



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

إدارة العلاقات العامة

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر اتصال وعلاقات عامة

إعداد الدكتور سلامي اسعيداني
أستاذ محاضراً في الاتصال الاستراتيجي

السنة الجامعية 2025/2024

المحاضرات			
رقم الصفحة	محاورها	عنوان المحاضرة	رقم المحاضرة
3			تمهيد
4	<ul style="list-style-type: none"> تعريف معجم الإعلام للعلاقات العامة المركز الأوربي للعلاقات العامة استراتيجيات العلاقات العامة 	مدخل تعريفي حول العلاقات العامة	المحاضرة 1
10	<ul style="list-style-type: none"> العلاقات العامة في الحضارات القديمة العلاقات العامة في العصور الحديثة العلاقات العامة في القرن 20 	مدخل تاريخي حول العلاقات العامة وتطورها	المحاضرة 2
17	<ul style="list-style-type: none"> أهداف العلاقات العامة الوظائف الإعلامية والاستعلامية الوظائف التنسيقية 	أهداف ووظائف العلاقات العامة	المحاضرة 3
22	<ul style="list-style-type: none"> المطبوعات ولوحة الإعلانات والعلاقات مع الصحافة وجريدة المؤسسة الكلمة المسموعة (الإذاعة) الوسائل السمعية بصرية 	وسائل العلاقات العامة	المحاضرة 4
29	<ul style="list-style-type: none"> إدارة العلاقات العامة وبرامجها مكان إدارة العلاقات العامة في التنظيم العام للمؤسسة وظائف إدارة العلاقات العامة القائمون بإدارة العلاقات العامة 	إدارة العلاقات العامة ومكانتها في المؤسسة	المحاضرة 5
40	<ul style="list-style-type: none"> خصائص المهارات الاتصالية لدى رجل العلاقات العامة الوظائف الأساسية لخبير العلاقات العامة في الإدارة وسائل الحصول على البيانات المطلوبة 	المهارات الاتصالية لخبير العلاقات العامة	المحاضرة 6
50	<ul style="list-style-type: none"> أساسيات وضع خطة للعلاقات العامة تعيين المسئول عن تنفيذ الخطة تصميم برنامج العلاقات العامة 	التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة	المحاضرة 7
60	<ul style="list-style-type: none"> الدافعية المقدرة أو القدرة الفرصة 	اتصال العلاقات العامة	المحاضرة 8

65	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد فريق اتصالات الأزمة • تعيين المتحدث الرسمي • بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها 	إدارة العلاقات العامة في إدارة مخاطر المؤسسة	المحاضرة 9
74	<ul style="list-style-type: none"> • الاتصال والعلاقات العامة في الأزمة • تأسيس مركز لإدارة الأزمة • تصميم الرسالة الاتصالية • إجراءات خطة الاتصالات وتنفيذها 	تحديد المخاطر محتملة الحدوث لمهام إدارة العلاقات العامة	المحاضرة 10
86	<ul style="list-style-type: none"> • أهداف خطط العلاقات العامة • التدريب على إدارة الأزمات وإجراء التجارب • أشكال وطرق التدريب 	التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات	المحاضرة 11
90	<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية التقييم • التعلّم واستخلاص الدروس المستفادة • الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة 	الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في المؤسسة	المحاضرة 12
	<ul style="list-style-type: none"> • العوامل المؤثرة في العلاقات العامة في إدارة الأزمات • ثقافة المنظمة الاتصالية في الأزمات • الاتجاهات المستقبلية في اتصالات الأزمة 	الاحتياجات الصحفية لمسؤولي العلاقات العامة	المحاضرة 13
101	<ul style="list-style-type: none"> • العلاقات العامة عبر الأنترنت • أهمية الأنترنت في العلاقات العامة 	الإدارة الرقمية للعلاقات العامة	المحاضرة 14
105			خاتمة
106			قائمة المرجع

- تمهيد:

إن إدارة العلاقات العامة مجال له أهمية كبيرة في عالم الأعمال والشركات والمؤسسات. إنها تعد عملية حيوية تساهم بشكل مباشر في تحقيق النجاح والاستدامة لأي منظمة. يعتمد نجاح الشركات والمؤسسات على العلاقات التي تبنيها مع جمهورها وعملائها، وهنا تأتي دور إدارة العلاقات العامة لتلعب دوراً أساسياً في بناء هذه العلاقات وتعزيزها.

إن إدارة العلاقات العامة (PR) تتلخص في مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات والشركات لبناء وتعزيز العلاقات مع مختلف الجماهير والجهات الفاعلة التي تؤثر على نجاح المنظمة. وتشمل هذه الجهات الجمهور الداخلي والخارجي، مثل الموظفين والعملاء والمستثمرين والإعلام والمجتمع المحلي والحكومات وغيرها.

المحاضرة الأولى

مدخل تعريفى حول العلاقات العامة

قبل التطرق في صلب الموضوع يمكننا أن نعرّج على تعريفات لمصطلح العلاقات العامة بشكل منفرد وهذا لتقريب المفاهيم من بعضها وكذا توضيح الفروقات في استعمالاتها داخل المؤسسة.

1- تعريف معجم مصطلحات الإعلام:

"تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات والجمهور وتشرح وتفسر كل منهما للأخر، وحتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده أي أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل."¹

2- يعرفها المركز الأوربي للعلاقات العامة بأنها:

"وظيفة أو نشاط إدارة مؤسسة، أو هيئة عمومية أو خاصة، لفرد أو جماعة، تهدف إلى خلق وإقامة واستمرار أو تحسين، الثقة والتفاهم والود من جهة، ومن جهة أخرى إقامة علاقات مع جماعات، عادة ما تسمى جماهير، التي سواء وجدت داخل أو خارج المؤسسة فإنها تؤثر على وجودها وتطورها."²

يقوم هذا التعريف على العناصر التالية :

- أن العلاقات العامة وظيفة إدارية، أي أنها تقوم على أسس علمية، وتقوم على مجموعة من المفاهيم و الصلاحيات المحددة الواضحة، تنتصر في إطارها الجهود المبذولة لإقامة العلاقات الطيبة.

¹ البدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات الإعلام، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص- 11.

² حسن الحلبي : مبادئ في العلاقات العامة ، منشورات عويدات، بيروت، باريس، 1985، ص- 23.

- وظيفة العلاقات العامة تشمل جميع الميادين بما فيها المؤسسات الخاصة و الهيئات العمومية.

- تهدف إلى إقامة علاقات طيبة مبنية على التفاهم و الثقة.

- وجود الجماهير التي تنقسم إلى: جمهور داخلي يمثل العاملين في المؤسسة و جمهور خارجي يمثل لمتابعين معها، تؤثر هذه الجماعات و تتأثر بأعمال المؤسسة.

أما الأستاذان **حسن الحلبي و عادل حسن**: فقد اعتنقا تعريف قاموس ويبستر الدولية كتعريف للعلاقات العامة: " العلاقات هي نشاط مؤسسة صناعية أو نقابية أو شركة أو صاحب مهنة أو حكومة أو أية هيئة أخرى، يهدف إقامة العلاقات السليمة بالجمهور العام و بفئات هذا الجمهور المتنوعة، كالمستهلكين و الموظفين و المساهمين و غيرهم، و ذلك بغية التكيف مع البيئة وتغيير النشاط الاجتماعي"¹.

جاء هذا التعريف بنقطتين هامتين:

أولهما: وجود جمهور عام ينقسم إلى فئات تكون في علاقة مع المؤسسة تتكون من المستهلكين الموظفين و المساهمين التي تمثل أهم الجماهير المستهدفة.

ثانيهما: أن المؤسسة توجه جمهورها للتكيف مع المحيط الذي تباشر نشاطها فيه و كذلك تهدف إلى شرح النشاطات التي تقوم بها خاصة تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي .

أما **جون مارستون و محمد البادي** :

فقد قدما تعريفاً للعلاقات العامة :

¹ عادل حسن: **العلاقات العامة**، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1984، ص- 6.

1- يعتبر جون مارستون العلاقات العامة: "وظيفة هامة من وظائف الإدارة معينة بتحليل سلوك الجمهور لمعرفة اتجاهاته و العمل على وضع البرامج التي نتفق مع الصالح العام في مقابلة هذه الاحتياجات"¹.

2- العلاقات العامة حسب محمد البادي: هي وظيفة الإدارة التي تستهدف تقييم اتجاهات الجماهير، و تحديد السياسات و للإجراءات التي تدير عليها المؤسسة، و تكون متفقة مع مصالح هذه الجماهير مع وضع وتنفيذ برامج اتصال تحقق بها الفهم و القبول للمؤسسة و سياستها و إجراءاتها"².

يشارك التعريفات في ثلاث نقاط و هي:

- أن وظيفة العلاقات العامة لا تقتصر على معلومات في أوساط الجماهير بل تقوم كذلك على دراسة سلوك الجمهور الداخلي و الخارجي لمعرفة رغباته و احتياجاته.
- سهر العلاقات العامة على تحقيق الصالح العام، قبل المنفعة الخاصة.
- انطلاقا من هذه التحاليل تقوم إدارة العلاقات العامة بوضع السياسات و الإنجازات اللازمة لبرنامجها، المتمثل في الاتصال بتلك الجماهير المختلفة.

والمقصود باستراتيجيات العلاقات العامة حسب كتاب *Publicitor*، هي مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.³

فاستراتيجيات العلاقات العامة هي نشاطات إدارية وتسييرية، تتم بصورة دائمة ومنظمة، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من

¹ أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 11.

² محمد البادي: العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام. دار الشروق للنشر و توزيع للطباعة . ط1، جدة. 1984، ص- 35.

³ يامين بودهان: هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخاصة -مجلة دراسات إستراتيجية- عدد5، البصيرة للبحوث-جوان 2008، ص10.

التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور)، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان إلى تكييف نفسها مع متطلبات الجمهور، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع¹. يجمع علماء الاتصال والعلاقات العامة على أن الأب المؤسس للعلاقات العامة واستراتيجياتها هو الصحفي الأمريكي **إيفي لي Ivy Lee**، الذي كان يشتغل صحفياً بمكتب الصحافة التابع للجنة الوطنية الديمقراطية، بالولايات المتحدة الأمريكية، وما دعا **إيفي لي** للاهتمام بموضوع العلاقات العامة هو عدم رضاه عن طبيعة العلاقات السائدة بين أرباب العمل، سيما مع الأزمة الاقتصادية التي شهدها العالم مع مطلع القرن العشرين، بالخصوص أزمة 1907، وأزمة 1929، إذ تأثرت الطبقة العاملة، وانحدر المستوى المعيشي لها، وسرح الكثير من العمال من عملهم، مما أدى إلى نمو جو السخط والغضب الشعبي من ممارسات أرباب العمل الذين ظهروا بمظهر المستغل، وترسخت الصورة السلبية آنذاك لرجل الصناعة في أذهان الجماهير، وارتبطت صورة رب العمل بصورة الوحش البشع المستغل².

وفي الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص كان شبح 12 مليون عاطل عن العمل يهدد الدولة بقيام ثورة عمالية وشيكة، سيما بعد أن قام أحد أكبر رجال الصناعة وهو **جون روكفلر John D. Rockefeller** بإعطاء أوامر بالاعتداء على العمال المضربين، مما أثار غضب الطبقة العمالية، ولكن روكفلر أراد تدارك الوضع، فاستعان بخدمات المكتب الصحفي **إيفي لي** لتحسين صورته أمام الرأي العام، وبالفعل قام **إيفي لي** بإعداد إستراتيجية للعلاقات العامة كانت تهدف إلى التغيير الجذري لصورة روكفلر، وتحسينها وإظهاره بمظهر رب العمل الطيب والمحب للخير، عوض الشرير المستغل، لذلك اقترح عليه **إيفي لي** القيام بما يلي:

¹ Relations presse, http://fr.wikipedia.org/wiki/Relations_presse

² William Juteux, **Les relations publiques**, Belgique : Editions Gérard et Verviers, 1973. P21

- تأسيس المنظمات والجمعيات وتنظيم النشاطات الخيرية، وتمويل الجامعات ودعم البحث العلمي والتقني.

- إعلام الصحافة بكل شفافية عن الضرائب التي تدفعها مؤسساته، وكذا الكشف عن الأجور المدفوعة لآلاف العمال شهرياً.¹

لقد كانت الإستراتيجية الجديدة المتبناة من قبل روكفلر قائمة على أساس الوضوح والشفافية في المعلومات، حيث تكون متاحة أمام الجمهور، ومنذ ذلك الحين أصبحت العلاقات العامة والإعلام الشفاف وظيفة أساسية من وظائف اغلب المؤسسات.

والحكومة الأمريكية بدورها اتخذت العلاقات العامة وسيلة أساسية لإقناع الرأي العام بخصوص كثير من القرارات السياسية التي تبنتها الحكومة، كالحرب على الحكومة الألمانية النازية، فقد باشرت أمريكا حملة إعلامية واسعة لإعلام الجمهور بأهمية هذه الحرب بالنسبة للأمريكيين، ولم تصبح العلاقات العامة بذلك وسيلة فحسب، بل غدت دعامة أساسية من دعائم المؤسسات الديمقراطية، والمؤسسات الحديثة أيا كانت طبيعتها: اقتصادية، سياسية، ثقافية... لا نستطيع الاستغناء عن العلاقات العامة كدعامة ووظيفة أساسية، فهي التي تعمل على أنسنة المؤسسة على حد تعبير الأستاذ ميلر دو وهارفارد *Miller De Harvard* إذ يقول: "العلاقات العامة هي مثل نظام دفاع للمؤسسة الحرة في النظام الرأسمالي، فهي ترمي إلى أنسنة المؤسسات، أي تعمل على تحريكها وتفعيلها ليس فقط كوحدات مجهولة بل ككائن إنساني²..."

إن سبب تطور العلاقات العامة، والنقلة الملموسة التي شهدتها مع منتصف القرن الماضي يعود في المقام الأول للسياق الاقتصادي والاجتماعي الذي كان سائداً في

¹ Caro et Alex, les nouvelles technologies: un fabuleux outil de travail www.relationspubliques.blogspot.com/2009_08_15_relationspubliques_archives.html

² يامين بودهان: مرجع سابق، ص-9.

تلك المرحلة، فالأزمة السياسية الاقتصادية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية في شهر أوت 1968، أكدت أن العلاقات العامة وضعت في قمة سلم أولويات المؤسسات والإدارات، ومهدت بذلك لظهور مكاتب خدمات العلاقات العامة، وبعد ذلك تخصيص وزارات مستقلة للعلاقات العامة في العديد من دول العالم، ومع التطور الكبير الذي شهده العالم الماضي وبدايات القرن الحالي، لا سيما مع التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال، وبرز مجتمع معلوماتي قائم على أساس التداول الحر للمعلومات، وانحسار سلطة الدولة القومية والمؤسسات المحلية، وظهر مجتمع عالمي مفتوح يتجاوز حدود الجغرافيا برزت بذلك مؤسسات حديثة تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات، وحسب الكثير من الباحثين وعلماء الاتصال أمثال: **أوما Ohmae 1995**، **دروكر Drucker 1995**، **لارامي Laramée 1997**، فإن مجتمعاتنا دخلت في قطيعة مع التاريخ، فظهرت رهانات جديدة عليها التكيف مع الثورة المعلوماتية التي تمس بشكل مباشر جوانب حياة المجتمعات المعاصرة.¹

¹ la stratégie de communication, http://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie_de_communication.

المحاضرة الثانية

مدخل تاريخي حول العلاقات العامة وتطورها

يعتقد الكثير أن العلاقات العامة مفهوم جديد وأن نشاطها حديث، وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانها في التنظيمات الحديثة فقط، لكن بالنظر إلى تاريخ العلاقات العامة نجد أنها ليست بالشيء الحديث ولكن قديمة قدم المجتمع البشري، فالإنسان كائن اجتماع بفطرته يسعى للعيش في جماعات، وبما أن البشر مختلفون في قدراتهم ومواهبهم فلا بد لأحدهم أن يكمل الآخر، وبالتالي يمكن أن يعيش فرد منعزل عن الآخرين، ومن هنا تتضح أهمية التفاهم والتعاون بين الأفراد وبالتالي الجماعات.

ويمكن إرجاع تاريخ العلاقات الحديثة إلى العقد الأول من القرن العشرين حيث يعتبر إيفي لي "Evy Lee" هو رائد العلاقات العامة عندما قام بفتح مكتب دعاية تجارية في أمريكا عام 1903م كأول مكتب للعلاقات العامة ويعتبر نقطة تحول من مشروع مكتب صحافة الساند في القرن التاسع عشر إلى مكتب علاقات عامة في القرن العشرين وبه دشن مفهوم العلاقات العامة المبني على مفاهيم الانفتاح والامانة في التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم.

وبعد تأسيس جمعية العلاقات العامة في أمريكا عام 1947م تطورت ونمت العلاقات العامة خلال الثلاثين سنة الأخيرة حتى أصبحنا في (عصر العلاقات العامة) وأصبح عدد المشتغلين فيها عام 1988م ما يقارب من 170000 شخص في أمريكا. وفيما يلي سنحاول إلقاء الضوء على نشأة وتطور العلاقات العامة عبر مختلف العصور:

1.2 العلاقات العامة في الحضارات القديمة:

1.1.2 العلاقات العامة في العصور الفرعونية:

تؤكد الكثير من الآثار الفرعونية القديمة التي وجدت على جدران المعابد مدى اهتمام ملوك الفراعنة بعملية الاتصال الجماهيري، سواء بأفراد شعوبهم أو بالكثير من المجتمعات الأخرى الذين كانوا يتعاملون معهم سواء في آسيا أو في إفريقيا أو في أوروبا. فلقد اهتم الفراعنة بالترويج لحكامهم وسياستهم الداخلية والخارجية.

وجاء ذلك عن طريق وصف الوقائع الحربية والانتصارات العسكرية، أو أيضا للإعلان عن عمليات شق الترع وإقامة الجسور، أو اتخاذ أساليب الحماية من الأخطار البيئية مثل الفيضانات أو المجاعات، وقد استخدم قدماء المصريين أوراق البردي لنشر إعلاناتهم وتوصيلها إلى كافة أنحاء البلاد، وخلال المناسبات للاتصال بالجماهير مثل مناسبات الحصاد والزراعة، خلال عمليات البناء للأهرامات والمعابد والجسور وشق الترع. ومن ناحية أخرى لقد اهتم المصريون القدماء بالعلاقات العامة والاتصال الخارجي بالشعوب الأخرى، وذلك من أجل الترويج لمنتجاتهم واستيراد الكثير من الغلات أو المواد التجارية والتي كانت تحضر من الخارج وهذا كنوع من الاتصال بين مجتمعات هذه الدول وبين مصر الفرعونية.

2.1.2 العلاقات العامة في العراق:

اهتمت بلاد بابل وأشور وحكامهم بعمليات الاتصال الجماهيري وذلك لنشر آرائهم ومعتقداتهم وأفكارهم، وهذا ما يظهر في بعض فترات حكم حكام بابل حيث استخدم كثير منهم الألواح للإعلان عليها للجماهير وتسجيل الأفكار أو الأوامر أو الأخبار أو الأحداث التي يريد الحكام إخبارها إلى أفراد مجتمعاتهم. ولقد اهتم حمو رابي بالكثير من عناصر الاتصال سواء بالأمراء أو كبار رجال الدولة والأعيان في المناسبات والأعياد مثل عيد الحصاد، كما استخدم الأشوريين اللوحات الفينيقية المصورة التي

كانوا ينشرون عليها انتصاراتهم. كما وجد في العراق إعلانات يرجع تاريخها الى 1800 ق.م ترشد الزراع لزيادة إنتاجهم والتخلص من الآفات الزراعية والترويج لهذه المحصولات.

كما واهتمت بلاد الإغريق بعمليات الاتصال الجماهيري، وذلك منذ فترات قديمة مضت وهذا ما ظهر قوة الخطابة والشعر والمحاورات التي كانت تستخدم من قبل الفلاسفة والحكماء مثل " أفلاطون " و " أرسطو " وأستاذهم "سقراط". وخاصة أن مجال التعبير عن الرأي أو اكتساب آراء الآخرين كانت محل اهتمام الفلاسفة والحكماء، وذلك في إطار ما يعرف بسياسات الديمقراطية لدويلات بلاد الإغريق القديمة مثل "أثينا" و"اسبرطة". كما استخدمت الإعلان في العديد من المناسبات لتعبئة جيوشهم أو تجهيزها للاستيلاء على الدويلات الأخرى، كما لعب الفن دورا هاما لترويج الأفكار والفلسفات الأخلاقية والسوقسائية التي كانت تقوم بعمليات التشويش والتشكيك في أنماط الفكر والسياسات والحريات القائمة وخاصة عند الشباب، كما استخدم الإغريقون القدماء الكثير من الدعاية والإعلان التجاري نتيجة لتوسيع علاقاتهم مع جيرانهم من الدول القديمة.

