

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجي مختار عنابة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال

مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة العلاقات العامة

محاضرات في مقياس إدارة العلاقات العامة موجهة لطلبة الماستر سنة أولى
تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الدكتورة: كحيط إيمان

أستاذة محاضرة ب

السنة الجامعية

2023/2022

الفهرس

1. مدخل إلى العلاقات العامة
2. تعريف العلاقات العامة
3. نشأة العلاقات العامة وتطورها
4. الاختلافات حول مفهوم العلاقات العامة
5. المقاربات النظرية والنماذج التي تناولت مفهوم العلاقات العامة
6. العلاقات العامة كنشاط حديث
7. أهداف العلاقات العامة في المؤسسات
8. أهمية العلاقات العامة
9. برامج وأنواع العلاقات العامة
10. وسائل الاتصال الخاصة والعامة في العلاقات العامة
11. تنظيم وظائف إدارة العلاقات العامة
12. وظائف إدارة العلاقات العامة
13. تنظيم إدارة العلاقات العامة
14. إدارة العلاقات العامة في المؤسسات

1) مدخل إلى العلاقات العامة:

يرى الكثير من المتخصصين والخبراء في مجال الاتصال والعلاقات العامة أن الغموض والضبابية تدور حول مفهوم العلاقات العامة خاصة في الوطن العربي، حيث تعرف الشركات الكبرى الغربية نموًا وتطورًا وازدهارًا في مجال العلاقات العامة وزيادة أرباحها وذلك بفضل الاهتمام المتزايد بالعلاقات العامة، في حين يقتصر دور العلاقات العامة في الوطن العربي على تنظيم المؤتمرات وكتابة البيانات الصحفية واستقبال الزوار أو إرضاء العميل. (ع. برغوث، 2007، ص3)

تمثل العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية واتصالية ترتبط بالإنسان منذ الوجود، لكنها تطورت كنشاط إلى أن أصبحت من أحدث المفاهيم وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي، حيث ظهرت حاجة المؤسسات باختلافها للاهتمام بالعلاقات العامة، وعرفت هذه الأخيرة منذ ملايين السنين لكن ليس بمفهومها الحالي إنما كنشاط تمارسه الشعوب من خلال استخدامه في المعاملات اليومية والاتصالات فيما بينها بغية تلبية الاحتياجات اليومية للمجتمعات، ثم بدأ هذا النشاط في التطور عبر العصور وعلى مرّ التاريخ حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم في الأداء والمهام والأهمية، ويقع الاختلاف المهام والوظيفة.

للعلاقات العامة أهمية كبيرة سواء لدى الدول المتقدمة أو الدول النامية لكن الاختلاف الملاحظ يكون في المهام والوظيفة، في الدول المتقدمة للعلاقات العامة دور في المؤسسات لمساهمتها في التخطيط وتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا، بما يساعد في صناعة القرار وتحسين صورة المؤسسة وتحديد كيفية تحقيق التعاون بين الرئيس والمرؤوس بإيجاد بيئة عمل مناسبة ومناخ يسوده التفاهم والتعاون بين الموظفين والتنبؤ بالأزمات وإيجاد الحلول المناسبة بما يضمن الخروج من الأزمة والقيام باستطلاع رأي الجمهور. (م. صدقي، 2020، ص5)

أما في الدول النامية فيكون دور العلاقات العامة دورا إداريا وأحيانا يقتصر على الاستعلامات، وذلك راجع إلى أنّ وظيفتها لم تحظى بمكانة مناسبة لها كما في الدول المتقدمة بسبب عدم فهم المبادئ التي تقام عليها العلاقات العامة. (م. صدقي، 2020، ص6)

(2) تعريف العلاقات العامة:

المفهوم اللفظي: العلاقات العامة مفهوم مركب من كلمتين: العلاقات والعامة، وهي كما أوردها المنجد الأبجدي من المصدر علائق، وتعني حصيلة الروابط والصلات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة وبين الجمهور الذي يتعامل معها، وفي ضوء ذلك فهي ذات اتجاهين ولها طرفان يتحكما في هذه الصلات والاتصالات والعلاقات، حيث يتوقف قيامها على وجود هذان الطرفان.

وكلمة عامة هي مؤنث مذكره عام وجمعه عوام، والعامة هي كل ما خالف الخاص، والمقصود بها مجموعة الجماهير التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطاتها بالبيئة أو المؤسسة، ويمكن القول أنّه في معظم الأحيان هناك جمهور خاص لكل مؤسسة خدمائية أو إنتاجية يتكون من مجموع المتعاملين أو المستفيدين أو المهتمين بنشاط المؤسسة. (خ. معين، 2006، ص 77)

المفهوم التخصصي: والمقصود بذلك عرض بعض المفاهيم التخصصية التي تنتمي إلى مجال من المجالات باعتبارها تمثل أرضية مشتركة للعديد من المجالات وذلك على النحو التالي:

المفهوم الاقتصادي: يقول عنها J.C.SEIDEL : " هي عملية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة للفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها والجمهور عموما وذلك للتفاهم معهم جميعا ويتم ذلك على طريقتين:

الأولى: هي النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع..

الثانية: هي النشاط الخارجي الذي يشمل جميع وسائل التعبير والنشر الممكنة.

المفهوم التربوي: يقول مدير العلاقات العامة W.EMERSON RECK بجامعة COLGATE " هي عملية دائمة مستمرة تتناغم فيها مصالح الأفراد والجماعات، فيصبح بذلك الفوز والثقة والتأييد أمرا ميسورا، ومن جهة أخرى تقوم العلاقات العامة بتفسير السياسات والاعمال وشرحها للناس حتى يمكن التفاهم معهم والظفر بهم."

المفهوم الاجتماعي: نأخذ مفهوم وكيل جمعية الصليب الأحمر الأمريكية Howard Bonham: "العلاقات العامة هي فن ترقية التفاهم مما يؤدي إلى المزيد من الثقة بالأفراد والمؤسسات". (س. أحمد، 1981، ص56)

المفهوم الإداري: مفهوم A .hebling "Charles -r.metyler " : "العلاقات العامة هي إحدى وظائف الإدارة العليا للمنظمة أو الهيئة وهي تعمل أولا على سبر الرأي العام والتأكد من مسابقة السياسة التجارية للمصالح العام ثم تقوم بتنفيذ برنامج عمل مستمر ومتطور يوجه إلى جماهير معينة سعيا وراء خلق الثقة والتفاهم والتأييد مع تنميتها ومداومة الحفاظ عليها".

المفهوم العام: بعد أن تناولنا بعض المفاهيم التخصصية للعلاقات العامة يجدر بنا أن نتناول بعض المفاهيم العامة وذلك من خلال التعريفات التالية:

تعريف أب العلاقات العامة Lee Ivy: يرى أن: " العلاقات العامة هي تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة، كما أنه يرى أن هذا العمل الجديد الذي يتطلب مزيجا من المعلومات في السياسة والإدارة والصحافة والاقتصاد. " (م. محمد، 2004، ص8)

تعريف الموسوعة الإعلامية: يعرفها "محمد منير حجاب" كما يلي: "هي النشاط الذي يختص بعلاقة واتصال المنظمة بجمهورها، ويشمل هذا الجمهور كلا من المستهلكين والموردين وحملة الأسهم والعاملين بالشركة وجمهور المواطنين بصفة عامة، وتهدف عملية الاتصال باستخدام هذا النشاط إلى خلق أو تدعيم الاتجاه الايجابي نحو المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق نخلص إلى تعريف إجرائي كمسح لما ورد من تعاريف نلخصه فيما يلي:

العلاقات العامة هي: "الجهود الاتصالية الإدارية الخلاقة المخططة والمدرسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية، قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق انسجام اجتماعي عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يشغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك، بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة." (ح. منير، 2000، ص

(21)

(3) نشأة وتطور العلاقات العامة:

في الواقع أن كثير من الناس يعتقدون أن العلاقات العامة شئ جديد، وأن نشاطها حديث نشأ في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانتها في التنظيمات الحديثة فقط، ولكن لو نظرنا إليها لوجدنا أنها ليست بالأمر الحديث، ولكنها قديمة قدم المجتمع البشري، وأول هذه العلاقات التي كونها الإنسان كانت مع أسرته التي ولد فيها، ثم اتسعت هذه الوحدة الاجتماعية حتى صارت عشيرة تتكون من عدة أسر، ينسب أفرادها إلى أصل واحد، ثم تكونت القبيلة من جمع من العشائر، وكلما اتسع نطاق الوحدة.

أ) العلاقات العامة عند "مصر الفرعونية":

أتقن الفراعنة سياسة اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال بال جماهير، إذ اتخذوا الأعياد والمواسم فرصة لنشر الأنباء والتعليمات، فقد كانت مواسم الري من أفضل المناسبات لنشر الأنباء والتعليمات الشفوية على الناس، ولا شك أن الزراعة في هذا الموسم تتناقل الأخبار عن النيل كله وكان الأفراد

بمثابة أعمدة التلفون أو التلغراف الحديثة، وقد نجحت هذه الجهود البدائية في تعبئة المشاعر وخلق طبقة من الموالين والأنصار (ع. إسماعيل ، 1996، ص 09).

كما نجد أن الملوك والفراعنة استخدموا العلاقات العامة خاصة بعد الحروب لعرض انتصارات الجيوش في المواقع الحربية، وفي أثناء السلم كانوا يحاولون إبراز القضايا والمواقف الدينية، وكان الهدف من ذلك هو كسب ثقة الشعب، وقد استخدم قدماء المصريين الفراعنة أوراق البردي في النشرات التي كان يصدرها فرعون مصر وأمراءه لمحاربة أمور ضارة أو لإظهار محاسن مواقف وأشياء أخرى.

كما أن الكهنة ينقلون الأحكام الإلهية للناس وينقلون المظالم للملك، بالإضافة إلى أن الدولة كانت تهتم بتسجيل و وصف مختلف الأحداث الهامة في المجتمع، كالانتصارات والبعثات التجارية، المشاريع الكبرى، التبرع، إقامة الجسور...الخ. وقد اهتم الملوك والكهنة بهذا النشاط باعتبارهم أكثر الناس تأثيراً على الأفكار والمعتقدات والاتجاهات.

(أ) العلاقات العامة عند بابل وأشور "العراق القديمة":

اهتم ملوك وحكام بابل وأشور بالتأثير على عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية والعسكرية والاقتصادية والتوازن، وكان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث اليومية، كما توجه عن طريقها التعليمات، فقد كان الملك حمورابي يدعو عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصة عيد جز القمح، وفي هذا الوقت يستطيع أن يذيع أوامره وتعليماته، ولا شك أن هذا الاختيار فيه دليل على إحكام خطة التوقيت، أي اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية، وذلك من أسس العلاقات العامة الحديثة.

أما الآشوريون فقد أدركوا أهمية الإعلام، وذلك من خلال تسجيل انتصاراتهم وصور أسرارهم على النشترات الحجرية أو الطينية، وكانوا يعرضونها في القصور والشوارع العامة، وهي توازي اليوم الملصقات واللافتات والتماثيل وأوضحت الآثار أن الآشوريين هم أول من عرفوا النشترات المصورة .

(ج) العلاقات العامة عند اليونان والرومان:

لقد توسع الرومان واليونان أكثر من الآشوريين والبابليين في أنشطة العلاقات العامة، لأن حضارتا اليونان والرومان كانتا تعتمدان على ثقة الجمهور وتأيبده، فاليونان عرفوا أهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير وقد كان الخطيب المشهور "ديموستينيس" من الرواد الأوائل الذين استخدموا الإعلام لمناهضة اتجاهات التوسع الإمبراطوري الذي كان يسعى فيليب المقدوني، كما أمن الإسكندر الأكبر بأهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الناس، حيث كان يضم في ركابه طائفة من الخطباء والشعراء والكتاب والمفكرين، وكان يأخذ معه مجموعة من هؤلاء الشعراء والخطباء ويعلن على الناس إيمانه بأدبهم وذلك بغرض إقامة علاقات من المودة ومن ثمة الثقة بينه وبينهم.

أما الرومان فقد طوروا أساليبهم في التأثير على الرأي العام بفضل خطباء مشهورين في التاريخ مثل: مارك انطونيوس وسيسرو ومن بين الرسائل التي استخدموها القصائد والنشترات اليومية التي تحدثوا فيها عن أعمال مجلس الإشراف، وذلك قصد تعريف الشعب بمختلف الأحداث، كما كانوا يسمحون للشعب بتوضيح آرائه وأفكاره للمسؤولين والجدير بالذكر أن العلاقات العامة في الحضارتين اليونانية والرومانية كانت تتميز عن مثيلاتها من الحضارات الشرقية بالاتصال بالجماهير الذين يمثلون السواد الأعظم في حين كانت في الحضارات الشرقية تنصب على الدعاية لأعمال الملوك والأمراء والكهنة، ولا شك أن التوجه في الحضارتين اليونانية والرومانية قد دعمه ظهور بعض المبادئ الديمقراطية في المدن اليونانية، وقد ظهر استقلال يوليوس قيصر صحيفة الوقائع اليومية والتي بدأت بالظهور عام 59

قبل الميلاد، لتسجيل نشاط مجلس الشيوخ وعرض أعمال أعضائه وأقوالهم على الجمهور (س. غريب ، 1996، ص 118).

د) العلاقات العامة في الأديان السماوية:

• الإسلام:

لقد طورت الحضارة الإسلامية مفهوم العلاقات العامة والأساليب والوسائل التي تستخدم فيها بل أنها قدمت الأساس الذي يمكن أن تستند عليه العلاقات العامة، واعتنى الإسلام بكرامة الإنسان وأفكاره ورغباته، وبذلك فإن الدعوة الإسلامية اعتمدت على البرهان والحجة والدلائل ولم تعتمد على الفروض أو الضغط، كما كان الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- قدوة في استخدام أساليب الاتصال بنوعيه الشخصي وغير الشخصي، حيث يوفد الرسل ويبعث بالكتب إلى الملوك والأمراء ويدعوهم بالموعظة الحسنة للدخول في الدين الإسلامي، ومن ذلك يتضح أن الإقناع ووضوح الهدف ودراسة المجتمع واتجاهات الأفراد والتي تعد من أحدث عمليات العلاقات العامة التي توصل إليها الخبراء مؤخرًا استخدمت منذ أربع عشرة قرنًا.

كما استطاعت الحضارة الإسلامية تطوير العلاقات العامة أيضا بفضل الشعراء والكتاب، إذ كانوا يحثون على الجهاد في سبيل الله، ويقوم الخطباء في المساجد بدور خطير في العلاقات العامة قديما وحديثا، إذ عادة ما يصحب الإرشاد الديني توجيه اجتماعي وسياسي، وقد كان الفاطميون والشيعة من أشد الناس اتقانا لفنون الدعوة لمذهبهم، وابتدع الفاطميون إقامة الموالد والحفلات للدعوة لحكمهم، ثم بدأت تظهر العلاقات العامة الدينية.

وكان الأزهري خير مكان ظهرت فيه العلاقات والاتصالات الطيبة مع الناس والدعوة للشريعة وللخليفة، وقد حوله الخليفة العزيز الفاطمي من مسجد تقوم فيه الشعائر الدينية إلى جامعة للشريعة تدرس فيها العلوم ويروج فيها للمذهب الفاطمي (ح. سمير، 2005 ص 35-36).

• المسيحية في العصور الوسطى:

أقل ما يقال على هذه الفترة أنها كانت فترة العصور المظلمة، حيث كانت أسوء العصور التي مرت بها البشرية فقد ساد الجهل والفساد والتعصب الديني، ودخلت المجتمعات في ظلمة التعصب والفساد الديني ودخلت المجتمعات في ظلمات التعصب والجهالة، فتدهورت تبعاً للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وانتشر النفوذ الإقطاعي وكانت الكنيسة هي الهيئة المهيمنة على تفكير الناس وأقوالهم في أوروبا طوال القرون الوسطى وكان البابا يصدر قوائم متصلة بالكتب التي ينبغي قراءتها وقوائم بكتب أخرى ممنوعة وكانت عقوبة من تثبت عليه تهمة قراءتها هي الحرمان والعقوبة القاسية التي تجعل صاحبها محل احتقار الجميع وأثرت هذه الظروف سلباً على العلاقات العامة فتدهورت وشهدت انتكاسة كبيرة وكان الفلاحين في نظام الإقطاع يخضعون لمعاملة لا إنسانية مع كثرة معاناتهم من أنواع الاستغلال والغش، ومنذ الثورة البروتستانتية التي قام بها مارتن لوتر وتحديه لسلطان الكنيسة الكاثوليكية، وجدت هذه الكنيسة الجديدة أنه لا بد من التفكير في فنون الدعاية المختلفة من أجل الدين، كما عملت على تكوين متخصصين في الدعوة الدينية والتبشير عن طريق إنشاء معهد خاص بذلك (ي. محمد، 2004، ص 42).

هـ) العلاقات العامة في العصر الحديث:

إن مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث استخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، وكان ذلك على اثر محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعى "درومان ايتوزن" في كليّة

الحقوق "جامعة بيل" في بداية عام 1882 كان موضوعها "العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية" وفي عام 1908 استخدم "تيودور فيل" رئيس شركة التلغراف الأمريكية هذه العبارة أول مرة على رأس تقرير الشركة ذاك العام.

وقد عد "ايفي لي" هو أبو العلاقات العامة، كونه أول من فرق بين العلاقات العامة وهي الإعلام الصادق وبين الدعاية الكاذبة كما أكد على البعد الإنساني حيث يقول "إنني أبدل جهدي لكي أترجم الدولارات إلى مصطلحات إنسانية" مؤكداً على ضرورة مراعاة العاملين في الشركات والمؤسسات ومراعاة مصالح الجماهير ومصارحتها بكل الحقائق. حيث نادى بضرورة معاملة المستخدمين والعمال معاملة إنسانية ومنحهم الأجور المجزية وبذلك تحقق المؤسسة جانب هام من جوانب علاقاتها الداخلية مع العاملين بها، كـذلك ينبغي أن تعمل على رعاية مصالح الجماهير الداخلية، وأوضح أن قيام المؤسسة بدراسة الرأي العام واستطلاع اتجاهات الجماهير نحوها يمكنها من رسم سياستها على أساس سليم ثم تمضي في تعديل هذه السياسة تبعاً لما يستجد من تغيرات في الاتجاهات والآراء شرط أن يتفق ذلك مع الصالح العام، وبذلك تكون المؤسسة قد نجحت في تدعيم علاقتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية بدأ ايفي لي حياته صحفياً وواصل كدّه إلى أن أصبح عام 1906 نائباً للمدير العام لشركة بنسلفانيا للفحم والخطوط الحديدية، وفي مرة وإثر توليه لمنصبه سئل عن طبيعة عمله فأجاب بأنه: تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة (ع. علي، 1999، ص 89-91).

وفي سنة 1916 افتتح مكتباً لاستشارات العلاقات العامة، و حدد فيه أفكاره ومبادئه حول العلاقات العامة وأنها عملية مزدوجة تعني معرفة اتجاهات الرأي العام، وإعلام الجماهير مع التزام الصراحة والأمانة بلا تحريف ولا إخفاء الحقائق.

وبمناسبة افتتاحه لمكتبه وزع بيانا على الصحف كان فحواه: ليس هذا مكتبا سريا للصحافة، فإن أعمالنا تتم في وضوح النهار، إننا نزودكم بالأخبار وليست هذه وكالة إعلان، فإذا وجدتم أن ما نبعث به إليكم يحمل طابع الإعلان الذي ينبغي أن ندفع عليه أجرا فلا تنشروه، إن أخبارنا ومعلوماتنا دقيقة ونحن على استعداد لإرسال ما يطلب منا من تفاصيل في الحال باختصار، إن خطتنا صريحة واضحة وهي إعطاء الصحافة والجمهور معلومات وافية عن الشركات والمؤسسات حول موضوعات تهم الناس وتفيدهم.

وقد حدد "إيفي لي" مهام العلاقات العامة قائلا: إن مهمة العلاقات العامة مزدوجة تتلخص في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل أخبار وسياسة المؤسسة إلى الرأي العام بصراحة وأمانة، وليس الإعلان عنها كما يتخيل البعض، فقد مضى عهد تجاهل الجمهور وإهمالها ولا بد من الاعتراف بقوة الرأي العام والتفاهم معه للفوز بثقته.

لقد أدرك "إيفي لي" قيمة الأخبار التي تنشر في الصحف والمعلومات الجديدة التي تنتقل إلى الجمهور لكسب ثقته وتقديره، وبذلك أسدل الستار على السياسة التي كان يتبعها رجال الأعمال والتي جسدها في عبارته الشهيرة: سحقا للجمهور... أنا لا أعتقد في هذا الهراء القائل بأننا نعمل لمصلحة أحد فنحن نعمل ما فيه مصلحتنا فقط". والمبدأ الأساسي الذي التزم به "إيفي لي" هو نقل الصورة الحقيقية الصادقة لأي فرد أو هيئة أو شركة أو مؤسسة إلى الجمهور، وشتان بين هذا المبدأ وبين ما يسعى إليه البعض من محاولات لخلق صورة مشرقة لفرد أو منظمة بغض النظر عن واقع الفرد أو المنظمة، وهو ما يتنافى مع قيم العلاقات العامة وأخلاقياتها (ع. علي، 1999، ص 34-35).

ويعد "ادوارد بيرنيز من أبرز الشخصيات التي حملت بعد "لي" الدور الأكبر في دفع العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين، وهو أول من استعمل عبارة العلاقات العامة في عام 1920، وقد افتتح مكتبا

استشاريا عقب عودته من مؤتمر السلام بباريس عام 1919، وأصدر في عام 1923 كتابه "بلورة الرأي العام" بعد عام واحد من صدوره كتاب "لينمان"، "الرأي العام"

وخصب "بيرنيز" فن العلاقات العامة بالكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية من خلال الكتب والمقالات التي نشرها في الموضوع ومن أهمها: كتاب "الدعاية" عام 1928، "العلاقات العامة" الذي تكرر طبعه أربع مرات على التوالي: 1952-1957-1962-1963 ثم كتاب "هندسة الإقناع" الذي صدر عام 1955 وفي عام 1961 أصدر "بيرنيز" كتابا جديدا للمشتغلين بالعلاقات العامة تحت عنوان: "مستقبلك في العلاقات العامة" وأصدر الطبعتين الثانية والثالثة من كتابه الأول "بلورة الرأي العام" في عامي 1951 و1961.

وأخيرا لخص بيرنيز رحلته الطويلة من المهنة في كتابه "تاريخ فكرة ومذكرات مستشار علاقات عامة" الذي صدر عام 1965، ومن ما جاء في هذه المذكرات هو أن إحدى الشركات الأمريكية "american tobacco company" لجأت إليه وإلى إيفي لي في نفس الوقت دون أن يعرف أحدهما أنهما مستشارين لنفس الشركة، وقد اكتشفا ذلك مصادفة وهما يتحدثان على مائدة الغداء، وعندما سئل رئيس الشركة عن ذلك قال: أنه إذا ترك أحدهما فسوف يستفيد منه أحد منافسي الشركة، وهذه الحادثة إذا دلت إنما تدل على قيمة الرجلين في حقل العلاقات العامة (ع. علي، 2001، ص 9-10).

(4) الاختلافات حول مفهوم العلاقات العامة:

أكدت العديد من الدراسات العلمية اختلافا واسعا بين الأكاديميين والممارسين للعلاقات العامة سواء فيما تعلّق بمفهومها أو طبيعتها أو مضمونها أو حتى أساليب ممارستها، ولا ننسى الغاية منها أو علاقتها بالجمهير الداخلية والخارجية، والعلاقات كمهنة متخصصة، نجد فيها خلافا بين الطرفين الآنف ذكرهما وهو خلاف واسع يشكل واقعا تنعكس آثاره السلبية على المنتمين لكل طرف سواء كان الأكاديميين أو

الممارسين، ويضع أيضا مستقبل العلاقات العامة في مواجهة تساؤل صعب، في الوقت الذي يُلحّ فيه المحيط على أن تتطور العلاقات بما يتناسب مع مواجهة التحدّيات كأسلوب حضاري قادر على لعب دور فعّال في الحياة الاجتماعية. (ب. محمد، 2000، 48)

كلّ هذا الخلاف يشكّل فجوة عميقة يصعب العبور خلالها، وهي تمتدّ منذ نشأة العلاقات العامة وبداية تطوّرها، بحيث أصبحت ظاهرة مرضية لها آثار سلبية على واقع العلاقات العامة ومستقبلها. (E. Bernays, 1978, P15)

في دراسة قام بها Robert Heibroner ونشرت في مجلة Harper's Magazine عام 1968 م جاء فيها ما يلي: " إنّ الممارسين للعلاقات العامة إخوة تجمعهم رابطة مشتركة هي مهنتهم، ولكنّ مصيبتهم هي عدم اتفاق اثنين منهم حول ما يقصد بالفعل بهذه المهنة. " (J. Marston, 1969, P5) ، ولا تقتصر هذه المشكلة على مجتمع معيّن إنّما هي موجودة ومُعترف بها عالميا، وقد تأكّدت هذه الحقيقة في مقال لـ Edward Bernays سنة 1975م عندما قال: "إنّ الدراسات التي أُجريت على العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم، تؤكّد أنّه ليس هناك اتفاق حول المعاني المقصودة من اصطلاح علاقات عامة." (E. Bernays, 1978, P15)

في ثمانينات القرن العشرين نشر Filep Lesly مقالا جاء فيه: "إنه من غير الممكن أن يفهم الآخرون دورنا، نحن خبراء العلاقات العامة، لأننا نقدم لهم مفاهيم واصطلاحات مبعثرة، ولا نستطيع أن نتوقع من الإدارة العليا وزعماء الرأي أن يحترموا ما نفعله طالما إنّنا نستخدم مفاهيم واصطلاحات عديدة، وإذا لم تحدّد مهنتنا فكيف نتوقع من الآخرين ذلك."

