.
 - ◆ تستطيع وسائل الاتصال أن تساهم مساهمة إيجابية في تغيير النظرة التقليدية للتعليم الجامعي باعتباره هدفا في حد ذاته يرتبط بمكانة الفرد في المجتمع. ورغم أن ذلك يتطلب تغييرا أساسيا في قوانين الوظائف بالدولة فإن وسائل الاتصال تستطيع أن تشجع هذا التغيير من ناحية، وأن تحت الجماهير على توجيه أبنائهم إلى التعليم الذي تحتاج إليه خطة التنمية.

♦ تستطيع وسائل الاتصال أن تلعب دورا أساسيا في تغيير العادات الصحية السيئة وتنمية الوعي الصحي ويمكن أن تعاونها في ذلك مؤسسات الثقافة الصحية والهيئة العامة للاستعلامات. كما ينبغي أن تساهم هذه الأجهزة في تنشيط الجهود الرسمية واستثارة الجهود الشعبية لمحاربة الأمراض المتوطنة التي يعاني منها الكثير من الناس، بالإضافة إلى المشكلات الصحية الناتجة عن التلوث الصناعي.⁶¹

خاتمة:

يعتبر تحديد الأهداف وتوضيحها من أبرز مهام المنظمة والقاعدة الأساسية للعلاقات العامة، حيث يتعاون الأفراد في مختلف المستويات سواء الإداريين أو الفنيين أو المديرين لتحقيق أهداف المنظمة. وأخيرا يجب النظر إلى نشاط العلاقات العامة سواء في الحكومة أو مشروعات الأعمال كواحد من أهم الأنشطة والوظائف، فهو يتطلب القدرة التنظيمية مع توفر الطاقة الحسية والطاقة على الفهم والعمل.⁶²

⁶¹ سعيد يماني، مرجع سبق ذكره، ص495.
⁶² محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، ص390.

قائمة المراجع:

1. أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة الإشعاع، مصر.
2. جودة محفوظ أحمد، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ط3، 1999.
3. حجاب منير، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1992.
4. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد عابد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار اليازوري، 2014، عمان.
5. زغلول نادية سعد، أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1996.
6. زويلف مهدي حسن، العلاقات العامة: النظرية والأساليب، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003.
7. سيد أحمد غريب محمد، علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
8. الشامي، لبنان، العلاقات العامة، المبادئ والأسس العلمية، دار اليازوري، عمان، 2001.
9. طلعت محمود منال، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
10. عليان ربحي مصطفى، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
11. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، ط4، مصر، 2000.
12. فؤاده عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، ط1، عالم الكتب، مصر، 2004.
13. فخري جاسم سليمان وآخرون، العلاقات العامة في العراق، وزارة الثقافة، ط2، 1986.
14. محمد محمد إبراهيم، السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال، الولاء للطبع والتوزيع، 1995.
15. محمد محمد البادي، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1992.
16. معلا ناجي، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1992.
17. نادية سعد زغلول، أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1996.
18. ناجي عارف حسين، مبادئ العلاقات العامة، دار يافا العلمية، عمان، 2000.
19. جودة محفوظ أحمد، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ط3، 1999.
20. جرادات عبد الناصر، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، الأردن، 2016.