3.1.2 العلاقات العامة في بلاد الرومان:

اهتمت الإمبراطورية الرومانية بالعلاقات العامة والاتصال بالجماهير سواء في مجتمعاتهم أو في الدول والبلاد المفتوحة التي شملتها الإمبراطورية ذاتها ولقد اهتم الرومان كثيرا بعمليات تأييد الرأي العام ومحاولاتهم لكسب ثقة جماهيرهم، وتعبئتهم للسياسات العسكرية والاقتصادية وهذا ظهر في عباراتهم الشهيرة "صوت الشعب من صوت الله" أو "إرادة الشعب هي إرادة الله" وبالطبع لقد انطلقت هذه العبارات في إطار نظرية التفويض الإلهي التي كانت تمنح إلى رجال الحكم، كما استخدم الرومان الشعراء والفنانين والحكماء والأدباء لنشر أفكارهم وترويجها وهذا ما ظهر في نشر

"يوليوس قيصر" للوقائع اليومية "Acta Diuvua" التي ظهرت عام 59 ق.م لتسجيل نشاط مجلس الشيوخ وعرض أعمالهم وأقوالهم كما استغل أيضا الإمبراطور "أوغسطين" صحيفة الوقائع اليومية لنشر سياساته والسعي لكسب آراء الجماهير وتأييدهم لها.

4.1.2 العلاقات العامة في العصور الوسطى الإسلامية:

استطاعت الحضارة الإسلامية أن تطور مفهوم العلاقات العامة بفضل اعتمادها على البرهان والإقناع والحجة في نشر الدعوة الإسلامية. وكذلك حرصها على الشورى في الحكم والإنسانية في معاملة الناس، كما لعب الشعراء دورا هاما في التوجيه والإرشاد، والتأثير في النفوس، وكانت القصائد الشعرية تحت على الجهاد والإنفاق في سبيل الله، ولعبت الخطب الدينية هي الأخرى دورا خطيرا في العلاقات العامة في العصور الإسلامية، فقد كان الخطباء يقومون إلى جانب الإرشاد الديني بالتوجيه الاجتماعي والسياسي. وثمة حقيقة أخرى اكتشفها المسلمون في مجال العلاقات العامة منذ زمن بعيد، فقد كان احمد بن طولون يؤمن بضرورة اختيار أعوانه ومستشاريه من البلاد التي يحل بها فهم يستطيعون التأثير فيهم بطريقة لا تتأني لغيرهم، وهذا ما يفعله اليوم خبراء العلاقات العامة ومديرو الإذاعات ودور النشر عندما يوظفون صحفيين ومذيعين من أهل البلاد التي يوجهون إليها الدعاية والإعلام، وحتى تنزل العلاقات العامة أثر في نفوس الناس وكسب الرأي العام فقد كانوا يختارون الوقت المناسب مثل المواليد والاحتفالات والأعياد والمواسم، وكان الخليفة يركب جوادا ويسير في الموكب أيام السبت والثلاثاء والجمعة وفي شهر رمضان، ويومي عيد الفطر والأضحى، ويقدم الاسمطة، ويوزع الإنعامات في المناسبات الدينية وهذه الأعمال جميعا تدخل في صميم العلاقات العامة، ولا تزال الشركات والمؤسسات والهيئات الحكومية والأهلية تعتني بها عناية فائقة فتشارك في المعارض العامة، وتحفل بالأعياد والمواسم الدينية والقومية.

2.2 العلاقات العامة في العصور الحديثة:

1.2.2 العلاقات العامة الحديثة:

في محاولة للبحث عن أول من استخدم مصطلح العلاقات العامة نجد هناك الكثير من الجدل المثار فهناك من يرى إن توماس جيفرسن "Thomas Jeffersson" ثالث رئيس للولايات المتحدة الأمريكية هو من استعمل هذه العبارة سنة 1802، وهناك من أرجع أول استخدام لهذه العبارة لمحامي أمريكي أثناء محاضرة ألقاها بجامعة "يال" سنة 1882 يدعى دورمان ايتيون "Dorman Eton" بعنوان "العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية" إلا أن الحقيقة أن مفهوم العلاقات العامة ظل مجهولاً إلى أن ظهر على يد إيفي لي "Evy Lee" مؤسس هذا العلم وذلك في أوائل القرن العشرين والذي أسس أول مكتب عالمي للعلاقات العامة في نيويورك سنة 1906، وقد بدأ "إيفي لي" مؤسس العلاقات العامة الحديثة نشاطه بإصدار بيان مبادئ أعلن فيه عن التزامه بتقديم كافة المعلومات الدقيقة عن المتعاملين مع مكتبه، وعدم الالتزام بمبدأ ما يسمى بسر المهنة في كل ما يتعلق بالجمهور وعلى الرغم من النجاح الذي حققه "إيفي لي" في هذا المجال والذي تبعه فيه "دوارد بارني" "Edward Barnays" و"تومي روس" "Tommy Ross" و"كارل نيويسن" "Carl Nesson" فإن ميدان العلاقات العامة لم يكن له التأثير القوي والصدى العميق على المجتمع الأمريكي حتى عام 1929.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية سنة 1945 كان تطور العلاقات العامة مستمرا وملحوظا للكثيرين سواء في أمريكا أو أوروبا أو في بقية العالم، إذ أصبح في كل مؤسسة إدارة في مجال العلاقات العامة أو الإعلام وهكذا تم إنشاء عدة هيئات مهنية متخصصة في هذا المجال، ففي سنة 1949 أسس بعض المقدمين المتخصصين في هذا القطاع "نادي البيت البلوري" ثم المكتب الدولي للعلاقات العامة "IPRA" الذي

كان يجمع المهتمين في مجال العلاقات العامة من عدة بلدان أوروبية ، وفي 1954 أنشأت " المجلة المهنية للعلاقات العامة " كما شهدت سنة 1957 تأسيس الاتحاد الوطني للمحققين الصحفيين والنقابة الوطنية لمجالس العلاقات العامة وفي 1959 تم إنشاء المركز الأوروبي للعلاقات العامة وفي سنة 1965 تمت الموافقة في أثينا على ميثاق الشرف الدولي للعلاقات العامة وهو ما يسمى اختصاراً أثينا.

2.2.2 العلاقات العامة في القرن 20:

انسم القرن العشرين بظهور أهم رواد العلاقات العامة، بحيث تم وضع أسس ودعائم العلاقات العامة، بحيث استطاع الأمريكي "إيفي لي" Evy Lee أن يعيد لرجال الإعلام ثقتهم وتأييد الجماهير لهم لا عن طريق الأساليب المخادعة أو الدعاية الكاذبة، وإنما وفقاً لأساليب تتفق مع المبادئ الأخلاقية والمصالح العامة، وتعتمد على الصدق والأمانة، وأكد في ذلك أن نجاح المؤسسات الصناعية يتوقف على ثقة الجمهور ومدى تأييده لها، بحيث أتى "Evy Lee" الشيء جديد إلى عالم التجارة والصناعة وهو إدخال الإعلام والنشر، ويقول في ذلك أن مهمة العلاقات العامة تتلخص في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياستها إلى الرأي العام بصراحة وأمانة، وعليه تعتبر مهمة العلاقات العامة هنا مهمة مزدوجة بين الجمهور والمؤسسة في تعاملهما.

وفي هذا الصدد كتب المؤلف "Edward Bernay" كتاباً بين فيه كيفية استخدام العلاقات العامة في التأثير على الرأي العام بعنوان: "بلورة الرأي العام" بحث أشار فيه إلى وجود ثلاثة وظائف رئيسية للعلاقات العامة وهي:

1. مساعدة الجمهور على التكيف، أي الاقتناع بالنصائح والتعليمات الموجهة إليه.

2. الإعلام، وتعتبر فكرة الإعلام هي الميزة الأساسية للعلاقات العامة ب صورتها العلمية، ويستلزم في ذلك تحليل الرأي العام واتجاهاته وآرائه وأفكاره.

3. جذب اهتمامات الرأي العام أو الجمهور والعمل على حفظ وصيانة هذه الاهتمامات بمعنى إذا ظهرت سلع أو خدمات أخرى بديلة فإنها لا تؤثر في اهتمامات الجمهور بالسلعة أو الخدمة القديمة.

وأما من حيث الكليات والمعاهد التي تدرس العلاقات العامة في الولايات المتحدة لا تقل عن 150، وتعتبر جامعة بوسطن في مقدمة الجامعات التي أنشأت معهدا خاصا لدراسة العلاقات العامة في سبتمبر 1947 وفي نفس السنة منحت جامعة "سيراكيوز" الأمريكية أول درجة علمية في العلاقات العامة وهي درجة الماجستير، وفي سنة 1948 منحت جامعة بوسطن درجة الدكتوراه لثلاثة من الخبراء في العلاقات العامة الحديثة.

المحاضرة الثالثة

أهداف ووظائف العلاقات العامة

إن أهداف العلاقات العامة تبنت من الدور الذي تقوم به هذه الأخيرة في الإدارة، فهي بهذا تقوم على مجموعة من الأهداف وتسعى إلى تحقيقها، ويمكن حصرها فيما يلي:

- 1- إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.
- 2- إقامة سمعة طيبة للمؤسسة في أوساط العمال.
- 3- العمل على استمرار الاتصالات في أوساط العمال¹.
- 4- توطيد العلاقات والروابط بين المؤسسة والجهات ذات العلاقة الداخلية والخارجية.
- 5- إبراز دور المؤسسة ومساهمتها في تطوير القوى الوطنية المهنية والفنية.
- 6- معرفة آراء الجمهور واتجاهاته نحو المؤسسة (سياساتها وخططها...) وذلك من أجل العمل على تلبية رغباته ومتطلباته ولتضمن أيضا استمرار تعامله معها.
- 7- تهدف العلاقات العامة إلى نقل وتوصيل المعلومات الصحيحة عن المؤسسة إلى الجمهور².
- 8- توثيق الاتصال بين المؤسسة والمنظمات الأخرى باستخدام وسائل الاتصال.

¹ أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص-74.

² سلوى عثمان الصديقي و وهناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص-261.

9- معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم¹.

ويتفق الدكتور محمد جاد الله كشك مع الدكتورة هناء حافظ بدوي على أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

1- تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسات و جماهيرها الداخلية والخارجية، وهذا التوافق له جانبي: توافق المؤسسة مع الجمهور وتوافق الجمهور مع المؤسسة.

2- زيادة فرض التفاهم المتبادل بين الجماهير، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الانسجام الاجتماعي بين فئات المجتمع.

3- تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية باستخدام مختلف وسائل الاتصال.

4- تدريب الجماهير المرتبطة بالمؤسسة على المشاركة في المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسة².

إن أهمية العلاقات العامة وأهدافها لا تقتصر على الجمهور الداخلي أو الخارجي، بل تتعدى إلى محاولة تحقيق رضا الطرفين والسعي إلى خلق التكامل بين جماهيرها من أجل المحافظة على كيانها واستمرارية نجاحها، ونظرا للأهمية الكبرى التي حظيت بها العلاقات العامة من طرف الباحثين، فقد كثرت الآراء حولها، متفقة في جوانب ومختلفة في جوانب أخرى، من بين الجوانب التي تعددت فيها الآراء نجد جانب الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة، حيث وردت الكثير من الآراء حول هذه

¹ عبد الكريم راضي الجابوري: العلاقات العامة، فن وإبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، بيروت، دار البحار، 2001، صص 35-36.

² محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، صص 43-44.

الوظائف، فكانت هناك تقسيمات كثيرة ن الباحثين والمتخصصين في مجال العلاقات العامة، وسنحاول في هذه النقطة التطرق لبعضها:

1- التقسيم الذي طرحه كل من كاتليب، سنتر وبيروم:

وقد حدد هذا الفريق وظائف العلاقات العامة كآتي:

- تحليل وتفسير اتجاهات الرأي العام المتوقع، ودراسة القضايا التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا على خطط وعمليات وسلوكيات المؤسسة.

- تقديم النصح والمشورة لإدارة المؤسسة، خاصة المتعلقة باتخاذ القرار والاتصالات والمسؤولية الاجتماعية.

- الاستمرار في عملية البحث والعمل على إعداد البرامج الاتصالية، والسهر على تنفيذها وتقويمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا المساهمة في إعداد الخطط بما في ذلك من وضع الأهداف، وتحديد الميزانيات وكذا المساهمة في تدريب الأفراد.¹

2- التقسيم الذي طرحه فيليب ليفي لي:

حدد هذا الباحث أربع وظائف أساسيات للعلاقات العامة وهي:

- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا للمؤسسة.

- الإعلام عن المؤسسة الذي يستلزم استخدام وسائل الاتصال المناسبة والمؤثرة.

- القيام بالأبحاث والدراسات باستمرار.

- بناء الثقة الشاملة بين المؤسسة ومختلف الجماهير.²

3- التقسيم الذي قدمه أيفي لي:

¹ محمود يوسف مصطفى: مقدمة في العلاقات العامة، مراجعة سامي طابع، القاهرة، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 2004، ص-71.

² عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة والعلوامة، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص ص، 33-34.

حدد هذا الصحفي أهم وظائف العلاقات العامة فيما يلي:

- تقديم المساعدة للجمهور من أجل التكيف الذي يعني التقبل عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة
- الاستخدام العلمي والسليم لوسائل الاتصال و الإعلام، مع ضرورة دراسة الجماهير، وتحليل اتجاهات الرأي العام، والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر
- الإقناع: أي خدمة اهتمامات الجماهير، والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات.¹

4-التقسيم الذي قدمه علي عجوة:

حدد علي عجوة ثلاث وظائف للعلاقات العامة وهي كالآتي:

1*الوظائف الإعلامية:وتتمثل فيما يلي:

- العمل على توعية الجمهور بالسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومساعدته على كيفية الاستفادة منها.
 - إحداث التفاعل الإيجابي مع جماهير المؤسسة، من خلال تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية
 - رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة.
- ##### 2*الوظائف الاستعلامية:وتتمثل فيما يلي:
- الاستمرار في عملية إجراء البحوث المسحية للجماهير أو الرأي العام.

¹ غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص63

- العمل على تحليل مواقف الجماهير أو الرأي العام، وذلك من أجل ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي.

- العمل على تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور.

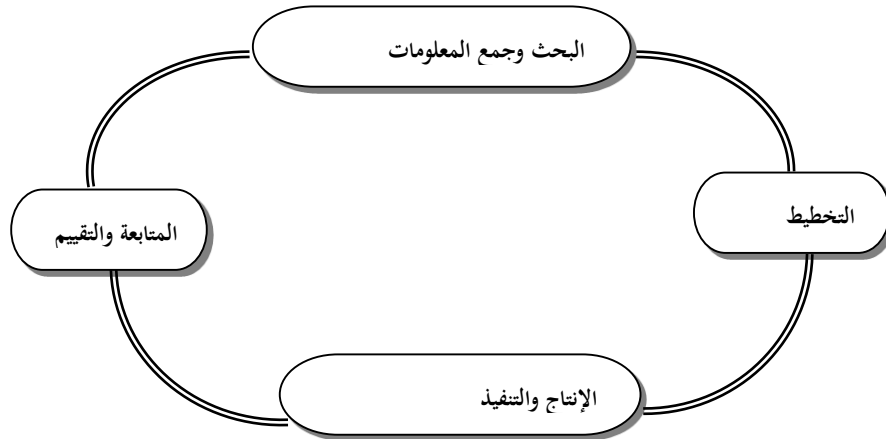
3* الوظائف التنسيقية: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على ربط خطط العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى.

- منع التدخل والازدواجية، وكذا التعارض من خلال برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى.

- التنسيق لفعاليات المتابعة والمراقبة لبرامج الإدارة¹.

كما ينظر إلى العلاقات العامة كعملية مستمرة ولا تنتهي عند نقطة محددة، وتشمل هذه العملية أربعة وظائف هي البحث وجمع المعلومات، التخطيط، الإنتاج، التنفيذ، الاتصال، المتابعة والتقييم، وإن كان من الملاحظ أن هناك نوعاً من التداخل بين هذه العناصر في الواقع العلمي، ونجد ذلك موضعاً في الشكل الموالي:



الشكل 01: يبين وظائف العلاقات العامة الأساسية

المصدر: بدر عبد الله المديرس: المؤتمر الأول للعلاقات العامة والإعلام في المؤسسات

الرسمية، مكتبة جامعة الكويت، 1995، ص 86

¹ محمد يوسف مصطفى عبده: مرجع سابق، ص 73.

المحاضرة الرابعة

وسائل العلاقات العامة

- 1- **المطبوعات:** لقد أصبحت كلمة المطبوعة تحتل مكانة بالغة الأهمية في الاتصالات الجماهيرية في الوقت الحاضر فالكثير من المؤسسات تستعملها كواسطة لتبادل العلاقات العامة و الأفكار بينها و بين جماهيرها بغية إعطاء صورة مشرفة عن المؤسسة و تحقيق أهدافها التجارية أو الخدمات المرسومة.
- 2- **لوحة الإعلانات:** تستعمل في كل قسم أو إدارة في الشركات التجارية و الصناعية و الأماكن العامة بواسطتها يتبادل الموظفون و العمال بالأقسام المختلفة التعليمات اللازمة لعملهم.
- 3- **العلاقات مع الصحافة :**

- 1- **البيان الصحفي *communiqué*:** يقوم الملحق صحفي بصياغة " مقال " بأسلوب صحفي يعلن فيه حدث جديد متعلق بالمؤسسة، ينشر المقال مجاناً¹.
- 2- **نشرات الأنباء:** عبارة عن ملخصات للأخبار يعدها المكتب داخل أي هيئة أو مصلحة أو وزارة أو مؤسسة كبيرة بالإعلام عن أنبائها و يبعث بها للصحف و الجهات التي يهيمه أن تطلع عليها.

- 4- **إعلانات المدفوعة:** تقوم المؤسسة بنشر الرسالة بشراء مكان في وسائل الإعلان المطبوعة أو في وسائل الإعلان المذاعة عليها عدة تسميات منها " إعلان العلاقات العامة " أو " إعلان الخدمات العامة "ز قد استعملت هذه الطريقة لأول مرة في عام 1900 على مجال ضيق ثم توسع **YVEE LEE** في استعمالها في عام 1914 حتى كانت تشير الصفحات الكاملة من المجلات و الجرائد تنشر فيها قصة

¹ عادل حسن: مرجع سابق، ص 85.

حياة المليونير **ROCK FELLER** لجذب عطف الرأي العام عليه أثناء مواجهته للإضراب التاريخي لعمال الحديد و الصلب في ذلك الوقت.¹

5- **الإشهار التحريري أو الإعلام الإعلاني** : يعتبر إشهار إخباري مدفوع عبارة عن مقال يخص مؤسسة أ منتجاتها لا يمكن التفريق بينه و بين المقالات الأخرى في الوهلة الأولى يملك هذا المقال خصائص إعلامية تتحمل المؤسسة مسؤولية تحريره و يتم نشره في الجريدة أو المجلة.

يسمى الإشهار الإخباري بـ **le publi - reportage** أو بـ **le publi - information**، يحمل إشارة " بيان" يمكن أن يقوم على علامة، منتج، شخص، مكان، فكرة، نشاط منظمة، أو أزمة، تستعملها المؤسسات غير المعروفة كوسيلة لربح الشهرة **notoriété**.²

6- **جريدة المؤسسة** : تعتبر وسيلة من أهم الوسائل الاتصال، تصدر هذه المجلات يوميا أو أسبوعيا أو كل أسبوعين أو شهريا، كما قد تأخذ شكل اليومية أو الأسبوعية و قد تكون من صفحة واحد و قد يبلغ عدد صفحاتها حوالي 30 ص لكن معدلها 22 و 24 صفحة.³

إن المؤسسات الصناعية و التجارية و الخدمات الكبرى تصدر صحيفة المؤسسة في ثلاث أنواع :

***صحيفة داخلية**: و هي موجهة إلى جمهور الداخلي بالمؤسسة أي إلى جميع العاملين بها.

***صحيفة خارجية**: و هي موجهة إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة و خاصة للمساهمين و الموزعين و قادة الفكر و الزعماء..و غيرهم.

¹ Yves chirouze : **le choix des moyens de l'action commerciale**, opu.tome 2.alger 1990. p162.

² koler et debois :marketing management, op-cit, p629.

³ فخري حاسم سلمان: **العلاقات العامة**، مطبعة بغداد، 1998، ص204.

* صحيفة المؤسسة الداخلية و الخارجية: موجهة إلى الجمهور الداخلي و الخارجي على السواء تهدف هذه الأخيرة إلى التأثير على تفكير و رأي أفراد الجماهير الخارجية و إيجاد تفاهم بينهما و بين الشركة.

7- مجلة المنشأة : غالبا ما تكون موضوعاتها تركز على شؤون الإنتاج والإعلان والعاملين و غير ذلك من الأمور المادية و الفنية و المعنوية المتعلقة بأمور المؤسسة، كما تتضمن بعض المعلومات العامة و الشؤون الاجتماعية و الترفيهية سواء للعاملين فيها أو لقراءها، تصدر المجلة بنمط موحد لكلا النوعين من الجماهير غالبا ما تصدر كوسيلة إعلامية، نصف شهرية، شهرية أو فصيلة مساعدة لصحيفة المؤسسة.

8- الكلمة المسموعة:

1- التلفزيون: يعتبر هذا الأخير أهم وسائل الاتصال المباشرة، ففي المؤسسات والشركات نجد شبكات هاتفية (داخلية و خارجية)، فهناك الهاتف الاعتيادي واللاقطات المكتبية و الهاتف التلفزيوني و آلات التسجيل الأوتوماتيكية للمكالمات و غير ذلك من وسائل الاتصال الشخصي.