وفي سنة 1984م نشر Frank Jefkins دراسة له كان قد بدأها بالاعتراف بهذا المشكل ويتجسّد ذلك عندما قال: "إنّه بالرغم من أنّ العلاقات العامة تهم كلّ منظمة إلا أنها تُفهم فهما سيئاً للغاية، لدرجة أنّ آخر مكان نستطيع أن نبحث فيه عن تعريف مرضي لها هو القاموس.

ولا يزال الخلاف قائماً ليس فقط بين الممارسين فحسب، إنّما بينهم وبين الأكاديميين أيضاً بحيث تمّ تأكيد ذلك من خلال دراسات نشرت نهاية القرن العشرين، ووصلت سوء العلاقة بين الطرفين إلى فجوة واسعة رغم استتكار البعض لها.

وقد اكّدت الدراسات السابقة حقيقة هامة بها ثلاث أبعاد متكاملة فيما بينها نذكرها كالتالي:

أولاً: أنّ الخلاف أصبح ظاهرة غير طبيعية وغير صحية.

ثانياً: أنّ هذه الظاهرة تحوّلت عبر الزمن إلى مشكلة مرضية يعترف بها الجميع.

ثالثاً: إنّ هذه المشكلة المرضية تتطلب علاجاً فعّالاً لما لها من تأثيرات سلبية على الطرفين من ناحية وعلى العلاقات العامة من ناحية أخرى (ب. محمد، 2000، ص 49) وهذه الحقيقة بأبعادها الثلاثة تعني أنّه إذا كان الطرفين هم أنفسهم الذين خلقوا هذه المشكلة من الأساس، فيتوجب عليهم علاجها بحسم، حتى لا يكونوا هم أوّل الضحايا.

في حين أنّ التحديات التي تواجه العلاقات العامة والمؤسسات التي تعمل بها خلال السنوات القادمة، تزيد من الوضع حساسية وتجعل مواجهة هذه المشكلة أكثر ضرورة وإلحاحاً، فقد اكّدت الدراسات العلمية الإدارية أنّ هناك تغيرات حالية ومستقبلية.

5) المقاربات النظرية والنماذج التي تناولت مفهوم العلاقات العامة:

1- نماذج العلاقات العامة:

1-1- نموذج Grunig:

كان "جيمس جرونج" « James Grunig » أكثر باحثي العلاقات العامة الذي عرف هذه الأخيرة في ظل سلوك المنظمة، وقد نشر ورقة « Todd Hunt » عام 1984 كتابا تحت عنوان "إدارة العلاقات العامة"، عرضا فيه أربع نماذج لتطور العلاقات العامة والممارسة فيه، وتتناول هذه النماذج أنماط علاقات اتصالات العلاقات العامة مع الجماهير الداخلية والخارجية المتعامل معها.

وقد قدم "جرونج" أربعة نماذج توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، وعلى الرغم من أن هذه النماذج تبدو تطورا طبيعيا لتطور العلاقات العامة نفسها كمهنة، فإنها ركزت على طبيعة الاتصال في المنظمة (ع. عبد الباسط، 2005، ص 40).

1.1.1. نموذج الوكالة الصحفية: يمثل هذا النموذج أقدم أشكال الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة وهو الاتصال النازل، فالمعلومات وفقا لهذا النموذج تنساب في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، ومن المؤسسة إلى الجماهير الخارجية، ويعتمد العاملون في العلاقات العامة على النشر كنشاط اتصالي أساسي في توصيل رسائلهم إلى الجمهور ويتجاهلون رد فعله.

2.1.1. نموذج الإعلام العام: يعتمد هذا النموذج على عملية تقديم المعلومات إلى الجمهور، لكن ليس بغرض البيع أو الترويج لسلعة، وهذا ما يجعله يختلف عن النموذج السابق، ولكن يظل الاتصال في هذا النموذج كذلك في اتجاه واحد من المؤسسة إلى الجمهور.

وفقا لهذا النموذج تكون العلاقات العامة بمثابة مكتب للاستعلامات، وهو يكون عمليا أكثر في المؤسسات التعليمية والحكومية، والمنظمات غير الربحية والاتحادات النقابية، ويسعى العاملون في العلاقات العامة إلى توفير وتقديم المعلومات إلى الجماهير المختلفة، وكلما زادت حاجة الجماهير إلى المعلومات، زاد نشاط العاملين في العلاقات العامة لتوفيرها.

3.1.1 النموذج غير المتوازن: يكون الاتصال في هذا النموذج في الاتجاهين أي من المؤسسة إلى الجماهير والعكس، ولكنه يسعى إلى خدمة أهداف ومصالح المؤسسة في المقام الأول، لذلك وصف بغير المتوازن، ويطلق على هذا النموذج كذلك "الاتصال الإقناعي" لأنه توظيف نماذج العلوم الاجتماعية لزيادة القدرة الإقناعية للرسالة. ويقوم العاملون في العلاقات العامة وفقا لهذا النموذج بالتعرف على اتجاهات الجماهير من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات ومناقشة الجماعات المركزة «Focus groupe»، وذلك لتصميم برامج للعلاقات العامة تحظى بدعم الجماهير الرئيسية للمؤسسة.

4.1.1 النموذج المتوازن: يعد هذا النموذج تطورا لسابقه، فهو لا يتوقف على سعي المؤسسة إلى جعل الجماهير تتكيف معها، ولكنه يذهب إلى أن المؤسسة نفسها يجب أن تتكيف مع البيئة الخارجية بما فيها الجماهير الفاعلة تجاه المؤسسة (ع. عبد الباسط، 2005، ص 42-45).

ووفقا لهذا النموذج يجب على المؤسسة وجماهيرها أن يكون لكل منهما الاستعداد للتكيف مع الآخر، ويكون للمؤسسة الاستعداد والقابلية للتغيير وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية، لذلك يركز النموذج المتوازن على بناء علاقات استراتيجية مع الجماهير تعتمد على الفهم المتبادل والاتصال الفعال في اتجاهين، بدلا من الاعتماد على استراتيجيات الإقناع في اتجاه واحد، ويطبق هذا النموذج في المؤسسات ذات المنفعة العامة، وهو يوضح الدور الحقيقي المنوط بوظيفة العلاقات العامة في أفضل صورها، وتطبيق هذا

النموذج يمكن إدارة العلاقات العامة من القيام بمهمتها الأساسية والمتمثلة في تحقيق التفاهم والانسجام بين المؤسسة وجماهيرها.

2- نموذج بيرسن Pearson:

قدم "بيرسن" نموذجا للأداء والممارسة الأخلاقية للعلاقات العامة يقوم على افتراض أن العلاقات العامة تعتمد في صناعة القرار على الحوار بين المؤسسة وجماهيرها، وأن المؤسسة تتعرض للخطر عندما تعتمد على الحوار في اتجاه واحد.

يدعم هذا النموذج رؤية "جرونج" في نموذج الرابع، في كون العلاقات العامة لا تتحقق إلا إذا وصلت المؤسسة إلى مستوى الاتصال المتماثل والمفتوح في اتجاهين وتمكنت من تحقيق نوع من التكيف مع بيئتها الخارجية.

يساهم نموذج "بيرسن" في فهم سلوك العلاقات العامة من خلال تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتشكيل السياسة العامة، والذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الانسجام الأخلاقي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها وتعد جزءا منها، ويتطلب الحوار وفقا لـ "بيرسن" تحقيق أربعة شروط أساسية هي:

✓ أن يكون للمشاركين في الحوار فرص متساوية في طرح الأفكار والمبادرات والتأكيد على رؤاهم وأفكارهم.

✓ أن يكون للمشاركين فرص متساوية في تقديم تغيرات وتوضيحات وطرح التحديات.

✓ أن يكون لكل الأطراف المشاركة في الحوار درجة متساوية من السلطة.

وبناء على هذا، يجب على إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا أن تقبل بوجود ثلاث مبادئ

أساسية حتى يمكن القول بوجود علاقات عامة فعالة، وهذه المبادئ هي:

- ✓ يتوقف استقرار المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي على دعم ومساندة الرأي العام، سواء رأي الجماهير الأساسية للمؤسسة أو الرأي العام الذي يتشكل من خلال قضايا السياسة العامة.
- ✓ إن لكل أفراد الجماهير الحق في المعلومات المتعلقة بالقرارات التي يمكن أن تؤثر على حياتهم.

إن إدارة الاتصال المفتوح في اتجاهين تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة وجماهيرها (ع. عبد الباسط، 2005، ص 46-49).

3- نموذج شارب Sharpe:

حدد "شارب" خمس سلوكيات للعلاقات العامة يمكنها حسم تحقيق الانسجام والتفاهم بين المؤسسة وجماهيرها والحفاظ على علاقات استراتيجية مع هذه الجماهير، ووضح هذه السلوكيات كالتالي:

- **المصداقية:** عندما يفقد الأفراد المصداقية في بعضهم البعض يحاولون استعادتها، وقد يجدون صعوبة في ذلك، ولهذا فإن الأمانة هي من أكثر السلوكيات أهمية في بناء العلاقات الشخصية الفاعلة والمستمرة، وعندما تفقد المؤسسة مصداقيتها تكون هناك عدم فاعلية لبرامج الاتصال في العلاقات العامة، ويتعذر قبول رسائلها، فالأمانة والمصداقية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على المؤسسة، فمن خلال ولاء العاملين، ودعم وثقة المستهلكين وكذا دعم الجماهير الأساسية الأخرى تحافظ المؤسسة على وجودها.

- **وضوح سلوكيات المؤسسة لتحقيق الثقة:** حيث أن المديرين يفقدون ثقة جماهيرهم الأساسية بهم، عندما تتناقض سلوكياتهم مع مبادئ برامجهم الاتصالية، أو عندما تكون الرسائل التي يقدمونها غير متناسقة، ولا تقترن أفعال وسلوكيات المؤسسة بالشفافية والوضوح، بالتالي يؤدي هذا الأمر إلى خلق نوع من الشكوك لدى جماهير المؤسسة، ويصعب إقناعهم بأي شيء لذلك ولتجنب هذا النوع من

المشاكل التي من شأنها أن تهدد مستقبل المؤسسة أن تتميز سلوكيات المؤسسة وإدارة العلاقات العامة بالوضوح والتناسق.

- **العدالة لتحقيق المصالح المتبادلة:** تبدو مسألة تحقيق العدالة بين المؤسسة وجماهيرها عملية بسيطة، ولكنها في الواقع تمثل تحدياً للإدارة والأفراد والمؤسسات، خاصة بالنسبة لإدارة العلاقات العامة، ويعود ذلك إلى الاختلافات في إدراك القائمين على العلاقات العامة، لما يمكن اعتباره عادلاً من وجهة نظر الجماهير ويحقق مصالحهم من جهة وإدراكهم لأداء المؤسسة وبرامجها الاتصالية من جهة أخرى، وهذا يتطلب إجراء بحوث علمية لتحليل آراء الجماهير ومصالحهم الذاتية، وتوقعاتهم لسلوكيات المؤسسة وتأثير هذه السلوكيات عليهم.
- **الاتصال المستمر لبناء علاقات مع الجماهير:** إذا كان الاتصال مهماً وحيوياً لتحقيق كل عناصر هذا النموذج والتعبير عن سلوكيات المؤسسة، فإن له هدفاً آخر مرتبطاً ببناء علاقات مع الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا يتطلب من القائمين على العلاقات العامة تصميم رسائل اتصالية تخاطب الحاجات الشخصية للأفراد وإحدى هذه الحاجات أن يشعر الجمهور بأنه مهم للمؤسسة.
- **التحليل المستمر للصورة الذهنية للمؤسسة:** وذلك بهدف تصحيح السلوك وبرامج الاتصال التي تعدّها إدارة العلاقات العامة، وهذا يساعد على تحليل الصور الذهنية للمؤسسة في عملية التغيير، وهناك عوامل كثيرة تتدخل في عملية تحليل الصورة الذهنية، منها حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، تنوع العاملين بها، التباين في أشكال وأنماط الإدارة المتبعة في هذه المؤسسة، حيث أن الإدارة قد تستمع إلى آراء الجماهير بشكل اختياري، أي أنها تستمع فقط إلى ما يضيفي شرعية على سلوكياتها، وهذا الانتقاء قد يؤدي إلى الوصول إلى استنتاجات غير دقيقة عن الصورة الفعلية للمؤسسة لدى جماهيرها، ويساعد التحديد الدقيق لصورة المؤسسة في تصحيح سلوكيات ومضامين البرامج الاتصالية بما يعدل من هذه الصورة (ع. شدون، 2005، ص 74-77).

2- نظريات العلاقات العامة:

1.2 نظرية النظم: تسم هذه النظرية كذلك بنظرية "التكيف والتوافق"، فهي تعتبر أن المنظمة تمثل نظاما في حد ذاتها، وتتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، وفي نفس الوقت تعتبر المنظمة ككل نظاما فرعيا من نظام أكبر يمثل مكونات البيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها المنظمة، وتعرف المنظمة تبعا لهذه النظرية على أنها: "عبارة عن وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.

وفقا لهذه النظرية تعمل المنظمة في بيئة متغيرة، وهي تحتاج إلى توفير مصادر تمويل تعزز من قدرتها التنافسية وتقلل من التهديدات التي تؤثر على بقائها، وسواء اعترفت المنظمة بوجود مكونات هذه البيئة أو تجاهلتها فإن ذلك لا يمنع من التأثير المباشر لمكونات هذه البيئة على أداء المنظمة وفاعليتها، ويكون السؤال ليس هو مدى وجود هذه المؤثرات من عدمه، ولكن هل تدير المنظمة العلاقات مع مكونات البيئة الخارجية أم تتركها تحدث؟

فمكونات هذه البيئة تضع قيودا على عمل المنظمة بشكل أو بآخر فالمستهلكون يمكنهم مقاطعة المنظمة ومنتجاتها، ويمكن أن يكون هنالك أحكام قضائية بتعويضات الأفراد تكبد المنظمة خسائر كبيرة، وقد ترفض المؤسسات المالية تقديم فروض أو ضمانات للمنظمة.

2.2 النظرية الموقفية: تعالج هذه النظرية جماهير المؤسسة الأساسية الذين يؤثرون على نجاح المؤسسة أو فشلها، وتستجيب هذه النظرية البديهيّة القائلة: "إنه يصعب إرضاء كل الناس كل الوقت" وعلى هذا الأساس ترى أن تقييم الجمهور وفقا لأهميته للمنظمة يعتبر عاملا أساسيا في وضع استراتيجيات وخطط إدارة العلاقات العامة.

وفي هذا الإطار يقسم "فيرسكوجرونج" الجمهور إلى:

- **الجمهور السلبي:** وهو غير المتورط أو المهتم بالمشكلة.
 - **الجمهور الواعي:** وهو الذي يدرك المشكلة وأبعادها.
 - **الجمهور الفاعل:** وهو الجمهور الذي يشارك في وضع الحلول.
- وتوجد ثلاثة متغيرات مستقلة في هذه النظرية ترتبط برؤية الجمهور لقضية ما، وهي: إدراك المشكلة، إدراك القيود والعقبات التي تقف في سبيل حلها، وأخيرا مستوى التورط.
- ووفقا لهذه النظرية، ينقسم الجمهور وفقا لسلوكه إلى أربع استجابات بين المشاركة الكاملة والمشاركة في حل المشكلة إلى المشاركة السلبية.

وعلى ذلك يمكن القول أن هذه النظرية تقدم رؤية استراتيجية لإدارة العلاقات العامة يمكن من خلالها تقسيم البيئة الخارجية إلى ثلاث مجموعات، الأولى: التي لا تهتم المؤسسة، والثانية: لها علاقة بالمؤسسة، ولكنها ليست بمستوى الوعي الذي يدفعها للمشاركة، والثالثة: وهي الجماعات النشطة.

هذا التقسيم يمكن إدارة العلاقات العامة من فهم وتفسير الجماهير المختلفة، في الوقت نفسه يمكن إدارة العلاقات العامة من تحديد الجمهور الخاص بكل موقف أو قضية، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات والبرامج الاتصالية التي تساعد في بناء علاقات جيدة، وتبادل المصالح مع هذه الجماهير، ولعل ذلك ما جعل هذه النظرية تسمى: النظرية الموقفية للجمهور (م، إحسان، 2005، ص 14-17).

3.2 التفاعلية الرمزية: اقترح رواد التفاعلية الرمزية فكرة أن التفاعلات هي بمثابة بناء متواصل للأفراد ومسار فعال وخالق، وأن الحياة الاجتماعية ماهي إلا مسار متواصل من الاتصالات ومن التفسيرات والتأقلم المتبادل. ولا يمكن دراسة التفاعل الاجتماعي داخل الجماعات الاجتماعية المختلفة دون الاهتمام

بدراسة وفهم الاتصال وقواعده داخل مجتمع الدراسة. ولا يمكن فهم الاتصال دون فك الرموز التي يستخدمها، ولا يمكن فك الرموز إلا بفهم الثقافة الاجتماعية واستيعابها. فالناس يشكلون نماذج الاتصال ويشكلون الرموز استنادا إلى خصائصهم الثقافية، وهذه المهمة ليست سهلة داخل التنظيمات. كما أن الرسالة الاتصالية قد تكون مباشرة فيسهل فهمها والاستجابة لها، وقد يكون لها معنى غير المعنى الظاهر الذي تحتمله، لذا من المهم أن تهتم العلاقات العامة بما وراء الاتصال لفهم حقيقة التفاعلات التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسات، انطلاقا من فكرة أن المعنى غير محدد، وإنما يعود إلى طريقة استيعابه من طرف المشاركين في العملية الاتصالية.

4.2 نظرية التنسيق: تقوم هذه النظرية على مبدأ مؤداه أن المنظمة والجمهور يتصلون ببعضهم بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق الكامل بينهما على مستوى التفكير، ومستوى انطباع كل منهما عن الآخر، ويمكن إجمال مضمون هذه النظرية في سؤالين:

- ما تفكير كل طرف حيال الطرف الآخر (الجمهور والمنظمة)؟

- ما انطباع كل طرف عن تفكير الطرف الآخر تجاهه؟

ومن خلال هذه النظرية تتوفر عدة احتمالات لمدى الاتفاق بين رؤى الجمهور ورؤى المنظمة، فقد يتفق الطرفان ولكنهما يعتقدان أنهما غير متفقين حول قضية ما، وعلى الجانب الآخر قد يكونان مختلفين ولكنهما يعتقدان أنهما متفقان، ويتحقق الاتصال الفعال عندما يتفق الطرفان على القضايا، كذلك عندما يدركان أنهما متفقان. وهذا يعني أنهما حققا الإجماع ويكون لتطبيق هذه النظرية تأثيرات إيجابية أكثر من المدى الطويل، فالجمهور لا يدرك أن مفاهيم مثل الدقة والاتفاق والفهم ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة مثل زيادة المبيعات أو زيادة العضوية.

في هذا الإطار يسعى مديرو العلاقات العامة إلى تدعيم فعالية البرامج الاتصالية على المدى الطويل من خلال التركيز على استراتيجيات مثل:

- تأكيد الثقة: أي أن كل طرف يحترم شعور الطرف الآخر، ولا يستغله.
 - الرقابة المتبادلة: وتعود إلى الدرجة التي يعتقد بها كل طرف، سواء كان الجمهور والمنظمة أن له سيطرة على أهداف وأنشطة الطرف الآخر.
 - الالتزام: ويعني الرغبة في الحفاظ على العلاقة، وكذلك الحفاظ على مستوى اهتمام كل طرف بالآخر مثل الحفاظ على العضوية، وقبول أهداف المنظمة.
 - الرضا: وهو الدرجة التي تبدو العلاقة فيها متكاملة.
- وعلى ذلك تسعى المنظمات إلى زيادة مساح الاتفاق والفهم المتبادل مع جماهيرها، وكذلك الدقة في تخطيط وتنفيذ برامج الاتصال، هذا الاتصال الناجم يؤدي على المدى الطويل إلى نتائج يمكن قياسها، مثل الثقة والالتزام، ومن ثم فهذه النظرية تسعى إلى بناء علاقات جيدة بين المنظمة وجماهيرها على المدى الطويل وفقا لأسس موضوعية بما يحقق مصالح الطرفين.

5.2 النظرية التفسيرية: إن المقاربة التفسيرية تشبه التفاعلية الرمزية في جوانب عديدة، خاصة فيما يتعلق برويتها للظواهر الاجتماعية وإلى المسارات الرمزية. فالنظرية التفسيرية ترى المعايير والقيم على أنها بناءات اجتماعية، وتتنظر إلى المؤسسة على أنها تجمع مجموعة من الأفراد لديهم أولويات مختلفة جاهزين للنقاش حول الوسائل التي تسمح لهم بتحقيق هدف مشترك ولكن دون أن ينسوا أو يهملوا أهدافهم الخاصة.

في هذه الحالة، فإن الاتصال في المؤسسة لا يمكن في الرسالة أو القناة أو المصفاة، وإنما يركز على المعنى، كما أنه يشارك في بناء الواقع الاجتماعي للمؤسسة. ويشترك في هذه الرؤية كل من

Mitroff وPondy، حيث يصرحان بأن: " نظريات التنظيم قد نسيت أنها تتعامل مع منظمات إنسانية

يلعب فيها الأفراد أدوارا مهمة وتلعب فيها القيم الثقافية دورا أيضا (ف. محمد، 1999، ص19).

6.2 نظرية المزايا التنافسية: يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في مجال الإدارة والاقتصاد بشكل

عام، وتعرف الميزة التنافسية على أنها: "ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وما يعطي قيمة مضافة لعملائها بما يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث تكون المؤسسة قادرة على تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنفعة ولكن بسعر أقل، وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين مهمين هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسون وتأكيد حالة من الاختلاف والتميز بين المؤسسة ومنافسيها". أما فيما يتعلق بموضوع العلاقات العامة فتوضح هذه النظرية كيفية استفادة المنظمة من إدارة علاقاتها مع مكونات بيئتها الخارجية، حيث اتفق باحثوا الإدارة الاستراتيجية أن البيئة تمثل تحديا لمهمة المنظمة ولاختياراتها، وكان الاعتقاد السائد حتى منتصف التسعينات هو أن المنظمة هي التي يجي أن تكيف نفسها مع هذه البيئة، وفي النصف الثاني من التسعينات قد "بورتر" « Porter » هذه النظرية عن المزايا التنافسية، والتي عكس فيها هذه العلاقة، حيث اعتبر Porter أن البيئة بقدر ما تمثل تحديا للمنظمة، فإنها تمنحها عددا من المزايا التنافسية التي يمكن استغلالها في توضيح تميز المنظمة من غيرها من المنظمات الأخرى، فالبيئة الخارجية للمنظمة تتواجد فيها خمس قوى تنافسية هي:

- تحديات أو تهديدات من قبل منافسين جدد.

- تحديات أو تهديدات من قبل سلع أو خدمات.

- تحديات أو تهديدات من قبل ممولين.

- تحديات أو تهديدات من قبل المستهلكين.

- تحديات أو تهديدات من قبل منافسين حاليين.

وبالتالي، تتحدد القدرة التنافسية للمنظمة وفقا لعدة ظروف مثل ظروف العمل: (البيئة التحتية وكفاءة القوى العاملة)، وظروف الطلب وظروف الصناعات المدعمة أو ذات الصلة، وكذلك باستراتيجية المنظمة وقدرتها على العمل في بيئة تنافسية، وبقدر ما تسعى المنظمة للتكيف مع البيئة يمكنها التأثير فيها بطريقة تدعم موقفها التنافسي، فالمنظمة يمكنها الاستثمار المباشر في إنشاء المشروعات سواء بمفردها أو بالمشاركة مع الحكومات أو المنظمات الأخرى.

وعندما تجد منافسة شديدة على مستوى المجتمع المحلي يمكنها فتح أسواق خارجية جديدة، والمنافسة على المستوى الدولي، والمنظمة التي تنجح في بناء علاقات استراتيجية مع المجتمع المحلي، وتشارك في حل مشكلاته، يمكنها اكتساب مزايا تنافسية في علاقاتها مع المستهلكين والعاملين والحكومات ذات التأثير المباشر على عمل هذه المنظمة، ومن ثم تحظى هذه المنظمة بدعم مادي ومعنوي يقوي من مكانتها في السوق.

ولعل هذه النظرية الأولى التي توضح المزايا الاقتصادية التي يمكن لمنظمة ما أن تحققها من الضغوط الاجتماعية الواقعة عليها، وتؤكد من منظور اقتصادي-على الحاجة إلى الرصد المستمر لمكونات البيئة الخارجية (ف. محمد، 1999، ص 20-23).

7.2 نظرية الاستقبال الفعال: حسب هذه النظرية فإن المعنى ليس متضمنا في الرسالة، ولكن في فك الترميز الذي يقوم به المتلقي اعتمادا على إطاره المفاهيمي والإدراكي والعاطفي. فعندما يقوم المتلقي ببناء المعنى للرسالة التي وصلتته، فإنه يفعل ذلك بناء على نظريته الخاصة ورؤيته للوضعية وبناءا على نواياه واحتياجاته، وكذا لإمكانياتها لاتصالية. هذا البناء للمعنى يقوم أيضا على ما يعتقد المتلقي بأنه نوايا حسنة، وبناءا على الذكريات التي لديه حول العلاقات التي سبق وربطها مع المرسل. كما أن المتلقي لديه

القدرة على استباق والتعرف على النتائج المترتبة على قبوله أو رفضه فهم أو تصديق الرسالة. وفيما يتعلق بعمل العلاقات العامة في هذه الحالة، فإن مختلف العوامل التي تدخل في الإطار المؤسسي تؤثر على مدى نجاحها في أدائها لوظائفها ومهامها، ومن هذه العوامل نجد التوجهات الإيديولوجية للجماعات التي ينتمي إليها المتلقي والأهمية التي تكتسبها هذه الجماعة بالنسبة إليه، وكذا نشاطات قائد الرأي، المناخ الاجتماعي الذي يتعرض إليه المتلقي، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، درجة شعورها بالرضا أو بالسخط، طبيعة وسائل الإعلام التي يتابعها، مدى توفر ميكانيزمات اجتماعية قادرة على أن تساعد على أداء الفعل الذي يرغب بالقيام به بعد تعرضه للرسالة. وأخذ كل هذه العناصر بعين الاعتبار لها أن تساهم في وضع حملات للعلاقات العامة ناجحة وفعالة.

8.2 نظرية الامتياز: من بين أهم الإشكاليات التي يواجهها المهتمون بالعلاقات العامة سواء كانوا أكاديميين أو مهنيين هي مسألة فعالية العلاقات العامة، وهذه كانت من الإشكاليات الرئيسية التي انطلق منها الباحثون في مشروع الامتياز. ولعل ما يبرر الاهتمام بهذه المسألة هو كون عمل العلاقات العامة يشوبه الكثير من الإبهام، وهذا يطرح قضية البحث عن أفضل الممارسات التي من شأنها أن ترفع من مستوى فعالية العلاقات العامة وتحقيقها لأهدافها في المؤسسة.

تعتبر هذه النظرية أن بناء علاقة متبادلة مع الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة ينعكس في توفير موارد مالية لها، هذا التوفير يأتي من خلال منع مشكلات مثل القضايا التي يرفعها أفراد ومنظمات على المؤسسة، ومقاطعة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لها، والاضطرابات التي قد تحدث نتيجة عدم رضا العاملين عن سياسات المؤسسة، ومنع مثل هذه المشكلات يعزز من القدرة الإنتاجية للمؤسسة وجودة منتجاتها.

قدم هذه النظرية "جيمس جرونج" ومجموعة من زملائه من خلال مشروع بحث استمر عقدا كاملا لتحديد خصائص وسمات العلاقات العامة التي يمكن أن توصف بالمتانة، وفي هذا المشروع قام "جرونج" وزملاؤه بمسح 300 منظمة (تحديد طبيعة العلاقات العامة بها، وأجرو استقصاء على 500 من القائمين على البرامج الاتصالية في المنظمات المختلفة، وكان الهدف الأساسي من المشروع هو الإجابة على عدة تساؤلات وهي: كيف يمكن للعلاقات العامة أن تساهم في تدعيم فعالية المنظمات؟ وإلى أي مدى هذه المساهمة مفيدة اقتصاديا؟ ما الخصائص التي تتميز بها العلاقات العامة المتانة؟ وأخيرا ما ثقافة المنظمة التي تهيئ البيئة المناسبة لممارسة المهنة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات وغيرها، فإن الباحثين قاموا بجولة على كل ما كتب في العلاقات العامة في كل التخصصات من أجل تحديد مفهوم العلاقات العامة المتانة ومن ثم وضع اقتراحاتهم النظرية (ن. محمد، 2000، ص 35).

ومن خلال التحليلين الكمي والكيفي لنتائج البحث، توصل الفريق إلى عدة مبادئ للعلاقات العامة المتانة، وبرامج الاتصال التي تساهم في تحقيق أهداف العلاقات العامة، ومن ثم أهداف المنظمة، وهذه المبادئ هي أسس نظرية الامتياز وتتضمن:

- **الإدارة الاستراتيجية:** فبرامج العلاقات العامة يجب أن تدار استراتيجيا فإدارة العلاقات العامة هي التي تتولى تطوير برامج اتصالية توجه للجماهير التي تمثل فرصا للمنظمة أو تهديدا لوجودها، فاشترك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية ينتقل بالمهنة من نمط رد الفعل في الاستجابة للصراعات والأزمات إلى نمط الفعل والاستعداد للفعل هذا النمط يمكن الإدارة من توقع الصراعات وتقليل احتمال ظهورها، وعند حدوثها تتم الاستجابة الفورية لها.

- فصل العلاقات العامة عن التسويق: تفصل الاتجاهات المعاصرة في العلاقات العامة بين العلاقات

العامة بمفهومها المتعارف عليه والعلاقات العامة التسويقية، فكل من التسويق والعلاقات العامة يعدان أساسيان بالنسبة للمنظمة، ففي جهود ترويج المنتجات تكون وظيفتها العلاقات العامة والتسويق متممين لبعضهما، وعندما تكون إحدهما تابعة للوظيفة الأخرى، فإن المنظمة تفقد كثيرا من قيمة وجدوى الوظيفة التابعة، فالعلاقات العامة والتسويق تقدمان رؤى واستراتيجيات مختلفة للمنظمة، وتضيف العلاقات العامة قيم إضافية، لأنها تضمن لكل الأطراف الاشتراك في التفكير وطرح الأفكار بل والمشاركة في عملية صنع القرار.

فبينما يهتم التسويق بالمستهلكين والعملاء، تمثل العلاقات العامة فضاء أوسع، وتأخذ على عاتقها تطوير وسائل الاعلام، الصحف المتخصصة، والمجتمع المحلي والمجتمع المالي، العاملين والاتحادات المهنية والموردين والمنافسين، وجماعات البحث إلى التنسيق بين التسويق والعلاقات العامة باعتبارهما متمميتين لبعضهما وليستا متداخلتين يقدم أفضل علاقة عملية بينهما.

- العلاقة المباشرة مع الإدارة العليا: انطلاقا من أهمية الجماهير الأساسية، واعتبارها نقطة مركزية في

الدراسات المعاصرة في العلاقات العامة، يصبح لزاما إشراك هذه الجماهير في عملية صنع القرار في المنظمة، ويتطلب ذلك أن يكون مدير العلاقات العامة جزءا أساسيا من عملية صنع القرار في المنظمة أو على أقل تقدير يمكنه أن يشارك القائمين على هذه العملية، وتعد عضوية مدير العلاقات العامة أمرا ممتازا، وقد أوضحت نتائج مشروع بحث "جرونج" وزملائه صحة هذه الفرضية، فالمنظمات التي صنفت على أنها ممتازة كان مدير العلاقات العامة فيها عضوا في الإدارة العليا وأحد صانعي القرار.

- وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة: أوضح "جرونج" وزملاؤه أن المؤسسات التي تمارس

علاقات عامة لا ينطبق عليها الامتياز كانت تمارس من خلال عدة أقسام متفرقة، وإن كانت تدعم

أنشطة العلاقات العامة مثل: أقسام التسويق والتمويل والأفراد وكان مسؤولو العلاقات العامة في هذه الأقسام هم من يتولون إدارة الاتصال بوسائل الاعلام، والشؤون العامة والعلاقات الصناعية، وعلاقات المستثمرين، والمجتمع المحلي، ولم تستطع العلاقات العامة في هذه الظروف الاستجابة للتغيرات البيئية ولاحتياجات الجماهير الاستراتيجية للمنظمة، في المقابل تضمنت المنظمات التي صنفت على أنها ممتازة قسما متكاملا ومنفصلا للعلاقات العامة يقوم بكل الوظائف الاتصال ولديه المرونة لتحويل المصادر المالية والبشرية للاستجابة للبيئة الديناميكية.

- **تطبيق النموذج المتماثل للاتصال في اتجاهين:** تؤثر البرامج الاتصالية الممتازة على التفاعل مع الجماهير الاستراتيجية في اتجاهين وقد سبق توضيح هذا النموذج في هذا الفصل فالعلاقات العامة وفقا لهذا النموذج تعمل كنظام تحذير مبكر يمكنه تحذير المؤسسة من الصراعات المحتملة مع الجماهير الاستراتيجية.

- **الكوادر الإدارية الفنية:** عادة ما يمكن لممارسي العلاقات العامة دور أساسي من دورين مهمين في المنظمة، الأول هو الدور الإداري، وفيه يقوم بالإشراف على برامج الاتصال وإدارتها، والثاني هو الدور الفني وفيه يقوم بالكتابة والتحرير وتصميم المطبوعات وترتيب الأحداث الخاصة، وقد أوضحت نتائج مشروع البحث أن الأقسام الممتازة في ممارسة العلاقات العامة هي التي تتضمن كل هذه الكوادر من مديرين أكفاء، لهم مهارات في مجال ممارسة أنشطة العلاقات العامة المختلفة.

- **مبدأ الفاعلية:** اعتماد المنظمات مبدأ الفاعلية في مواجهة المواقف المختلفة يدفع بالمنظمات نحو الامتياز، فالتعامل مع بيئة معقدة وديناميكية يتطلب ممارسة علاقات استراتيجية معتمد على النموذج المتماثل للاتصال في اتجاهين للتأقلم مع هذه البيئة والاستجابة لها، فالجماعات النشطة تمثل ضغطا على المنظمات وتهديدا لاستقرارها، وذلك يركز مبدأ الفاعلية على أخذ زمام المبادرة ودراسة البيئة

الخارجية ورصد تطوراتها وتحديد القضايا التي يمكن أن تمثل مشكلات المنظمة وتصميم البرامج المناسبة للتعامل مع هذه القضايا.

- **تأييد الإدارة العليا:** يمثل تأييد الإدارة العليا أحد المحددات الأساسية للعلاقات العامة الممتازة، فهذا ينعكس في وجود مدير العلاقات العامة في عملية صنع القرار، ويرفع من مستوى توقعات الإدارة العليا لما يمكن أن تقوم به إدارة العلاقات العامة.

- **وجود سياق تنظيمي مدعم:** قام الفريق بقياس السياق المنظم المدعم للعلاقات العامة من خلال أربع أساليب هي: الهيكل الإدارية، ثقافة المنظمة، طبيعة الاتصال الداخلي، طريقة معاملة المرأة، ويكون هنالك سياق تنظيمي يدعم ممارسة العلاقات العامة إذا كان الهيكل الإداري يعتمد على اللامركزية ويعزز استقلالية العاملين ويسمح لهم بالخطأ غير المقصود، وكذلك أن تدعم ثقافة المنظمة المشاركة وعدم السلطوية واعتماد توزيع السلطة حتى يمكن تنفيذ البرامج الاتصالية المخطط لها، أما طبيعة معاملة المرأة فيجب أن تعكس نسبة وجودها الفعلي في الوظيفة حيث تمثل المرأة 60% من الممارسين للعلاقات العامة في و.م.أ وتمثل 80% من الدارسين لها.

واستنادا إلى ما سبق، يمكن القول أن المنظمة التي تعتمد هذه الأساليب يكون لديها ثقافة تنظيمية تدعم ممارسة العلاقات العامة الممتازة، وتوفر لها البيئة التي تجعل من المهنة أحد الوظائف الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم بلوغ مهمتها الأساسية (ن. محمد، 2000، ص 37-39).

9.2 مدخل حل الصراع: يتضمن الصراع أفرادا أو جماعات يعارض بعضهم بعضا حول قيم وأهداف، والصراع ظاهرة طبيعية في أي تجمع إنساني وظاهرة طبيعية كذلك في كل المؤسسات مهما كان نوعها، فوجود الأفراد والجماعات في حالة تفاعل مستمر يجعلنا نتوقع حالات الصراع بمختلف أشكاله داخل المؤسسة، ويمكن أن يأخذ الصراع أشكالا متعددة كالصراع على السلطة أو المكانة الاجتماعية أو

الحصول على المعلومات، ويكون هذا في حالة غياب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المؤسسة، والذي يكون نتيجة لغياب قنوات الاتصال الملائمة.

وتوجد رؤيتان للصراع:

- أن الصراع ظاهرة يجب تجنبها وعلى ذلك يجب توقع صراعات معينة والاستعداد لها ومحاولة معالجتها قبل أن تصبح مشكلات غير مرغوبة.
- أن الصراع مرحلة طبيعية تمر بها المنظمات في علاقتها مع مؤثرات بيئتها الخارجية و جماهيرها، وعلى ذلك فهو شيء يجب إدارته.
- ومن الضروري أن يكون مختص العلاقات العامة في المؤسسة يتمتع بمهارات عديدة لحل الصراعات، من أهمها:
- التركيز على المصالح وليس المواقف: ويعني أن على طرفي الصراع استبعاد المواقف ومحاولة إقناع الطرف الآخر بوجهة النظر، فالمواقف هو نتاج لمعلومات وخبرات لذلك يجب البحث خلف المواقف لمعرفة ماذا يريد الطرف الآخر.
- تقديم الجمهور على المشكلة: ويعني احترام الأطراف التي تختلف معهم، فالخلاف يكون على قيم وأهداف وليس على أشخاص لديهم موقف معين.
- ابتكار حلول تحقق مصالح الطرفين: ويشير ذلك إلى البحث عن حلول خلاقية لمشكلة ما تلبي جزءا من مصالح الطرفين قبل الوصول إلى اتفاق نهائي، قد تبدوا هذه المهمة صعبة أو مستحيلة، ولكن ذلك يمكن التغلب عليه من خلال وجود رغبة في التحرك اتجاه الحل، واحترام كل طرف لمصالح الطرف الآخر.

- **التمسك بمعايير موضوعية:** حيث البحث عن مواقف سابقة تم فيها تقديم حلول حققت مصالح الطرفين، فوجود مثل هذه الحلول والخبرات السابقة، يمثل معيارا موضوعيا لحل المشكلات وتسهيل كثيرا من هذه العملية.

- وتقدم هذه المهارات إطارا لمختص العلاقات العامة لحل الصراعات التي قد تنشأ عن ممارسة المهنة، وتساعد في بناء الثقة بين المنظمة وجماهيرها وبيئتها الخارجية.

وتجب الإشارة هنا إلى أن الصراع يمكن أن يكون نتيجة لعدم قيام العلاقات العامة بدورها في المؤسسة بالشكل على المطلوب على جميع المستويات، ويمكن ذلك أن يكون الصراع سببا في إعاقة عمل العلاقات العامة (ن. محمد، 2000، ص 39-41).

10.2 نظرية الحوار: يعود مفهوم الحوار إلى قيام المنظمة بالاتصال بجماهيرها الأساسية لمناقشة القضايا المختلفة، وتعد هذه النظرية تطورا للنموذج الرابع لـ "جرونج" وقد دعم مفهوم الحوار في أدبيات العلاقات العامة التحول من التركيز على إدارة الاتصال إلى التأكيد على الاتصال كأداة للتفاوض حول العلاقة بين المنظمة وجماهيرها، وقد أكد نموذج "بيريسون" على أهمية الحوار في العلاقات العامة، وبناء نظام لهذا الحوار يمكن من خلاله تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها بدلا من سياسات الحديث من طرف واحد.

تتضمن نظرية الحوار خمس مبادئ أساسية:

1.10.2 التبادلية: تشير التبادلية إلى التسليم بأن المنظمات وجماهيرها مرتبطتان ببعضهما ارتباطا وثيقا، وتتصف التبادلية بما يعرف بالتوجيه التعاوني، وبروح المساواة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها، وتتضمن التبادلية العناصر التالية:

- **التعاون:** فالحوار يختلف عن المساومة، ولا يتعلق بالمكسب والخسارة، أو الحلول الوسطى، فالأفراد المشتركون في الحوار يكون لهم توجهاتهم ومواقفهم التي يدافعون عنها بقوة، فالحوار يتعلق بفهم مواقف الآخرين، وكيفية وصولهم إلى هذه المواقف ويجب تقبل واقع الأطراف المشتركة في الحوار، لأن هذا الواقع يمثل رؤى وبناء اجتماعيا مرتبطا بكل طرف، وقد أصبح تحقيق التعاون بين المنظمة وجماهيرها أحد مجالات بحوث العلاقات العامة المهمة، لأنه يقدم إطار عمل يجعل العلاقات العامة أكثر مهنية، ويساعد المنظمات في خدمة مصالحها.
- **روح المساواة:** يجب على طرف في الحوار أن ينظر إلى الأطراف الأخرى على أنهم أشخاص وليسوا أشياء، ويجب ممارسة السلطة والسيادة في الحوار وعلى كل طرف أن يشعر بالحرية في مناقشة أية قضية دون التقليل من شأنه.

2.10.2 التواصل: يعني التواصل من وجهة نظر المنظمة وجوب انتشار الجماهير في القضايا التي تهمهم ومن وجهة نظر الجمهور، ويشير التواصل إلى استعداد الجمهور وقدرته على تجميع مطالبه ومصالحه وتقديمها للمنظمة، ويمكن تحقيق التواصل من خلال ثلاث أساليب هي:

- **الفورية:** وتعني قيام المشاركين في الحوار بالتواصل الفوري لمناقشة القضايا المثارة قبل اتخاذ قرار بشأنها.
- **التواصل الزمني:** فالحوار يتضمن فهما لماضي وحاضر كل المشاركين فيه ويؤكد على مستقبل مشترك ومستمر لهم.
- **الاشتراك:** ويعني الاشتراك الفعلي في الحوار وعدم الاكتفاء بالاستماع لما يقال، ويكون المستوى الأدنى في اشتراك العلاقات العامة في الحوار هو أخذ احتياجات الجماهير بعين الاعتبار، أما المستوى الأعلى فيشير إلى قيام المنظمة ببناء علاقات استراتيجية مع مجتمعاتها، وفهم المواقف الدولية وغير الثقافية والتعامل معها.

3.10.2 التقمص: يرجع التقمص إلى مناخ الثقة الذي توفره المنظمة لنجاح الحوار وأخذ مصالح وحاجات الجماهير بعين الاعتبار وتدعيم هذه المصالح، أي تقمص المنظمة لدى الجمهور، ويتضمن التقمص العناصر الآتية:

- **التدعيم:** فالحوار يتضمن خلق مناخ يشجع الآخرين على المشاركة فيه، وتوفير الفرصة لهم للمشاركة، فالحوار يكون مفتوحاً للجميع، ويتم في مكان يسهل الدخول إليه، وتتوفر فيه كل المواد الإعلامية، ويبذل فيه جهد لتحقيق التفاهم المتبادل.

- **التوجه الاجتماعي:** ويعني، حرص المنظمة على تدعيم وتطوير المجتمع المحلي.

- **التأكيد:** ويعني الاستماع إلى الرأي الآخر والتسليم به، وتأكيد أهميته على الرغم من قدرة المنظمة على تجاهله ويعد التأكيد مطلباً سابقاً على الحوار إذا كان الاستماع إلى الجماعات المختلفة معها في الرؤى والتوجهات، فقدان الثقة يحتاج إلى جهود كبيرة لاستعادتها.

4.10.2 المخاطرة: يوضح الباحثون أن الحوار يمثل إشكالية في العلاقات العامة في المنظمة لأنه قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة ومع ذلك فيجب على المنظمة أن تخاطر بالدخول في حوار متواصل مع جماهيرها لأنه يحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتقبل المخاطرة بخلق درجة من الفهم المشترك بين المنظمة وجماهيرها تقلل حالة عدم التلقين وتزيل سوء الفهم وقد ينتج عن المخاطرة:

- **القابلية للانتقاد:** فالحوار يتطلب تبادل المعلومات بين المنظمة من جانب والمشاركين من جانب آخر، وقد يعرض ذلك المنظمة لاستغلال هذه المعلومات ضدها وتوجيه النقد لسياساتها، ولكن في النهاية يتطلب التكيف مع عناصر البيئة الخارجية درجة المخاطرة.

- نتائج غير متوقعة: فيصعب في الحوار التعرف على رد أفعال الآخرين حتى حال معرفة مواقفهم المسبقة تجاه القضايا المثارة، ومن ثم يكون هناك احتمال لنتائج غير متوقعة يتحتم قبولها إذا كانت على أسس موضوعية.

- الاعتراف بوجهات النظر الأطراف المختلف وآرائهم التي قد تبدو غريبة.

5.10.2 الالتزام: لتطبيق نظرية الحوار في العلاقات العامة يتحتم الالتزام بتدريب الممارسين على أسس الحوار وقواعده، فالالتزام بالحوار على الرغم من المخاطر التي يمكن أن تنتج عنه ينعكس في فوائد على المنظمات تتمثل في دعم الجمهور وسمعة جيدة للمنظمة، ويقلل من إمكانية تدخل أطراف خارجية في المنظمات مثل الحكومات ويتضمن الالتزام ما يلي:

- **المكاشفة:** يلتزم المشتركون في الحوار بالكشف عن مواقفهم، ويتحقق ذلك بتقديم الفوائد المتحققة من الحوار المتمثلة في بناء علاقات استراتيجية، على الفوائد الذاتية لكل طرف فعندما تتعامل المنظمة بوضوح مع جماهيرها يمكنها أن تصل معهم إلى حلول للمشكلات وتحقيق فوائد متبادلة.

- **الالتزام بالتفسير:** فالحوار يلزم الأطراف بفهم مواقف الآخرين حتى في حالة تعارض هذه المواقف مع مواقف الطرف الآخر، والوصول إلى تفسير مشترك لمفاهيم الحوار ومضامينه يعد أحد النتائج الإيجابية (ن. محمد، 2000، ص 42-47)

(6) العلاقات العامة كنشاط حديث:

يتبين لنا من خلال قراءتنا لهذا العنصر دلالات عدّة والتي من خلالها قمنا ببناء الشرح المفصّل الذي يعرض العلاقات العامة من عدّة منظورات مختلفة، فالعلاقات العامة التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية ارتبطت إلى حد ما بالبعد عن قول الحقيقة واتّسمت بفبركة الأخبار والتلاعب في بعض الأحيان وزاد من انتشار هذه المفاهيم الخاطئة ارتباطها بوسائل الإعلام والنشر ارتباطاً وثيقاً، ومنها وسائل قديمة:

الصحافة، الراديو و التلفزيون، لتأتي التكنولوجيا وليدة الثورة الرقمية وثورة الحواسيب والاتصالات وتترع الإنترنت بكل ما تحمله وتوفره من خدمات وتسهيلات.

ونتيجة للتطورات الاقتصادي، الاجتماعي، السياسية، الثقافية والتكنولوجية خلال القرن العشرين شهدت بدايات هذا الأخير ميلاد للعلاقات العامة وظهور المؤسسات الكبرى باختلافها وتنوعها، واتساع دور الحكومات وانتشار الديمقراطية، وظهور وسائل إعلام جماهيرية لتتبعها العولمة، وبذلك تبددت الكثير الكثير من المفاهيم الخاطئة حول العلاقات العامة، وأصبح يمارسها الجميع في مختلف المؤسسات بأنواعها، كما تدرس في العديد من الجامعات وأصبحت تعتبر حقلا دراسيا ناميا ومهنة احترافية. (إ. عبد البارئ وآخرون، 2010، ص15)

العلاقات العامة بمفهومها الحديث والمعاصر، هي إدارة العلاقات والروابط بين المؤسسات المختلفة وجماهيرها بغية تحقيق أهداف المؤسسة، تقدم أيضا المشورة لإدارة المؤسسة واستقطاب الموارد المالية والاهتمام بالشؤون العامة وتحسين صورة المؤسسة، ومنقوم بمنح المؤسسات ميزة تنافسية والقيام بدور رئيسي في إدارة الأزمات التي قد تواجهها المؤسسات. (إ. عبد البارئ وآخرون، 2010، ص16)

لكي تنهض العلاقات العامة بالمهام والأدوار الحيوية التي ذكرناها سابقا على المختصين في العلاقات العامة بناء ممارساتهم على أساس البحث العلمي السليم وأن يتخذوا من التخطيط الاستراتيجي دليلا وطريقا لممارساتهم، وعليهم وضع برامج اتصال فعّالة، ويتبع ذلك قياس وتقييم للأنشطة والنتائج المترتبة على تلك الأنشطة، وهذا يعني شيئا واحدا هو أنّ الإدارة الفعّالة يجب أن تتوفر على جهاز للعلاقات العامة لكي تحقق أهدافها وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي تنتمي إليها، وكثيرا ما نقرأ أنّ العلاقات العامة من المنظور الحديث والمعاصر هي إدارة المصداقية في عمل لمؤسسات والجانب الأخلاقي فيها جزء لا يتجزأ من فلسفتها وممارستها.

إضافة إلى ذلك أصبحت العلاقات العامة وظيفة لا ستغنى عنها في جميع المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة، ومهما كان نشاط أو مجال عملها، أو كانت بحية أو غير ربحية، منظمات مجتمع مدني والأحزاب السياسية، الجمعيات الخيرية، النقابات والجمعيات المهنية، وما نلحظه في وقتنا الحالي أنّ العلاقات العامة انتقلت من كونها وظيفة ثانوية تقدم خدمات استشارية لإدارة المؤسسة إلى وظيفة تحتل مكانة مهمّة وموقعا متقدّما في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، والمسؤول عنها له مقعد في اجتماعات الإدارة العليا في المؤسسة وله وزن في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (إ. عبد البارئ وآخرون، 2010، ص16)

دخلت العلاقات العامة بهذه الأبعاد القرن الواحد والعشرين بكلّ قوّة باعتباره القرن المثير، فهو يعجّ بتطورات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية خطيرة، باعتباره قرن التغييرات والتطورات والسرعة والثورات المتلاحقة، وتنسّم فيه بيئة المؤسسة بالتعقيد والتغيير وعدم التأكّد، ثمّ إنّ هذا القرن ورث من سابقه ازمات سياسية واقتصادية واجتماعية معقدة، والدليل على ذلك الصراعات التي لا تنتهي في الشرق الأوسط والأزمات المالية وانهيار الأسواق المالية إلى انكماش الاقتصاد وركود نشاطاته.