2- زيارة المؤسسة أو أيام الأبواب المفتوحة: يعتبر من أحسن الوسائل للتشهير بالمؤسسة، يفتح فيها المجال لكل الجماهير بما فيهم الصحفيين، تهدف لتحسين صورة المؤسسة يوجد 3 أنواع من الزيارات:

-زيارات المناسبات : تنظم لصالح حدث يمس حياة المؤسسة مثل مصنع جديد أو دفع منتج جديد

-الزيارات المؤسسية : تمثل جزء من البرنامج الدائم للعلاقات العامة مثل استقبال التلاميذ.

زيارات الأبواب المفتوحة: لكل مدعو لها.

3- **الاجتماعات و المؤتمرات** : شكل من أشكال اجتماع يدار طبقا لخطة منظمة، ويسعى إلى تبادل المعلومات بين الأعضاء و تحقيق التفاهم بينهم عن طريق المشاركة الشخصية و ذلك حول قضية أو موضوع يهتمون به أو يكون مرتبط بظروف قصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة و العمل على الالتزام بها.

4- **وجبات العمل**: و هي تخص على العموم العملاء و الصحافيين، و الغرض منها هو كسب ودهم و تعاونهم.

5- **الملتقيات و الأيام الدراسية**: تهدف بصفة أساسية إلى تعميق المعارف بالمؤسسة وتبادل الآراء حولها، و هنا يجب دعوة الأخصائيين داخل خارج المؤسسة.

6- **الخطابات و التصريحات**: تشكل الخطابات و محاضرات و الحوارات وسيلة لجلب الانتباه نحو المؤسسة و منتجاتها.

7- **المعرض**: المكان العد لعرض أحدث منتجات السلع و الموضوعات يهدف ترويجها أو الأعمال الفنية يهدف التثقيف، و قد تكون المعارض محلية أو دولية.

8- **المعرض التجاري**: دوري يقام بتواريخ محددة و يعرض فيه المنتجون عينات من منتجاتهم بغرض إتمام عمليات تجارية، و هنا تستعمل تقنية العرض مثل les stands d'information التي تساعد على ربح ثقة الجمهور و زيادة و زيادة شهرة المؤسسة¹.

9- **الجرائد و الراديو التلفزيون**: التي تعتبر عصب الاتصالات في العلاقات العامة.
- **الوسائل السمعية البصرية**:

9-1- **وسائل الاتصال الجماهيرية** : الراديو، التلفزة و الجرائد .

¹ محمد زكي بدوي. مرجع سابق : ص ص، 67-68.

9-2- الأفلام السينمائية: تكاليفها جد مرتفعة تستعمل في مجموعة من الأغراض

منها:

* تقدير الإنتاج و الترويج له: تصوير السلعة و عرض منها.

* تدريب العمال.

* تقديم الشركة للجمهور المساهمين.

* تثقيف المستهلكين.

* تقديم الشركة للأفراد .

9-3- النشرات الإخبارية الداخلية.

9-4- الفيديو تيكس .

9-5- الاتصال عبر الفيديو.

10- وسائل أخرى:

1- برنامج تحت الرعاية: برنامج فني أو رياضي أو موسيقي يذاع بالراديو أو بالتلفزة تحت رعاية مؤسسة تجارية للإعلام عن منتجاتها نظير تحملها نفقات هذا البرنامج¹.

2- المسينا: تقوم المؤسسة بخلق أو بتمويل نشاط ثقافي أو أعمال خيرية دون هدف محدد، لكنها تستفيد من هذه العملية ذات المصلحة العامة لتعرف نفسها و تشهر باسمها للجمهور، و حتى تختلف صورة عاملة خير يثق فيها المستهلكون مثلا: محاربة السرطان، التلوث، معرض لوحات، مساعدة البحث الطبي².

¹ نفس المرجع: ص 119.

² Koler et dubois : Marketing Management .OP-CIT P 625.

3- هدايا المؤسسة: الهدايا تخلق الصداقة.

4- تقييم البرنامج:

يتم ذلك ببحث قيمة النتائج قيمة التي توصلنا إليها من تنفيذ البرنامج المرسوم و درجة تأثير الوسائل الإعلامية المختلفة التي استخدمت على نفوس و تصرفات الجماهير و يمكن تلخيص هذه الخطوات في العبارة الآتية: هل نجحنا؟¹

يتناول التقييم للجمهور الذي يذل في الخطوات الثلاث السابقة فيهم رجال الأعمال اليوم معرفة مقدار الفائدة التي أمكنتهم الحصول عليها بالنسبة للنفقات التي تحملوها كما على خبير العلاقات العامة أن يثبت للإدارة أن المفقود قد أنفقت بحكمة.

فلا يمكن للسؤال أن يكتفي بالرقابة اللاحقة أو إجراء التقييم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة، فلا بد من أن يجرى ذلك خلال التنفيذ لكي يتمكن من إدخال التعديلات اللازمة في حينها.²

و عمل المسؤول في هذا المجال يرتكز على ناحيتين: الأولى و هي التغيير الطارئ على موقف الجمهور و رأيه و الثانية و هي مدى المعلومات التي يتم إيصالها إلى الجمهور أو أخذها منه يقوم خبير العلاقات العامة بقياس مدى قيمة البرامج الذي يستخدمه للإجابة على الأسئلة التالية:³

1- هل وصلت الرسالة إلى معظم أفراد الجمهور الذي قصده خبير العلاقات العامة؟.

2- هل استجاب معظمهم لمحتويات الرسالة؟.

3- ما درجة تأثير الرسالة عليهم؟

¹ عادل حسن :العلاقات العامة ، مرجع سبق ،ص 85.

² حسني الحلبي :مرجع سابق،ص ص، 63-64.

³ عادل حسن : مرجع سابق ، ص 59.

4- ما مقدار إفادة البرنامج في تحقيق الأهداف العامة للشركة و الأهداف الخاصة
به؟

5- هل تعامل المزايا التي تحصل عليها مقدار الإنفاق؟

6- هل يمكن التعديل في البرنامج لتحقيق مع عدم المساس بمقدار المزايا التي
تحصل عليها أو زيادتها؟

و قد تأخذ عملية التقييم أحد الطريقتين: الاختيار المسبق - *pée* -
testing أي اختيار الخطة قبل الإنفاق الفعلي أو اللاحق *post-testing* أي يأس
أثر الخطة بعد تنفيذها فعلا، تلك هي لمحة خاطفة و عامة عن طريقة تنفيذ العلاقات
العامة، و لعل ما يجب إدراكه في هذا المجال، أن من الخطأ الجسيم الاعتقاد بحتمية
نجاح البرنامج نتيجة لتطبيق الخطة المعتمدة فالخطة لا تؤلف معادلة حسابية بل
يتوقف الأمر على الجهود المبذولة و على مدى التجارب بين المؤسسة و الجمهور
المتعامل معها.

المحاضرة الخامسة

إدارة العلاقات العامة ومكانتها في المؤسسة

أولاً: إدارة العلاقات العامة وبرامجها:

1- كيفية الحصول على خدمات العلاقات العامة:

يمكن للمؤسسة أن تحصل على خدمات العلاقات العامة بطريقتين:¹

أولاً: عن طريق إنشاء إدارة للعلاقات العامة يشرف عليها خبير في هذا الميدان تكون مهمها توثيق الصلة بين المؤسسة و جماهيرها و تقوم بالوظائف التالية:

1- وضع ميزانية لبرنامج العلاقات العامة .

2- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها و تصميم معالم البرنامج .

3- تنفيذ البرنامج باستخدام وسائل الإعلام اللازمة .

4- تقييم النتائج المتوصل إليها.

وعلى أية حال فلا يمكن لإدارة العلاقات العامة الأفراد بجميع الجهود المبذولة للقيام بحملتها الإعلامية، و قد تستطيع إدارة العلاقات العامة الإشراف على إصدار كتاب سنوي للمؤسسة عن طريق تنظيمه و تبويبه، و تحديد مادته ومآبه من صور ، رسوم ، إحصائيات و بيانات، و لكنها بحاجة إلى خدمات الغير - دورا لطباعة مثلا لإتمام هذا العمل.

تختلف وظائف إدارة العلاقات العامة من شركة لأخرى حسب الأهداف المطلوب تحقيقها و إمكانيات المؤسسة المادية و حجمها.

ثانيا : عن طريق لجوء المؤسسة إلي خدمات بعض المكاتب التي تخصصت في هذا الميدان.

¹ - عادل حسن: مرجع سابق، ص 42.

2- حجم إدارة العلاقات العامة:

يختلف حجم إدارة العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى، فقد يقتصر أمرها على فرد واحد يدير شونها كما قد يبلغ عدد العاملين فيها بضع مئات من الأفراد، كما تختلف ميزانيتها من عدة مئات من الدينارات إلى ألوف الدينارات. يحدد الدكتور زكي غاشة العوامل التي تسمح لإدارة العلاقات العامة من احتلال مكانة هامة في المنظمة¹.

1- أن لحجم الإدارة و طبيعة أعمالها و نوع جمهورها الأثر على قرارا الجهة المسئولة التي تقرر مكان إدارة العلاقات العامة على الخريطة التنظيمية.

2- إن نمو المنظمة الإدارية في أجهزتها و عدد موظفيها يعطي فرصة لتنمية إدارة العلاقات العامة فيها أفضل من الفترة السابقة.

3- كذلك كما اتسعت الخدمات التي تقدمها المنظمة الإدارية المعنية كلما احتاجت المنظمة إلى المزيد من المال و الموظفين و بالتالي تمنح فرص لتنمية إدارة العلاقات العامة كذلك.

4- كما كانت الإمكانيات متوفرة في المؤسسة كلما سمح ذلك بإقامة جهاز أو إدارة العلاقات العامة بتلك المؤسسة².

5- مدى فهم و إدراك القائمين على المؤسسة بأهمية العلاقات العامة.

حيث تلي ظهور و نمو نشاط العلاقات العامة بروز وكالات استشارية في مجال العلاقات العامة نظم خبراء و مستشارين ذوي دراية عالية و متنوعة، ممن يتميزون بخبرة عميقة و واسعة في التعامل مع المشكلات و حلها، ما تضم خبراء و مستشارين في المجالات المختلفة ذات الصلة بنشاطات العلاقات العامة يمتنون أنشطة العلاقات

¹ زكي راتب خوشة : مرجع سابق، ص- 19.

² محمد بهجت كشك . مرجع سابق، ص- 195.

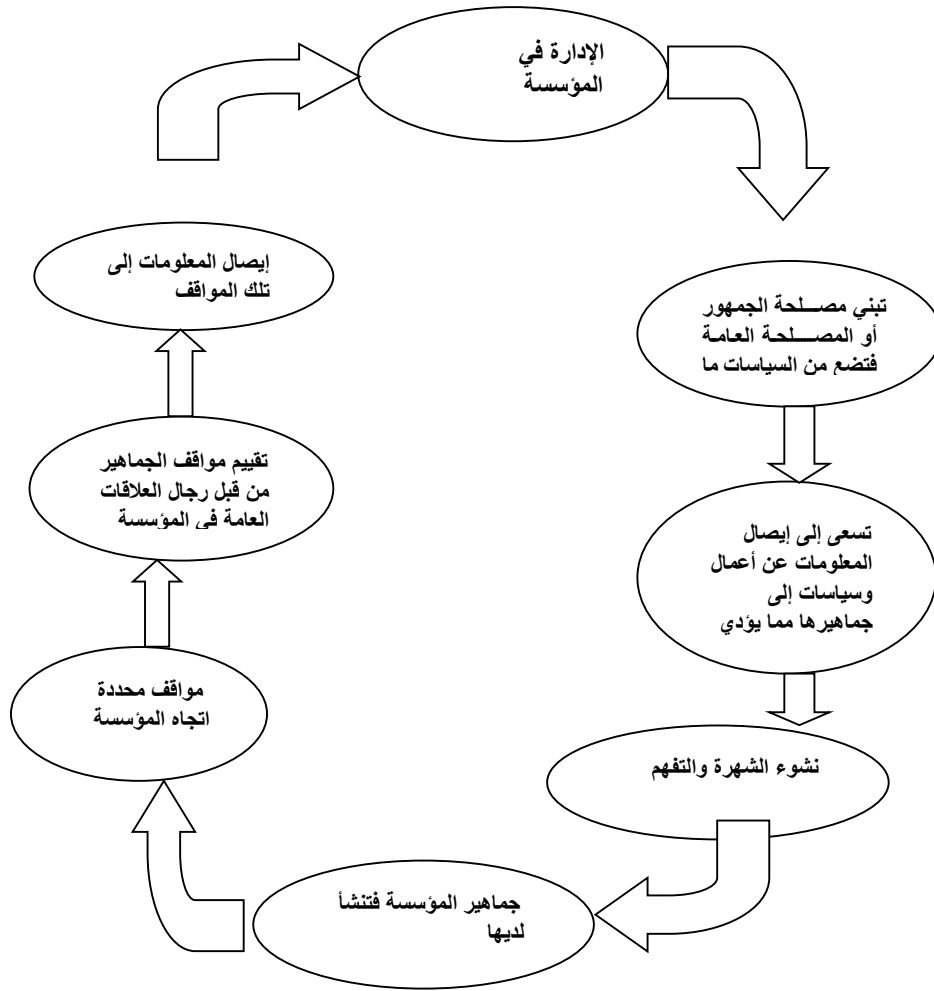
العامة، كمهنة و يؤجرون خبرتهم إلى من يطلبها من المؤسسات و الهيئات التي تحتاجها.

وقد انتشرت الوكالات الاستشارية للعلاقات العامة على المستوى الدولي بعامة، والدول الصناعية المتقدمة بخاصة، و زاد عددها في الولايات المتحدة الأمريكية عن 1700 وكالة.¹ تقدم خدماتها الاستشارية في هذا العلاقات العامة و الإعلان و الترويج والتصميم و الإخراج و الإدارة و التسويق و البحث العلمي.

وتلجأ المؤسسات المختلفة إلى هذا الوكالات عندما تواجهها مشاكل أو أزمات يتطلب حلها جهوداً إضافية، تدعم جهود جهاز العلاقات العامة فيها، ودور العلاقات العامة تبدأ عادة من نقطة سعي الإدارة في المؤسسة إلى كسب الثقة، وتعمل جاهدة إلى إيصال المعلومات الدقيقة والصحيحة عن أعمال المؤسسة وسياستها تلك إلى الجمهور، مما يؤدي إلى نشوء مواقف محددة تجاهها، وهنا يبرز جزء مهم من الدور الذي يفترض برجل العلاقات العامة لدى المؤسسة أن يقوم به، وهو تقييم مواقف الجمهور وأرائهم بخصوص المؤسسة وإبلاغ ذلك إلى إدارة المؤسسة على شكل تغذية عكسية لتقوم الإدارة بدورها لتعديل سلوكها وسياستها بما يتلاءم وهذه الآراء في سبيل بناء مزيد من الثقة والتفاهم.² والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹ محمد منير حجابا: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1 2007، ص- 164.

² جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص-29.



شكل 02 : يبين دور العلاقات العامة في المؤسسة.

المصدر: جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 1998

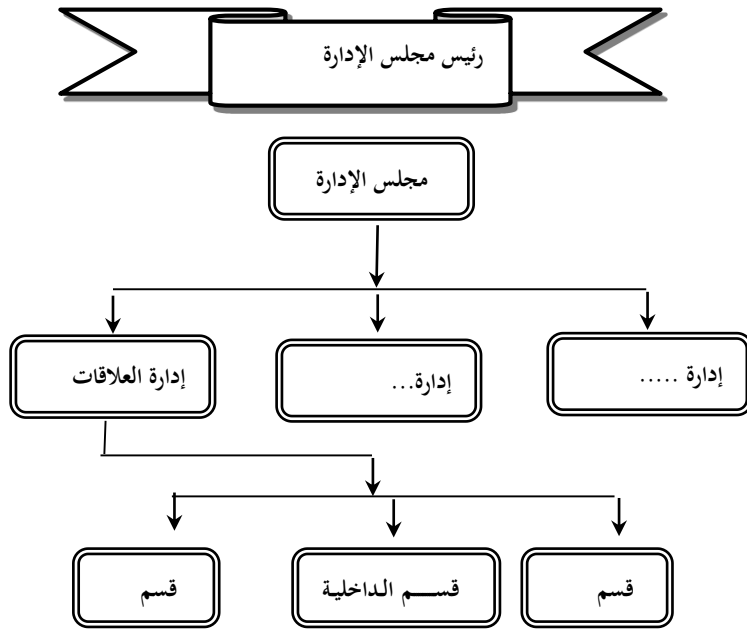
وفي حالة الأزمات الطارئة التي تواجهها المؤسسات المختلفة فإنها تلجأ إلى خبرة هذه الوكالات للتعامل مع الأزمات بصورة فورية لا تقبل الانتظار، خاصة إذا ارتأت الإدارة أن الأزمة الطارئة تمثل خطراً حقيقياً على مسيرة المؤسسة، و في حالات أخرى تلجأ المؤسسات المختلفة إلى هذه الوكالات لتقويم أدائها بصورة دورية، و في مثل هذه الحالة تتفق المؤسسة مع الوكالة الاستشارية كان القيام بمهمة معينة خلال فترة زمنية محددة، حيث تباشر الوكالة عملها الاستكشافي بدراسة الموقف من خلال رصد اتجاهات جمهور المؤسسة و تحليلها ، و إجراء الدراسات اللازمة لتشخيص الموقف تشخيصاً دقيقاً، و جدير بالذكر أنه ليس هناك قواعد موحدة لصيغة التكامل بين الخبير الداخلي والمستشار الخارجي في العلاقات العامة، فما قد يكون مناسباً

لإحدى المؤسسات قد لا يكون كذلك لمؤسسة أخرى سبب اختلاف مشكلات و طبيعة الأنشطة و الجماهير التي تتعامل معها .

3- مكان إدارة العلاقات العامة في التنظيم العام للمؤسسة :

بما أن المدير العلاقات العامة يجب أن يكون على اتصال دائم بالإدارة العليا ،يجب أن يكون مركزه بالقرب منها في الخريطة التنظيمية .

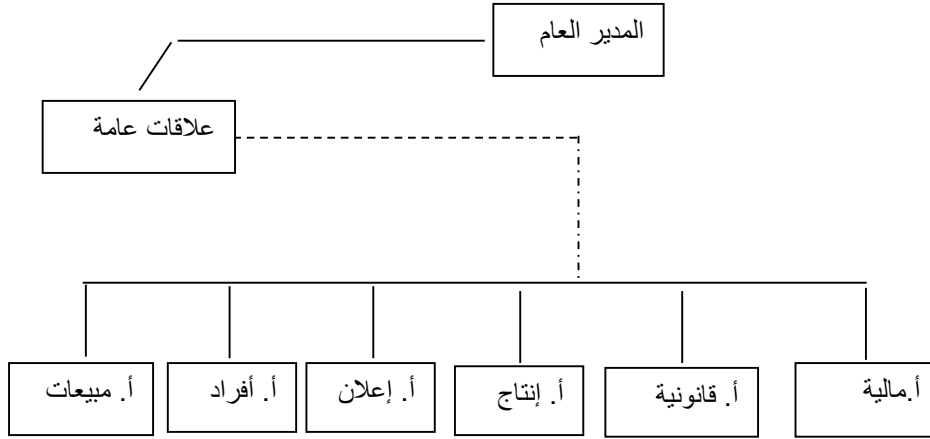
حيث نجد الدكتور أبو قحف عبد السلام يرى أنه من المفضل أن تكون إدارة العلاقات العامة تابعة وبصفة رسمية ومباشرة لرئيس مجلس الإدارة، ويعمل ذلك للأهمية الكبرى والدور الذي تلعبه هذه الإدارة بالنسبة للمؤسسة، كما أن تبعيتها لرئيس مجلس الإدارة مباشرة يساعد على توفير الجهد في مباشرة عملها الذي يتطلب المعطيات والمعلومات من بيئة العمل، بالإضافة إلى التقليل من الصراعات التنظيمية بين الإدارات الأخرى.¹ والشكل يوضح:



الشكل 03 : الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة في المنظمة الصغيرة.

¹ عبد السلام قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، 2001، ص-424.

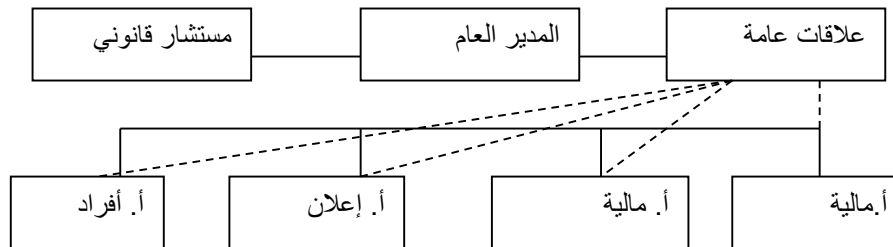
أقترح الأستاذ عادل حسن ثلاث أوضاع لمدير العلاقات العامة في الخريطة التنظيمية راعي فيها أن يكون مديرها بالقرب من الأفراد اللذين يشغلون مراكز ذات المسؤولية الكبيرة في المؤسسة¹



الشكل 04: يبين إدارة العلاقات العامة كحلقة وصل في التنظيم داخل المؤسسة

خصائصه:

- مركز مدير إدارة العلاقات العامة يقع بعد المدير العام مباشرة .
- هذا الوضع يسمح له أن يكون على اتصال دائم بالمدير العام و يتسنى له الإطلاع على معظم البيانات التي تصل إلى المدير العام و تعليمات التي تصدر عنه.
- يكون مدير العلاقات العامة حلقة اتصال بين المدير العام و بقية التنظيم فيتمكن من خدمة المؤسسة على أحسن وجه في ميدان العلاقات العامة.