ثمّ إنّ العالم انتقل إلى القرن الحادي والعشرين وهو يحمل العولمة بكلّ إيجابياتها وسلبياتها وتداعياتها وانعكاساتها في جميع نواحي الحياة. العلاقات العامة بكل المعاني التي سبقت الإشارة إليها دخلت القرن الواحد والعشرين بكلّ تخصصاته وسماته وتطوّراته، فلا بدّ أن تكون متأثرة بكلّ ما فيه ومؤثّرة به، فالعلاقات العامة قوّة أو حركة أو صناعة اقتصادية اجتماعية تعبّر عن واقع متغير وتعمل على إحداث تغيير في الحياة بقدر ما يتاح لها من إمكانيات وما يحمله مفكروها وممارسوها من رؤى وطموحات وتطلّعات. (إ. عبد البارئ وآخرون، 2010، ص17)

(7) أهداف العلاقات العامة:

- ✓ تكوين صورة ذهنية لائقة عن المؤسسة.
- ✓ التوفيق بين مصالح المؤسسة والجمهور.
- ✓ تحقيق علاقات يسودها الوئام والوفاق بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة.
- ✓ اتخاذ الاحتياطات اللازمة بما يجنب المؤسسة التعرض للمشكلات من خلال إعداد البرامج الوقائية التحسب لها.
- ✓ الدفاع الموضوعي الصادق عن المؤسسة ضد كل ما يقال أو يشاع أو ينشر عنها.
- ✓ الحرص على جلب أفضل المهارات والكفاءات للعمل بالمؤسسة.
- ✓ الاهتمام بدراسة الرأي العام الداخلي والخارجي والوقوف على أحدث الطرق لقياسه.
- ✓ رصد الميول والاتجاهات وتحليلها واعتبارها مؤشرات لمكانة المؤسسة في المجتمع.
- ✓ تقديم المشورة المدروسة للإدارة العليا عند اتخاذ القرارات و رسم السياسات.
- ✓ العمل على استمرار الاتصالات بين المؤسسة وجمهورها، مع التصدي لأي محاولة لهدم هذه العلاقة، فهي تنوير للجماهير قبل محاولة التأثير فيهم.
- ✓ معرفة آراء الجمهور واتجاهاته نحو سياسة المؤسسة وخططها، من أجل تلبية رغباته ومتطلباته ضمانا لاستمرار تعامله مع المؤسسة.
- ✓ نقل وتوصيل المعلومات الصادقة عن المؤسسة للجماهير.
- ✓ معرفة احتياجات العاملين بالمؤسسة من الجوانب الثقافية والترويجية ومحاولة مساعدتهم على حل مشاكلهم (م. أحمد، 1999، ص 59).

(8) أهمية العلاقات العامة:

إن مراجعة المفاهيم والتاريخ ومراحل التطور المختلفة للعلاقات العامة يبين لنا مالها من أهمية قصوى في عالمنا المعاصر في شتى المجالات فهي بصورتها الحالية أشبه بالإخطبوط الذي يضرب تارة في الصناعة وطورا في التجارة أو الخدمات الإجتماعية والثقافية والصحية وإذا كانت تلك الأهمية قد جاءت في متن متنا ولنا سلفا، في الصفات السابقة فإن أفراد مساحة خاصة لها بهدف إبرازها يعد مطلباً ضرورياً في هذا الصدد وذلك على النحو التالي:

أ- إن حاجة المجتمع تعد من الأسباب الهامة التي أنشئت من أجله المؤسسات والهيئات والمنظمات وغيرها وإن استمرار وجودها مرهون في المقام الأول بقدرتها على تحقيق أهدافها ومن ثم إرضاء ميول الجماهير ولا يتم ذلك إلا من قبل العلاقات العامة والتي تعمل على شرح أهداف المؤسسة وفلسفتها وتوضيح خدماتها وفي ذات الوقت إكتشاف رغبات ومقترحات هذه الجماهير للعرض على إدارة المؤسسة والعمل على الأخذ بها وذلك من خلال وجود قنوات اتصالية تتسم بالوضوح والسهولة وكل هذه العوامل من شأنها دعم فرص البقاء والنجاح والهيئات والمؤسسات.

ب- متابعة مجريات وعوامل التغيير والتقدم من خلال تهيئة الرأي العام لتقبل الأفكار والآراء التحديثية ومن ثم فإن الهيئة أو المنظمة تجد من يساندها ويدعمها ويعمل على حثها الدائم لتحقيق التغيير والابتعاد عن النمطية ومما لا شك فيه أن دعم الروابط وتعميق أواصر التعاون بين الهيئات والمنظمات وجماهيرها إنما ينعكس بدوره على تماسك المجتمع وتكامل مؤسساته وأفراده (ع. غريب، 2006، ص 129).

ج-أهمية النهج العلمي في التعرف على نبض المجتمع واتجاهات ورغبات أبنائه من خلال القيام بالبحوث الميدانية التي تتوافر لها المصداقية ودقة النتائج التي يعتمد عليها في رصد الواقع من أجل السعي إلى تغييره للأفضل.

د-تأكيد قيمة الإنسان واحترام رغباته والسعي إلى إشباع احتياجاته المتعددة من خلال التعرف عليها ونقلها إلى المؤسسات والمنظمات والهيئات ومن ثم يتبع ذلك خطوات عملية إجرائية تتعلق بالتغيير في السياسات والخطط بما يتماشى مع ما سبق ذكره الأمر الذي يساعد على نجاح هـ—هذه المؤسسة والمنظمات والمؤسسات والهيئات من جانب وتحقيق رغبات وإشباع احتياجات الجماهير من جانب آخر لتكون محصلة كل ذلك مجتمع يتضمن مؤسسات ناجحة وأفراد مشبعين يدركون أهميتهم وقيمتهم في مجتمعهم بما يدعم من انتمائهم وولائهم له.

هـ-إبراز أهمية الجمهور الداخلي للمؤسسة والسعي لتقديم خدمات إنسانية متعددة إليهم بما يعود عليهم بالنفع ويساعد على نشر روح الاطمئنان داخلهم من خلال مبادئ العدالة التامة وفي إطار مظلة الرعاية الاجتماعية المتكاملة بما يؤدي إلى دعم انتمائهم لمؤسساتهم وهيئاتهم وثـم القيام بمهامهم وأدوارهم المنوطة والتأكيد على استحقاقهم لما يحصلون عليه من مميزات من خلال التفوق المستمر في العمل بما يدعم في النهاية من نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهداف ودعم علاقاتها بالجمهور الخارجي.

و-تأكيد أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية لدى الجماهير من خلال مشاركتها في عمليات التعديل والتغيير الأمر الذي يدعم من قدرة المجتمع وتنظيماته للتغلب على المعوقات والصعوبات المختلفة التي تواجهها، وهذا الأمر قد يبدو صعبا في ظل عزلتها عن الجماهير.

(9) برامج العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة ليست نشاطا عشوائيا ولا نشاطا وقتيا يبدأ فقط حين تقع المؤسسة في أزمة ما مع جمهور النوعي من جماهيرها وينتهي بانتهاء الأزمة، ذلك ان انشطتها طويله المدى ونتائجها بعيدة الاثر ، ولهذا من الضروري ان يكون هناك برامج لعمل الادارات العلاقات العامة يتم اعدادها واعتمادها من قبل ادارة المؤسسة التي تحدد خط السير الذي تسلكه جهود العلاقات العامة بما يكفل تحقيق اهدافها المنشودة.

وتعد برامج العلاقات العامة من اهم الموضوعات التي تقوم بها ادارات العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، وبين الجهد المبذول في اعداد برامج العلاقات العامة ليس بالقدر الهين اذ يتطلب ممن يقوم به ان يكون على المام كاف وفهم عميق لمفهوم العلاقات العامة، والرسالة الاعلامية التي يتناولها البرنامج فكلما كانت الرسالة مدروسة بدقة كلما كان البرنامج ناجحا وذو أثر كبير لدى الجمهور (ح.عبد الحارس، 2001، ص ص 140-141)

لقد كانت الشركات الامريكيه الكبرى الصناعيه في المملكه المتحده تضع برامج العلاقات العامة اثناء الحرب العالميه الثانيه ما بعدها بهدف مواجهه الراي العام، أو مخاطبه الجماهير لتغيير افكارها المضاده عن هذه الشركات، وفي هذا المجال نشير الى البرامج العديده التي كانت تقوم بها ادارات العلاقات العامة في الجيش الامريكي للترفيه عن الجنود في اثناء الحرب وايجاد صله دائمه بينهم وبين عائلاتهم والسعي الى تخفيف اثار ضحايا الحرب على اسر المقاتلين وذويهم، فضلا عن برامج الترفيه الواسعه التي كانت تعدها ادارات العلاقات العامة في الجيش الامريكي والتي كانت تجلب الفنانين المعروفين في ذلك الوقت عن المقاتلين ويحقق لهم قدرا من المرح والسرور بالرغم من احوال الحرب والقتال، واستمرت هذه البرامج

في القوات المسلحة الامريكه في الحرب الكوريه وحرب فيتنام وكان لها ابلغ الاثر في رفع معنوياتي الافراد والمقاتلين.(أ. محمد، 2000، ص106).

والبرنامج لغه يعني الورقه الجامعه للحساب الحفلات او شروط المباريات وهو خطه يخطها المرء لعمل.(المنجد في اللغة، 1975، ص 36)

أما اصطلاحا فهو تركيب معقد من السياسات والقواعد والاجراءات والخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق الهدف المنشود.(ح.منير، ص 150)

ويمكن تعريف برنامج العلاقات العامه بانه مجموعه الانشطه والحملات الموجهه لتحقيق هدف خاص بجمهور معين او جماهير محدده وهو جزء من الخطه العامه ويشكل العمود الفقري لها ويمكن اعتباره تخطيطا على المستوى الجزئي.(ن. محمد، 2004، ص 400)

ويمكن تعريف البرنامج العلاقات العامه بانه كل نشاط او جهد موجه نحو تدعيم وكسب تايبد وثقه الجماهير ورايهم في المؤسسه وهو يستهدف اعلامهم باهدافها وتحسين طرق الاداء بما يعكس ازدهار ونمو في نشاط المؤسسه وتعميقا الجماهير لدور المؤسسه الاجتماعي والاقتصادي العام.(ب. هناء، 2001، ص 202)

كما تم وصف البرنامج بانه التي يتم بموجبها تفعيل الخطه بحيث تكون الخطه جاهزه للتنفيذ(ر، سعادة، 2000، ص 111)

نلاحظ مما سبق من تعريف لبرنامج العلاقات العامه انه يحمل عناصر ومقومات اساسيه تكون لنا تعبيرا موحدا برنامج العلاقات العامه وهي كالاتي:

- ✓ ان يكون للبرنامج هدفا محددا واضحا جمهور المؤسسة.
- ✓ ان تراعى الدقه في اختيار الادوات والاساليب التي تستخدم في البرامج.
- ✓ ان يكون البرنامج مستمرا وبتنوع بتنوع الجماهير وتنوع احتياجاته.
- ✓ ان يكون البرنامج قائما على عمليات بحث واستقصاء للرأي العام وتخطيط العلمي سليم.
- ✓ ان يحدد نوع الجمهور المقصود بالعلاقات العامة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك خلطا واضحا وكبيرا بين مفهوم برنامج العلاقات العامه وبعض المفاهيم المقاربه له والتي من ابرزها الخطه والحمله ومن المناسب التعرّيج تحديد الدقيق لبرنامج العلاقات وتجنب هذا الخلط كما يلي:

الخطه هي الوسيله او الاداء النظريه التي تترجم المحتوى الفعلي لعملية التخطيط، وهي بهذا المفهوم تختلف عن عملية التخطيط التي تقوم بها على اساس معرفيه خاصه لتحقيق اهداف منشوده ومحدده مسبقا، واذا كان التخطيط عملية اجرائيه تهدف لاحداث تغييرات معينه فان الخطه هي الاطار الذي يشمل تفاصيل عن نوع التغيير المنشود وحجمه ومواصفاته الاخرى جميعا وبشكل دقيق وواضح.(غ. عثمان، 2001، ص 109)

أما الحملة ما هي خطه مكتوبه وشامله وقصيره الأمد تحتوي على سلسله من الرسائل الاتصالية المتصله والمترابطه التي تظهر في وسائل الاتصال او الاعلام في فتره زمنيّه محدده قد تمتد الى سنه او اقل من ذلك.(ب، منير، 2005، ص 146)

إذن فالحملة مجموعه من الانشطه المخططه لمعالجه قضيه او لحل مشكله او لتحسين او لتصحيح موقف او الاستغلال فرصه وهي محدده بمده زمنيّه وهي جزء من برامج العلاقات العامة، ويمكن عده

تخطيطا على المستوى الجزئي، ونستنتج مما سبق ان الفرق بين الخطه والبرنامج والحمله هو فرق في المستوى، فالخطه تشمل مجموعه البرامج والحملات تعدها اداره العلاقات العامه ويمكن تحديد الفرق من خلال العناصر التالية (ن. محمد، مرجع سابق):

✓ الاهداف.

✓ المدة الزمنية لكل منهما.

✓ ما تعالجه من قضيه او مشكلة.

فالخطه تتوجه نحو تحقيق اهداف محدده او لحل مشكلات معينه لبلوغ تلك الاهداف وتستند الى اهداف المؤسسه واستراتيجياتها، أما البرنامج يبدأ عند تنفيذ الخطه وتتضمن الخطه برامج تفصيليه عده ترمي الى تحقيق الاهداف الفرعيه تحقيق الاهداف الرئيسيه للمؤسسة، ويتضمن برنامج العلاقات العامه اعداد الحملات الاعلاميه اللازمه معالجه مشكله معينه او موقف لمدته قصيرة.

أهمية برامج العلاقات العامة:

من الواضح ان النظرة إلى الجماهير في المجتمعات الحديثة قد تغيرت وأصبح فيها الفرد انسانا له كرامته، وغدت حياته مصدرا للسلطة الموجهة للسياسة العامة في المجتمع، ولذلك وجهت العناية إلى برامج العلاقات العامه وازدادت أهميتها في المؤسسات كافة، فوضع البرامج هو الوسيلة الوحيدة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التكيف الانساني بينها وبين الجمهور المتعامل معها وبين المؤسسات الأخرى أيضا، هذا التكيف هو الذي يمكنها من بلوغ أهدافها ويحقق لها ولجمهورها العديد من الخدمات والمنافع، ويتكفل بتحقيق العدالة والرعايه الاجتماعيه ونشر الطمانينه في نفوس جماهيرها وهي بدورها

تسعى من وراء ذلك إلى زياده اواصل التعاون والثقة وحسن التفاهم الذي يحقق النجاح والشهرة. (م. جودت، 1998، ص237)

وإن لم تكن هناك برامج لعمل العلاقات العامة فإنها لن تستطيع تحقيق أهدافها بفاعليه، كما لا يمكن التحقق من نتائج عملها بشكل دقيق، إذ أن برامج العلاقات العامه ليست برامجا على المدى القصير أو رد فعل لحدث ما وإنما هي جهد مخطط ومدرس لارساء والمحافظة على التفاهم والتبادل بين المؤسسة والجمهور. (ه. فيليب، 2006، ص 89)

وتساعد برامج العلاقات العامه على زياده فرص نجاح المؤسسه ومن ثم تحسين ظروف العمل وامكاناته والاهتمام بالموظف ككائن حي له حاجته ومتطلبات المتزايدة من ترويح ورعاية صحية وثقافية واجتماعية داخل العمل وخارجه، كما أن برامج العلاقات العامة لا تدع مجالاً للسيطرة والديكتاتورية فيما يخص هيئة الادارة بل إنها تتيح الفرص للابتكار الشخصي وعرض المقترحات التي تظهرها الخبرة مع الأفراد والجماهير، فالمدرء لا يستطيعون فرض سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الادارة وخصائيي العلاقات العامة معهم في تحمل المسؤولية بل إن سياسة المؤسسة ترسم كنتيجة لأفكار جمهورها وكصدي لما يبديه الاختصاصيون من مشورة ومقترحات، وفي هذا تقدير للشخصية الانسانية وتمكين للعاملين من تنمية أفكارهم واستعداداتهم الخاصه وتهيئه فرص الترقيه للناهبين منهم والاكفاء من اخصائيين علاقات العامه. (ط. عيسى، 1963، 42)

كما تساعد برامج العلاقات العامه المتعاملين مع المؤسس على المشاركة في المسؤوليات الاجتماعية لها عن طريق تبصيرهم بامكاناتها وبجهودها والعقبات التي تواجهها وما تنتظره منهم من تايبيد يساعدها على تحمل مسؤولية سياستها العامة ويتحقق عنصر التضامن والتماسك بين الطرفين، ذلك التماسك الذي لا غنى عنه لتحقيق الاهداف الاجتماعية لبرامج العلاقات العامة. (ر. فاطمة، 2010، ص171)

10) وسائل ونماذج الاتصال في العلاقات العامة:

أ) الوسائل المكتوبة:

❖ **الصحف:** تعتبر الصحف السلطة الرابعة بعد السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة

القضائية، وقد صدرت أول صحيفة سنة 911 قبل الميلاد في الصين، إلا أن بعض المصادر تشير إلى أن اليابانيين كانت لهم جريدة تسجل فيها الحوادث يوميا، وتشير مصادر أخرى إلى أنه هناك جريدة رومانية صدرت سنة 58 قبل الميلاد وأن الإمبراطور الروماني يوليوس قيصر هو الذي أسسه وأمر بتدوين جميع الأعمال اليومية على لوح يعلق في الميادين العامة، تم ثلثها العديد من الصحف في القرون الوسطى كوسيلة لنشر مختلف الحوادث والأخبار والصحافة بمفهومها اليوم بدأت بعد اختراع الطباعة وأصبحت سريعة الانتشار ورخيصة الثمن، وأصبحت تستعمل لإعلانات تجارية وغيرها من التثقيف، التسلية، التوعية، والتوجيه بالإضافة إلى نشر الأخبار تعد الصحف من الدوريات، أو تلك المطبوعات التي تصدر بشكل منتظم ولها عنوان متميز ويشترك في الكتابة فيها عدد من الصحفيين، وتغطي صفحاتها الموضوعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية المختلفة. وتعرف أيضا على أنها "مؤسسات عامة تقوم على بيع الأخبار كما تقوم المؤسسات التجارية على بيع السلع سواء بسواء وتلك هي الوظيفة الأولى من وظائف الصحافة (م. عبد المحيي، 2004، ص 253).

تعتبر الصحف من أهم الوسائل التي تمكن رجل العلاقات العامة من إيصال رسالته إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير، فالصحيفة تعتبر لدى كبير من الناس مكمل لفطور الصباح يستيقظون على قراءتها لمعرفة ما جاء فيها من أخبار سواء كانت صحفا يومية أو أسبوعية أو غيرها.

وتحتوي الصحف على مجموعات متنوعة من الأخبار التي تهتم شرائح المجتمع كلها، فهناك الأخبار السياسية والاجتماعية والرياضية والثقافية... الخ، وذلك حسب طبيعة كل صحيفة وحسب سياستها التسويقية.

وعادة ما تقسم الصحف إلى ثلاثة أقسام هي:

- **الصحف الحزبية:** وهي التي تخدم حزب أو تنظيمًا سياسيًا معينًا.
- **الصحف الرسمية أو شبه الرسمية:** وهي الصحف التي تركز على نشر الأخبار الداخلية والعالمية بأسلوب محايد وبخاصة إذا لم تكن تخضع لحزب أو تنظيم معين.
- **صحافة الخبر:** وهي التي تهتم بنشر الأخبار الحارة أي الجديدة والتي تسعى من ورائها إلى تحقيق سبق صحفي، وهذا النوع يهتم بمعرفة أذواق القراء فتقدم لهم الأخبار بأسلوب شيق وجذاب (ع. حسن، 2001، ص 133).

الاستفادة من الصحف كذلك في نشر التقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة المعنية، وتعريف الجمهور لحجم هذا النشاط، وخاصة ما يتعلق منها بالميزانيات العمومية وغيرها، وفي جميع الحالات يجب على رجل العلاقات العامة مراعاة مايلي:

نوعية الجماهير: الذين توجه إليه الرسالة المعنية.

التوقيت: اختيار الوقت المناسب في نشر الرسالة لزيادة مقروئيتها.

موقع الإعلان: يجب أن موقع الإعلان بارزا وملفتا للنظر قدر الإمكان، مع مراعاة عنصر التكلفة.

شكل الإعلان: يجب أن يكون شكل الإعلان جذابا، وهذا يفترض تصميم الإعلان وإخراجه بطريقة مدروسة ودقيقة.

اللغة: يجب أن يوضع الإعلان بلغة واضحة ومفهومة بحيث يسهل فهمها من قبل الجماهير الداخلية والخارجية.

استغلال المناسبات العامة: لنشر ما تريده إدارة العلاقات العامة عن نشاط المؤسسة أو منتجاتها.

إعطاء الحقائق بصدق وعدم اللجوء للمبالغة وخداع الجماهير (عبد الحارث ح، 2000، ص77).

مزايا الصحف:

- إمكانية اختيار الوقت والمكان المناسبين لقراءة الصحيفة.
- إعادة قراءة المواضيع لأكثر من مرة وذلك لزيادة الفهم والاستيعاب وكذا التحكم في اختيار المواضيع التي يجب قراءتها.
- تعتبر الصحف أكبر مصدر للمعلومات والأخبار المتنوعة.
- التغطية الواسعة التي تقوم بها الصحف.
- إمكانية الاحتفاظ بها أو بجزء منها.
- انخفاض تكلفتها إذا ما قورنت بوسائل الاتصال الأخرى.

مساوئ الصحف:

- قصر حياتها، حيث تنتهي صلاحيتها والاستفادة منها بانقضاء اليوم صدورها.
- احتمال تحيز محرر الأخبار لوجهة نظر معينة.

- تدني مستوى جودة الإنتاج والتصميم والإخراج والتصوير وفرز الألوان في الصحف منه في
المجلات المتخصصة (ع. محمود، 1990، ص 135).

❖ **مجلة المؤسسة أو مجلة الدار:** تعتبر المجلات التي تصدرها الشركات وسيلة من أقدم وسائل الاتصال، وتصدر هذه المجلات يوميا أو أسبوعيا أو كل أسبوعين أو شهريا، وقد تتكون من صفحة واحدة وقد يبلغ عدد صفحاتها حوالي 30 صفحة ويستعمل هذا النوع من المجلات للاتصال بالجمهور وتزويده بشكل المعلومات التي يرغب في معرفتها بغرض تفسير وشرح المعلومات ومن ثم تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أو للإعلان.

وتكون هذه المجلات على شكل:

- **مجلة المؤسسة الداخلية:** وهي مجلة خاصة بالعاملين داخل المؤسسة، إلا أن توزيع هذه المجلات يمتد ليصل إلى الجماهير الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة والجماعات والأفراد المختلفين الذين يرتبطون بعلاقات بالمؤسسة.

- **مجلة المؤسسة الخارجية:** وتصدرها المؤسسة خصيصا للجمهور العام الخارجي، تطبع باستخدام أفضل أنواع الورق، وبأفضل المطابع، موضوعاتها تثير اهتمام الجمهور وتلبي رغباته مستعينة بأفضل الكتاب والمحربين، كما تستخدم الصور والرسول البيانية وغيرها، توزع هذه المجلات توزيعا واسعا لدعم سمعة الشركة وصورتها.

- **مجلة موجهة للجمهور معا:** هذا النوع من المجلات صدر أساسا للجمهور الداخلي إلا أنه تحول إلى مجلة موجهة لكل من الجمهوريين في الداخل والخارج فاقدا بذلك صفته الداخلية، أحد أكثر الأمثلة

وضوحاً في هذا المجال هو "المجلة الجغرافية القومية الأمريكية"، حيث كانت هذه المجلة موجهة للجمهور الداخلي لتصبح فيما بعد من المجلات الكبرى الموجهة للجمهور العامة.

وعند إعدادها تراعي بعض الاعتبارات منها:

- أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة ومثيرة للاهتمام.
- تنوع القوالب المستخدمة لعرض المادة كإستخدام الخبر، المقال، التحقيق....
- الغرض من إصدار مجلة المؤسسة: تعد تحسين العلاقة بين المؤسسة وبين القراء هو الغرض الأساسي من إصدار مثل هذه المجلات، وهناك أهداف أخرى تحققها مجلة المؤسسة نذكر منها:
- شرح وتفسير الأخبار: وتستخدم المجلة لشرح الأخبار ذات العلاقة بالمؤسسة، وشرح ذلك للجماهير.
- بناء الولاء: مسألة الولاء بالغة الأهمية لأية مؤسسة خاصة في فترة الأزمات لأنه يحقق لها الثبات.
- تحسين التعاون: يمكن لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها لكون تعاون العاملين فيها.
- تحسين التفاهم: وهو مرتبط بتحسين التفاهم، ولتحقيق هذا الغرض لابد من تنعيم هذه الحقائق وتقديمها بشكل واضح ومقنع.
- خلق الشعور بالانتماء: يرتبط خلق الشعور بالانتماء ببنو الولاء للمؤسسة، حيث يقود هذا الولاء إلى شعور واضح بالانتماء.