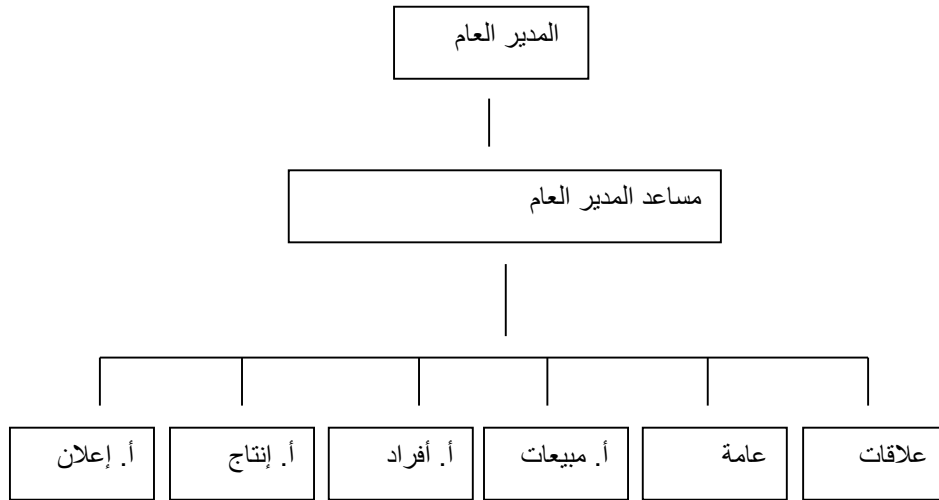


الشكل 05 : يبين مكانة إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ عادل حسن: مرجع سابق، ص ص 29-30.

خصائص :

- مدير إدارة العلاقات العامة يتصرف كما لو المستشار الخاص المدير العام.
- يفترض في هذا التنظيم أن يحيل المدير العام جميع المسائل على مدير إدارة العلاقات العامة لإبداء الرأي فيها، يلاءم هذا الافتراض المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم التي تلتزم طريقها في برامج العلاقات العامة



الشكل 06: يبين مكانة إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الكبيرة

خصائصه:

- يتصل مدير إدارة العلاقات العامة بمساعد المدير العام اتصالاً مباشراً و لكنه في مركز يساوي مركز مديري الإدارات الأخرى و بذلك يسهل عليه التفاهم معهم إذا كانوا يعقدون جلسات دورية بانتظام لتقرير سياسة الشركة.
- تكون إدارة العلاقات العامة مكانتها داخل المؤسسة عبر النتائج الإيجابية التي تحققها لفائدة المؤسسة، كما أن التجربة التي تكتسبها الإدارة بعد سنوات من الإنشاء تحدد كفاءة العاملين فيها و كذلك شخصيتهم، سنتطرق إلى النقطة في عنصر لاحق.

4-وظائف إدارة العلاقات العامة :

لخص الدكتور عادل حسن أهم صلاحيات أو نشاطات إدارة العلاقات العامة فيما يلي:¹

1- تحييط إدارة العلاقات العامة الإدارة العليا علما برد فعل السياسة التي تضعها المؤسسة على نفوس الجماهير.

2- تشرح للجمهور السياسة التي تتبعها المؤسسة وسهرها على مصالحهم، فهي توجه و ترشد الجمهور.

3- بغض النظر عن دورها داخل المؤسسة، تشرف إدارة العلاقات العامة على الاتصالات الخارجية و على نشاط المؤسسة في كيفية إيصال صورتها إلى الجماهير.

4- إن إنشاء إدارة للعلاقات العامة قد يؤدي إلى توفير في النفقات إذا ما قيست بالأتعاب التي تتقاضاها المكاتب المتخصصة.

و أضاف الأستاذ حسن الحلبي لوظائف العلاقات العامة ما يلي:²

5- تبدي إدارة العلاقات العامة المساعدة و النصح لمختلف الفروع القائمة في المؤسسة في كل ما يتصل بعلاقاتها مع جمهورها.

6- كما تقوم بتحضير خطة العلاقات العامة التي تقرها المؤسسة و اقتراحها.

7- و أخيرا تدرس برامج العامة و تقترحها ثم تراقب النتائج الحاصلة و تحللها.

5- القائمون بإدارة العلاقات العامة:

بالرغم من انتشار تطبيق العلاقات العامة في مختلف أنواع المؤسسات الجزائرية و الاعتراف بها كوظيفة تمارسها الإدارة فإنها لم تصل بعد مستوى المهنية بالمعنى الكامل من حيث تحديد المؤهلات الأكاديمية و المناهج الدراسية اللازمة لممارستها.

¹ عادل حسن : مرجع سابق ص- 56.

² حسن الحلبي : مرجع سابق، ص- 42.

ولأجل رفعها إلي مرتبة المهن المتخصصة وضعت دساتير لتحديد ضوابط السلوك و المثل الأخلاقية للعاملين في هذا الميدان، منها الدستور الذي وضعته جمعية العلاقات العامة الأمريكية في سنة 1960 و الذي اعتمده فيما بعد الإتحاد الأوربي والمعهد البريطاني للعلاقات العامة و جمعية العلاقات العامة العربية، و الذي يؤكد على جعل المصلحة العامة هدفا رئيسيا لذلك النشاط قبل المصلحة الذاتية للمؤسسة و ذلك لتميزها عن كل الدعاية و الإعلان اللذان يهدفان إلى تحقيق مصالح المؤسسة أولا و أخيرا.¹

6-الإعداد العلمي:

إن المشتغل في العلاقات العامة يعتبر إداري و إعلامي في نفس الوقت. وعليه فإن إعداده الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفته بنجاح، تتوفر الدول المتقدمة على جامعات و معاهد متخصصة في تدريس الاتصال والعلاقات العامة، أما في الجزائر فما هدى معهد علوم الإعلام و الاتصال، وبعض المدارس الخاصة، تفتقر بلادنا إلى مثل تلك الجامعات .

أخصائي العلاقات العامة هو المتخصص إلي عينته المنشأة و تعتمد عليه في إعداد و تنفيذ العلاقات العامة و متابعة نتائجها و اقتراح ما يتعلق بالعلاقات العامة عل الإدارة العليا.²

و يعمل أخصائي العلاقات العامة بالشكل الذي تنظمه المنشأة مع فريق عمل في إطار الأهداف التي تحددها الإدارة العليا في وحدة تنظيمية مستقلة أو في إطار تنظيمية أخرى داخل المنشأة.

¹ د.فخري حسن سلمان : مرجع سابق.ص -73.

² محمد منير حجابا: مرجع سابق، ص -139.

أما الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها في خبراء العلاقات العامة فقد لخصها الدكتور على عجوة في صفتين أساسيتين ،هما الشخصية المحبوبة و المقدرة على الاتصال .

* **الشخصية المحبوبة:** و لكي تتحقق من توافر الصفة الأولى، لابد من وجود الخصائص التالية:

1- **الجاذبية:** و يقصد بها سماحة الوجه و رقة الحديث و تناسب القوام و حسن الهندام.

2- القدرة على تكوين علاقات طيبة بالقادة و المسؤولين و النقابات.

3- القدرة على الابتكار و إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.

4- **الإحساس العام:** أي أن تكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الآخرين أو نشاده عنهم و يعرف من يدافع أو بها جمر و الحرص على أن لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها

5- **حب الاستطلاع:** لابد تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الأحداث، ماذا، لماذا ؟ كيف ؟ متى ؟ أين ؟ من ؟ فبدون ذلك لن يتطلع إلى الأحداث والحقائق و لن تكون له القدرة على تفسيرها.

6- **الكياسة:** يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة كل مدى تأثيره في تفكير الآخرين وهو يتطلب قدرا من الدقة و الكياسة، فالغلطة دائما تولد الامتصاص و الاستياء.

7- **الاتزان:** هو ما يساعد رجل العلاقات العامة كل مواجهة المشكلات في هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي على التغلب عليها.

8- **الاهتمام بالآخرين:** أي أن يكون القائم بهذه الوظيفة محبا للآخرين مقبلا عليهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم و أساليب التأثير فهم.

- 9- **الموضوعية:** و هي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة و التوصيات المطروحة و أسلوب العمل و التعرف على العيوب حتى لو كان مصدرها الشخص نفسه.
- 10- **الاستمالة:** الهدف من التأثير في الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم، فلا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادرا على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها.
- 11- **الاستقامة:** لابد أن يكون رجل العلاقات المهذب مخلصا لوظيفة إلي نجاحه رهن بثقة الناس فيه.
- 12- **الخيال الخصب :** العلاقات العامة وظيفة علاقة تعتمد على الاحتكار في مواجهة المشكلات الجديدة و التغلب على الآراء المعارضة أو إصغائها لكسب فئات المترددين.
- 13- **الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه:** حينما يضعف مدير العلاقات عن مواجهة رئيسية بأخطائه فإن علاج المشكلات الناتجة عن هذه الأخطاء يصبح مستعصيا.
- 14- **النشاط:** العلاقات العامة عمل دائم و أنشطة متعددة و يجب مستمر عن عيوب المنظمة و جهد وافر و بذل كبير.
- وليس صحيحا ما يعتقد به البعض من أن رجل العلاقات العامة مجرد شخصية مرحة تحسين الاستقبال و الترحيب، و تشد على أبدى الضيوف، إذا أنه أعمق من ذلك بكثير، فهو خبير بالنفس البشرية دارس لاستجاباتها و تصرفاتها، كما أنه يعرف الكثير من العقبات التي تقف في سبيل الإقناع كالتعصب و الكراهية و العقد النفسية و الأنانية وتضارب المصالح ...

المحاضرة السادسة

المهارات الاتصالية لخبير العلاقات العامة

يحدد الدكتور على عجوة خصائصها في مجموعة من المهارات.¹

1- مهارة القراءة : يجب أن يعرف اللغة تماما حتى يكون قادرا على استعمال الكلمات و العبارات التي تعبر على أفكاره و التي تنفق عن مدلولها مع الإطار الدلالي للجماهير التي يخاطبها .

2- مهارة الاستماع: و تتضمن اليقظة التامة لما يقال و فهمه، و القدرة على توجيه الأسئلة الصحيحة، فرجل الاجتماع العام هو الذي يراقب الناس و هو يستمع إليهم، عبر إيمائهم و تعبيراتهم المصاحبة لكلماتهم.

3- مهارة الكتابة: و المقصود الكتابة الواضحة المعمقة الخالية من المصطلحات المعقدة و الكلمات الغريبة، و على الكاتب أن يلم بقواعد اللغة إمام تاما.

4- مهارة الحديث: و تعنى الحديث الجذاب المنطقي المفهوم لنقل أفكار المتحدث والتأثير في آراء المستمعين سواء أكانوا جمهورا كبيرا أو أفراد.

تطرقنا في عنصر مضى إلى مكان إدارة العلاقات العامة في التنظيم العام

للمؤسسة و وصلنا إلى أن هناك عوامل تحديد هذه المكانة هي كالتالي:²

1- تاريخ إنشاء هذه الإدارة.

2- المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

3- نطاق عمل إدارة العلاقات العامة.

4- شخصية القائم بالعلاقات العامة و شخصية المسيرين الآخرين للمؤسسة.

فكلما كانت شخصية المسئول عن العلاقات العامة قوية، كان تأثيره في إقناع

رئيس المؤسسة بضرورة تطوير إدارة العلاقات العامة، و إتاحتها المجال الكافي

¹. على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، عالم الكتب، القاهرة، ص-43

² C.Lougovoy: action psychologique et relations publiques OP-CIT P80.

أمامه لممارسة العلاقات العامة الأزمة قوى، و بعكس ذلك قد يؤدي ضعف المسئول عن إدارة العلاقات العامة إلى شل نشاطها وإضعافها و حجز الاعتمادات المالية اللازمة لتحقيق برنامجها.¹

تميز الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة بين سبعة وظائف أساسية في إدارة العلاقات العامة.²

1- الملحق الصحفي: تقنى في العلاقات العامة، مختص في العلاقات مع الصحافة، وظيفته العمل عبر تبادل المعلومات ،على لتفاهم مع مجموعات اجتماعية، فهو يقدم مجانيا للصحافة (المكتوبة و الناطقة و المصورة) المعلومات اللازمة لتوثيق الصحفيين.

2- المحرر: و هو الذي يتولى تحرير المقالات و المواد الإذاعية و التلفزيونية و المجالات.

3- الخطيب: و هو الذي يحضر و يكتب الخطب و المحاضرات.

4- الناشر: يكلف بأعمال النشر كالملاحقات و المطبوعات و النشرات الإعلامية الموجهة لداخل المؤسسة و لخارجها .

5- المنتج: و هو المسئول عن تأمين الوسائل المستعملة في العلاقات العامة.

6- منظم العمليات: و هو المسئول عن تحقيقها.

7- المستشار: و هو الذي يضع البرامج العائدات لسائر قطاعات الرأي العام، ويحدد موضوع البرنامج و الطرق المستعملة و الاعتماد اللازمة لتنفيذها.

ويختلف حجم وتنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف حجم المنظمة ذاتها، وحتى باختلاف برامج العلاقات العامة، ومدى حاجة المنظمة إلى علاقات عامة فعالة ، وقد تظم الإدارة عددا قليلا من الأفراد، وقد تتسع لتضم عدة مئات كما في المنظمات

¹ حسن الحلبي: مرجع سابق. ص - 84.

² نفس المرجع. ص - 90.

الأمريكية الكبرى، وهو ما يتضح في التنظيم النمطي لإدارة العلاقات العامة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في الأشكال الآتية لاحقاً.

2- برنامج العلاقات العامة:

بعدما تطرقنا إلى الخصائص اللازم توفيرها في إدارة العلاقات العامة التي تعتبر مركز القرار، و منبع الأفكار و التوجيهات، و بتسلسل منطقي الآن سنتناول المراحل المختلفة لتخطيط برنامج العلاقات العامة.

حسب الدكتور محمد بهجت كشك يوجد نوعان من البرامج: أحدهما يطلق عليه اسم البرامج الوقائية و الآخر يطلق عليه اسم البرامج العلاجية.

البرامج الوقائية في العلاقات العامة طويلة الأجل و ذات أهداف محددة تحديد حسنا دراسة الأحوال القائمة دراسة دقيقة، تستهدف الفهم المشترك و المشاركة في المسؤوليات الاجتماعية و المحافظة على علاقات الود، و التكامل المستمر مع الجمهور بالقضاء على أي مصدر سوء الفهم.

بمعنى أن البرمجة الوقائية تتصف بالاستمرار، و تتصل بالسياسة العامة لكل مؤسسة أما البرامج العلاجية تستخدم عندما يحتاج الأمر إلى بذل مجهود محدد لمواجهة أزمة طارئة يتسم بالحالية و المواجهة السريعة للمشاكل و الأزمات لتي قد تبرز فجأة في علاقات المؤسسة بجمهور معين من جماهيرها الداخلية أو الخارجية¹، كما أنها تتسم بقصر الأجل لارتباطها بمعالجة المشكلة أو الأزمة التي دعيت إليها.

يعرف **هانري فايول henri fayol**: التخطيط بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له"²، كما يشير التخطيط إلى أنه عملية تعبئة و تنسيق و توجيه الموارد و الطاقات البشرية و المادية و التنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها و متفق عليه بأقل تكلفة ممكنة وبأدنى جهد في وقت قصير.

¹ محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 165-166.

² نفس المرجع. ص- 167.

يعرف التخطيط أيضا " بأنه عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانيات المادية والبشرية و المعنوية و تنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة.¹ تختلف خطوات برنامج العلاقات العامة من مؤلف إلى آخر فبينما يتجه البعض من أمثال هوبرت لويد إلى تحديد هذه المراحل في ثلاث خطوات هي: الدراسة، وضع الخطة، والتنفيذ و تشمل مرحلة التنفيذ في عمليات التبعة و التقييم هناك من يحدد المراحل في أربعة منهم: الدكتور فخري حاسم سليمان و عبد الرزاق إبراهيم الشبخلي و فضيلة صادق زلزلة في:

1- السبب.

2- الهدف.

3- الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف.

4- الكلفة.

يحدد الدكتور عادل حسن كذلك مراحل إعداد برنامج العلاقات العامة في أربعة لكنها تختلف نوعا ما عن تلك المقترحة من طرف تطيريه بحيث تنطلق الخطة في البحث عن الحقائق و التخطيط (أي تصميم الخطة و البرامج المختلفة) و مرحلة الاتصال ثم مرحلة تقييم البرامج.

سنأخذ في دراسة برنامج العلاقات العامة النموذج المقترح من طرف الدكتور عادل

حسن:

1- مرحلة البحث عن الحقائق :

تتم هذه المرحلة بالاتساع إلى الآراء الأفراد أصحاب الشأن فيما يتعلق بالسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة، و البحث عن حقائق المتعلقة بالمؤسسة نفسها و التوصل إلى ماهية المشاكل التي تواجهها.

¹ فخري حاسم سلمان : مرجع سابق .ص- 133

و يمكن تلخيص هذه الخطوات في العبارة الآتية: ما هي المشكلة؟¹

-ملف للمرجع الخاصة بالبيانات fact -file:

يمكن للمؤسسة الحصول على الإحصاءات من النشرات الحكومية و التجارية و الجرائد وغيرها، و من الناحية العلمية تعتبر إدارة العلاقات العامة المحور الذي تدور حوله جميع البيانات و المعلومات الخاصة بالمؤسسة لذلك يتصل مندوبو الجرائد و الراديو و التلفزيون مباشرة بهذه الإدارة للحصول على المعلومات المطلوبة. و من هذا الملف يمكن استخلاص المعلومات و الحقائق التي يمكن التصريح بها في الخطب و نشرها في الكتيبات و التقارير العامة و النشرات الداخلية و المعارض وغيرها من وسائل الإعلام المختلفة كما تعتبر إدارة العلاقات العامة مسئولة عن جميع البيانات المتعلقة بسياسة المؤسسة و خبرتها و تجربتها و نوع العملية الإنتاجية التي تزاول نشاطها فيه و تاريخها و ماهية المشاكل الداخلية و الخارجية التي تواجهها و هكذا.

2- تمديد معالم الجمهور الذي تلجأ إليه :

إن الغرض الأساسي للعلاقات العامة هو التأثير على رأسي الجمهور المتصل بالمؤسسة و المقصود بالجمهور " مجموعة من الأفراد تقع في محيط نشاط منشأة تؤثر عليها و تتأثر بها." و ينقسم الجمهور إلى قسمين:

- جمهور داخلي: و هو الأفراد الذين يعملون في خدمة المؤسسة.
 - جمهور خارجي: ينقسم إلى عدة فئات منها الجمهور العام.
 - جمهور المستهلكين و جمهور الموزعين، و جمهور الصحافة و جمهور المساهمين
- السلطات العمومية والنقابات الجمعيات.. الخ وهكذا.²

¹ عدل حسن: مرجع سابق. ص- 45 .

² C.Lougovy: OP-CIT P43.

يعرف الجمهور تغييرات من جيل لآخر بسبب التطورات السياسية و الاقتصادية فلا بد على إدارة العلاقات العامة تحليل معالم الجمهور ، غير أن هذه العملية تكلف المؤسسة نفقات هائلة ، فإن الأمر يقتضى اختيار الجماهير المحيطة بالمؤسسة ثم تنتقل إلى الجماهير الخارجية كالمستهلكين و المستثمرين و الموزعين، لتصل إلى هيئات ليست لها احتكاك مباشر بها كالجمعيات الاقتصادية و السنوية و المهنية و غيرها ...

يسمى مجموع الجماهير المتصلة " بالرأي العام "1، و إنه لمن المهم و اللازم على رجل العلاقات العامة أن يلم بطبيعة الرأي العام و طريقة تكوينه و سلوكه، حيث أصبح للرأي العام في عالم اليوم درجة من القوة لا يمكن معها تجاهله أو التغاضي عنه.

يعرف الرأي العام على أنه " يمثل الإجماع أو الاتفاق الجماعي بين عدد من الأفراد حول أمر أو ظاهرة و أن هذا الإجماع له قوة و تأثير على الأمر أو الظاهرة التي يتعلق بها".2

يعرف الرأي العام على أنه " يمثل الإجماع أو الاتفاق الجماعي بين عدد من الأفراد حول أمر أو ظاهرة، و أن هذا الإجماع له قوة و تأثير على الأمر أو الظاهرة التي يتعلق بها ينقسم مصطلح الرأي العام إلى قسمين:

"الرأي" وهو حسبنا ما يعرف بوجهة النظر أوبجى تعريفه آتياً.

" العام " و يعنى وجود جماعة من الأفراد تربطها مصلحة مشتركة و يتوفر لدوى كل من أفرادها الشعور بالانتماء تستعمل كلمة عام في مجال العلاقات العامة كمرادف لمجموعة مثلاً: مجموعة المستهلكين. الخ. .

¹ عدل حسن :مرجع سابق .ص -45.

² محمد عبد الله عبد رحيم : مرجع سابق .ص -19.

كما أنه قابل للمناقشة¹، من المشاكل التي يواجهها ممارسة العلاقات العامة قياس الرأي العام و التأثير فيه و في هذا الصدد أوجزة نيوسك *e.newson* في أربعة مبادئ هي:²

1- مبدأ المعرفة " Identification :

أو مبدأ التعلق بالمصلحة³، فالأفراد يتجاهلون أي فكرة أو وجهة نظر إلا إذا عرفوا تماما مدى تأثيرها على رغباتهم و آمالهم الشخصية، و من ثمة فإن الرسالة يجب أن تكون في قالب يوضح المنفعة الشخصية التي ترجع على المستمع أو القارئ.

2- مبدأ الحركة " Action " :

أو مبدأ الأفعال الحقيقية أو العمل الفعلي، فالأفراد لا يشترون الأقوال و الأفكار منفصلة عن الأعمال و التصرفات، و بالتالي فإن أي فكرة أو رأي يجب أن يدعمه و يسنده عمل و تصرف حقيقي و إلا فإن الجمهور سيتجاهله.

3- مبدأ الثقة " Confiance " :

الأفراد يقبلون بحماس رأي من يثقون فيهم من أفراد أو شركات و معاهد، و من ثمة نجد أن شخصية صاحب الفكرة لها تأثير كبير على نفسية المستمع أو القارئ لقبولها.

4- مبدأ الوضوح " clarte " :

يجب أن يكون الاقتراح أو الفكرة واضحة حتى لا يحدث أي لبس في فهم المقصود منها، و نتيجة ذلك فإنه سواء استخدمت الكلمات أو الرموز في عملية الاتصال فإنها يجب أن تكون معروفة و مفهومة من طرف مستقبل الرسالة .

يقسم *constantin loongovoy* الجمهور إلى:⁴

¹ عدل حسن :مرجع سابق .ص 20.

² نفس المرجع .ص 26.

³ محمد عبد الله عبد رحيم : مرجع سابق .ص 26.

⁴ C.LOUGOVY : op-cit p 44.

- الجمهور الكبير .
- الجماهير المستهدفة .

يتميز الجمهور الكبير بغياب عامل التجانس، فهو يتكون من أفراد لا تربطهم أي خصائص مشتركة و يعتبر الجمهور الكبير قاعدة الرأي العام يكون نقطة اهتمام رجال الإشهار و رجال العلاقات العامة .

يمكن تجزئة الجمهور الكبير إلى فئات أو جماهير مستهدفة:¹

- الشباب - الجمهور السنوي - المحيط الكلي - الإدارات المختلفة - الأوساط المالية - الجمهور الداخلي للمؤسسة - الجماهير المتعاملة مع المؤسسة - جمهور الثانويين والجامعيين، ولاشك أن معرفة الجمهور تساعد المنظمة على وضع الصيغة المناسبة حتى من الناحية اللغوية، بالإضافة إلى ناحية المستوى و المحتويات و الأسلوب في إجراء الاتصالات إذ يختلف الوضع إن كان الجمهور يتكون من العمال أو من كبار الفنانين و أطباء و مهندسين فمعرفة الجمهور تؤهل المنظمة و تساعد على استعمال المداخل المناسبة لإجراء الاتصالات.

3- وسائل الحصول على البيانات المطلوبة: ²

إن أهم مبدأ للحصول على المعلومات من الجماهير هو الاتصالات و قد لمس أراهم لينكولن هذه الحقيقة حينما قال: " كن قريباً من أفراد الجمهور و استمع إليهم فهم دائماً على حق " لعل أهم الطرق التي يمكن استخدامها ما يأتي:

3-1- الاتصال الشخصي: الوسائل المستعملة: الهاتف، إرسال خطابات لأفراد معروفين للمراسل شخصياً، يلجأ إليها مدير العلاقات العامة عن طريق الاتصال الشخصي بأعضاء مجلس الغدارة أو بمحرري الجرائد و المجلات و مندوبي الراديو و التلفزة و الوزراء و النقابات.

¹ **IBID.**

² عدل حسن: مرجع سابق. ص ص، 48-49.

3-2- نظام محلفي الرأي:

و ذلك باختيار أفراد يكونون مجموعة، يتم الاتصال بهم من وقت لآخر، لاستطلاع رأيهم بالنسبة لسياسة المؤسسة بصفتهم يمثلون الرأي العام، يجتمع هؤلاء دورية لتبادل وجهات النظر و الاستقرار على رأي معين.

و لهذه الطريقة عيب يكمن في ضرورة التدقيق في تفسير الآراء التي يدلون بها، فهي أرائهم الشخصية قبل أن تكون آراء الجمهور.

3-3- لجان الاقتراحات:

ترشد الإدارة السياسة التي يجب إتباعها و هذا اعتراف ربح من طرف الإدارة، بحق الجمهور في المشاركة بطريقة غير رسمية في سياستها.

3-4- تحليل المراسلات الواردة:

و هي طريقة اقتصادية لجمع البيانات و تتضمن رأي مراسليها في سياسة الإدارة و ما يعجبهم و لا يعجبهم بالمؤسسة، فهي دليل مادي على مدى ما تتمتع به المؤسسة من شهرة و ثقة لدى الجمهور، و درجة تأثير برامجها و سياستها على نفوسهم.

3-5- تقارير المندوبين و عمال البيع:

لكل مؤسسة عمال بيع و مندوبين في مناطق نشاطها المختلفة فهم بمثابة العين و الأذن للإدارة يطلب منهم تقديم تقرير دوري لمعرفة رأي الجمهور و ما يشكو منه أفرادها.

3-6- تقارير وسائل الإعلام كبيرة المدى: ¹

تقوم الجرائد و المجالات و الإذاعة و التلفزة بإصدار تقرير سنوي، أو ستة أشهر يحتوى على عناوين جميع المقالات التي طبعت، أو أذيعت مرتبة حسب موضوعاتها

¹ عادل حسن: مرجع سابق، ص - 50.

مع مختصر بسيط لها، فما يقال فيها عن المؤسسة صاحبه الشأن و المؤسسات المنافسة يعطي رجل العلاقات العامة مادة قيمة يمكن الاستناد عليها في برامجه.

3-7- طرق أخرى تعتمد على العينة: ¹

يلجأ خبراء العلاقات العامة إلى الاستماع إلى عينة من الأفراد يفترض أنها تمثل المجموع تمثيلاً سليماً و كلما كان اختيار لعينة سليماً كلما كانت النتائج التي يمكن الحصول عليها من أفرادها أقرب إلى الواقع و الحقيقة .

أولاً: الاستقصاء العام: توجه مجموعة من الأسئلة إلى عينة من جمهور المستهدف والمختارة وفق لثلاث طرق:

1- طريقة الاجتماعات. 2- طريقة الحصص. 3- الطريقة الجغرافية.

ثانياً: العينة الثابتة.

ثالثاً: المقابلة.

رابعاً : قائمة الأسئلة: (ترسلها البريد إلى أفراد العينة)

¹ نفس المرجع، ص 51-52.

المحاضرة السابعة

التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

بعد أن يتم إتباع الخطوات التي سبق ذكرها يصبح من السهل على مسئول العلاقات العامة تحليلها حتى يتسنى له رسم الخطة أو وضع البرنامج الذي يجب أن تسير عليه إدارة المؤسسة فيما يتعلق بخطتها الإعلامية.¹

ويمكن تلخيص هذه الخطوة في العبارة الآتية: ماذا تفعل؟²

المقصود بالتخطيط هو " رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة عن طريق تحديد الأهداف و تصميم البرامج و توقيفها و توزيع الاختصاصات على الخبراء و تحديد ميزانيتها".³

كما تعرف البرمجة بأنها " تحديد للعملية أو مختلف العمليات الزعم القيام بها في زمن محدد للوصول إلى أهداف معينة هي " ترسيخ علاقات ثقة مع مختلف جماهير المؤسسة " سواء داخل المؤسسة أو خارجها"⁴

و التخطيط الجيد يتطلب :

- ◇ بحث تاريخي للمشكلة لمعرفة العوامل التي أدت إلى وجودها .
- ◇ نظرة عميقة للمشكلة نفسها لتبيين ماهية الحقائق و الآراء المتعلقة بها .
- ◇ دراسة تحليلية للعوامل المحيطة: بها و للاتجاهات السياسية و الاجتماعية والاقتصادية التي توجد فيها.
- ◇ نظرة فاحصة للمستقبل لتحديد ماهية الأهداف المطلوب تحقيقها من برنامج الخدمات العامة.

¹ حسن الحلبي: مرجع السابق، ص- 62.

² عادل حسن: مرجع سابق، ص- 54.

³ فخري حاسم سلمان : مرجع سابق، ص- 78.

⁴ C.logouvoy : op-cit p36

وأخيرا يجب أن يكون التخطيط الجيد آمينا و صالحا في المدى القصير و الطويل على السواء واضح و مفهوم.¹

ويضيف الأستاذ حسن الحلبي إلى ما ذكرناه ثلاث عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع خطة للعلاقات العامة هي:²

√ **الإمكانيات البشرية:** وهي جميع الأشخاص المجندين في إدارة العلاقات العامة لتصميم البرنامج.

√ **الميزانية:** مهما اختلف مقياس نجاح أية مؤسسة كان هذا المقياس هو حجم مبيعاتها أو أرباحها أو خدماتها فإن المهمة الرئيسية العليا هي توفير الأموال اللازمة لكل وحدة من وحدات التنظيم لكي تساهم هذه الأخيرة في الأجل القصير أو الأجل الطويل في نجاح المؤسسة بأكملها، و يقال عادة " أن الميزانية عبارة عن خطط يضاف إليها بيان الأسعار"³، و كيف يمكن وضع ميزانية العلاقات العامة ؟

يتطلب الأمر في المقام الأول، تحليل احتياجات العلاقات العامة ثم إعداد البرامج و أخيرا ترتيب الأهداف التي يرمى مسئول العلاقات العامة إلى تحقيقها.

كما لا بد عليه أن يعيد النظر في الإطار العام للميزانية التقديرية قبل رفعها في صورتها النهائية للإدارة العليا حيث يضيف إلى إجمالي الميزانية قدرا من المال لمواجهة البرامج الطارئة.⁴

لكن كيف يمكن لمدير العلاقات العامة أن يقوم بتقدير لتكاليف اللازمة لمشروع معين؟

¹ عادل حسن : مرجع سابق ،ص- 54.

² نفس المرجع ،ص- 53.

³ نجل إليس و آخرون :العلاقات العامة في مجال التطبيق العلمي ، دار الحمامي للطباعة ، ط1 ، القاهرة ، 1967 ،ص 21.

⁴ نفس المرجع ،ص 22-24.

تتسع الشركات الاستشارية في العلاقات العامة طريقة مثلي هي نظام كشف المراجع التفصيلية حيث تبوب المصروفات في الصورة التالية:¹

- مصروفات إدارية: قوى بشرية (و تتضمن أجور إضافية)
- مصروفات إدارية (تدفئة، إضاءة، إيجار)
- مواصلات (بريد، هاتف، تلغراف)
- سفريات و إعاشة ،وسائل ترفية ،مصروفات نشرية .

مشتريات: مطبوعات، مواد تصوير، أفلام، وسائل مرئية، شرائط تسجيل، أدوات كتابية

خدمات خارجية: استشارة ،خدمات فنية (رسم، تصوير، سينما) بحوث، إعلان، معارض، نسخ، قصاصات صحفية ،مصروفات مؤقتة .

٧ تعيين المسئول عن تنفيذ الخطة:

إن ربط الخطة بشخص معين من نشأته أن يسهل تحديد المسؤولية الناتجة عن نجاح أو فشل البرنامج، كما يسمح للمسئول معرفة قدرته على تأمين نجاح البرنامج المذكور سنتطرق بأكثر تفاصيل لهذا العنصر في مجال بحثنا .

كما نجد c.lougovoy قد تعمق في دراسة طريقة وضع البرنامج و انطلاقا من آرائه والنتائج التي توصل إليها يمكن تحديد المراحل المختلفة لتصميم البرنامج فيما يلي:²

1-تقوم المؤسسة أولا باختيار مختلف العمليات الواجب القيام بها تماشيا مع أهداف العلاقات العامة هذه الأهداف نفسها تحدد حسب طبيعة الجماهير المستهدفة في العمليات.

2-اختيار الوسائل اللازمة لتنفيذ هذه العمليات .

و يقوم كل برنامج عمل على الأربعة عوامل الآتية الذكر:

¹ نفس المرجع ،ص 26.

² C.lougovoy :action psychologique et relations publiques.

-المرسل : المؤسسة و ممثليها .

-المستقبلين: مختلف جماهير المؤسسة

-المتناوبون و وسائل الاتصال: وسائل الإعلام الجماهيرية.

-الرسائل:محتواها و صياغتها.

إن أعمال العلاقات العامة مدروسة، لا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية لكن في برنامج علاقات عامة يجب أن يكون هنا قدر متوسط من التوقعات أي يجب ترك المجال للعمل حسب الظروف و المناسبات المحتملة.

قوم C.Lougovoy مجموعة من الأسئلة يجب على المسؤولين عن العلاقات العامة الإجابة عليها عند تصميم برنامج العلاقات العامة :

1- **الوضعية الاقتصادية للمؤسسة :**

ما هي وضعيتها الاقتصادية؟

أهي منتعشة ؟ مستقلة ما ليا؟

هل تملك التمويل اللازم لانتعاشها التجاري؟

هل المؤسسة في وضعية احتكار ؟

هل هي في وضعية منافسة حادة وطنية أم أجنبية؟

2- **على المستوى الاجتماعي:**

هل تعاني المؤسسة من أزمات داخلية؟

و هل يعممها جو يطيب فيه العمل ؟

3- **مكانة المسيرين:**

ما هي الأهمية التي يعطيها المسرون للمحيط الخارجي؟

هل يتمتعون بقوة مركزة أو غير مركزة؟

ما هو الدور الذي يلعبه المدير العام في الميدان الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي الوطني أو العالمي؟

4- مكانة العلاقات العامة في المؤسسة:

كيف يري المدير العام العلاقات العامة؟

شخصية القائم بالعلاقات العامة؟

مكان العلاقات العامة في الهيكل الداخلي للمؤسسة؟

ثالثاً: الاتصال والعلاقات العامة:

بعد تحديد أهداف و موضوع الخطة و الجمهور المعنى بها و الأفكار و الوقائع التي يراد نقلها إلى الجمهور على مسئول العلاقات العامة أن يعتمد إلى اختيار الوسائل التي يخاطب بها الجمهور استنادا للاعتبارات القائمة و الميزانية المخصصة لإدارة العلاقات العامة¹، كما يمكن تلخيص هذه الخطوة في العبارة الآتية: كيف نعمل ذلك؟²

و يقتضى الأمر هنا اختيار وسيلة اتصال كفيلة بإيصال الرسالة إلى المرسل إليه كاملة و غير محرفة³، و يمكن تصوير عملية الاتصال على أنها " قيام شخص معين بنقل معلومات معينة من خلال قناة معينة إلى شخص آخر بقصد تحقيق نتيجة معينة"⁴، وهذا يعنى أن كل عملية الاتصال تقوم على العناصر الرئيسية التالية:⁵

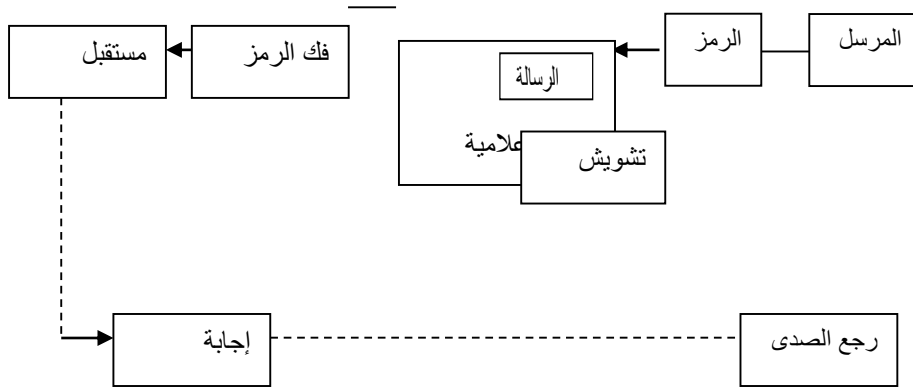
¹ Yves chirouze : le marketing : **le choix des moyens de l'action commerciale**, opu.tome 2.alger 1990.p157.

² عادل حسن : **مرجع سابق** ، ص- 42.

³ **نفس المرجع** ، ص- 57.

⁴ محمد عبد الله عبد الرحيم: **مرجع سابق**، ص- 140.

⁵ Kotler et dubois .**OP-CIT** .P.565.



الشكل 07: يبين عناصر العملية الاتصالية

المرسل: أو المصدر هو المسئول عن إعداد و توجيه المعلومات و المبادئ و الاتجاهات إلى الأفراد أو الجماعات، رغبتها منه في تحقيق المشاركة بينه و بين من يتعامل معهم وقد يكون المرسل فرد واحدا أو جماعة أو مؤسسة.

الترميز: وهو الميكانيزم الذي يترجم الأفكار إلى رموز و إشارات .

الرسالة: تمثل ما يرغب المرسل توجيهه للمستقبل و تتكون محتوياته من إشارات ورموز التي ترمي إلى دلالات معينة.

وسائل الإعلام: و هي النوافل التي توصل الرسالة إلى المستقبل.

فك الرموز: بإعطاء دلالة للرسالة المستقبلية عن طريق فهم محتواها بفضل اللغة المشتركة بين الطرفين **المستقبل:** هو الفرد أو الجماعة التي (أو الذي) يوجه إليها (أو إليه) المرسل رسالة بغية إشراكها (أو إشراكه) فيما يهتم به، و يسمى كذلك الجمهور.

الإجابة: تشمل جميع ردود فعل الجمهور بعد استقبال الرسالة.

رجع الصدى: أو " التغذية المرتدة " و هو جزء من الإجابة التي يوجهها المستقبل للمرسل.

التشويش: نسمى تشويش كل معيق مادي أو معنوي لعملية الاتصال أثناء بث الرسالة وقد يكون هذا التشويش على مختلف المستويات:

- 1- على مستوى القناة نفسها.
 - 2- أو ناتج عن وجود أحكام مسبقة لدى طرفي الاتصال.
 - 3- أو ناتج عن غموض الرسالة أو كثافتها. هناك عنصر أخير مرتبط بعنصري المرسل و المستقبل هو الإطار المرجعي LE CADRE DE REFERENCE: و هو مختلف القيم و المكتسبات الثقافية و الأفكار والأحاسيس و المعلومات التي يحملها كل طرف من أطراف الاتصال.¹
- يواجه المرسل مشكلا عند إرسال رسالته للمستقبل و هو مشكل التشويش، فالفرد معرض إلى حوالي 1000 رسالة إشهاري في يوم و لكنه لا يستجيب إلا للقليل منها نظرا لظاهرة " الانتباه الاختياري"² attention sélective و ولهذا على المرسل أن يلتزم بالبساطة و الوضوح في صياغة الرسالة الموجهة إلى المرسل إليه لكي يضمن قيام المرسل إليه برد الفعل الذي يرغبه المرسل³. كما يجب أن تتسم الرسالة بالجاذبية والتكرار La redondance .

يقوم رجل العلاقات العامة بصياغة الرسالة الموجهة إلى الجمهور بالإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ماذا نقول؟
 - 2- كيف نقول في إطار المنطق (هيكل الرسالة)؟
 - 3- كيف نقول في إطار الرمز (حجم الرسالة)؟
 - 4- من يقول (مصدر الرسالة)؟
- كما عليه أن يختار الوسيلة الإعلامية التي تصل إلى أوف الأشخاص و ذات التأثير القوي تتطبق عناصر عملية الاتصال هذه على عملية الاتصال التي تحدث داخل المنظمة و خارجها أي مع الفئات الجماهيرية المختلفة من موزعين، مساهمين

¹ Kotler Et Dubois : **OP-CIT**, P 565.

² **IBID** P 566.

³ فخري حاسم سلمان : **مرجع سابق**، ص 142.

مستهلكين، التي يهتما معرفة آرائها و اتجاهاتها و كذلك تعريفها بالنواحي التي تهتما من نشاط المنظمة.¹

تمر هذه العملية في مجال العلاقات العامة بعدد من الخطوات اللازمة لإنجازها وهي:²

- 1- تحديد الهدف من الاتصال بدقة و وضوح .
- 2- تحديد الجمهور الذي سيتم الاتصال به (الرجال أو نساء) المثقفون أو المستهلكون...إلخ .
- 3- اختيار الأسلوب الأمثل لشكل الرسالة (شفوية ،تحريرية ،صورة ،إعلان تليفزيوني أو تلفوني أو سينمائي ..الخ.
- 4- صياغة نص مضمون الرسالة.
- 5- اختيار التوقيت الملائم لإطلاق الفكرة إلى المرسل إليهم.
- 6- مراقبة ردود لدى الجمهور المرسل إليه وجمع المعلومات المتوفرة عنها تقييم النتائج المتحصل.
- 7- تقييمك النتائج المتحصل.
- 8- وضع الخطة للعملية التنفيذية المتوقعة على نتائج عملية الاتصال.