- **تفسير السياسات والتعليمات:** تقدم المجلة خدمة كبيرة للموظفين عن طريق تفسير مختلف القوانين والسياسات الصادرة بلغة قانونية، والتي يصعب عليهم فهمها.
- **بناء الثقة بالإدارة:** من المهم أن تكون جماهير المؤسسة على ثقة تامة بكفاءة الإدارة في تسيير شؤونها.
- **ترويج مبادئ الصحة والسلامة والأمن الصناعي:** وذلك من خلال إعداد برامج إرشاد وتوعية صحية وسلامة أمن صناعي للتقليل من إصابات العمل.
- **تحسين الإنتاج وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين:** لأن إنتاجية العمل هي الأساس الذي يمكن يبنى عليه تقدم المؤسسة.
- **تخفيض الهدر والكلفة:** وهي مرتبطة بالنقطة السابقة، وتستعمل هذا المجلة للحد من الهدر بالتعرف على مواطنها والمشكلات المرتبطة بها.
- **مواجهة الشائعات وسوء الفهم:** حيث تنشر المجلة حقائق تقطع بها دابر الشك والإشاعات.
- **تحفيز ودعم أنظمة المقترحات:** تقوم أغلب المؤسسات بوضع صناديق للمقترحات لدفع العاملين فيها وكل من له علاقة بها من الجماهير المختلفة لتقديم مقترحاتها ومناقشتها فيما بعد.
- **ترويج نشاطات العاملين:** يمكن أن تستخدم المجلة كـوسيلة لنشر عن الأنشطة الاجتماعية المختلفة لتكون بذلك وسيلة ممتازة لدفع العاملين للمشاركة فيها.
- **ترويج شراء العاملين لمنتجات لشركة:** ويمكن استخدام المجلة لهذا الغرض لدفع العاملين لاقتناء منتجات الشركة (ع. غريب، 2006، ص 54-56).

مضمون مجلة المؤسسة: يجب أن يكون مضمونها واضحا، مفهوما، مثيرا للاهتمام بحيث يفهمه القارئ وينجذب إليه ويرغب في قراءته.

ويمكن الإشارة إلى أن أغلب مضمون مثل هذه المجلات يقع ضمن الفئات التالية:

أخبار العاملين ويشمل هذا:

- الأخبار الخاصة بالعاملين: كأعياد ميلادهم وميلاد آبائهم والذكرى السنوية لمناسباتهم الخاصة وما إلى ذلك.

- الهوايات التي يمارسها العاملون.

- الأنشطة الرياضية المختلفة التي يزاولونها وما يحققونه من نجاحات فيها.

- الترقيات في العمل وفي الحياة الاجتماعية.

- أسماء العاملين الجدد الملتحقين بالمؤسسة مع التعريف بهم.

- صور من جوانب العمل المختلفة.

- جوانب مرحلة من حياة المؤسسة.

أخبار جماهير المؤسسة: وتشمل

- إلقاء الأضواء على دور هؤلاء في المؤسسة واهتمام المؤسسة بهم.

- جوانب من تعامل هؤلاء مع المؤسسة ووجهة نظرهم فيها.

الأخبار الاجتماعية العامة لهؤلاء.

أخبار المؤسسة وتشمل:

- إلقاء الأضواء على خطة المؤسسة.
 - أخبار المنشآت الجديدة وتوسعاتها.
 - أخبار التغيرات التنظيمية فيها.
 - أخبار منتجاتها الجديدة.
 - أخبار حركة مبيعاتها أو خدماتها.
 - أخبار عن فرص التدريب المتاحة فيها.
 - إلقاء الأضواء على السياسات والقواعد المتبعة فيها.
 - أخبار المديرين وتشمل جوانب مختلفة عن أنشطتهم وكفاءاتهم وما إلى ذلك.
 - الأخبار العامة التي تهتم منظمة الأعمال أنواع المواد التي تتعامل بها.
- دورية الصدور:** ما دورية صدور المجلة؟. تختلف دورية صدور مجلة المؤسسات، فمنها ما يصدر أسبوعيا ومنها ما يصدر شهريا أو فصليا أو سنويا، إلا أن الاتجاه العام لدى أغلب المؤسسات هو نحو الإصدار الشهري لمثل هذه المجلات، وهناك عوامل تحدد دورية الصدور منها التكلفة، القدرة على تحمل الكلفة كذلك القدرة الفنية.

حجم المجلة: حيث يحدد الحجم شخصية المجلة، ويكون حجمها بحجم الكتاب أو بالحجم النصفى (التابلويد)، وحجم المجلة هو السائد.

التوزيع: قد توزع هذه المجلات على العمال باليد فتوفر بذلك في التكلفة إلا أن الكثير من المؤسسات لا تفضله وتلجأ إلى إرسال المجلة بالبريد إلى أماكن سكن العاملين ودورهم ما يزيد من فرص الإطلاع على المجلة من العاملين وأسرهم ويتطلب استخدام هذا الأسلوب متابعة عناوين العمال ورصد أي تغير يحدث عليها وهذا يتطلب وجود جهاز بريدي كفيء.

في حالة توزيع المجلة للجماهير الخارجية يفضل تنظيم قوائم بأسباب المنظمات والهيئات والأشخاص من المهتمين بأخبار المؤسسة لإرسال نسخ المجلة لهم (ع. غريب ، 2006، ص 57 -59).

❖ **التقرير السنوي:** هو تقرير الإدارة لمن تعمل لديه، وهو تقرير موجه بشكل عام إلى المساهمين، إلا أنه قد يوجه إلى جماهير أخرى من الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة أيضا مثل أعضاء الجمعيات التعاونية أو بالمشرعين أو الهيئات أو مجالس الأمناء أو الإدارة أو الأجهزة الرقابية المختلفة والواقع أن استمرار أية إدارة في العمل يعتمد على تقبل الآخرين لها وقبولها لما تقوم به، ولهذا الغرض عليها أن تقدم لهؤلاء تقارير دورية تبين طريقة قيامها باستخدام أموالهم والحفاظ على مصالحهم.

أغراض التقرير: واجب التقرير الأساسي هو توفير كـل المعلومات بالدقيقة والكاملة عن المؤسسة للمالكين والمساهمين، هذه المعلومات تشمل عرضا كاملا للموقف المالي، بالإضافة إلى عرض الحقائق المختلفة التي تساعد المهتمين على تقييم الموقف تقييما كاملا استنادا إلى أداء الإدارة السابق والحالي، وبالإضافة إلى كل ما سبق فإن التقرير عليه أن يفي بأية متطلبات قانونية مطلوب الوفاء بها.

مضمون التقرير: يجب أن يتضمن التقرير السنوي حقائق وأرقام ومعلومات تساعد كل من له علاقة بالمنظمة أن يصدر حكم صحيح على أدائها ويقويها، وهذه المعلومات تشمل مايلي:

الأمور المالية: وفيها بيان حول المدخلات والنفقات، بالإضافة إلى حسابات الربح والخسارة وقائمة بالموجودات والديون.

الإنشاءات: يخصص لها مكان في التقرير بأن تعرض مع الرسوم الإيضاحية والصور كي تمكن المتلقي من مشاهدة طبيعة هذه الإنشاءات ومدى تقدمها.

المشتريات: من معدات وأجهزة... وغيرها، مدعومة بمصادر شرائها وأسعارها ومختلف المشاكل والصعوبات المصاحبة لذلك.

أمر القطاع الذي تعمل به المؤسسة: الذي يشمل الحديث عن الجمعيات الخيرية، ويتم عرض المشكلات الصادرة ومحاولة السيطرة عليها وحلها.

التسويق: ويقصد بها تلك الجهود الإعلانية المبذولة لتسويق المنتجات والأشكال المختلفة لتعبئتها.

الجوانب الشخصية: وتشمل أهم التغيرات الحاصلة في المركز الإداري الأساسية مع الإشارة إلى مؤهلات ومواصفات الأشخاص الذين شملتهم هذه التغيرات.

الجوانب القانونية: حيث أنه أحيانا قد تطرأ مستجدات تقتضي إصدار قوانين جديدة، تقوم المؤسسة بعرضها وشرحها شرحا مفصلا وتقديمها في شكل تقرير.

العلاقة بين العاملين ونقاباتهم: وتعرض في تقرير شامل لجوانب هذه العلاقة.

الضرائب والرسوم: ويشرح فيه التأثيرات التي تحدثها هذه الضرائب والرسوم المفروضة في حالة وجود تغيرات.

الحالة الاقتصادية: التي تمر بها الدولة أو المجتمع ومدى تأثيرها على أعمال المؤسسة مقرونة بشرح مفصل للتأثيرات المتوقعة.

العلاقة مع الأجهزة الحكومية: حيث تتراوح هذه العلاقات بين حالتين التعاون والصراع، فإذا كانت العلاقة جيدة فهذا أمر لا يستدعي أن يتناوله التقرير، أما إذا كانت متوترة فلا بد أن يتناولها التقرير بالشرح المفصل وأن يعرض أسباب وظروف التوتر ومعالجته.

العضوية: إن حجم العضوية مؤشر عن نجاح المؤسسة ومدى التفاف الجمعيات والنقابات وغيرها من المنظمات غير الربحية حولها. (ع.غريب ، 2006، ص 60-62).

❖ **الفاكس:** يعد الفاكس من الوسائل الاتصالية البالغة الأهمية، إلا أنه لا يعمل إلا بتوفر خط هاتفي،

ولكنه يتميز عن الهاتف بمميزات منها:

- مكتوب ومسجل ويمكن إثباته وحفظه.
- يستطيع المرسل اختصار الرسالة، لا يحتاج إلى الكلام المنمق والمجاملات
- مضمون الوصول ولا يحتاج إلى طرف ثالث
- السرية الكاملة دون وجود مجال لتسرب المعلومات
- الاقتصاد بالنفقات نقل عن الهاتف.

- سرعة الاتصال.

مبادئ الفاكس:

- عدم توفر جهاز الفاكس عند المستقبل أحيانا.
- انشغال الرقم المطلوب قد يؤدي إلى فوات الفرصة وبالتالي الاتصال.
- عدم قدرة المرسل على صياغة الرسالة بالطريقة الرسمية المناسبة.
- الإكثار من استخدام الفاكس في الأمور غير الضرورية (ع. غريب ، 2006 ، ص 63).

❖ **الخطابات والرسائل:** تعتبر الخطابات والرسائل أحد وسائل الاتصال الشخصي غير المباشرة، حيث تعمل على نقل الأفكار بالكلمة المكتوبة، وتهدف إلى الاتصال السريع المباشر مع فئات محددة من الجماهير.

مميزاتها: غير مكلفة، غير سمعية، سريعة، مباشرة، شخصية، موحية بالألفة، تخلق شعورا بالاهتمام، والتقدير وحتى تتجح الرسائل والخطابات في تحقيق الهدف يجب مراعاة مايلي:

- تحديد الهدف من الوسائل والخطابات.
- بدأ الرسالة أو الخطاب بتحية مناسبة ومقدمة تثير الاهتمام في الفقرة الأولى، والإشارة إلى أهمية المشكلة للشخص المرسل إليه وإبراز الفكرة المهمة.
- ذكر الحقائق المتعلقة بطبيعة المشكلة.
- اقتراح ما يمكن فعله للمساعدة في حل المشاكل إذا كانت الرسالة متعلقة بذلك.

- بما أن الخطاب يقرأ فلا بد أن يكون أنيقاً وجذاباً.

- تجنب الأخطاء اللغوية والإملائية (ع. غريب ، 2006، ص 64).

ب) الوسائل السمعية:

❖ **الإذاعة:** لقد شهد القرن العشرين منافسة جديدة للصحف تتمثل في الإذاعة، وأصبح الكثيرون يطلقون عليها الصحافة المسموعة، كون لها دوراً خطيراً في التأثير على الرأي العام، ويمكن أن يكون لها تأثير أقوى من الصحف ولذلك سميت بالصحف الناطقة.

مميزاتها:

- الحيوية وسعة الانتشار

- السرعة الخارقة في إيصال الرسالة الإعلامية إلى الجمهور، فبواسطتها يمكن إرسال الرسائل الإعلامية عبر المحيطات وإلى الأماكن النائية التي لا تصل إليها وسائل الإعلام الأخرى في بضع ثوان الراديو هو الوسيلة الإعلامية الأولى التي استطاعت أن تصل إلى جمهورها في أي مكان كان، متخطية حواجز الأمية وعقبات الانتقال في المناطق الوعرة، إضافة إلى القيود السياسية التي تمنع بعض الوسائل الأخرى من الوصول إلى مجتمعاتها.

عيوب الإذاعة:

- البرنامج قد لا يشد المستمع إليه ويعتبر عديم الفائدة.

- حدوث تداخل صوتي خارجي يفسد الاستماع.

- هناك عيب في طبيعة الوسيلة ذاتها: كون الراديو يلزم المستمع بتحديد وقته ويجبره على كذلك كثيرا ما تفوت فرصة سماع برنامج معين على المستمعين في حالة الانشغال، وبالتالي صعوبة سماعه مرة أخرى ذلك لأن الإذاعة بطبيعتها وسيلة زمانية تتعلق بالوقت وصفحاتها وسطورها هي الساعات والدقائق (ب. فؤاد، 1999، ص 99).

❖ **النُدوات والاجتماعات الرسمية:** تعتبر هذه الوسيلة من أهم وسائل العلاقات العامة للاتصالات، وبخاصة على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة أو على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة، أو على مستوى جمهور المساهمين، وتتبع أهميتها باعتبارها تضمن الحوار والمناقشة بين الحاضر وجمهور المستمعين من جهة وبين المستمعين وبعضهم من جهة أخرى، ورغم أن تأثيرها يمس إلا شريحة محدودة من الناس إلا أنها تعتبر اجتماعات هامة وحيوية لأنها تتناول موضوعات رئيسية وضرورية لحياة المؤسسة ومسيرتها وتطورها، وأهم ما يتم عرضه عادة في هذه الاجتماعات أعمال المؤسسة السنوية، والنتائج التي حققتها إدارة تلك المؤسسة، والعوائق الأساسية التي واجهتها، والتي أثرت على سير عملها موضحة الطرق التي اعتمدت لحلها، كما يتم بحث سياسات المؤسسة بهدف الوصول إلى تفاهم متبادل حولها وكذلك الاتفاق حول الخطط المستقبلية للمؤسسة، هذا وقد يتم عقد بعض الاجتماعات مع عينة مختارة من العملاء بهدف عرض بعض الأفكار المتعلقة بسياسة المؤسسة أو الإعلان عن سلعة جديدة، أو غير ذلك مما يؤدي إلى تمتين العلاقة بين إدارة المؤسسة و جماهيرها، كما يمكنها من توصيل أية إعلانات أو معلومات بصورة مباشرة.

مميزاتها:

- إتاحة الفرص للنقاش.

- إتاحة الفرص للاستماع للطرف الآخر.

- تعدد وتنوع الآراء.

- القدرة على التأثير.

عيوبها:

- احتكار المناقشة على بعض الأفراد.

- الخروج في المناقشة عن إطار الندوة وموضوعاتها إلى آخر هامشية (ب. فـؤاد ، 1999، ص101 104).

❖ الزيارات: الزيارة هي نوع من الأحداث الخاصة تعدها إدارة العلاقات العامة، هدفها هو شرح وتبين طريقة لعمل وكـذا عرض آليات وإمكانيات المؤسسة، وتتم هذه الزيارات في مناسبات معينة، إلا أن بعض المؤسسات تقوم بهذا النشاط يوميا على اعتبار أن هذا النشاط هو نشاط دائم لإدارة العلاقات العامة. وتعتبر الزيارات من المجالات الهامة التي تعمل فيها العلاقات العامة على لفت نظر الجمهور، وتشجعه على احترام المنشأة، والإقبال على التعامل معها.

مزايا الزيارات:

- التعرف على المعلومات المطلوبة دون الاعتماد على وساطة.

- كسر الحاجز النفسي بين المؤسسة وجمهورها.

- الاستفادة من الخبرات السابقة في تحليل بعض المسائل.

- القضاء على التشويش الذي قد يحصل في الوسائل الاتصالية الأخرى.

عيوبها:

- التكلفة العالية في تقديم الدعايات وغيرها.
- الإعداد الكبير الذي يحتاج إليه مسئول العلاقات العامة في التحضير لمثل هذه الزيارات.
- في بعض الأحيان تكون مصدرا من مصادر الحصول على معلومات غير معلنة (ب. فؤاد ، 1999 ، ص 104 - 106).

❖ **الاحتفالات:** تقوم إدارة العلاقات العامة بعمل حفلات ترفيهية خاصة بجمهور المؤسسة الداخلي، حيث يحضر هذه الحفلات موظفو المؤسسة بكافة مستوياتهم الوظيفية، وقد تدعو المؤسسة أفراد مختارين من جمهورها الخارجي لحضور مثل هذه الحفلات وبخاصة تلك التي تعقد بمناسبة تأسيس المؤسسة أو بمناسبة انضمام مدير جديد لها أو بمناسبة إنتاج منتج جديد، أو غير ذلك من المناسبات الوطنية، وعلى إدارة العلاقات العامة استغلال مثل هذه الحفلات لعرض توجهات الشركة، وطموحاتها وأهدافها على الجماهير المشاركة في الاحتفالات المعنية.

مزايا الحفلات:

- التقاء الإدارة مع جمهورها بعيدا عن الرسمية، مما يمكنها من الوقوف على رأيه في الأمور التي تتعلق بالمؤسسة وسياستها، حيث أن مثل هذه الأمور تشجع الموظفين على إبراز آرائهم بشجاعة ودون تردد.

- زيادة الثقة بين الإدارة والجمهور الداخلي والخارجي في نتيجة للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بينها.

- تساعد مثل هذه اللقطات على إذابة ما يمكن أن يسمى بجدران الجليد بين الموظفين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم، مما يساعد على خلق أجواء من التفاهم والشعور المتبادل الواضح، مما يؤدي إلى تقليل المشاحنات بينهم وتزداد الألفة والمحبة.

- إن الاتصال بعينة مختارة من جمهور المؤسسة الخارجي يعطي المؤسسة الفرصة لتفسير بعض السياسات أو المواقف والأهداف الغامضة، ويعمل على بناء جسور الثقة مع هذا الجمهور، وأن نجاح المؤسسة في التحاور وتبادل الآراء مع هذه الفئة المدعوة للاحتفال قد يجعل من أفراد هذه الفئة رسلا للمنظمة على مستوى المجتمع ككل، مما يوطد العلاقة بها، ويدعم مسيرتها ويساعد على تطويرها وازدهارها.

عيوب الحفلات:

- تحتاج إلى مبالغ نقدية ضخمة لا تستطيع المؤسسة تحملها.
- إهمال ذوي المراكز الدنيا والاهتمام فقط بذوي المراكز العليا من العمال، مما يخلق توترات داخلية.
- الفوضى الناتجة عن الحضور القوي، وهنا يجب على إدارة العلاقات العامة إحكام التنظيم لإضفاء الهدوء.
- عدم تمكن إدارة العلاقات العامة من جمع الجمهور الداخلي والخارجي معا وذلك لنقص الأماكن المخصصة لذلك يجب على الإدارة مراعاة عدد الحضور والتوفيق مع أهدافها (ب. فؤاد ، 1999، ص 106).

❖ **الدعوة:** الدعوى هي نوع آخر من الأحداث الخاصة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة، وتقدمها بأشكال مختلفة حسب التوقيت والظروف، ويرتبط هذا الحدث الخاص بنشاط آخر كاجتماع أو اللقاء أو الحلقة الدراسية أو يكون مستقلا ويتم تنفيذه في فندق أو دار استراحة أو مطعم أو دار خاصة، وفي جميع الأحوال لابد من إجراء الترتيبات المسبقة، والإعداد المسبق كالجوازات اللازمة والاتفاق على أنواع الطعام، والشراب المطلوب تقديمه، والدعوات أنواع نذكر منها:

دعوات الفطور: توجه دعوات للمشاركين في الاجتماعات والمؤتمرات للفطور صباحا وذلك لتحفيزهم على احترام مواعيد أنشطتهم كما أنها تعد وسيلة للاجتماع بالأشخاص الذين لا يستطيعون حضور دعوات الغداء أو العشاء.

ولكن المشكلة التي تصادف الإدارة هي كيفية تحديد نوع الطعام المطلوب تقديمه، لأن زيادة العدد تزيد من صعوبة تلبية رغبات الجميع خاصة أن عادات الفطور ليست واحدة وتختلف طبقا لأذواق الحاضرين، أما المشكلة الثانية فهي تأخر البعض في الحضور إلى موعد الإفطار، مما يستدعي استخدام أو اللجوء إلى أسلوب المائدة المفتوحة، وهي إعداد أكثر من مائدة، منها ما يحتوي على الأطعمة الباردة، وأخرى على الأطعمة الساخنة وأخرى على مختلف أنواع العصير ... الخ.

وفي هذه الدعوات لا يتحدث فيها متحدث سواء للترحيب بالضيوف أو غير ذلك، وإنما يترتب للاتصالات واللقاءات غير الرسمية فرصة القيامة بمهمة التقريب بين مختلف الأطراف.

دعوات الغداء: تأخذ دعوات الغداء طابعا رسميا أكثر من دعوات الفطور، حيث يوجد متحدث يرحب بالضيوف ويعرض رأيا أو مشكلة أو موقفا ما، ولها توقيت تحدد بدايته ونهايته، وهذا حتى يتسنى للمدعوين الرجوع إلى أماكن عملهم.

دعوات العشاء: تأخذ هي كذلك طابعا رسميا أكثر من دعوات الغداء، لذلك نجد أن كل ما تحدثنا عنه في دعوات الغداء ينطبق على هذا النوع من الدعوات أيضا مع استثناء واحد هو أن موعد الانتهاء غير محدد، فهذا ليس ضروريا في هذا النوع من الدعوات، لأن المدعوين لن يعودوا للعمل بانتهائها كونها نهاية يوم عمل.

الولائم الكبرى: يتضمن هذا النوع من الدعوات بالرسمية وينطبق عليه ما ينطبق على دعوات الغداء.

المؤتمرات: يقام هذا النوع من الدعوات قبل الغداء أو العشاء، يمكن أن يكون حدثا مستقلا لا يرتبط بأي من الدعوات حيث يقام في فندق في قاعة صغيرة أو كبيرة، لا تمتد الحفلات التي تكون قبل الغداء لأكثر من ساعة، أما الحفلات المسائية، التي تكون قبل العشاء فإنها تمتد لحوالي ساعة، بينما الحفلات المستقلة تكون مدتها أطول حيث تبدأ بوصول أول ضيف بالموعد المحدد وتنتهي بتوزيع المشروبات.

غرفة الضيافة: تعد بعض منظمات الأعمال التي تعتمد مؤتمرا أو اجتماعا غرضا قريبا من مكان الاجتماع يطلق عليها، غرفة الضيافة، تقدم فيها بعض أنواع المشروبات المنعشة وبعض الأطعمة الخفيفة وهذه توفر فرصا ذهبية للمؤتمرين أو للمجتمعين لمشاركة في محادثات جانبية غير رسمية على هامش المؤتمر أو الاجتماع، قد تؤثر هذه تأثيرا كبيرا على سير جلسات المؤتمر.

حفلات الاستقبال المسائية: هذه الحفلات هي أنشطة غير رسمية، يتبادل فيها الحاضرون أطراف الحديث مع إمكانية أن يعرض فيها فيلم عن المؤسسة أو عن نشاط معين، مع توفير مختلف الأطعمة والمشروبات (ع. غريب، 2006، ص 98).

❖ **التلفزيون:** تشير الدراسات التي أجراها "بلومر" و"دوب" إلى أن الوسائل السمعية والبصرية كالأفلام الناطقة والتلفزيون تمتاز بتأثير أقوى من الوسائل السمعية، وكذلك الوسائل البصرية لأنها تجمع بين مزايا هذين النوعين، وتتطلب من المشاهدين استخدام حاستي البصر والسمع مما يضاعف التركيز واليقظة ويتضح من دراسة هذين العاملين أن الوسائل السمعية البصرية تتفوق على الوسائل الأخرى في درجة تذكر الأفراد المتعرضين لها.

مزايا التلفزيون:

- أقرب وسيلة للاتصال المباشرة فهو يجمع بذلك بين الصورة والصوت والحركة.
- يقدم المواضيع في الزمن الحي، أي وقت حدوثها.
- الوصول إلى عدد كبير من الجماهير.
- لا يحتاج تشغيله إلى تقنيين.

- عيوب التلفزيون:

- لا يصلح المواضيع أو الاتصالات التي تقتضي السرية.
- لا تعتبر وثيقة رسمية في بعض الأحيان.
- وسيلة معرضة للتشويش والعطل وهذا ما يعرقل العملية الاتصالية.
- ارتفاع التكلفة (ن. محمد، 2000، ص 67).

❖ **الأفلام السينمائية:** لقد أصبح الفيلم السينمائي يمثل مكان الصدارة كـ وسيلة التسلية والتعليم والإعلام في العصر الحديث والعرض السينمائي الحي الذي تجتمع فيه الصورة الفنية والصوت المعبر والموسيقى التصويرية، لا بد أن يؤثر تأثيرا بالغاً على الجمهور والفيلم كطاقة إعلامية هائلة ينبغي أن يوجه للخير، والتعليم الفاشل يعد كارثة إعلامية، لذلك ينبغي على خبير العلاقات العامة التأكد من أن هناك حاجة حقيقية لاستعمال الفيلم، وأنه دون غيره من الوسائل هو الذي يحقق هدف البرنامج.