أهداف الاتصال:

تستهدف عملية الاتصال التي تقوم بها المؤسسة التأثير على الجمهور المرسل إليه و أحداث تغيير في تفكيره و في شعوره و في سلوكه و لهذا فالسؤال الذي يشار في هذا الصدد هو: ما هو درجات تأثير التي تحدثها عملية الاتصال في تفكير الجمهور و في شعوره و في سلوكه؟³

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 140.141.

² فخرى حاسم سلمان : مرجع سابق ،ص 143.

³ نفس المرجع ،ص 147.

يجيب هارولد لازويل على هذا السؤال بما يلي:¹

يمكن تصنيف رد الفعل الذي يحدثه عملية الاتصال لدى الجمهور بالدرجات التالية .
1/الإصغاء. 2/ الفهم. 3/ استحسان أو التمتع. 4/ التقويم و التقدير. 5/ الإذعان
الفكرة بدون الإصغاء لا يمكن للجمهور فهم الفكرة و استحسانها أو تقديرها، إن مرحلة
الإصغاء تعي

حسب لازويل حالة هي أقرب للفشل إن لم تكن هي نفسها مدعاة لفشل عملية الاتصال
كما أن مجرد فهم الجمهور لمضمون عملية الاتصال يجعل التأثير الذي تحدثه العملية
تأثير سلبيًا كما الاستحسان و التمتع بالفكرة المعروضة عليه و وافق عليها، غير أن
الاتصال له هدفين أساسيين هما:

الهدف الأول: تأسيس علاقات متماسكة مع ثلاث أنواع من الجماهير العامة بالنسبة
لها وهي:²

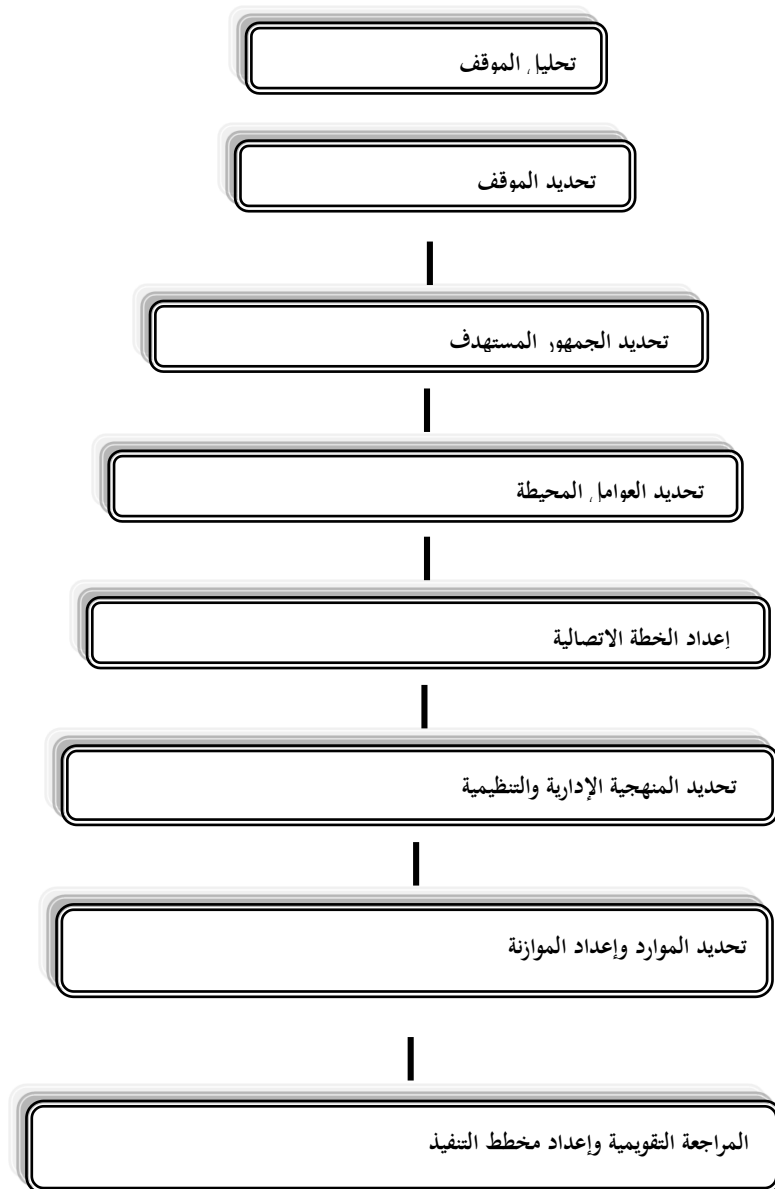
- جمهور المستهلكين لبضائعها أو خدماته. وكذا جمهور حملة الأسهم. وجمهور
العمال والموظفين

الهدف الثاني: تحسين منتجات الشركة أو خدماتها و توزيعها و إستراتيجيتها الاتصالية
مع منافسيها³، ويرى الدكتور محمد نجيب الصرايرة أنه يجب أن تكون فيه إستراتيجية
اتصال في مجال العلاقات العامة كما يوضحه الشكل التالي:

¹ فخري حسين: مرجع سابق، ص 76.

² فخري حاسم سلمان: مرجع سابق، ص 150.

³ Kotler et dubois : **OP-CIT** P237.



الشكل 08: يبين مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة

المصدر: محمد الصرايرة: العلاقات العامة: الأسس والمبادئ، مكتبة الرائد ، الأردن، 2001،

ص231،

المحاضرة الثامنة

اتصال العلاقات العامة

هناك من المفكرين من ينظر إلى بناء الرسالة الاتصالية من وجهة أخرى وذلك من ناحية العوامل الوسيطة في المعالجة الاتصالية للجمهور والرسالة وكذا كيفية الاستجابة المتوقعة، وهذا ما ذهب إليه الباحث والمؤلف **هلكان** حيث يوضح هذا الأخير أنه هناك ثلاث عوامل وسيطة في عملية معالجة الجمهور للمعلومات والرسائل والاستجابة لها والتي كلها تحت مسميات اتصال العلاقات العامة وهذه العوامل هي:-
الدافعية -المقدرة -الفرصة.¹

1-الدافعية:

تسعى الدافعية إلى حث التفكير الداخلي لدى الفرد واستثارته، خاصة الجمهور غير النشط، وذلك لزيادة الاستعداد لديه والاهتمام بالرسائل المقدمة، ومن الناحية العملية، تمثل الدافعية المرتفعة عملية التهيؤ من قبل الفرد لاستخدام كل المصادر المعرفية للتعامل مع المعلومات، ومن أهم التقنيات المستخدمة على هذا المستوى:
-جعل الرسالة جذابة ومثيرة للاهتمام من خلال مخاطبة استجابات وجدانية، مما يجعلها تحظى باهتمام أكبر.

-استخدام مصادر تحظى بمصداقية عالية من قبل المتلقي، ويمكنها ربط القضية المطروحة بأشياء تهم المتلقي.

-جعل الرسالة ذات صلة بالجمهور المستهدف، مثل ربط الرسالة بالمصالح الشخصية والاجتماعية للجمهور، التنوع في مضمون الرسالة من حيث الشكل واللغة المستخدمة ومن خلال مصادر متنوعة.

2 -المقدرة:

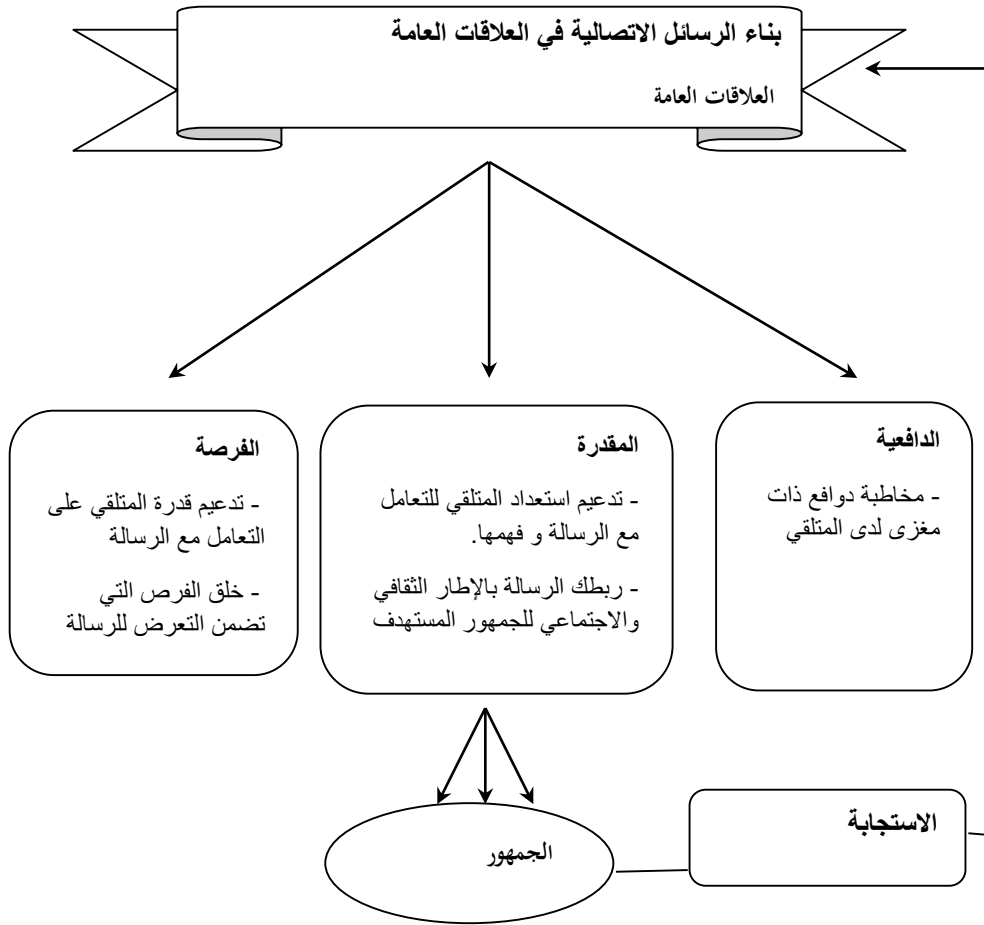
¹ Patrick De'humieres : **Management de la Communication**, Paris, Eyrollrs, 1993, p10.

ترتبط المقدرة بالحاجة إلى ضرورة تعظيم مهارات المتلقي، وقدرته على فهم الرسالة تفسيرها، فالأفراد ذوو المستوى المرتفع من المعرفة بالقضية المطروحة تكون لديهم المقدرة على التعامل مع الرسالة بفاعلية أكبر وبدرجة أكثر تنظيماً، وهذا على عكس الأفراد الآخرين، ويمثل هذا إشكالية بالنسبة للرسائل المطروحة ومن ثم يكون التحدي لمصممي برامج العلاقات العامة هو التغلب على هذه الصعوبات والتأكيد من جهة ثانية على قدرة الأفراد على التعامل مع الرسائل الموجهة إليهم. وهنا يتحتم أن يكون مضمون الرسائل المقدمة مناسباً لخبرات المتلقين.

3- الفرصة :

تعزى الفرصة إلى خصائص الرسالة التي تساعد جمهور العلاقات العامة على التعامل مع المعلومات المقدمة ومعالجتها، وعلى مخططي حملات العلاقات العامة أن يخلقوا فرصاً كافية للجمهور للتفاعل مع الرسالة. والشكل الذي سيأتي تبعاً يوضح كيفية بناء الرسالة الاتصالية في العلاقات العامة.

ومما سبق يترجم في الشكل التالي:



تستخدم العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الاتصالي التسويقي وسائل الإعلام المختلفة وأهمها الاتصال الجماهيري، كما تستخدم وسائل الإعلام التي تصدرها بنفسها كمجلة المؤسسة، والمعارض والحفلات والمهرجانات، وهناك وسائل الاتصال الشخصي كالخطابية والمحاضرات العامة ومكاتب الاستقبال وغيرها، ومن أبرز هذه الوسائل المستخدمة:

أ. **الوسائل المباشرة:** وتعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في العلاقات العامة، لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون مباشراً، وبالتالي فهي وسيلة ذات اتجاهين يمكن من خلالها قياس رد الفعل أو مستوى الاستجابة لما يتم عرضه من أفكار أو توجهات أو حوار هادف، وتأخذ هذه الوسائل الأشكال التالية:

- **تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة:** سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المؤسسة أو الجمهور المتعامل معها أو عملاء المؤسسة.

- **الاشتراك في المسابقات العامة:** بالإضافة إلى مسابقات التلفزيون أو الراديو، أو مسابقة شهر رمضان.

ولهذه المسابقات اهتمام خاص من الجمهور مما يساعد على زيادة مبيعات المؤسسة وزيادة مواقع عرض مختلف خدماتها.

- **المشاركة في الحياة العامة:** وهذا بانتهاز المناسبات العامة كالاحتفالات الرسمية بمناسبة الأعياد الدينية أو الوطنية، فيتم تقديم تهنئات، وهدايا أو باقات ورد، ويتم تقديم العزاء في حالة الوفيات أو الجنازات، أي المشاركة في الصراء والضراء وإبراز المشاعر الطيبة، مما يساعد على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين وتكوين سمعة طيبة للمنظم.

ب. **الوسائل المطبوعة:** هناك نماذج وأشكال متنوعة يمكن استخدامها في مجال المطبوعات ولكنها في الغالب تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- **البريد المباشر:** الرسائل البريدية تعتبر من الوسائل المكتوبة (المطبوعة) التي تحمل فكرة معينة أو موضوعا معينا، يعد إعدادها خاصا يتفق مع سياسة العلاقات العامة للمؤسسة، وتهدف إلى تحقيق مصلحة بين طرفين تربطهم صلات طيبة من العمل والتعاون المتبادل.

- **المطبوعات:** حيث كثيرا ما تعتمد المؤسسات على إصدار مطبوعات خاصة بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كثيرة ومتنوعة وعلى مستوى راق من الإخراج الفني، ومثل هذه المطبوعات قد تتعدد وتأخذ أشكال عدة، فيمكن أن تكون على شكل نشرات تحتوي بعض البيانات عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها وأنسب الطرق للاتصال بها.

وهناك أنواع عديدة من الكتيبات الخاصة بالمنظمة والتي تهدف إلى تقديم شخصية المنظمة وفلسفتها ككل وتاريخ المنظمة وانجازاتها وتوسعاتها ونموها ومساهماتها في حل مشاكل المجتمع والقضايا العامة.

ج. الوسائل السمعية البصرية : أو ما يعرف بوسائل الاتصال الجماهيري والتي تتمثل في وسائل الإعلام الجماهيرية كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون والسينما والانترنت وتعتبر وسائل الاتصال الجماهيري المصدر الأساسي للمعلومات عن العالم والمشكلة لادركات الأفراد حول مواضيع عدة متعلقة بالأحداث والأشخاص والمنظمات والدول وتمثل هذه الوسائل أهمية خاصة لدى المنظمات باعتبارها تساعد في بناء سمعة وصورة المنظمة وتساهم في تشكيل رأي عام حولها.

المحاضرة التاسعة

إدارة العلاقات العامة في إدارة مخاطر المؤسسة

يشمل الإجراءات الوقائية التي تتخذها المؤسسات استعداداً لوقوع الأزمات من حيث إعداد فريق اتصالات الأزمة، وقاعدة المعلومات، و وسائل الاتصال، وتصميم الخطط والتدريب عليها، وهي كالتالي:

أولاً: إعداد فريق اتصالات الأزمة.

إن الدعامه الأساسية في الإعداد والتخطيط للأزمات تتمثل في تكوين فريق لإدارة الأزمات، وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لا، مع استمرار المؤسسة في عملها اليومي¹، حيث أن أبعاد الأزمة المختلفة وتعدد جوانبها، عند حدوثها يتطلب إعداد فريق من مختلف التخصصات يكون قادراً على تغطية جوانب الأزمة بكفاءة وسرعة، وتلك التخصصات تختلف باختلاف المؤسسات ونوعية الأزمات التي تتعرض لها.²

وفريق إدارة الأزمة يتصف بأنه جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة حيث يتعاضد دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها، وتلك الجماعة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءاً من استشعار الأزمة قبل ووعها إلى مواجهة آثارها عند الحدوث وتتبعها استخلاص الدروس منها.³

¹ gottschalk,jack: crisis response in side stories on managing image under siege, ink press,1993,london p398.

² شومان محمد علي: الإعلام والأزمات:مدخل نظري وممارسات عملية،مرجع سابق، ص 242.

³ شريف منى: إدارة الأزمات:الوسيلة للبقاء، القاهرة، 1998، ص-238.

و على هذا فمن الهام توزيع الأدوار والمسئوليات على فريق إدارة الأزمة وذلك للتغلب على الحيرة والارتباك المصاحب لموقف الأزمة، وفي هذا الشأن فإن فريق إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها:

- تحديد الأهداف والإستراتيجيات الأزمة لغدارة الأزمات، و صنع القرارات وتحديد المسئوليات والأدوار .

- فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها .

- مراجعة وإعداد خطط إدارة الأزمات وإدخال التحسينات عليها، أيضا تقديم المشورة للمسئولين والتنفيذيين بالمؤسسة .

***عناصر فريق إدارة الأزمة:** من المتفق عليه أن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على مدى كفاءة وخبرة فريق إدارة الأزمة، وتضامنه في مختلف التخصصات التي يمثلها مجموعة من الشخصيات المحورية الأساسية، ومجموعة من الشخصيات المساندة في إدارة الأزمة، وهذا يتوقف على طبيعة الأزمة وموقف المؤسسة منها.¹

العناصر الأساسية ومساندها لفريق إدارة الأزمة في العناصر

قدم ريد Ried التالية:

1/**قائد الفريق:** الذي يتولى مهمة اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.

2/**المتحدث الرسمي:** الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة و وسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة.

3/**الرئيس:** الذي يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.

4/**المستشار القانوني:** وهو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.

¹ الحملاوي محمد رشاد : إدارة الأزمات :تجارب محلية وعالمية ،ط1 ،القاهرة ،مكتبة عين شمس ،1993،ص249.

5/ مدير الفريق حيث يعمل مع مسئول الاتصالات: ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة مع الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسميين، وتقدير مدى أهميتها.

6/المستقبل للمكالمات: لتلقي المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.

7/مسئول علاقات عامة: لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي.

8/متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية.¹

*المتحدث الرسمي:

يمكن القول أن المتحدث الرسمي من أكثر العناصر الأساسية أهمية، حيث انه الناطق والمتحدث باسم المنظمة ويتولى المهام الاتصالية بالجمهور ووسائل الإعلام، ويعرف المتحدث الرسمي على انه الوجه الرسمي للمنظمة والذي يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة، ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة، وإعداد الرسائل المتنوعة التي تتناسب مع فئات هذا الجمهور، وعادة ما يكون المتحدث الرسمي في حالة الأزمة هو ورئيس المنظمة **Chief (CEO)** **ExectiveOffice**، حيث يتوافر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسؤولية والمهارة الإدارية و الاتصالية، أما في حالة عدم توافر تلك المهارة الأصلية لدى المتحدث الرسمي **(COE)** فيختار الشخص الأقدر على التعامل مع وسائل الإعلام وفهم توجهاتها، ويكون لديه قدرة الإجابة والرد على التساؤلات المختلفة الملقاة من جانب مندوبي وسائل الإعلام، وهذا قد يتوافر لدى مسئول العلاقات العامة وممارسيها بالمؤسسة.²

¹ ried,janine : crisis management: **planning and media relations for the design and construction industry**, john Wiley& sons,inc,new York and london,2000,p-19.

² kitchen, Philip: **public relations principles and practice**, international Thomson publishing company, new York, 1997,p-218.

وفي هذا يرى لورانس بارتون **Lawrance Barton** أن ممارسي العلاقات العامة من الممكن أن يواجهوا في لحظة ما أزمة تجعلهم موضع تساؤل من جانب وسائل الإعلام باعتبارهم متحدثين رسميين باسم منظماتهم.¹

واختيار المتحدث الرسمي يتم وفقاً لعد مهارات وخصائص منها:²

- القدرة على اكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفعالية.
- لديه القدرة على الإقناع وتحقيق المصادقية.
- القدرة العالية على الإنصات الجيد.
- القدرة على التعبير عن المواقف المختلفة بحماس والصبر والتأني ومراعاة الدقة في عرضها.

• القدرة على اتخاذ اتجاهات معينة تؤثر في الجمهور.

• المرونة عند التعامل مع المواقف التي تحتاج إلى ذلك.

• الالتزام بالهدوء والتأني في المواقف التي بها ضغط شديد.

• القدرة العالية على العمل لساعات طويلة

كما أن اختياره يتم لعدة اعتبارات موضوعية من أهمها المعرفة الكاملة بالمنظمة، و القدرة على نقل صورة ذهنية إيجابية عنها، والتقدير الواضح لأهمية العلاقة مع وسائل الإعلام وامتلاك المقدرة الاتصالية والخبرة الواسعة التي تمكنه من التعامل مع وسائل الأزمات، إلى جانب هذا فإن الطبيعة الأزمة ذاتها ومدى خطورتها ونطاق حدوثها- على مستوى المنظمة أو الدولة أو مجموعة دول- يساهم في تحديد المتحدث الرسمي ليكون على قدر المسؤولية.

وبالتالي فإن المتحدث الرسمي يعد ركناً أساسياً ضمن فريق اتصالات الأزمة أو

لجنة إدارة الأزمات، لدوره في تولي إجراءات الاتصال بالجمهور و وسائل

¹ يوسف محمود: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، القاهرة، كلية الإعلام، 2002، ص-98.

² caponigro, Jeffrey, opcit, pp-204,206.

الإعلام، والتحدث باسم المنظمة عن دورها في إدارة الأزمة، والإجراءات التي اتخذتها، ولهذا يجب التركيز في اختياره، وإعداده وتدريبه على الوسائل الأساليب الاتصالية الحديثة، وكما ذكر من قبل أنّ التخطيط الشامل لإدارة الأزمات يشمل إعداد فريق من مختلف التخصصات بالمؤسسة، ومن ضمن هذا الفريق مسئول العلاقات العامة ومسئول إعلامي، وعلى هذا فمن الممكن أن يتكون من إدارة العلاقات العامة فريق فرعي لإدارة اتصالات الأزمة، يكون مدير العلاقات العامة هو قائد الفريق، ويتولى توزيع الأدوار والمسئوليات على أخصائي العلاقات العامة والإعلام بالمؤسسة، كأن يقسموا إلى مجموعات، منها من يختص بإدارة الاتصالات مع وسائل الإعلام، ومنها من يختص بالاتصال مع الموظفين داخل المؤسسة، وأخرى لإعداد وتحديد الرسالة الاتصالية ومتابعة مدى تناسبها مع الجمهور (رجع الصدى)، في حين يكون هناك مجموعة أخرى تتولى متابعة أحداث الأزمة وتحديد أبعادها، وإمداد الإدارة العليا بالمعلومات من موقع الأزمة، هذا فضلاً عن وجود متخصصين في استقبال آراء واستفسارات الجمهور الخارجي والرد عليها إلى جانب الاتصال بالمسؤولين والجهات المشاركة في إدارة الأزمة.¹

* الاستعانة بالخبراء والمستشارين:²

تعد الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الإجراءات الهامة التي تقوم بها المؤسسة في إدارة الأزمات، حيث إن مستشار الأزمة هو الذي يضع فلسفة إدارة الأزمة بدرجة عالية من الكفاءة، تلك الفلسفة تشمل على سلسلة من الإجراءات والأنشطة التي تساهم في منع وقوع الأزمات والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها قبل وأثناء وبعد الأزمة، وفي الغالب فإن المؤسسة الكبرى عندما تواجه أزمات قوية فإنها تلجأ إلى الاستعانة بشركات استشارية متخصصة في العلاقات العامة لإدارة اتصالات الأزمة

¹ يوسف محمود: مرجع سابق، ص ص، 118-119.

² caponigro, Jeffrey. opcit, p-17.

التي تعرضت لها المؤسسة، وترجع تلك الأهمية إلى أن مستشار إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها:

« تحديد تقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة.
 « محاولة منع تلك الانتقادات والاستجابة لآراء وشكاوى الجمهور قبل تطورها لأزمات، ومعالجة أوجه القصور داخل المؤسسة.
 « تحديد وتوقع وقت حدوث الأزمة، والإجراءات التي تتخذ تجاهها من واقع دراسة الأزمات السابقة والتصور للأزمات المحتملة الحدوث، أيضاً الاتصال بالكفاءة خلال الأزمة، وكذا التخطيط للأزمات الكامنة والخفية
 « تقييم الأزمة وقياسها واتخاذ الإصلاحات والتعديلات في خطة إدارة الأزمة المعدة والمجربة مسبقاً.

« تجنب المؤسسة العديد من الأزمات التي تواجهها من خلال الأنشطة التي يقوم بها والتي تهدف إلى الارتقاء بصورة المؤسسة ومصداقيتها وسمعتها لدى الجمهور.
 واختيار مستشار العلاقات العامة لا بد وأن يتوافر فيه مجموعة من الصفات المعرفية والحسية في التعامل مع الأزمات ومدى مرونته في التعامل مع خطة الأزمة،
 ومن تلك الخصائص نذكر ما يلي:

- * الخبرة السابقة في اتصالات الأزمة بالمؤسسات الحكومية والخاصة.
- * دراية تامة بوسائل الإعلام المحلية والعالمية في الاحتياج إليها.
- * قدرة على إجراء مقابلات مع الجمهور، وكتابة التقارير والموضوعات والقصص الصحفية المساندة لموقف المؤسسة وجعلها في صورة حسنة.
- * التعامل مع الوسائل التكنولوجية لنشر رسالة المؤسسة على الجمهور.

* القدرة على التصرف السريع لتحقيق التوازن وتخفيف حدة التصادم بين وسائل الإعلام والمتحدث الرسمي للمنظمة، وتقديم النصائح عن كيفية الإجابة على الأسئلة وترتيبها أمام المتحدث الرسمي.¹

يمكن القول أن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين تساهم إلى حد كبير في الإعداد والتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، واحتواء الأضرار بل ومنع الأزمة قبل حدوثها بعض الوقت، ولكنها في نفس الوقت مكلفة وذات عبء مادي على المؤسسة، لذا فمن الضرورة أن تقوم المؤسسة بتشكيل فريق متخصص في اتصالات الأزمة يكون ممارسي العلاقات العامة ركناً أساسياً فيه، وأن يتم تدريبه وتأهيله على التعامل مع الأزمات، وتبني الوسائل الحديثة في التدريب تماشياً مع تطورات المجتمع وتعدّد مؤسساته.

ثانياً: بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها.²

إنّ جميع تلك البيانات يتم إعدادها من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تهتم بتجميع المعلومات الضرورية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما يحدث بها من تغيرات وما طرأ عليها من أحداث، وإجراء تلك البحوث يعتبر من المهام الأساسية للعلاقات العامة وهي وظيفة إستراتيجية تسعى إلى البحث والدراسة والتحليل لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فهذه البحوث تستهدف وضع تحليل شامل عن المنظمة وتاريخها وطبيعة عملها ومشاكلها وعلاقتها بالجمهور وبالإدارة العليا، وذلك لتزايد اعتماد الإدارة العليا على العلاقات العامة في الحصول على المعلومات التي تساعد في توضيح التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تحدث بالمجتمع، وتحليلها ودراسة أثارها وحفظها في ملفات خاصة بها.

في هذا الشأن فقد قدم مجموعة من المؤلفين نماذج لمجموعة من المعلومات والبيانات اللازمة عند إعداد قاعدة المعلومات ومنها:

¹ ried, Janine :opcit, p31.

² علي عجرة :مرجع سابق، ص- 66.

- 1- طبيعة المنظمة وخلفياتها التاريخية، والدور الذي تؤديه في المجتمع، ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
 - 2- جماهير المؤسسة وعملائها.
 - 3- نوعية المنظمة من حيث كونها تهدف إلى الربح أو غير ذلك.
 - 4- أقسام المنظمة المختلفة.
 - 5- معرفة الخبراء الذين يعملون بالمنظمة ونواحي تخصصاتهم.
 - 6- معرفة أوجه الضعف والخلل بالمؤسسة والتي قد تؤدي لأزمات ومحاولة حلها.
 - 7- علاقة المنظمة بوسائل الإعلام وكذلك العلاقة بين الجمهور الداخلي (الموظفين)
 - 8- الإصدارات والنشرات التي تصدر عن المنظمة سواء بوسائل الإعلام أو من المنظمة نفسها.
 - 9- التقارير والقرارات واللوائح والقوانين والنظم التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي قد تؤثر على عملها.
 - 10- دراسة توجهات الجمهور واهتماماته والاتصال بقيادة الرأي في المجتمع.
- ومن الضروري أن تشمل قاعدة البيانات على كتيبات إرشادية ذات موضوعات متنوعة وسهلة التداول وتكون مرجعية سهلة الاستخدام، كما تشمل قاعدة البيانات أيضاً على الأزمات التي تعرضت لها المنظمة من قبل، وكذلك الأزمات التي تعرضت لها المنظمات التي تمارس نفس النشاط وتحليلها وإدارتها لتلك الأزمات، وذلك لتخفيف الآثار السلبية وتلافيها عند تكرار حدوث تلك الأزمات، ويتم عادة دراسة تلك الأزمات من خلال فهم طبيعة الأزمة من حيث مدى انتشارها وكيفية تعامل الإدارة معها، وكفاءة النواحي الإدارية والاتصالية والاستجابات الفعلية والفعّالة التي اتخذت، وأوجه الخلل في إدارة الأزمة والنتائج التي ترتبت عليها والدروس المستفادة منها.¹

¹ bland,michael: communicating out of a crisis ,macmillan press ltd,1998,london,p8.

وعلى هذا فمن الأهمية أن يكون للمنظمة مركز للمعلومات والتوثيق يتولى مهمة تجميع كافة البيانات والمعلومات عن المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وأن يتوافر به التقنية الحديثة في حفظ تلك البيانات من خلال أجهزة الحاسب الآلي التي تتضمن تيسير إمكانية استرجاع المعلومات المطلوبة بدقة وسرعة، حتى تتلاءم مع موقف الأزمة المفاجئ، وضيق الوقت اللازم لاتخاذ القرارات والبحث عن المعلومات مع وضع في الحسبان تدوين و تسجيل تلك البيانات في سجلات مكتوبة ومحفوظة بالمركز تحسبا لأي طارئ بأجهزة الحاسب الآلي.

يمكن القول أن القاعدة المعلوماتية عن المنظمة تحتوي على ما يلي:

- المنظمة والعاملون بها وما يتعلق بها من تنظيمات ولوائح وقوانين.
- جمهور المنظمة بشكل عام وفئاته المختلفة من وسائل الإعلام، وقادة الرأي والجمهور الذي تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافه، وكذا النواحي المتعلقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها وما تهدف إليه.
- الأزمات السابقة في تاريخ المنظمة والمنظمات الأخرى التي تمارس نفس النشاط والأساليب المتبعة في إدارتها، وأوجه التطور في التخطيط لتلك الأزمات.
- البيانات المتعلقة بالمسؤولين في المنظمة وفريق إدارة الأزمة والجهات الخارجية كالوزارات والهيئات والمرافق ونواحي الإغاثة والإنقاذ.
- المعلومات المتجددة عن العالم الخارجي للمنظمة والتي تحمل نواحي الإفادة عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة "الانترنت" لكونها أسرع الوسائل في إرسال واسترجاع المعلومات بل وحفظها والتعرف على نواحي التطور في المنظمات المختلفة المحلية والعالمية.
- موقف التغطية الإعلامية والصحفية من المنظمة بصفة يومية من خلال تجميعها وحفظها إلكترونيا بحيث يسهل استرجاعها.

المحاضرة العاشرة

تحديد المخاطر محتملة الحدوث لمهام إدارة العلاقات العامة.¹

هي مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث وتشمل على إدارة القضايا وتوقع الأزمات، فإدارة القضايا **Issues Management** تقوم على مبدئين أساسيين هما:

- التعرف على القضايا والمشكلات التي تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة الحدوث في وقت لاحق.

- العمل على حل تلك القضايا والمشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، واهتمام المؤسسة بإدارة القضايا المختلفة التي تتعرض لها ودراساتها في المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يساهم إلى حد كبير في التخفيف من شدتها، وربما منعها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها، والتحكم في مستويات التأثير، والتعامل مع الجماهير المختلفة.

وتلك القضايا التي تمثل إشارات الإنذار لوقوع الأزمات تتطلب الدراسة والبحث والتحليل لتلك القضايا، حيث يبرز دور العلاقات العامة في هذا الشأن من خلال دورها في إجراء البحوث والدراسات الميدانية والتحليلية لأوجه الخلل بالمؤسسة والمخاطر الممكنة تطورها وتهديدها لمصالح المؤسسة وذلك من واقع اتصالها بجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام، وتوثيق الصلات بهذا الجمهور للتعرف على اتجاهاته نحو المؤسسة وما تقدمه من خدمات له، وكذلك دورها في فحص المخاطر من واقع اتصالها بنشاط المؤسسة وطبيعة عملها وعلاقتها بالإدارة العليا.

وهناك عدّة إجراءات لدراسة تلك القضايا منها:

¹ السعيد السيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص، 221-

* التعرف على المصادر والأشياء التي قد تؤدي إلى وجود الأزمة، فيجب أن يقوم القائم بالاتصال

بوضع نفسه مرة في وسط الأزمة، ومرة كمرشد لوسائل الإعلام أو في موقف مواجهة معها، وأخرى في مواقف الشائعات وغيرها....

* استخدام وسائل قياس ومعرفة الجمهور واتجاهاته وردود فعله تجاه المؤسسة.

* استخدام طريقة القصص الصحفية الإلكترونية بصفة يومية لمعرفة التغطية الإعلامية

لأحداث المنظمة.

* يجب الإعلان عن الأحداث الطارئة بسرعة وحلها.

* استخدام الأسلوب المرن والحر في تحديد القضايا الكامنة والطارئة، وكذلك طريقة التوقيعات

لتحديد المسؤوليات والأدوار.

من خلال إدارة تلك القضايا يظهر دور التفاوض في إدارة الأزمات والمخاطر الكامنة التي تواجه المنظمة، تتأكد أهمية العلاقات العامة ودورها في التفاوض بين أطراف الأزمة اعتماداً على أساليب الإقناع التي تتوافر لدى ممارسي العلاقات العامة، وكذلك الاعتماد على الخبرة والدراسة والمعرف ببيئة المنظمة وطبيعة عملها وما يتعلق بها من أعمال أو أزمات حدثت لها من قبل.

وإذا كانت المؤسسات تهتم بإدارة القضايا ومحاولة حلها قبل تفجرها وتحولها لأزمات، فإنه لمن الهام الإعداد والتخطيط للأزمات الممكنة الحدوث مستقبلاً، والتي تتحدد بناءً على نشاط المؤسسة وطبيعة عملها، وهذا يتطلب دراسة البيئة وواقع المنظمة وعلاقتها بالمجتمع، وكذلك جمع البيانات بصورة دورية، واستحداث أنظمة التوعية والتطور الإداري والتنظيمي في ظل التطورات الحديثة بالمجتمع.

وتقدير تلك المخاطر يتم عادة من خلال التوقع والتصوير والتخيل بصفة مستمرة لأسوأ الأشياء الممكن حدوثها، وكذلك التتبع لنشاط المؤسسة وما يطرأ عليها من تطورات وتغيرات، فمثلاً في مجال الأشغال العمومية والنقل عامة في يتوقع حدوث أخطار تتعلق بحوادث الاصطدام وغيرها من الأخطار التي تتعلق بسلامة وتأمين المشاريع التنموية داخل الدول بصفة مستمرة (وزارة الأشغال العمومية).

لقد صنّف العديد من المؤلفين في مجال الاتصال والعلاقات العامة الأزمة حسب موقفها إلى ثلاثة أنواع هي:

- **الأزمات المفاجئة سريعة الحدوث *Immediate crises*** والتي لا تسمح بالبحث أو التخطيط لسرعة حدوثها مثل أزمات الزلازل والبراكين والفيضانات وغيرها...

- **الأزمات الطارئة *Emerging crises*** وهي تسمح بفترة من الوقت للبحث والتفكير والتخطيط، كما يمكن حدوثها فجأة في حالة تراكم أسبابها لفترة من الوقت.

- **الأزمات المزمنة *Sustained crises*** وهي تبقى لشهور وربما سنوات، تسمح بتداول الشائعات، وهي تساعد وسائل الإعلام على انتشار تلك الشائعات وتداولها وتصنيف تلك الأزمات على مبدأ طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها يترتب عليه نوعية الأزمات الممكن حدوثها، ومن ثم يتحدد مدى شدتها وخطورتها ودوائر التأثير والإجراءات المطلوبة واللازمة في التعامل معها، وكذلك الأسباب التي أدت إلى حدوثها والنطاق الذي تحدث فيه، وعادة ما يتم تحديد المخاطر والأزمات المحتملة الحدوث من خلال الإجابة على عدّة تساؤلات منها:

1- ماذا حدث للمنظمة في الماضي؟.

2- ماذا حدث للمنظمات الأخرى التي تمارس نفس النشاط؟ (فما حدث لها من الممكن حدوثه للمنظمة في أي وقت).

3- ماذا فعلت المنظمة من أجل التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات؟

4- ما مدى التأثير بالقرارات في فحص ومراجعة تلك المخاطر؟

5- ما القضايا الكامنة التي تهدد المنظمة ويمكن تحويلها لأزمات؟

وعند تحديد نوعية تلك المخاطر والأزمات يجب توقع الشكل الذي تظهر عليه ونطاق تأثيره، والموضوعات التي تكون أكثر إثارة عند الحدوث، كذلك معرفة الجهات المسؤولة عن التعامل مع الأزمة، والآثار المترتبة عليها القانونية والإدارية والاقتصادية والبيئية وغيرها...، وكذلك مدى التأثير على صورة المؤسسة لدى الجمهور¹.

ولكي يتحقق النجاح في إدارة اتصالات الأزمة والحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور يجب أولاً تأسيس علاقة قوية مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، حتى تكون جهات مشاركة ومتضامنة في إدارة الأزمة عند حدوثها، وهناك مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها عند تأسيس تلك العلاقات مع الجمهور ومنها:

- أن تعمل المؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية.
- محاولة تدريب الجمهور على الطريقة التي يريدها القائم بالاتصال و يهدف إليها.
- استخدام برامج العلاقات العامة في تدعيم العلاقات وتحقيق المصادقية مع الجمهور.
- اتخاذ الطرق التي تجعل الاتصال بالجمهور سهلاً مع إمكانية توجيه أسئلة وعرض مقترحات لصالح المؤسسة.
- تدعيم إشارات الإنذار والإعلام عنها مباشرة وبجديّة.
- العمل على قياس وتقييم أنشطة الاتصالات، وتجميع الآراء والأحكام لتحسين العلاقات مع الجمهور.

لذا فيجب الاتصال بهذا الجمهور في حالة الأزمات، وان يكون هناك قنوات ووسائل للاتصال به تكون مجهزة ومعدة وقادرة على إدارة الأزمة، واتصالاتها وإمداد

¹ يوسف محمود: مرجع سابق، ص 105.

الجمهور بالمعلومات السريعة والصادقة، واختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة في الاتصال يتوقف على مدى ملائمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف وطبيعته.¹

تتمثل الوسائل والقنوات الاتصالية في إجراءات عقد المؤتمرات الصحفية، وإعداد النشرات الصحفية، وإجراء المقابلات، والإعلانات، والنشرات الإخبارية المرئية، ومراسلات الجمهور، الاتصالات التلفزيونية، والمذكرات والتقارير وكذلك وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة عبرالانترنت والتي تتيح إمكانية التبادل المعرفي في أفضل الحلول لمعالجة الأزمة، إلى جانب إمكانية متابعة أحداث الأزمة لقدرته السريعة على بث الإخبار، كما يتيح للمؤسسة أن تحدد موقف الرأي العام واتجاهات التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة ليتسنى لها إصدار بيانات صحفية تسير في اتجاهات صحيحة حسب توجهات الرأي العام، إلى جانب أن الانترنت من أفضل الوسائل الاتصالية عند وقوع الأزمات خارج نطاق الدولة، لقدرتها على تسهيل عملية الاتصال وتحقيق قدر عالي من الدقة والسرعة.²

وإذا كان فريق إدارة الأزمة يجتمع عند حدوث الأزمة فإنه لمن الضرورة إنشاء وتأسيس مركز لإدارة الأزمة يشتمل على مركز إعلامي يتم التعامل من خلاله مع وسائل الإعلام والجمهور، ويضم كافة وسائل وأجهزة الاتصال الحديثة، ويشتمل على البيانات الأساسية عن المنظمة وفريق إدارة الأزمة، والمؤسسات المختلفة، والمسؤولين وأجهزة الاتصال.³

من الأهمية بمكان عند تأسيس هذا المركز وضع ثلاث نقاط في الحسبان وهي:

¹ فريد كريمان: تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، عدد 6، 1999، ص-15.

² يوسف محمود: مرجع سابق، ص، 112.

³ شومان محمد علي: مرجع سابق، ص-86.

1- تحديد الغرض منه، فهو مخصص لتداول المعلومات ما بين الإدارة والقائمين على إدارة الأزمة وبين الجمهور مباشرة

2- يجب أن يكون المركز من جزأين أحدهما يهتم بخدمة الرد على الجمهور واستفساراته، والآخر يتعامل مع الصحافة و وسائل الإعلام.

3- تحري الصدق والموضوعية في نقل المعلومات والإخبار حيث ينعكس ذلك على الجمهور بعد الأزمة.