وتنقسم الأفلام السينمائية إلى أفلام روائية وهي لب صناعة السينما وجوهرها، وإلى أفلام تسجيلية وجرائد سينمائية وهي الأفلام التي تعتمد على الأخبار أو الأحداث الهامة بمعنى أدق، وإلى أفلام الرسوم المتحركة وإلى أفلام الإعلانات والدعاية كالإعلان عن سلع أو خدمات والدعاية السياحية وما شابه ذلك.

ومن العيوب التي تؤخذ على السينما هي:

- أنها تباعد بين الجماهير وبين التفكير المنطقي المنظم.
- أنها تفرق الجمهور في عالم هروبي وتبعد الناس عن مناقشة مشكلاتهم الحيوية.
- قد تشوه الحقائق التاريخية.
- أنها قد تمجد استخدام القوة والعنف على أسس طبيعية وتمهد للحرب كنهاية طبيعية حتمية.
- قد تعمل إلى تخريب عقول الشباب ونفوسهم في الأفلام الهابطة فقد تخلق عالم حال� مشحون بالمغامرات والحب، وقد يهيئ النجاح للمشاهد جوا من الإسترخاء يكون بمثابة المخدر الذي يساعده على الهروب من واقع الحياة، ويصرفه نهائيا عن خطة التنمية ويبدد طاقاته ويدمرها.

وبالرغم من ذلك فإن المعالجة الواقعية خطوة تجاه التطور المطلوب الذي ينبغي أن تسلكه السينما خاصة في البلدان النامية لتبني شخصية الإنسان الجديد المتحضر للتقدم، والذي يواجه تحديات العصر وسدود التخلف والانتصار عليها.

إن تحييز كراهية كل ما هو سيء ورخيص وسلبى في حركة المجتمع نحو التقدم يكون من خلال الحيلة العادية للناس وواقعيتها بصدقها وبساطتها.

الفيديو: لقد اتسع استخدام أجهزة الفيديو ضمن وسائل الاتصال المرئية والسمعية معا، وتقوم المنشآت الكبيرة بإمداد إدارات العلاقات العامة وأجهزة الفيديو لتسجيل وتصوير الحفلات والمناسبات واجتماعات مجالس الإدارة، وكبار المديرين والجمعيات العمومية وإعادة إذاعتها أو عرضها لاستخلاص النتائج والآراء التي عرضت فيها (ب. أريك ، 1962، ص 133 -135).

• نماذج الاتصال في العلاقات العامة:

توضح هذه النماذج ممارسة العلاقات العامة والسلوك الاتصالي للمؤسسات المختلفة، وخاصة ما يتعلق منها بالعلاقات العامة، وفي هذا الصدد نجد عدة نماذج للاتصال في العلاقات العامة منها:

أولاً: نماذج جرونج: كان جيمس جرونج أكثر باحثي العلاقات العامة الذين عرفوا العلاقات العامة في ضوء سلوك المؤسسة، وقدم جرونج أربعة نماذج توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة وفيما يلي عرض لهذه النماذج:

أ- نموذج الوكالة الصحفية: يمثل أقدم أشكال الاتصال استخداما في العلاقات العامة وهو الاتصال الهابط. فالمعلومات وفقا لهذا النموذج تتساب في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، ومن

المؤسسة إلى الجماهير الخارجية. ويعتمد العاملون في العلاقات العامة على النشر كنشاط اتصالي أساسي في توصيل رسائلهم إلى الجمهور، في حين يتجاهلون رد فعل هذا الأخير.

ب- **نموذج الإعلام العام:** يعتمد هذا النموذج على عملية تقديم المعلومات على الجمهور، ولكن ليس بغرض البيع أو الترويج، وهذا ما يجعله يختلف عن النموذج السابق، ولكن يظل الاتصال في اتجاه واحد من المؤسسة إلى الجمهور، فوفقا لهذا النموذج تكون العلاقات العامة عبارة عن مكتب للاستعلامات، ولعل هذا النموذج يكون عمليا في المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح.

ج) **النموذج غير المتوازن:** يكون الاتصال وفقا لهذا النموذج في اتجاهين، ولكنه يسعى إلى خدمة الأهداف الخاصة بالمؤسسة في المقام الأول، لذلك وصف بغير المتوازن. ويطلق على هذا النموذج بالاتصال الإقناعي لأنه يوظف نماذج العلوم الاجتماعية لزيادة القدرة الإقناعية للرسالة. ويقوم العاملون في العلاقات العامة وفقا لهذا النموذج بالتعرف على اتجاهات الجماهير من خلال استطلاع الرأي العام ومناقشة الجماعات المركزة، وذلك لتصميم برامج علاقات عامة تحظى بدعم الجماهير الرئيسية، وقد تشير ذلك على اهتمام المؤسسات بالجماهير، ويكون هدف العلاقات العامة هنا هو تغيير اتجاهات الجماهير على المدى القصير، لذلك يطبق هذا النموذج في الشركات التجارية .

د) **النموذج المتوازن:** يعد هذا النموذج تطورا للنموذج السابق، فهو لا يتوقف على سعي المؤسسة إلى جعل الجماهير تتكيف معها، ولكن يذهب إلى أن المؤسسة نفسها يجب أن تتكيف مع البيئة الخارجية، بما فيها الجماهير الفاعلة اتجاه المؤسسة. وتطبيق هذا النموذج يمكن إدارة العلاقات العامة من القيام بمهمتها الأساسية في تحقيق التفاهم والانسجام بين المؤسسة وجماهيرها. وقد أشار "كاميرون" إلى أن قدرة مخططي برامج العلاقات العامة على تطبيق هذا النموذج يتوقف على عدة عوامل منها:

✓ الاستقلالية في اتخاذ القرار.

✓ القوة والأهمية التي تتمتع بها جماهير المؤسسة.

✓ القوة القانونية والتنظيمية: وفي هذا الإطار تعمل المؤسسات في صورة أنشطة متصلة تتراوح ما

بين الدفاع والذي يعني بث الرسائل دونما البحث على رجع الأثر، إلى التأقلم الكامل والذي يعني

التنسيق الكامل والاتصال في اتجاهين.

ثانيا: نموذج بيرسون: يقوم هذا النموذج على فرض مؤداه أن العلاقات العامة تعتمد في صناعة القرار

على الحوار بين المؤسسة وجماهيرها، وخلص بيرسون إلى أن المؤسسة تتعرض إلى المخاطر عندما

تتعتمد على الحوار في اتجاه واحد، وقد ساهم بيرسون في فهم سلوك العلاقات العامة من خلال فهم

طبيعة العلاقة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتشكيل السياسة العامة. ويتطلب الحوار وفقا

لبيرسون أربعة شروط هي:

- أن يكون للمشتكين في الحوار فرص متساوية في طرح الأفكار والمبادرات، والتأكيد على رؤاهم

وأفكارهم.

- أن يكون للمشاركين فرص متساوية في تقديم التفسيرات والتوضيحات، وطرح التحديات.

- التفاعل والحوار بين المشاركين يجب أن لا يخضع لسيطرة طرف على الآخر.

- أن يكون لكل الأطراف المشاركة في الحوار درجة متساوية من السلطة.

وبناء على ذلك، يجب على إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا أن تقبل بوجود ثلاثة مبادئ هي:

-يتوقف استقرار المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي على دعم ومساندة الرأي العام سواء رأي الجماهير

الأساسية للمؤسسة .

- أن لكل الأفراد أو الجماهير الحق في المعلومات المتعلقة بالقرارات التي يمكن أن تؤثر على حياتهم.
- أن إدارة الاتصال المفتوح في اتجاهين يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة .

ثالثا: نموذج شارب حدد شارب خمسة سلوكيات للعلاقات العامة يمكن من خلالها تحقيق الانسجام والتفاهم بين المؤسسات وجماهيرها، والحفاظ على علاقات إستراتيجية مع هذه الجماهير وفيما يلي عرض لهذه السلوكيات والأهداف الاجتماعية الخاصة بها:

أمانة الاتصال لتحقيق المصداقية : عندما يفقد الأفراد المصداقية في بعضهم يحاولون استعادتها، ويجدون صعوبة بالغة في ذلك، فالأمانة أكثر السلوكيات أهمية في بناء علاقات شخصية مستمرة وفاعلة. وفيما يتعلق بالمؤسسات تكون تكلفة فقدان المصداقية من قبل الجمهور مرتفعة، وينتج عن ذلك عدم فعالية برامج الاتصال في العلاقات العامة، وتؤثر الأمانة والمصداقية إيجابيا أو سلبيا على المؤسسات من خلال ولاء العاملين ودعمهم وثقة المستهلكين بهم.

وضوح واتساق السلوكيات لتحقيق الثقة : عندما لا تقتزن أفعال وسلوكيات المؤسسات بالشفافية والوضوح، فإنها تخلق الشكوك لدى الجماهير ويصعب إقناعهم بها، على ذلك يجب أن تتصف سلوكيات المؤسسات هي انعكاس للأهداف المعلنة في البرامج الاتصالية.

العدالة لتحقيق المصلحة المتبادلة : يتطلب هذا الأمر إجراء بحوث علمية لحديد آراء الجماهير

ومصالحهم الذاتية وتوقعاتهم لسلوكيات المؤسسة، وتأثير هذه السلوكيات عليهم .

- الاتصال المستمر لبناء العلاقات مع الجماهير.

- تحليل مستمر للصورة الذهنية لتصحيح السلوك وبرامج الاتصال :يساعد تحليل الصورة الذهنية للمؤسسة في عملية التغيير، وتعد عملية معقدة ويتطلب بحثاً موضوعية مستمرة. وقد يساعد التحديد الدقيق لصورة المؤسسة في تصحيح السلوكيات ومضامين البرامج الاتصالية بما يعدل من هذه الصورة (ع. بشير، 1999، ص 130)

11) تنظيم وظيفة إدارة العلاقات العامة:

يقصد بالتنظيم بأنه حصر الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات للأفراد والأقسام والإدارات وتحديد وتوزيع سلطة كل منها لما يتكافأ مع مسؤولياتها، ووضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينها بفرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة.

11-1 أنواع التنظيم الداخلي:

هناك أربعة أنواع من التنظيم الداخلي التي يمكن أن تنظم بموجبها العلاقات العامة يمكن حصرها في مايلي:

أ-إسناد تنظيم العلاقات العامة كعمل فرعي للإداريين:

وفيه تسند أعمال العلاقات العامة كوظيفة إضافية إلى أحد مديري المؤسسة علاوة على عمله الأصلي، فقد يكلف مدير العلاقات الصناعية مثلاً بالقيام بأعمال العلاقات العامة بجانب عمله الأصلي، وغالباً ما تنسب إلى مدير المؤسسة، إلا أن هذا النوع من التنظيم يوجه إليه بعض الانتقادات التي تقوم على أن من لا يفرغ لهذا العمل لن يوليه بالضرورة الاهتمام الكافي ولي يخصص له الوقت والجهد المطلوبين بقدر ما يخصص لوظيفته الأصلية بما يؤثر على فعالية الأداء وغالباً ما تكون المؤسسات

التي تتبع هذا الأسلوب في التنظيم هي مؤسسات صغيرة لا تحمل أعباء إدارة متخصصة للعلاقات العامة، لذلك فإن العلاقات العامة في هذه الحالة تكون مهمشة تكاد تكون نشاطاتها نادرة إن لم نقل منعدمة.

ب- إسناد العلاقات العامة إلى إدارة مستشار خارجي:

تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقة طيبة مع جماهير المنظمة المختلفة، فضلا عن وظيفتها الاستشارية فهي تتعامل مع الجماهير الداخلية والخارجية، وبذلك يتمثل دورها في تقديم النصح والإرشاد والمشورة للإدارات التنفيذية الأخرى عن مدى رضا جماهيرها المختلفة عن أنشطتها، فهي تقدم توجيهات وإشارات تتعلق بأفضل الأساليب والوسائل المؤدية لبناء الفهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها (ح. سمير ، 2005، ص329) .

ج- العلاقات العامة تحت إدارة داخلية بالتعاون مع مستشار خارجي:

على الرغم من أن كثيرا من المؤسسات الضخمة لها إدارات داخلية متخصصة في العلاقات العامة إلا أنها تبني علاقة وطيدة مع مستشار خارجي للعلاقات العامة، وذلك لأنه في الوقت الذي يتميز فيه المستشار الخارجي بالنظرة الموضوعية الشاملة، تتميز بالمقابل الإدارة الداخلية، بأكثر قدرة على رؤية التفاصيل والجزئيات التي تضيف الدقة على الصورة الشاملة التي يراها المستشار.

والجدير بالذكر—أنه ليست هناك قواعد موحدة لصياغة التكامل بين الخبير الداخلي والمستشار الخارجي في العلاقات العامة، فما قد يكون مناسباً لأحدى المنشآت قد لا يناسب أخرى وفقا لطبيعة المشاكل وطبيعة الأنشطة التي تمارسها والجماهير التي تتعامل معها (ص. فريد، 2003، ص 133).

د-تنظيم العلاقات العامة تحت إدارة متخصصة:

إن عبئ أنشطة العلاقات العامة على مستوى الفرد أو المؤسسة الصغيرة يتم على عاتق الشخص الواحد الذي يتولى مهمة تحقيق العلاقات العامة التي يقدرها في نطاق حاجته أو حاجة المؤسسة التي يملكها أو يشرف عليها أو يربطها، على خلاف إدارات المؤسسات الكبرى، فالأمر يختلف ويكون نشاط العلاقات العامة متميزا عن سواه من النشاطات المقررة لتنمية الفروع. (م. محمد، 2003، ص 55).

2-أساليب تنظيم جهاز العلاقات العامة:

2-1 التنظيم الاتصالي (أسلوب الاتصالي):

وهذا الأسلوب من التنظيم مبني على أساس الاتصالات والعلاقات لفئات الجماهير المختلف التي يتعامل معها جهاز العلاقات العامة سواء من حيث النوع والثقافي والطبقة الاجتماعية والاقتصادية ووفقا لذلك يحدد الجهاز الوحدات التي تختص بالتعامل مع نوع معين من الجماهير، فيمكن تحديد حدة للتعامل مع الجماهير الداخلية بالمؤسسة أو الهيئية أخرى للتعامل مع الجماهير الخارجية سواء من الموردين أو المستهلكين أو أصحاب الأسهم.

2-2 التنظيم الوظيفي (الأسلوب الوظيفي):

وهذا الأسلوب مبني على أساس تقسيم أنشطة العلاقات العامة بحسب أنواعها وفي هذه الحالة ينظم جهاز العلاقات العامة إلى وحدات تختص كل منها بنوع معين من النشاط حيث تكون أعمال الصحافة والإذاعة في وحدة إدارية، والبحوث في وحدة إدارية أخرى والخدمات العامة في وحدة ثالثة،

ويمتاز هذا الأسلوب بالتخصص في المعرفة والخبرة والإشراف الكامل على كل نوع من العمليات والتخطيط لها وتنفيذها (عبد المعطي، 2004، ص 97).

2- الاتصال في العلاقات العامة:

من الأخطاء الشائعة لإدارة العامة، أن تخطط بين الوسائل والغايات، والمظاهر في اعتبار الاتصالات كأنها أهداف للعلاقات العامة بينما أنها لا تعدو أن تكون مجرد وسائل لها.

3-1 عناصر الاتصال:

عملية الإتصال لكي تكتمل عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الإتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر، وهي (المرسل أو المصدر) (الرسالة) (قناة الاتصال أو الوسيلة) (المستقبل) (التغذية الراجعة أو رد الفعل).

- **المرسل:** يعد العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها، ويسمى أحيانا مصدر المعلومات، ويسمى أيضا المتصل.

والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل أو الجمهور.

- **الرسالة:** وتعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية، وهي النتاج المادي والفعل للصدر الذي يضع فكره في رموز أو معينة.

- **قناة الإتصال:** وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الإتصال وأشكاله، كـالإتصال الشخصي، والإتصال الجماهيري بوسائله المتنوعة من الصحافة إلى الإذاعة إلى التلفزيون... إلخ.

- **المستقبل:** وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة، ويقوم هو بحل أو فك الرموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم لعناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل.

ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل فقط ولكن أيضا بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

-**التغذية الراجعة:** ويطلق عليها عدة تسميات أو مصطلحات مثل (رد الفعل) - (التغذية المرتدة) و(رجع الصدى) وغيرها، وهي عملية تعبير متعددة الأشكال، تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة، وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، كما أن لها دورا كبيرا في إنجاح عملية الاتصال وهي بذلك الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.

ولا يعني مجرد اكتمال تلك العناصر أو مكونات الاتصال نجاح للاتصال، فهو مقرون بعدة عوامل منها اختيار الوقت والمكان المناسبين، والقدرة على التشويق، وعدم اختلاف مدلول المصطلحات "اللغة المشتركة" بين المرسل والمستقبل وإثارة انتباه المستقبل، وضرورة وصول الرسالة بنفس القوة والحرارة التي كانت عليها لدى المرسل (ب. فؤاد، 1999، ص 97).

3-2 الاتصال الفعال: إن نجاح الاتصال مرهون بإتباع التعليمات التالية:

البحث عن الجمهور المعني: فمن الضروري معرفة الجماهير التي نريد التأثير فيها، وكيفية السعي للوصول إليها، وإذا سأل خبير العلاقات العامة نفسه هذا السؤال: ماهي الجماهير التي يجب أن نصلهم بإعلامنا لتحقيق أهدافنا؟ وإذا أدرك أهداف بشكل جيد وخطط لها برامجها المناسبة، فإنه لا محالة واصل إلى جمهوره.

استخدام الوسيلة المناسبة: هناك وسائل عديدة للاتصال ولكل واحدة مميزاتها وسلبياتها وفي غالب الأحوال من المفيد استخدام أكثر من وسيلة واحدة في نفس الوقت لكي تتسع المساحة المغطاة من الجماهير المعنية وإن اختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على معرفتك لخصائص جماهيرك وعاداتهم، وعلى معرفتك لخصائص وسائل الاتصال نفسها والرسالة التي تريد إرسالها.

استخدام الوقت المناسب: لكي تكون الرسالة فعالة لابد أن تصل إلى الجمهور المعني في الوقت المناسب، فإذا وصلت مبكرا فلن تجد الجمهور مستعدا لتقبلها وإذا وصلت متأخرا فستجد عقول الجماهير وقد فقدت الرغبة في الموضوع، وإن معرفة الوقت المناسب يتطلب معرفة بعادات الجماهير وبتقافاتها وكيفية قضاء أوقاتها.

استخدام الرسالة المناسبة: يجب أن تكون الرسالة واقعية وذات صلة مباشرة بالاهتمامات الشخصية لأفراد الجمهور وتحتوي على معلومات مفيدة تساعد في حل مشاكلهم اليومية، وهذا الأمر يتطلب معرفة اتجاهات جماهيري المعنية وطريقة تفكيرهم، وكيف يتفاعلون مع الآراء الجديدة وهذا وإن استخدام اللغة المناسبة لمستوى الجماهير أمر لا يقل أهمية على مضمون الرسالة نفسها (ع. محمد ، 2007، ص 209).

(12) وظائف الإدارة في العلاقات العامة:

1 وظيفة التخطيط: هي أهم وظائف الإدارة، وهي الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج، وهي بذلك تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المحيط الذي يتم فيه اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال.

2 وظيفة التنظيم: تأتي هذه المرحلة بعد عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة واختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة، ثم تأتي مرحلة التنظيم هي عبارة عن العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص بحيث يتمكنون من العمل مع بعضهم البعض بفعالية، ويحسون بالارتياح تجاه مختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد.

ووظيفة التنظيم هي تجسيد للأهداف التي وضعها التخطيط، وذلك بالتوزيع الوظيفي والعادل للمسؤوليات بين الأشخاص.

3 وظيفة التوجيه: هي الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري، من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال، مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف.

والتوجيه عملية مركبة تضم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم تبعاً للوائح العمل والتعليمات التي تحكم عملهم ووفق سياسة المؤسسة، وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة.

4 وظيفة الرقابة: هي الأداة التي تساعد الإدارة على كشف الانحرافات وتصحيحها، فهي عملية مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، تشخيص وتحليل سبب انحرافات وإجراء التعديلات اللازمة (أع. محمد، 2000، ص 99-105).

12-1 مواصفات الإدارة في العلاقات العامة :

- الإدارة حتمية: حيث أن الإنسان هو كائن اجتماعي بطبعه يعيش ويندمج في إطار جماعات متنوعة.
- الإدارة ضرورية: وذلك بسبب تقسيم العمل والاختصاصات والأنشطة وتنوعها في الجماعات واختلاف إمكانياتها ومواردها، لذلك لابد من التنسيق فيما بينها للحصول على أفضل النتائج.
- الإدارة موجودة في كل المجتمعات على اختلاف أهدافها وحجمها ونشاطها وهي قاسم مشترك يشارك كل نشاط بشري فعاليته ويساعده على بلوغ أهدافه إذا كان مؤهلاً.
- تعتبر الإدارة اختصاص الجميع في كل القطاعات والنشاطات، مما يفرض على الجميع أن يتقن علم الإدارة إلى جانب إتقانه اختصاصاته لكي يتمكن من ممارسة أعماله بكفاءة.
- الإدارة مهنة جماعية: إذ يتوقف نجاح التجمع على الجهد الذي يقدمه كل أعضائه كأى كيان متكامل.
- الإدارة مهنة محلية تنشط في ظروف بيئتها وخصوصياتها المتنوعة الحضارية والتراثية والثقافية والاجتماعية والعلمية والتقاليد والأعراف، وكذلك تعمل على تحقيق أهدافها وطموحاتها في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة (ق. محمد، 2001، ص 28).

12-2 أنواع الإدارة في العلاقات العامة:

إن مفهوم الإدارة يشير إلى الكثير من الممارسات:

الإدارة العامة: هي الإدارة التي تمارس في نطاق الأجهزة الحكومية كالوزارات والمصالح والهيئات والمنظمات العامة، وتتضمن الإدارة العامة جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة الجهاز الإداري من أجل تحقيق أهداف تتدرج ضمن إطار السياسة العامة.

إدارة الأعمال: الأعمال هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي توفر الإنتاج، وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وهذا يعني أن هذه الأعمال ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الخاص والذي يهدف إلى تحقيق الربح.

إدارة القطاع العام: وهي المؤسسات العامة التي تهتم بإدارة شؤون الدولة الاقتصادية، وهي عبارة عن مشروع اقتصادي له شخصية معنوية تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن تلك المتبعة بالإدارة العامة، فهي تتمتع بميزات مالية (مرونة رأس المال، الحرية في التعاقد، التحرر من الروتين الحكومي في التعامل).

دائرة الهيئات والمنظمات الخاصة: وهي الإدارة التي تهتم بإدارة أوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة، وهي لا تسعى لتحقيق الربح، وهذا النوع يختلف عن الإدارة العامة نظرا لكونه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين، كما أنه يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما يوجه مداخله إلى رعاية المنخرطين وأسرهم (أع. محمد، 2000، ص 105).

12-3 المستويات الإدارية للعلاقات العامة:

تتصف الإدارة بصفة عامة في أية منظمة بأنها ذات طبيعة هرمية متدرجة، والتدرج الهرمي للإدارة يتجسد في وجود ثلاثة مستويات لها يتصدرها في قمة الهرم، ما يطلق عليه مستوى الإدارة العليا وتنتهي بقاعدة الهرم والتي يطلق عليها مستوى خط الإشراف الأول، ويتوسطها ما يطلق عليها مستوى الإدارة الوسطى.

مستوى الإدارة العليا: يتعلق هذا المستوى في تحقيق الإدارة الكلية للمنظمة، حيث يقوم المديرون في هذا المستوى بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة ككل، وتحديد الأهداف العامة لها. والإدارة العليا هي من أعلى المستويات الإدارية في المنظمات بغض النظر عن حجمها، ويمارس هذه المستوى كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف، الاستراتيجيات، السياسات، وذلك للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها ونموها.

ويتعامل هؤلاء المديرون مع المتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية المؤثرة على التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويضم هذا المستوى: مجلس الإدارة، المدير ونواب الرئيس والمدراء العموميين.

الإدارة التنفيذية: وهي المستوى الثاني، ويتعلق هذا المستوى بأكثر من مستوى في التنظيم، ولكن في نفس الوقت يشكل الإدارة الوسطى، ويقوم المديرون في هذا المستوى بتوجيه الأنشطة الخاصة بغيرهم من المديرين ومنهم مدير وخط الإشراف الأول، وتكون مسؤولية مديري الإدارة الوسطى هي الإشراف والتوجيه للأنشطة التنفيذية الخاصة بسياسات المنظمة وتحقيق التوازن بين خطط وسياسات الإدارة العليا (الرؤساء) والتنفيذ الفعلي من جانب وحدات المستوى الأول (المروسين) وهذا المستوى هو بمثابة حلقة الوصل بين المستويين الأول والأخير.

ويملك هذا المستوى كافة السلطات التي تسمح باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

الإدارة الإشرافية: ويشمل هذا المستوى كافة رؤساء الأقسام، أو رؤساء الوحدات الإشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج والإشراف عليها، لضمان تحقيق الأداء المطلوب لكافة عناصر الإنتاج، ونظرا لقرب هذه المستوى من أماكن التنفيذ فإنه يملك كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح أداء المنفذين واتخاذ القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة (أ.ع. محمد، 2000، ص 124).

13) تنظيم إدارة العلاقات العامة:

تهدف الوظيفة التنظيمية في المؤسسة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمؤسسة بالاعتماد على فكره تقسيم الأعمال وتجميع التخصصات في إطار الأدوار الوظيفية والوحدات التنظيمية، كما تحقق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد فكره تحديد المسؤوليات وتفويض صلاحيات في إطار المستويات الإدارية ناصب الوظيفية، بمعنى أن الوظيفة التنظيمية تطبيق مبدأ الشخص الم المناسب بتوصيفها لمسؤوليات الوحدات الإدارية وصلاحياتها، وكذلك لواجبات الأدوار الوظيفية وصلاحياتها، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية، وكذلك المهارات المطلوبة للأدوار الوظيفية أي المؤهلات بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها، وبين هيكل الوظائف في الوحدات الإدارية وملكاتها. وبصفه عامه تنقسم وظائف الإدارة إلى ثمانية وظائف أساسية وهي:

التخطيط الإداري: ويقصد به كل ما يحدد مقدما كيف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم القوى المادية والبشرية والرقية.

التوظيف: هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان المناسب لها بقصد الوصول إلى الانتاج وتوفير شروط والظروف العمل الملائمة للعاملين (ع.علي،

ف.كريماني، ص03) بالمنظمه ليستمروا في اداء مهامهم بسرعه وكفايه واقتصاد، وكذلك تحديد الاجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وانهاء الخدمه لكل فئه كي يركزوا جهودهم ويشعروهم بالامان والاستقرار. التوجيه والاشراف: هو عنصر عام من عناصر الاداره والمقصود به مراقبه التنفيذ والتاكد من مطابقه الخطه الموضوعه لتحقيق الهدف.

التمويل والاداره الماليه: تتعلق بالنشاط الاداري المختص بتوفير الاموال اللازمه والتاكد من حسن انفاقها في ابواب الانفاق القانونيه.

التنسيق: يتعلق بايجاد الانسجام والترابط بين اوجه النشاط المختلفه عند توجيهها لتنفيذ الاهداف الموضوعه والتنسيق في حد ذاته لا يعتبر وظيفه اداريه لها كيان مستقل ولكن مناخ يجب ان يتوافر في جميع مراحل العمل الاداري.

التسجيل: بمعنى كتابه الحقائق او المعلومات كما هي بامانه بقصد الاحتفاظ بها والرجوع اليها في المستقبل.

اتخاذ القرار: لا ينبغي النظر الى القرار باعتباره مجرد اجراء شكلي الامور او لحسم المشاكل او باعتباره وسيله للاختيار بين الحلول المختلفه فحسب ولكن باعتباره اداه للتجديد والخلق والابداع بحيث يخرج القرار معبرا (ع. علي، ف.كريماني، ص04) عن افضل البدائل التي تتوخى افضل السبل للوصول الى الهدف الذي من اجله اتخذ القرار.

وما يتوضح لنا من خلال ما سبق الحاجه الماسه الى اطار عملي لبناء العلاقات بين الادوار الوظيفيه وكذلك الوحدات الاداريه في الاتجاهين الافقي والعمودي ويتحقق هذا الامر بتحديد تقنيات انجاز الاعمال اذ كانت اختصاصات للوحدات او واجبات للادوار حيث يتضمن هيكل المهمات الاطار العملي والاليه المقبوله لانجاز المهام جزئياتها في المستويات التنفيذيه الادوار الوظيفيه وانتهاء بالحصيله او الهدف النهائي والعام للمهام في المستوى التخطيطي اي المناصب الوظيفيه ذلك اصدار مجموعه من قواعد

العمل وتعليماته واسوسه وضوابطه المركزيه او الاستقلاليه في صنع القرارات الاداريه وفي اتخاذها وكذلك
درجه المشاركة في هذه القرارات وحدود المسؤوليات لكل دور وظيفي وحده اداريه وفضل عن ذلك كله
تحتاج وظيفه التنظيم الى النهوض بتلك الاعباء الكبيره الى توفيق تلك الفعاليات وما تستلزمه من بيانات
ومعلومات ضمن ادله تنظيميه متخصصه تحدد واقع حال المنظمه، وتسهيل استقراء مستقبلها وتسهيل
للقائد الاداري التوظيف السليم للطاقات البشريه المتاحة، وتوجيهها لاستخدام الموارد الاخرى بكفاءه وصولا
الى الفاعليه في تحقيق الاهداف.

وتحقق الوظيفه التنظيميه لاداره العلاقات العامه مجموعه فوائد يمكن رصدها فيما يلي:

- ✓ تحديد السلطه الممنوحه للفرد وواجه ممارستها.
- ✓ تحديد العلاقات بوضوح بين الافراد العاملين في الاداره.
- ✓ تمكن من التوزيع العملي للاعمال والوظائف بحيث يتم تقادي اسناد اعمال او وظائف للافراد بناء
على عوامل شخصيه.(ع. علي، ف. كريم، ص05)
- ✓ القضاء على الازدواجيه في العمل من خلال التقسيم الموضوعي للعمل.
- ✓ التنسيق بين النشاطات المختلفه بفاعليه حتى يمكن بناء علاقات اداريه مناسبه بين الوحدات
التنظيميه المختلفه.

- ✓ نقل القرارات الى جميع اجزاء المنظمه وذلك عن طريق خطوط السلطه والاتصال.
- وتعد العلاقات العامه من احدث وظائف الاداره فقد تشكلت لها خلال مراحل التطور العلمي والعملي
مجموعه قواعد تنظيميه واداريه تتناسب مع طبيعتها واهميتها وعليه سنعرض الوظيفه التنظيميه لانشطه
العلاقات العامه على اساس مجموعه من المحاور كالتالي:

أولاً: توصيف وظائف ادارہ العلاقات العامہ :يعد توصيف الوظائف واحدا من الشروط الجوهرية لتحقيق مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ثم الاستخدام الامثل للموارد البشرية لان التوظيف يوفر تصورا سليما عن الادوار الوظيفية المطلوبة.

يذهب البعض الى ان الاختلاف في تحديد الوظائف التي ينبغي على ادارہ العلاقات العامہ القيام بها يرجع لعدة اعتبارات، اذ يتوقف تحديد هذه الوظائف على عدة معايير اهمها (ع. علي، ف. كريمان، ص06) طبيعہ وحجم ومجال عمل المنظمة واهميه وحجم الجماهير التي تتعامل معها.

حجم الموارد الماليہ المتاحة او المخصصه لادارہ العلاقات العامہ.

المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة

مدى ادراك الادارہ العليا لمفهوم العلاقات العامہ وماذا اقتناعهم باهميه وقدره هذه الادارہ على انجاز الاعمال التي كلفت بها.

الا انه يمكن القول انه مهما اختلفت الوظائف المحدده لادارہ العلاقات العامہ من مؤسسة الى اخرى فان هناك محورا عاما للاتفاق بين وظائف العلاقات العامہ بصرف النظر عن طبيعہ المنظمة التي تعمل بها فانها ينبغي ان تسعى لتفسير الراي العام واهتماماته واتجاهاته ومشكلاته للادارہ .وان تشرح للراي العام اهداف المؤسسة وسياساتها وانجازاتها وما تؤديه من خدمات وذلك من خلال ما تقوم به ادارہ العلاقات العامہ من بحوث الراي العام وتجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمه عن جماهيرها، وتخطيط البرامج الاتصاليہ، ثم ممارسه العمليه الاتصاليہ مع جماهيرها المستهدفه.

واخيرا تقوم بتقييم تاثير برامجها وعملياتها الاتصاليہ على الراي العام وهي المراحل التي تمر بها

العلاقات العامہ عندما تدخل حيز الممارسه العمليه.

وبصفه عامه تشمل وظائف العلاقات العامہ ما يلي:

كل ما يمكن احصائه لتأكيد التفاهم المشترك بين المنظمه ومن يتعاملون معها سواء من داخل المنظمه او من خارجها.

اكتشاف وازاله العوامل التي تشكل مصدرا لسوء التفاهم.(ع. علي، ف. كريمان، ص07)

تقديم النصح والمشاركه في تقديم الصورة العامه عن المؤسسه.

العمل على توسيع دائره تأثير او نفوذ المؤسسه بالوسائل الاتصالة الملائمه كالنشر والاعلان وغيرها.

كل ما يؤدي الى تحسين الاتصال بين المؤسسه وجمهورها .(ع.علي، ف. كريمان، ص08)

يمكن تحديد وظائف العلاقات العامه ضمن المحاور الاساسيه للتخصصات الوظيفيه الثلاثه على النحو التالي:

أ- الوظائف الاعلاميه :توعيه جمهور المؤسسه بمخرجاتها وخدمات او الاسهام في تطويرها.

تطوير تقنيات الانشطه الاعلاميه بما يحقق مرونة التفاعل الايجابي مع جمهور المؤسسه.

رفع كفاءه استخدام وسائل الاتصال المتاحه بما يحسن من العلاقات مع الجمهور ويدفعها باتجاهات

ايجابيه.(ع. علي، ف. كريمان، ص 09)

ب -وظائف الاستعلام :اجراء البحوث المسحيه لجمهور المؤسسه او للرأي العام وصولا الى مؤشرات دقيقه عن مواقفها عن المؤسسه.

تحليل مواقف الجمهور والرأي العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجه الجوانب السلبيه منها ودعم الايجابيه منها.

تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور حاجاته ورغباته وكيفية التحكم بها.

ج -وظائف التنسيق :ربط خطه العلاقات العامه مع خطط الادارات الاخرى في اطار الخطه الشامله للمؤسسه.

تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامه بما يتفق مع موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسه وينسجم مع بناء العلاقات العامه بين الوحدات المختلفه في الهيكل.

برمجه انشطه العلاقات العامه مع الانشطه الاخرى في المؤسسه بما يمنع التداخل او الازدواجيه وكذلك التعارض والتقاطع بينهما.

تنسيق فعاليات المتابعه ومراقبه برامج العلاقات العامه في اطار مراقبه البرامج الاخرى في المؤسسه ومتابعتها.(ع. علي، ف. كريمان، ص 10)

ثانيا :اساليب اداره العلاقات العامه :

من الصعب رسم نظام معين لاداره العلاقات العامه في مؤسسه من المؤسسات حسب عوامل كثيره صغر حجم المؤسسه يقوم المدير بنفسه او بواسطه معاون له من الموظفين في المؤسسه باعمال العلاقات العامه كما يختلف جهاز العلاقات العامه حسب مدى فهم القائمين بالاداره فيها لاعمال العلاقات ومن ثم البناء التنظيمي لاداره العلاقات العامه من جهه اخرى.(ع. علي، ف. كريمان، ص11)

ونجد عده انماط تختلف لتنظيم وظيفه العلاقات العامه تترتب كالتالي:

تقوم بها دواء خاصه .

يقوم بها شخص او قسم متفرغ لها.

يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير .

يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى بسيط او رئيس قسم.

جميع الموظفين في المؤسسه مسؤولون عن العلاقات العامه.

ليس لها قسم ولا اداره ولا يقوم بها احد.

ويشير الهيكل التنظيمي الى البناء التنظيمي العام واسلوب تقسيمه قطاعيا ومستويات تقسيمه راسيا،

وتختلف المستويات التنظيميه في الهيكل العام للنظام الاداري في بعض النظم تداخلا او تبادا بين

المستويات التنظيمية، يمكن ان نتصور التقسيمات الراسيه الاساسيه الاتيه في اغلب النظم الاداريه في العالم الحديث وهي:

مستوى رئاسي.

مستوى القرار التخطيطي.

مستوى القرار التنفيذي .

مستوى الاشراف المباشر.

مستوى التنفيذ.

هذا ويمكننا تصور انقسام كل المستويات السابقه الى مستويات فرعيه داخلية بحسب نطاق الاشراف المناسب وطبيعته النشاط. (ع. علي، ف. كريم، ص 12)

ويمر اعداد الهيكل التنظيمي لاداره العلاقات العامه بمجموعه خطوات وهي:

✓ يجب تحديد الاهداف والانشطه المباشره وتحليلها بدقه للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الاهداف.

✓ تحديد الانشطه المساعدده وهي جملته الاعمال المطلوبه لخدمه او دعم الوظائف الاساسيه وتشمل تدبير الموارد اللازمه وتوفير وتدريب الموظفين وشراء المعدات والالات وغيرها من الاعمال المساعدده في اداء الوظائف الاساسيه.

✓ تجميع او تجزئه الانشطه فكلما كان ذلك ممكنا ويتم تجميع او التجزئه على اساس حجم العمليات المتوقعه، فاذا كان حجم العمليات المتوقع كبيرا الى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان فلا بد من تعيين شخصين لاداء هذا العمل اما اذا كان حجم العمل المتوقع قليلا انه يجب في هذه الحاله تجميعه مع عمليات اخرى مشابهه.

✓ خلق التقسيمات التنظيمية فبمجرد تحديد المراكز المختلفه للعمل يجب تجميعها في تقسيمات او وحدات تنظيميه تسمى اقساما او ادارات او مكاتب وحدات، تقسم اداره العلاقات العامه تبعا لواحد او اكثر من التقسيمات التاليه:

الاسلوب الاتصالي العام :

توزع مسؤوليات الاقسام في هذا الاسلوب على اساس وسائل الاتصال الجماهيرييه توجه رسائلها الى الجمهور العام، فيكون هناك قسم للصحافه يتولى صياغه البيانات الصحفيه وتوزيعها، وتنظيم المؤتمرات الصحفيه، ورعايه علاقته بالصحفيين اضافته الى اصدار صحيفه المؤسسه، ويخصص قسم اخر للاذاعه والتلفزيون وقسما ثالثا للانتاج السينمائي، والرابع للندوات والخامس لانتاج المطبوعات والنشرات، وفي بعض ادارات العلاقات العامه قسم مستقل للتخطيط الاعلامي، بينما يقوم بهذه الوظيفه في بعض الادارات الاخرى مدير العلاقات العامه بمساعدته رؤساء الاقسام، ومن الواضح ان هذا التقسيم يعتمد على الوسيله الاعلاميه يسمى احيانا او الوظيفي.

الاسلوب الاتصال النوعي :

يتم توزيع العمل على الاقسام على اساس الجماهير النوعيه للمؤسسه، قسم للاتصال بالمستثمرين وثاني للمستهلكين وثالث للموردين ورابع للمتعهدين او غير ذلك من الاقسام حسب طبيعه نشاط المؤسسه وعلاقاتها، ويكون كل قسم مسؤول عن رعايه علاقات المؤسسه من هذه القطاعات سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشره او بالاستعانه بالوسائل الجماهيرييه، يسمى هذا الاسلوب احيانا بالاسلوب الاتصال، ولما كان الاعلام شكلا من اشكال الاتصال وفنا من فنونه فان هذه التسميه تسميه شامله غير معبره عن طبيعه التقسيم.

الاسلوب الاتصالي المزدوج:

يعتمد هذا الاسلوب على تخصيص بعض اقسام الاداره للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثره على المؤسسه بشكل مباشر، بالاضافه الى(ع. علي، ف. كريمان، ص 14) بعض الاقسام الاعلاميه التي تقوم بانتاج مواد الاتصال لخدمه الجمهور العام والجماهير النوعيه كذلك، وليس هناك تفضيل مطلق لاي من هذه الاساليب الثلاثه اسلوب الامثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسه وامكاناتها التي تستعين بها على تحقيق هذه الاهداف.

والى جانب اقسام البحوث والاعلام تخصص بعض الادارات قسما للنشاط الداخلي، كاعداد الحفلات والرحلات والمعارض وتوزيع الهدايا في المناسبات العامه والخاصه وتنظيم المسابقات الرياضيه والثقافيه غيري ذلك من الانشطه التي تهدف الى الترفيه عن الموظفين رفع الروح المعنويه لديهم اعتبارهم الجمهور الداخلي للمؤسسه، وتبدي بعد بعض الادارات اهتماما كبيرا مجتمع المحلي والهيئات التشريعيه والتنفيذيه قائمه في هذا المجتمع، فتجعل للشؤون العامه قسما او اكثر من اقسام ادارتها تصبح هذه الوظيفه هي المسؤوليه الاولى لاداره، بل ان بعض المؤسسات مثلا في الولايات المتحده الامريكه اداره العلاقات العامه بها قسما في اداره اكبر تسمى اداره الشؤون العامه، رغم ان هذه الوظيفه هي من صميم العلاقات العامه وركنا اساسيا من اركانها.

وتحرص بعض الادارات العلاقات العامه على تخصيص قسم بذاته بين اقسامها من ناحيه وبين ادارات المؤسسه التي تؤدي اعمالا قريبه الصله بها من ناحيه اخرى، ففي بعض المؤسسات يقوم قسم الاعلانات احد الاقسام الرئيسيه في اداره العلاقات العامه بينما تجعله بعض المؤسسات الاخرى اداره قائمه بذاتها او تضمه الى اداره المبيعات، كما ان طبيعه عمل بعض المؤسسات تجعل من الضروري ان يكون بها اداره مستقله للعلاقات الصناعيه او العلاقات الانسانيه، ومن هنا يصبح التنسيق بين هذه الادارات والاقسام من المهام الرئيسيه في اي مؤسسه، ورغم ان مسؤوليه التنسيق بين هذه الادارات

والاقسام غالبا ما تتاط برؤوسها الا ان(ع. علي، ف. كريمان، ص 15) بعض الادارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة في اداره العلاقات العامه.

ولكي تؤدي اقسام العلاقات العامه الفنيه وظائفها على اكمل وجه معظم الادارات قسما مستقلا اداريه والماليه، تكون مسؤوليته الاساسيه امداد الاقسام الفنيه بالمعدات والادوات التي يتطلبها العمل الفني ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسه الى اخرى تبعا لحجم اداره العلاقات العامه، وان كان من الواضح انه من الاقسام الاساسيه التي يصعب الاستغناء عنها.

تجميع التقسيمات :

عندما يتم تقسيم الادارات والوحدات والاقسام يتم ترتيبها في هيكل تنظيمي مواقعها وعلاقاتها وغالبا ما ياخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، وهناك شكل تنظيمي اخر يعرف بالتنظيم الدائري والذي تكون عينه الادارات والاقسام بمثابة دائره تلتف حول الرئيس والى جانب هذين الشكلين فهناك المصفوفه التنظيميه تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفه علاقه المشروع الذي يقوم بتصميمه وتنفيذه. (ع. علي، ف. كريمان، ص16)

لكي يكون تنظيم علميا سليما احب ان يقوم على مجموعه من الاسس مرتبطه ببعضها وتوجد بينها علاقه تآثر وتآثير وسنعرضها بالترتيب التالي:

1- التخصص وتقسيم العمل :يجب ان يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه حتى يحصل منه على احسن النتائج ينصرف الى هذا العمل تحديدا ركز مجهوداته جميع اهتماماته اليه، ويعتبر على هذا الاساس مبدا من اقدم مبادئ التنظيم جميعا وهو يتناسب مع طبيعه الاشياء.

2-وحده الهدف :يعتبر الهدف هو الرباط النفسي الذي يربط الافراد والجماعات والادارات، ومن الضروري ان يقسم الهدف او الاهداف الرئيسيه الى اهداف جزئيه او فرعيه لابد ان تكون بين هذه الاهداف وحده حتى لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل.

3-مسلسل الخطوط السلطه :هذا الاساس ان يعرف الشخص المفوض اليه السلطه هذا التفويض الحدود التي وقفت عندها سلطته وكذلك الشخص الذي يمكن الرجوع اليه في حاله وجود مشكله تتجاوز حدود صلاحياته، ان موضوع تسلسل السلطه من اعلى الى ادنى التنظيم يساعد بلا شك في عمليه اتخاذ القرارات وكذلك في عمليه الاتصالات لان كل فرد في التنظيم يعرف حدود صلاحياته ويعرف بالتالي المصدر الذي يستقي منه هذه الصلاحيات المصدر الذي يملك صلاحيات وسلطات اكثر في التسلسل الاداري. (ع. علي، ف. كريم، ص18)ومن هذا المنطلق نعني بالتسلسل الاداري العلاقه بين الرئيس والمرؤوس بدء من اعلى التنظيم الى اسفله المدير العام يرتبط بنوابه بعلاقات محدده وهؤلاء تربطهم بالمدرء العاملين تحتهم ايضا علاقات محدده حتى نصل الى قاعده التنظيم.

4-وحده الامر :تبعاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون اوامره وتوجيهاتهم من رئيس او مدير واحد ذلك يحدد مسؤوليه ويضمن التنسيق ويوحد المجهودات، اما لو كان المرؤوسون ياخذون الاوامر من الرئيسين او اكثر فان ذلك يسبب ارتباكاً لهم اذا تناقضت الاوامر فيختل التنفيذ.

5-تحديد الاختصاصات :تقود الاداره الانشطه اللازمه لتحقيق اهدافها وتضع كل مجموعه من الانشطه في وظيفه معينه لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسؤولياته وعلاقاته بالوظائف الاخرى :ويتضمن تحديد الاختصاصات الواجبات الرئيسيه للوظيفه وترتيب هذه الواجبات الاضافيه او تتابعها المرحلي والظروف التي تؤدي هذه الواجبات في اطارها الاضافيه او غير المتكرره والطارئه وحدود السلطه والمسؤوليه ونطاق الاشراف.

6-تناسب السلطه والمسؤوليه :يقصد بالسلطه الصلاحيات المخوله لشاغل وظيفه معينه وتتضمن السلطه حق اعطاء الاوامر والحصول على الطاعه من المرؤوسين اتخاذ القرارات في حدود معينه ملزمه للتنفيذ من جانب المرؤوسين، ويتضمن المفهوم الحديث للسلطه في الاداره انه في مقابل حق الرئيس في

اعطاء الاوامر واتخاذ القرارات من الضروري وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق حتى يكون للقرارات المتخذة فعاليتها. (ع. علي، ف. كريمان، ص20)

7-المركزية واللامركزية :تأخذ بعض المؤسسات بالاسلوب المركزي لاداره العلاقات العامه حيث يتركز جميع العاملين بالاداره في المقر الرئيسي وعنه تصدر جميع الانشطه منه يتحرك بعض المتخصصين لممارسه بعض وظائفهم في فروع المؤسسه طبقا للخطة الموضوعه، وقد تلجا البعض المؤسسات الى اهمال وظيفه العلاقات العامه في فروعها وتقصيرها على المقر الرئيسي فقط، بينما يلجا البعض الاخر الى الاسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسه اداره علاقات عامه خاصه تمارس نشاطها من خلاله طبقا لظروفها المتميزه وفي حدود الامكانيات المتاحة لها.

واللامركزية فلسفه ووسيله، كفلسفه هي تشير الى ما تعتقده الاداره العليا من انه ينبغي ان تتاح لجميع العاملين الفرصه لتنميه مواهبهم وامكانياتهم واستخدامها كاشخاص مسؤولين على ذلك ينبغي ان يحصلوا على التاييد والمعونات الضروريه من المستويات الاعلى، وكوسيله فان اللامركزية هي اسلوب التنظيم حيث يوزع السلطه على الوحدات نصف المستقله في اتخاذ القرارات والتي تمارس بدقه وسائل الرقابه للتأكد من ان الوحدات المستقله تعمل لتحقيق الاهداف المشتركه.

8-نطاق الاشراف وحجم الهرم :ان اساس الهيكل التنظيمي الرسمي الوظائف بحيث يتم تجميع بعض الانشطه ويتم تجميع الوحدات في وحدات اكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمه الهرم تتركز فيه المسؤوليه والسلطه، وطبقا لنظريه التنظيم الكلاسيكيه فان خطوط السلطه الرسميه تبدأ من المستويات الاقل الى المستويات الاعلى حتى تصل الى القمه وفي كل مستوى توجد تأكيدات لكل شخص رئيسا واحد يتلقى منه التعليمات ويعطي له المعلومات والبيانات، وعلى ذلك فان الاتصالات الى اعلى او الى ادنى تمر عبر القنوات الرسميه وبذلك تتحقق عدّه مبادئ طبقا للنظريه الكلاسيكيه :مبدأ التسلسل الرئاسي، مبدأ وحده الرئاسة، مبدأ تركيز السلطه في شخص واحد ثم تفويضها.

9-التنسيق :هو تكوين علاقته متعاونه بين الافراد والجماعات الذين تتداخل اعمالهم، وهو واحد من اهم المشاكل المهمه التي تقابلها المؤسسات فعمل الادارات متداخل كما ان عمل من بداخل الاداره الواحده اكثر تداخلا، وقد حاول هنري فايول هذه المشكله باقامه ما اسماه الجسور المديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجه الى ان يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمي الصاعد والهابط فعندما يتصل بالمعاونين مباشره فانهم بذلك يساهمون في سرعه عمليات الاتصال وعاده ما ينسقون جهودهم بشكل اكثر كفاءه .

وهناك طريقه اخرى للتنسيق وهي الوصلات اقترحها شستر برنارد حيث افاد بان المؤسسه اساسا يجب ان تتكون من وحدات ذات 10 افراد او اقل وهذا العدد الصغير المقترح يمكن من زياده السعاده والرضا الوظيفي ولتنسيق العمل داخل النشاط فان رؤساء الوحدات التي ترتبط ببعضها او ذات العلاقه الرئيسيه ببعضها يجب ان يكونوا وحده تنفيذيه من مداراه لاداره وتوجيه الاعمال المتداخله والمشاركه، مثل هذه الوحدات هي فريده او خاصه في تكوينها حيث ان المديرين اعضائها دائما ينتمون الى مجموعتين الاولى مجموعه العمل الاصليه التي يديرها كل منهم هي تلك المجموعه الوحده الجديده التي تكونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعات العمل الاصليه.

ثالثا :الهيكل التنظيميه لاداره العلاقات العامه:

هناك العديد من التوجهات النظرية التي توضح كيف يمكن بناء التنظيم فعلى سبيل المثال اشار ويبر الى خمس اسس يجب توافرها في التنظيم:

وضع حدود فاصله في التقسيم.

البناء على اساس الهيراركي المتدرج.

وضع نظام متكامل متناسق بين اجزاء النظام.

التحديد والفصل بين الوظائف.

الاعتماد على موظفين ذوي مؤهلات ومهارات.

وبالانتقال الى تنظيم اداره العلاقات العامه نجد ان جرونينج نماذج اساسيه لاداره العلاقات العامه يتم من خلال تنفيذ برامج وانشطه العلاقات العامه وهي كالتالي:

1- المستوى المصغر :احد وظائف المدير في الاداره العليا، وظيفه فرعيه من التسويق، وظيفه مجموعه مديرين في الاداره العليا. (ع. علي، ف. كريم، ص24)

2- المستوى الاداري التنفيذي :اداره علاقات عامه صغيره قائمه بذاتها، اداره علاقات عامه صغيره لمديرها مكانه مرموقه على الهيكل الاداري للمؤسسه.

3- المستوى الكبير :مدير العلاقات العامه له قوه داخل مجلس الاداره، مدير العلاقات العامه له سلطه حقيقيه وليست سلطه تفويضيه في المؤسسه، مدير العلاقات العامه ضمن الادارات التي ترسم السياسه العليا للمؤسسه.

تم تقسيم ادارات العلاقات من حيث الحجم الى ثلاث مستويات نموذج اداره العلاقات العامه الصغيره، نموذج اداره العلاقات العامه المتوسطه، نموذج ادارات العلاقات العامه الكبيره، والاشكال الاتيه توضح التصور العام لما ينبغي ان تكون عليه هذه النماذج الاداريه :

هذا النموذج لا يكون على اتصال مباشر بالاداره العليا وغالبا ما يلعب الدور التنفيذي واقصى ما يمكن الالعبه هو الدور الاستشاري.

اهم ما يلاحظ في هذا النموذج هو ان مدير اداره العلاقات العامه نائب لرئيس المؤسسه وهو ما يوضح ضروره ان تحتل اداره العلاقات العامه موقعا على مستوى الاداره العليا حيث يكون مديرها مسؤولا ومباشرا امام رئيس مجلس الاداره بحيث يتاح له فرصه مشاركته الاداره العليا في رسم السياسات وفي اتخاذ القرارات العامه .

اهم من نلاحظه على هذا النموذج اضافته الى القرب من رئيس مجلس الاداره هو ظهور الاعداد بالمركزيه وضوح اهميه مبداء التنسيق بين الاقسام المختلفه لاداره العلاقات العامه كما يظهر على الهيكل وظيفتين هامتين للعلاقات العامه الاولى هي تبني مفهوم المسؤوليه الاجتماعيه والثاني الاهتمام بدراسه سورہ المؤسسه ومكانتها في المجتمع كما يظهر اهميه ادارہ التمرين حيث تلعب دورا بارزا في الكيان العام للعلاقات العامه.

رابعاً الموارد البشرية لاداره العلاقات العامه:

اكتسب ميدان القوى البشرية اهميه اشتقاقاً من اهميه الدور الذي تلعبه هذه القوى في المؤسسات، فالعنصر البشري في اي مؤسسه من المؤسسات ايا كانت اهدافها وايا كان مجال نشاطها هو الذي يحرك ادائها، وهو المحدد لفعاليتها استخدام عناصر الانتاج والادوات الاخرى، فالبشر هم الذين ينشئون المؤسسه ويحددون صيغته وجودها واهدافها ونشاطها وهم الذين يحركون مسارها وبارادتهم وجهودهم تفاعلوا عناصر الانتاج فهم وسيط هذا التفاعل وهم محور الرئيسيه وبهم يتحقق الانتاج وينشط التسويق وتدور الاموال وتتحقق فوائد والارباح.

ويعترف الاكاديميون والممارسون على حد سواء بان اداء المؤسسه بصفه عامه على كفاءه العنصر البشري فيها وحل المشكلات الناجمه عنه على اساس علميه، بل لقد ذهب البعض الى اعتبار ان المهمه الرئيسيه للاداره على كافه مستوياتها في المؤسسه هي مهمه تكوين وتنميه فريق من الافراد العاملين في مختلف مجالات النشاط اساس قدره الاداره في اختيار اعضاء الفريق وتصميم المهام وقياس غنائهم وتدريبهم وتحفيزهم حدد مدى النجاح الذي تحققة الميادين المختلفه التي يعمل فيها الافراد وبالتالي فليس من المستغرب في مجال الاداره على العنصر البشري على انه من اهم عناصر تميز الاداره في المؤسسه، ويتضح ذلك بشكل اساسي من النظره الفلسفيه للعمل الاداري فنجدته يركز بشكل كبير على الموارد البشرية تعيين مدى الحياه والتقدم البطيء والتدريجي التخصص ميكانيزمات السيطرة على غير

المباشره صناعه القرار الجماعي والمسؤوليه الجماعيه عن القرار....الخ وضح مدى اهميه انتقاء العنصر البشري بصفه عامه وانتقاء رجل العلاقات العامه على وجه الخصوص.

وهناك شروط اساسيه لابد من توافرها في المشتغلين بمهنه العلاقات العامه ايا كان نوع المؤسسه التي يعملون بها، وهذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب وهي:

1المؤهلات الشخصيه :ونجد فيها الجاذبيه، الاحساس العام، حب الاستطلاع، الكياسه، الاتزان، الاهتمام بالآخرين، الحماس، الاستقامه، الشجاعه في مواجهه الرئيس باخطائه، الموضوعيه، الخياله الخصب.

2المؤهلات الاتصاليه :ونجد فيها القدره على القراءه، الاستماع، الكتابه، التخاطب، الحس الفني، الالمام بالعديد من العلوم.

3المؤهلات الاداريه او الوظيفيه :ونجد فيها المطاوله اي القدره على مواجهه الصعاب، التنظيم اي القدره على هيكله العمل، صنع القرارات واتخاذها اي القدره على تحديد البدائل واختيار المناسب منها، القدره على التعامل مع المفاهيم الاداريه.(ع. علي، ف. كريم، ص ص 30-32)

خامسا تنظيم العمل في اداره العلاقات العامه:

يختلف اسلوب تنظيم العمل في اداره العلاقات العامه من مؤسسه لآخرى تلائم واهداف كل مؤسسه، وانشطتها وال جماهير التي تسعى الى كسب تاييدها، لذلك لا نستطيع القول سلفا ان هذا الاسلوب افضل من ذاك، او ان الجمع بين الاسلوبين هو الطريق الامثل لتحقيق وظائف العلاقات العامه، فليس هناك تفضيل مطلق في هذا المجال كما انه لا توجد انماط جاهزه صالحه للتطبيق في حالات محدده.

ويمكن القول بصفه عامه ان هناك ثلاث طرق رئيسيه يمكن من خلالها تنظيم عمل العلاقات العامه في المؤسسه وهي:

1 إنشاء ادارته علاقات عامه بالمؤسسه: بمعنى انشاء ادارته متكامله للعلاقات العامه وضعها وكيانها

في الهيكل التنظيمي للمؤسسه بها متخصصين وممارسين للعلاقات العامه مسؤول وانشطه تؤدي طبق طبقا الوظيفه والمسؤوليات التي تقع على عاتقها والهدف الذي ترغب في تحقيقه من وراء انشاء هذه الوظيفه.

2 الاستعانه بوكاله علاقات عامه او مستشار خارجي: والمقصود هنا بالاستعانه بمستشار علاقات

عامه شخص يخصص جزء او كل من وقته لمؤسسه معينه، قد يكون فردا واحدا وله عملاء متعددين وقد يكون مؤسسه عديد من العملاء على مستوى الدوله وقد يكون ادارته من ادارات وكاله اعلانيه معينه، المستشار الخارجي يعمل بشكل مستقل، تغطي استشارته كل جوانب العلاقات العامه يساعد الاداره على صياغه الخطط او تطوير الراي العام يعتبر ذلك للاداره مستشارا ليس بديلا عنها وقد يكون المستشار العلاقات العامه فرضا واحدا او مجموعه من المعاونين.

3 الجمع بين الاسلوبين: تعتمد هذه الطريقه على الجمع بين الاسلوبين حيث يوجد العديد من

المؤسسات التي تتبع هذه الطريقه وذلك راجع الى انها تحاول التقليل من العيوب والحصول على مزايا السابقتين الى ان المؤسسه تستطيع ان تسد النقص في الاداره الداخليه في بعض المشكلات بالاستعانه بالمستشار الخارجي، حيث انه يوفر نوعا من الخبره النادره التي تحتاجها لمعالجه موقف

معين.(ع. علي، ف. كريم، ص ص 37-39)

14) إدارة العلاقات العامة في المؤسسات:

1 مفهوم العلاقات العامة في الإدارة: يعتبر مفهوم الإدارة عن الجهد الذي يبذل في توجيه الجهود المشتركة من طرف العاملين في الجهاز الإداري في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتشير الدراسات الحديثة للعناصر التي يضمها علم الإدارة إلى أنها تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصالات والرقابة والمتابعة، والعلاقات العامة والإنسانية.

ويظهر من التحديد السابق لمعنى الإدارة أن العلاقات العامة تدخل كأحد عناصر العملية الإدارية كمفهوم بدأ يتبلور كعنصر إداري لم يظهر إلا في الفترة الحديثة، فخلال منتصف القرن الماضي كان المفهوم القديم للإدارة لا يشير إلى العلاقات العامة كعنصر من عناصرها حيث كان هذا المفهوم يقتصر على أربعة عناصر فقط هي التخطيط والتوجيه والرقابة، ونتيجة لتطور هذا المجال أدخلت عناصر جديدة هي القيادة والاتصال والعلاقات العامة، ضمن مفهوم الإدارة ويرجع الفضل في إظهار العلاقات العامة كأحد عناصر الإدارة إلى كتابات الصحفي الأمريكي IvyLee الذي استخدم لأول مرة مفهوم العلاقات العامة وبلور المبادئ والقواعد الحاكمة له، وأتى بعده "إدوارد بيرنيزج" والذي كان لكتاباته الفضل في إقناع مديري الأقسام الإدارية بأهمية وظيفة العلاقات العامة.

خلال السنوات الأخيرة انتشر النموذج الإداري للعلاقات العامة وفرض نفسه في أمريكا الشمالية كنموذج مسيطر لهذه الممارسة. وفي النموذج الإداري تكون ممارسة العلاقات العامة منظمة بشكل يسمح بالزيادة في مشاركتها في الوصول إلى تحقيق الأهداف المؤسسية والرفع من نسبة هذه المشاركة يمثل في الوقت نفسه محرك وهدف ممارسة العلاقات العامة.

وتعرف العلاقات العامة من وجهة نظر إدارية بأنها: "الوظيفة الإدارية التي تساعد المنظمات على تحديد أهدافها وبلوغها، وتحديد فلسفتها، وتسهيل عمليات التغيير داخل المنظمة،، ويقوم مختص

العلاقات العامة في المؤسسة بوضع وتنفيذ برامج المؤسسة لتطوير وتبادل التأثير والتفاهم بين كل مكونات المنظمة، وبينها وبين المجتمع.

ويرى تعريف آخر أن العلاقات العامة هي "الوظيفة التي تحدد وتبني، وتحافظ على علاقات ذات منفعة متبادلة بين المنظمة وجماهيرها والتي يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو إخفاقها".

ومن خلال ما سبق، يمكننا استنتاج ما يلي:

- أن العلاقات العامة هي مثلها مثل باقي الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة.
- أن إدارة العلاقات العامة يجب أن تكون تحت المسؤولية المباشرة للإدارة العليا للمؤسسة، وأن تحظى بالاهتمام الضروري مثل بقية الوظائف الأخرى في المؤسسة.
- أن الاتصال هو مكون أساسي في إدارة وتنفيذ خطط وبرامج العلاقات العامة.
- أن هدف العلاقات العامة هو خلق حالة التوافق بين أهداف المؤسسة وتوقعات المجتمع الذي تنتمي إليه.

- تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق التأثير والتفاهم المتبادلين بين كل مكونات المؤسسة وبينها وبين المجتمع (أ. محفوظ، 2006، ص54-55).

1.1 مسؤوليات العلاقات العامة كوظيفة إدارية:

لقد حدد راسم محمد الجبال مسؤوليات العلاقات العامة كوظيفة إدارية في نقطتين أساسيتين هما:

(أ) **المساهمة في تحديد أهداف وفلسفات وسياسات المؤسسة:** حيث أن العلاقات العامة تساهم في صياغة أفكار المؤسسة، من خلال توضيح للإدارة العليا ما الذي يريده المجتمع وما الذي يتوقعه من المؤسسة. فالعلاقات العامة كوظيفة إدارية عليها أن تتصح المؤسسة بوضع وتطوير فلسفات وسياسات

جديدة من شأنها أن تلقى قبولا لدى الجماهير، ومختصي العلاقات العامة في المؤسسات الكبيرة هم جزء مهم من فرق عمليات اتخاذ القرارات. ولعل دور العلاقات العامة في هذا الإطار يتضح أكثر خلال فترات الأزمات، حيث تتولى مواجهة الجماهير وإطلاعهم على كل حيثيات الموضوع والأساليب التي سوف تتبعها المؤسسة من أجل حل المشكلة، والإجراءات التي سوف تتخذها لتجنب وقوع نوع مماثل من الأزمات مستقبلا.

ب) المساعدة في عمليات التغيير التي تجريها المؤسسة: تلعب العلاقات العامة كوظيفة إدارية دورا مهما في مراقبة المؤسسة خلال عمليات التغيير التي تعيشها بين الفترة والأخرى، وبالرغم من أن مسؤولي العلاقات العامة لا يتخذون القرارات المتعلقة بالتغيير بأنفسهم إلا أنهم لديهم القدرة على توفير المعلومات والبيانات اللازمة للمؤسسة لكي تقوم بعملية التغيير المطلوبة بشكل فعال، وذلك من خلال تعاملهم الدائم مع بيئة المنظمة وتفاعلهم معها.

العلاقات العامة كوظيفة إدارية تعكس احتياجات المجتمع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها، وهذه الاحتياجات هي متغيرة مع الزمن، ومع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبيئية، وعلى العلاقات العامة أن تساهم في مساعدة المؤسسة على التناغم مع هذه التطورات.

العلاقات العامة هي القناة التي تتفاعل المنظمة من خلالها مع جماهيرها (ص. عادل، 2007، ص 33).

2.1 الوظائف الإدارية لقسم العلاقات العامة في المؤسسة:

إن العلاقات العامة كوظيفة إدارية في المنظمة، تهدف إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمؤسسة اعتمادا على فكرة تقسيم العمل وتجميع التخصصات، كما تسعى العلاقات العامة كذلك إلى التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد على فكرة تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات في إطار المستويات الإدارية والمناصب الوظيفية، بمعنى أن هذه الوظيفة تساعد إدارة المؤسسة على وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب. ولهذه الأسباب باتت العلاقات العامة تحتل مكانة مهمة في مختلف المؤسسات العالمية، حيث أنها تؤدي الكثير من الأدوار في المؤسسة على جميع المستويات، ولكنها على الصعيد الإداري تلتزم بأداء مجموعة من الوظائف نذكر منها:

- تقديم المشورة لإدارة المؤسسة فيما يتعلق بالعلاقات مع الجماهير، وبوسائل الاتصال.
- التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير وأسبابها ودوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تهدف إلى التأثير في وعي الجماهير ومعرفة اتجاهاتها.
- العلاقة مع وسائل الإعلام الجماهيرية وذلك من خلال إقامة علاقات جيدة معها سعياً لنشر أخبار المؤسسة والترويج لصورتها في المجتمع.
- العلاقات بالعمل والموظفين من خلال الاستجابة لاهتماماتهم ومصالحهم وإعلامهم بكل ما يتعلق بالمؤسسة وسياساتها وسلوكياتها وإنجازاتها أو المعوقات التي تواجهها، وحثهم على الاستمرار في دعم المؤسسة.
- إقامة العلاقات بالمجتمع المحلي، وذلك من خلال التخطيط المستمر والمشاركة الفعالة للمجتمع المحلي من أجل تعزيز البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وبناء مكانتها في المجتمع.
- تطوير اهتمام المنظمة بالسياسة العامة وشؤون المجتمع، والمساعدة على تكيف المؤسسات مع توقعات الجماهير.
- التعامل مع القضايا ذات الاهتمام العام في المجتمع، والتي يجب أن تهتم بها المؤسسة كذلك لأن لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على المؤسسة.
- بناء جو من الثقة بين المؤسسة والمستثمرين والمجتمع المالي بصفة عامة.

- إقامة علاقات مع المؤسسات الأخرى العاملة في المجال التي تنشط فيه المؤسسة، ومع المنظمات الصناعية والتجارية الأخرى.

- حث وتشجيع حملة الأسهم وأعضاء الجمهور المحلي على زيادة استثماراتهم في المؤسسة والاستمرار في دعمها مالياً.

- الاهتمام بإقامة العلاقات مع الأقليات في المجتمع سواء كانت عرقية أو لغوية.

- تنظيم الأحداث المركزة من أجل إثارة اهتمام الأفراد بسلع أو خدمات المؤسسة، وذلك بهدف الاستماع إلى الجماهير والتفاعل معهم.

- المساهمة في دعم الاتصالات التسويقية للمؤسسة.

وعلى الصعيد التطبيقي فإن المقاربة الإدارية للعلاقات العامة يمكن تبنيها اعتماداً على أربع عناصر هي:

- التعرف على الجماهير: فأراؤهم وسلوكياتهم قادرة على أن يكون لها تأثير على قدرات المؤسسة للوصول إلى أهدافها، وحسب نظرية أصحاب المصالح، فالجماهير قادرة على أن تؤثر وتتأثر بهذه القرارات.

- وضع البرامج الاتصالية: يسعى إلى إقامة والمحافظة على علاقات جيدة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، وهذه البرامج يتم تحديدها من قبل مختص العلاقات العامة.

- تقييم النتائج التي تظهر من تطبيق البرامج.

ونجد في هذه الحالة أن العلاقات العامة تتميز بجملة من العناصر تسمح لها بلعب دور إداري فعال في المؤسسة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- العلاقات العامة هي وظيفة لتسيير المؤسسة.

- العلاقات العامة تهدف إلى زيادة مشاركة الاتصال في الوصول إلى تحقيق المؤسساتية.
- ممارسة العلاقات العامة تحفزها الرغبة في العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للعمل المؤسساتي.
- إقامة اتصال فعال في اتجاهين يتطلب التفاعل مع أصحاب المصالح والقدرة على الاستماع، وهذا الدور تقوم به العلاقات العامة.
- الاتصال يجب أن يكون متبادلاً، قائماً على التفاهم المتبادل والرغبة الصادقة في المشاركة وحل المشاكل والخلافات حول المصالح بالحوار.
- أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين يجب أن تكون لديهم القدرة على التأثير والتأثر بالمؤسسة خلال عملية تحقيقها لأهدافها.
- العلاقات العامة تمارس على أسس قائمة على التأقلم مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي والوصول إلى أهدافها.
- ممارسة العلاقات العامة يجب أن تعكس انشغالات المؤسسة حول المصلحة العامة.
- ومن أهم العناصر المكونة لمفهوم العلاقات العامة في النموذج الإداري نذكر:
- البحث: وتهدف العلاقات العامة إلى فهم محيط المؤسسة، وذلك بعد تحليل المعطيات المحصل عليها من أجل وضع أهداف الاتصال التي تساعد على تحسين بعض نشاطاتها، وتسيير المشاكل والأزمات أو تغيير توجهاتها.
- التخطيط: يهدف إلى تحدي الأهداف ووضع الخطط والوقع.

- التنظيم: يسمح للعلاقات العامة بتحديد الوظائف التي يجب أن يتم تنفيذها، وتوظيف الأشخاص المناسبين للقيام بهذه الوظائف وعلى التنسيق الداخلي بين العمال والرؤساء.

- وهذه الوظيفة تسمح كذلك بالتعرف على جماعات مستهدفة، والتعامل معها وإرسال رسائل محددة لها، وهذه العملية تعتمد كثيرا على الاتصال، وتصب في قلب الوظيفة الإدارية للنموذج الإداري للعلاقات العامة والذي يعتمد على ممارسة تأثير بهدف ضمان تنفيذ المهام، ودعم نفسيات العمال وتسيير النزاعات والاتصالات.

- التقييم والمراقبة: محاولة خلق تناغم بين الأهداف، وهي في العلاقات العامة تقييم نجاح البرنامج، أما في الإدارة تحديد القيم ومقارنتها مع النتائج المحققة.

وهناك بالإضافة إلى ما سبق أربع عوامل رئيسية تميز النموذج الإداري للعلاقات العامة هي:

- رغبة ممارسي العلاقات العامة بوضع وظيفتهم في نفس مستوى وظائف الإدارة الأخرى داخل المؤسسة.

- المشاركة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المؤسسية.

- الطابع الوظيفي لتنظيم العلاقات العامة.

- الاعتماد على المناهج العلمية.

بالإضافة إلى:

- اكتشاف وإزالة العوامل التي تشكل مصدرا لسوء الفهم داخل المؤسسة وبينها وبين مكونات بيئتها الخارجية.

- تقديم النصح والمشاركة في تقديم الصورة العامة عن المنظمة.

- العمل على توسيع دائرة تأثير أو نفوذ المنظمة بالوسائل الاتصالية الملائمة كالنشر والإعلان

وغيرها (أ. محفوظ، 2006، ص 75).

تختلف درجة الاهتمام بالعلاقات العامة كوظيفة إدارية وإدراك مفهومها الحقيقي بين مؤسسة وأخرى وبين دولة وأخرى، وأدى هذا أيضا إلى الاختلاف في درجة تقدير الإدارات في المؤسسات لأهمية وظيفة العلاقات العامة ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المخططة، خاصة في المؤسسات الجزائرية، وبصورة خاصة في المؤسسات الاقتصادية الضخمة التي تعتبر ركائز اقتصاد البلد ودعامتها في مواجهة تحديات السوق العالمية.

وإذا كان النموذج الإداري للعلاقات العامة قد فرض نفسه خلال السنوات الأخيرة وحصل على اعتراف المسيرين في المؤسسات العالمية، فإننا كباحثين ومن خلال اضطلاعنا على أحدث الدراسات حول موضوع العلاقات العامة نجد إشارات لظهور نموذج جديد لهذه الوظيفة المميزة بدأ العديد من الباحثين يهتمون به من بينهم الباحث الكندي Sauv  Matthieu، وفي الفصل الموالي، سوف نسعى لتوضيح هذا النموذج الجديد وهو النموذج الاجتماعي للعلاقات العامة.

قائمة المراجع:

- 1- علي برغوث، العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، ط1، 2007.
- 2- محمد صدق، العلاقات العامة علم فن وعمل، وكالة الصحافة العربية ناشرون للنشر، مصر، 2020.
- 3- معين خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط 01، دار الشروق، عمان 2006.
- 4- أحمد سيد غريب: العلاقات العامة في الاتصال المعاصر، دار الفجر، القاهرة، 1981.
- 5- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.
- 6- منير حجاب: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، مدخل إتصالي، ط03، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 7- إسماعيل عريايي: إقتصاد المؤسسة وأهمية التنظيم ودينامكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1996.
- 8- سمير حسن منصور: منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 9- علي عوجة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط01، عالم الكتب القاهرة، 1999.
- 10- Bernays, E. Defining Public Relations, « Public Relations Quarterly », Spring, 1978.
- 11- Marston, J. Modern Public Relations-N.Y : Mcgraw : Hill, 1969.
- 12- عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 13- شدوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 14- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- محمد ناجي الجوهر: وسائل العلاقات العامة، ط01، مكتبة الرائد، عمان، 2000.
- 16- عبد البارئ ابراهيم درّة، نبيل خليف المجالي، العلاقات العامة في القرن الواحد والعشرين النظرية والممارسة منحى نظامي واستراتيجي، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، ط1، 2010.
- 17- أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 1999.

- 18- غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 19- حمدي عبد الحاري البخشوانجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
- 20- المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، بيروت، ط4، 1975.
- 21- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقة العامة، دار الفجر، القاهرة.
- 22- محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات رؤية معاصرة، دار القلم، دبي، 2004.
- 23- هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
- 24- سعادة راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 25- عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء، عمان، 2001.
- 26- محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاني، عمان، 1998.
- 27- فيليب هنسلو، العلاقات العامة، دار الفاروق، القاهرة، 2006.
- 28- محمد طلعت عيسن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1963.
- 29- فاطمة عبد الكظيم الربيعي، برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 8، آذار 2010.
- 30- محمود عودة: أسس علم الاجتماع، مكتبة سعيد رأفت، جامعة عين شمس، 1990.
- 31- ب. فؤاد، 1999.
- 32- أريك بارنو: الاتصال بال جماهير، ترجمة صلاح عز الدين وآخرين، القاهرة، مكتبة مصر، 1962.
- 33- بشير عباس العلق: حميد عبد النبي الطائي: تسويق الخدمات، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع 1999.
- 34- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 35- طه عبد العاطي نجم: الإتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 36- محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية " الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، القاهرة ، 2000.

- 37- علي عجوة، كريمان فريدن إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة.
- 38- محفوظ احمد جودة: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ط 03، دار زهران للنشر والتوزيع، مصر 2006.
- 39- عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري، تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.