إلى جانب تلك الوسائل فهناك وسائل العلاقات العامة الأخرى التي تعتمد على الاتصال المباشر بالجمهور في الميدان في حالة حدوث الأزمة والتي تهدف إلى طمأنة الجمهور وإمداده بالمعلومات الصحيحة التي يلجأ إليها مندوبي وسائل الإعلام في حالة عدم وجود بيانات ومعلومات من الجهات المسؤولة عن إدارة الأزمة، ولكي يتحقق الاتصال الفعال بهذا الجمهور يجب تحديد نوعية الرسالة الاتصالية **Message** التي يمكن بثها خلال الأزمة، بحيث تتناسب مع فئات الجمهور العريض، وتلك الرسائل يتم تصميمها على أساس اهتمامات واحتياجات الجمهور وفئاته، مع الالتزام بالمصداقية وتقديم الحقائق والسرعة في إعدادها.¹

ومن المتفق عليه انم عالية الرسالة الاتصالية تتوقف على مضمونها وما تحتويه من إجراءات، و في هذا الشأن فإن هناك خمس إجراءات لمضمون الرسالة وهي:

- تحديد المشكلة ومصدرها ومدى تأثيرها.
- وصف الكيفية التي يتم بها تجنب المشكلة من جانب الجمهور والتخفيف من حدتها.

• وصف كيفية تناول إدارة الأزمة ومتابعتها.

• تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

¹ نفس المرجع:ص-87.

• تحديد النقاط الايجابية والهامة في تناول الأزمة.

كما أن مضمون الرسالة يتوقف على مدى تقبل الجمهور لنوعية هذا المضمون، لذا فهناك عدّة أوجه يجب مراعاتها عند تصميم الرسالة الاتصالية، والتي تتعلق بهذا الجمهور وهي:

-الأوجه الإنسانية **Human Face** والاعتذار ولفت عطف الجمهور، وذلك عند إصلاح الصورة الذهنية، إلا أن الاعتذار قد يكون عائقاً قانونياً لكونه يدين المنظمة ويظهرها في حالة الاعتراف بالخطأ، ولكنه فعّال في برامج العلاقات العامة.

-طمأنة الجمهور **Reassuran**: حيث أنه يكون خائفاً في حالة الأزمة من امتداد تأثيرها وإمكانية تكرارها ومدى التحكم فيها، لذا فيجب طمأنته بأن كل شيء تحت السيطرة وأن الأزمة لن تحدث مرة أخرى، إلى جانب مصارحته بالحقائق بقدر الإمكان مع تكثيف برامج التوعية.

-خلفيات ومختصرات عن المؤسسة **Back Ground Briefs**: من خلال تكون قاعدة معلوماتية عن الشركة أو المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها القائم بالاتصال ليكون قادراً على إعداد الرسالة الاتصالية والتعامل مع وسائل الإعلام والجمهور.

وعلى هذا يجب أن يقوم ممارس العلاقات العامة بدراسة الجمهور المتعلق بالمؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، وتصنيف الجمهور إلى فئات على حسب المستويات التصنيفية المختلفة، ومراعاة نوع الخطاب الموجه إلى هذا الجمهور بحيث يتناسب مع مستوى تعليمه ودرجة ارتباطه بالأزمة ونوعية الوسيلة التي يتم نقل الرسائل عبرها إلى هذا الجمهور.

وهناك عدة اعتبارات يجب الأخذ بها عند إعداد لخطة الاتصالات الأزمة، فعند قيام مسئول العلاقات العامة بالإعداد والتخطيط للزمات فإن ذلك يتوقف على عدة اعتبارات لكونه يعمل داخل المنظمة ويخضع لتنظيمات قيادية وإدارية مختلفة بالمؤسسة، وتلك الاعتبارات تتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية

للمنظمة ومدى ارتباطها بالعلاقات العامة وطبيعة الدور الذي تقوم به داخل وخارج المنظمة إلى جانب ثقافة المنظمة ذاتها في إدارة الأزمات ومدى رغبتها وقدرتها على التطوير والتحديث في الجوانب التنظيمية والمهنية بالمؤسسة.

فمن جانب النواحي التي تتعلق بممارس العلاقات العامة فإن هناك عدّة أسئلة يجب وضعها في الحسبان عند إجراء الخطة ومنها:

* هل ممارس العلاقات العامة عضواً بارزاً و هاما بالمنظمة من حيث النواحي التنظيمية والمهنية؟ وما طبيعة الاتصالات بينه وبين الإدارة العليا؟

* هل لدى ممارس العلاقات العامة السلطة والمصادر ليتحرك سريعا وقت الأزمة ويستخدم

الإستراتيجيات الاتصالية؟

* هل ممارس العلاقات العامة قادر على وضع إستراتيجيات اتصالية للمنظمة تتناسب مع مواقف الأزمات؟

* ما مدى التعاون والتكامل بين مسؤولي العلاقات العامة والأطراف الأخرى في صياغة مضمون الرسالة الاتصالية؟

* هل الإستراتيجيات الخاصة باتصالات الأزمة تتوافق أو تتشابه مع استراتيجيات الاتصال اليومي في المنظمة؟

* هل تطوير وتدعيم العلاقات مع جماهير المؤسسة والحفاظ عليها جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة الاتصالية؟

وفيما يتعلق بإعداد إجراءات ومضمون خطة الاتصالات وتنفيذها فيجب مراعاة

ما يلي:

- يجب أن تكون اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.
- تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.
- ضرورة التعاون والتضامن بين مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة لانجاز إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور.
- ضرورة تواجده خطة اتصالات الأزمة باستمرار مع الدليل الإرشادي (يجرى شرحه فيما يأتي) للأزمة لسرعة التعامل معها حين وقوعها.¹
- إنّ الدليل الإرشادي *Manual* من الإجراءات الفعّالة التي تساعد على كفاءة اتصالات الأزمة وإدارتها بنجاح، والذي يأخذ أهميته من النواحي التالية:
 - يقدم النواحي والموضوعات التي تحتاج إلى سرعة في التعامل معها مثل وسائل الإعلام والجمهور الداخلي والخارجي.
 - لا يضع فريق الأزمة تحت اشتراطات مراحل إدارة الأزمة، فهو يسمح بالتعامل مع الأزمة في مراحلها الأولى، ومراعاة قائمة أولويات المواجهة.
 - وإرشادي الأزمة يشتمل على عدّة إجراءات خاصة بمواقف الأزمات التي قد تؤثر على المنظمة، وكيفية التعامل معها من خلال الاتصالات التي تتم مع جمهور المؤسسة²، ويشمل إرشادي الأزمة على عدّة خطوات عند إعدادها قدمها بلاند *Bland*:

¹ السيد السعيد: مرجع سابق، ص ص، 126-127.

² caponigro, Jeffrey .*op.Cit*, p, 111.

- مقدمة ووصف مختصر عن ما يتوقعه إدارة الأزمة وكيفية استخدام نموذج الأزمة.
 - الإجراءات المتبعة وخلاصة عن ما تسلكه المؤسسة من إجراءات التعامل مع الأزمة.
 - فريق الأزمة الذي يضم كافة التخصصات والبيانات الخاصة بالأعضاء.
 - إعداد قائمة بنوعية الجمهور وتقسيمه حسب طبيعته وإمداده بهاتف الطوارئ والنواحي الأخرى المتعلقة بخدمات المؤسسة.
 - الرسائل الاتصالية بأنواعها المختلفة لضمان فعالية الاتصال في إدارة الأزمة.
 - المصادر وتخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات الاتصال مع الجمهور.
 - وسائل الإعلام وإعداد قائمة بالمقابلات اللقاءات مع الوسائل الإعلامية المختلفة.
 - خلفيات عن المؤسسة وعن نشاطها ودورها في خدمة المجتمع والجمهور.
 - الأرقام والعناوين الهامة والهواتف.
 - أي معلومات هامة أخرى مثل تقارير وبرامج وسائل الإعلام.
- الواضح أنّ دليل الأزمة يشتمل على الإجراءات الأساسية بخطة إدارة الأزمة، حيث يتم تداوله بين فريق إدارة الأزمة لسهولة، أما بالنسبة للخطة الشاملة فإنها توضع في مركز إدارة الأزمات، ويتم من خلالها إعداد إرشادي لكل تخصص في فريق إدارة الأزمة، ويحدد المهام والمسئوليات لكل منهم، لذا فمن الضروري أن يتواجد هذا الدليل مع كل الأعضاء في مختلف أماكنهم ومنازلهم، إلى جانب تواجده بالمؤسسة والإدارة العليا وإدارة العلاقات العامة.¹

¹ bland, Michael, op.cit. P, 48.

تعتبر خطة اتصالات الأزمة من أهم الإستراتيجيات الاتصالية في التخطيط لإدارة الأزمات لاشتمالها على أغلب الإجراءات اللازمة لانجاز إدارة الأزمة وأوجه التعامل مع الجمهور و وسائل الإعلام ومتابعة إجراءات تنفيذ الخطة، ولا شك أنّ خطة الأزمة لكي تتفّذ بكفاءة وفعالية لا بد أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي منها أن تكون عملية قابلة للتنفيذ ومفهومة وشاملة وتتميز بالمرونة وقابليتها للاختيار. هناك مجموعة من الأسس الفعّالة التي تشتمل عليها خطة اتصالات الأزمة تتمثل في طبيعة الخطة والمحتويات التي تشتمل عليها:

- 1/ المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة.
- 2/ شمولية الخطة وتماسكها ودراستها لمختلف الأحداث وتطويرها باستمرار.
- 3/ إعداد وفحص التقرير القانوني.
- 4/ تدريب فريق اتصالات الأزمة.
- 5/ إعداد الموجز الإرشادي لإدارة الأزمة (دليل الأزمة)
- 6/ الاختبار القانوني لموقف أزمة ما وإعداد قائمة بالنقاط الضرورية.
- 7/ أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها.
- 8/ إعداد دورية بالمؤسسة تشتمل على التقرير القانوني والإجراءات الاتصالية التي تتخذ.
- 9/ إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الإدارية والاتصالية.
- 10/ الاستعداد لأي تغيرات قد تحدث.

إلى جانب تلك الأسس والعناصر التي تبرز أهمية خطة اتصالات الأزمة فإنه لمن الهام أن تشتمل الخطة التي تتخذ في المراحل الإستراتيجية المختلفة من إدارة الأزمة، بحيث يتم تأسيسها على إستراتيجية بحوث مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات عن بيئة المنظمة، وإدارة القضايا المختلفة وحلّها قبل تصاعد حدّتها

وتلك النواحي تمثل الإستراتيجيات الوقائية في إدارة اتصالات الأزمة ثم الاهتمام بنواحي معالجة الأزمة حين حدوثها، ومراعاة نوع الخطاب الإعلامي الموجه إلى الجمهور، بحيث يتناسب مع طبيعة ومستوياته المختلفة، وكذلك إستراتيجيات التعامل مع وسائل الإعلام، ومتابعة الأزمة حتى انتهاء أحداثها وتقييم وتحليل الخطة الاتصالية والإدارية.

يمكن القول أيضاً أن أساس نجاح خطة اتصالات الأزمة يتمثل في مدى اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية إعداد وتقييم خطة اتصالية لإدارة الأزمات، تؤسس على مبدأ المسؤولية الاجتماعية، التي تجيز للعلاقات العامة أن تعمل في إطار تلك المسؤولية والحرص على المهام الوظيفية، كما أن هذا الاقتناع لا يتأتى إلا إذا كان للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة.¹

¹ السيد السعيد: مرجع سابق، ص. 129.

المحاضرة الحادية عشرة

التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات.

تعد إستراتيجية التدريب من الإستراتيجية الفعالة عند التخطيط للأزمات، بل إنها تعد من أكثرها تأثيراً وقياساً لكفاءة إدارة الأزمة، وتلك الإستراتيجية تتضمن تدريب كافة التخصصات في إدارة الأزمة ومن بينها مسؤولي العلاقات العامة وبالتالي تختلف صور وأنماط التدريب على حسب كل تخصص، واهتمام المؤسسة ببرامج التدريب وإجراء التجارب راجع إلى عدة أهداف وفوائد منها:

- أنّ التدريب على خطط إدارة الأزمات يعد فرصة لاختيار إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية

والبشرية، ومدى قدرتها على الاستعداد لمواجهة الأزمات.

- يساهم في مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة الحدوث، والتي تمثل السيناريوهات المحتملة.

- مراجعة مدى فعالية الأدوار والمسئوليات لكل عضو بفريق إدارة الأزمة ومدى السرعة في تحقيقها.

- التدريب فرصة لإدخال التحسينات والتعديلات على خطة إدارة الأزمات ومعرفة أوجه القصور بها.

والتدريب على إدارة الأزمات وإجراء التجارب يساهم في تدعيم ثقافة المنظمة في إدارة الأزمات، ويجعل هناك نوعاً من الترويج والانتشار لثقافة الأزمة بين العاملين بالمنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا قد يوجد لدى كل فرد بالمنظمة شعوراً بالمسئولية تجاه منظمته، ودافعا له لرفع معنوياته وتنمية الإحساس بالواجب المهني والوظيفي لديه عند مواجهة أي خطر يهدد المنظمة.

كما يساعد التدريب على دعم الثقة وضبط النفس والقدرة على المواجهة لدى فريق إدارة الأزمة، نتيجة تكرار التدريب على سيناريوهات لازمات متوقعة الحدوث

تأخذ شكلاً من الواقعية في تنفيذ الإجراءات، لرغبة كل عضو في إثبات كفاءته وفي نفس الوقت قدرته على التنسيق مع زملائه، هذا فضلاً عن دوره في إكساب مهارات وخبرات إدارية واتصالية وفنية جديدة وظهور حلول غير نمطية تكون فعالة عند إدخال التحسينات والتعديلات على الخطة، وعند مواجهة أي أزمة تحتاج مهارات فنية في التعامل معها ليست مدرجة ضمن خطة إدارة الأزمة¹.

ولكي يكون التدريب فعالاً و متميزاً يجب أن يأخذ أشكالاً وطرقاً متعددة وهي كالتالي:

- 1- إجراء التجارب العلمية ومحاكاة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث ورصد الأساليب والإجراءات التي تتخذ في إدارة الأزمة التي تخضع للتجريب، وهنا يتم تدريب فريق العلاقات العامة على طرق جمع المعلومات والتعامل مع الموظفين، والسائل الإعلامية، وإعداد البيانات الصحفية والرسائل الاتصالية، وعقد المؤتمرات الصحفية
- 2- عقد جلسات تدريبية ومحاضرات، والاستعانة بالخبراء والمستشارين في التصور لوقوع الأزمات وتطور أحداثها والتفكير المستقبلي في التخطيط لها.
- 3- الطرق الكمية والكيفية في اختبار خطط إدارة الأزمات، حيث أن الطرق الكيفية تهتم بتحديد الاستراتيجيات المخصصة لإدارة الأزمات وأنواعها، في حين أن الطرق الكمية تهتم باختبار التأثيرات الاجتماعية لتلك الاستراتيجيات عند تناولها لأزمات معينة، ومدى قبولها لدى مديري الأزمات والجمهور².
- 4- إجراء الدورات التدريبية النظرية لأسس إدارة الأزمات والمنهج النظري في هذا المجال، إلى جانب كيفية تصميم خطة اتصالات الأزمات، وإطلاع المتدربين

¹ شومان محمد علي : مرجع سابق، ص 93-95.

² نفس المرجع: ص-95.

على التراث العلمي مع عرض نماذج من الأزمات في المؤسسات المختلفة وكيفية إدارتها.

5-دورات تأهيل العاملين في العلاقات العامة على تكنولوجيا الاتصال ومستحدثاته،وكيفية استخدامها في حالات الأزمات، وفي صياغة الرسالة الاتصالية،إلى جانب دعم مسؤولي العلاقات العامة بمعلومات عن المنظمة وبيئتها ونشاطها وعملياتها.

بالتالي التدريب لا يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة فقط، بل يشتمل أيضاً على كيفية التعامل مع الأزمة في مراحلها الأخرى¹، ويشمل أيضاً الأزمات المتعمدة في إدارتها على خطة معدة مسبقاً أو الأزمات التي بدون خطة موضوعة لمواجهةها، إلا أن الشيء الهام عند إجراء التجارب والتدريب على خطط إدارة الأزمات أن يكون هناك تنسيق بين خطط العلاقات العامة وبين الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، بحيث تحقق الجدية والسرعة والكفاءة في إدارتها، وفي هذا الشأن قدم كابونيجرو *Caponigro* مجموعة متطلبات وعناصر عند التجارب والسيناريوهات منها:

- يكون التدريب فعالاً إذا تضمن أزمة فعلية تعرضت لها المؤسسة من قبل ويتم محاكاتها مرة أخرى بجدية.
- مراعاة أن سيناريو الأزمة عند حدوثه يتم التعامل معه من خلال الأولويات في الإجراءات المتخذة من كافة التخصصات.
- الوضع في الحسبان موقف الجمهور الداخلي(الموظفين)والجمهور الخارجي بفئاته المختلفة عند إجراء التجارب.
- مراعاة مدى اهتمام وسائل الإعلام بالأزمة، وإجراء المقابلات مع الصحفيين والإعلاميين.

¹ black,sam : the practice of public relations,4th ed,butter worth Heine manne,New York,1995,p161.

توافر المعدات والإمكانيات والأجهزة الاتصالية المختلفة اللازمة لإجراء

• التجارب.

تطوير آلية التقييم الشاملة والاهتمام بمقترحات الجمهور الداخلي والخارجي

• في تقييم الأزمة.

ويعد المتحدث الرسمي من أكثر العناصر أهمية في الجوانب الاتصالية وهذا يستوجب تدريبه وإعداده لكيفية التعامل مع الجمهور و وسائل الإعلام، وكما ذكر أن التدريب يجب أن يتم لكافة التخصصات بالمؤسسة باعتبارها تكمل بعضها البعض، وبالتالي فهو لا يقتصر على فريق إدارة الأزمة فحسب بل يمتد لأعضاء المؤسسة ككل، بحيث يبدأ بأولوية التدريب.

لفريق الأزمة ثم المسؤولين والإدارة العليا، وكذا تدريب الموظفين لترسيخ ثقافة الأزمة لديهم ليكونوا قادرين على مواجهة أي أزمة تتطلب المواجهة الجماعية على حسب نطاق وحدود وتأثير الأزمة.¹

¹ caponigro ,Jeffrey .op.Cit, pp, 115-116.

المحاضرة الثانية عشرة

الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في المؤسسة

أولاً: إستراتيجية التقييم

تعد إستراتيجية التقييم من الإستراتيجيات الفعالة في إدارة الأزمات، فهي توضح نقاط القوة والضعف في إدارة اتصالات الأزمة، كما أنها تساهم في تحديد النواحي التالية:¹

1- المساعدة في تحديد نهاية مرحلة الأزمة والتحول لقضايا أخرى أكثر أهمية.

2- تحديد مدى تأثير الأزمة على سلوك الجمهور وآرائه ومدى امتداد التأثير على المؤسسة ونشاطها.

3- استخدام المعلومات النظرية في عملية القياس لإعداد آراء وأحكام ضرورية في التخطيط وتكوين إستراتيجية اتصالية.

ويتفق عدداً من المؤلفين على أن عملية التقييم تتم من خلال ثلاث خطوات هي:

1- تقييم أداء الفريق لتصحيح الأخطاء والتجاوزات.

2- تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها.

3- إعطاء الفرصة لفريق الأزمة للتعبير عن مشاعره وآرائه إزاء موقف الأزمة ليكون قادراً على التعامل أيّ أزمة أخرى.

¹ Caponigro ,Jeffrey op.Cit., pp, 231-232.

ويمكن القول أن الخطوات السابقة يمكن أن يتم التقييم لها من خلال مجموعة من الإجراءات التي تتمثل فيما يلي:¹

- تقييم مدى الاستفادة من الخطة ومدى أهميتها.
- تحديد أي مشكلات وعقبات طرأت خلال إدارة الأزمة.
- تحديد مدى تتابع سير الأحداث والإجراءات التي اتخذت ومدى فعاليتها.
- تحديد مدى سرعة الفريق في التعامل مع الأزمة ودرجة الثقة والانتظام في العمل.
- تحديد مدى كيفية المصادر والتسهيلات المقدمة لفريق اتصالات الأزمة خلال التعامل معها وتحديد الكيفية التي يتم بها إدخال التحسينات والتعديلات.
- تحديد مدى تعاون الفريق وتضامنه وخضوعه لتسلسل الأوامر والمستويات الوظيفية وتنفيذ التعليمات.
- دراسة مدى التعاون ما بين المؤسسة والجهات الخارجية مثل وسائل الإعلام ومسئولو الحكومة والجمهور، وتقييم مدى كفاءة الاتصالات مع تلك الجهات.
- مراجعة التصريحات والتقارير لمعرفة مدى دقتها وأهميتها لدى الجمهور وتناسبها مع موقف الأزمة.
- تقييم مدى فعالية برامج العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة على المستوى الداخلي بين العاملين.
- تحديد مدى فعالية آلية التحكم في الشائعات، ومدى إثارة روح المنافسة بين فريق الأزمة لتحديد أفضل الابتكارات والطرق في إدارة الأزمة.

¹ السعيد السيد: مرجع سابق، ص-139.

• تحديد كفاءة أعضاء الفريق ومدى صلاحية ومعرفة الأعضاء البارزين.

ولكي يتم تقييم خطة اتصالات الأزمة والإجراءات التي اتبعت في إدارتها، فإن ذلك يحتاج إلى طرق ووسائل قياس لمعرفة مدى تأثيرها والكيفية التي أديرت بها وموقف الجمهور منها، حيث اهتم عدد من المؤلفين بتلك النواحي وقدموا مجموعة من الوسائل والطرق الفعالة التي تخدم إستراتيجية التقييم وتساعد في التعرف على مدى فعالية خطة اتصالات الأزمة ومنها:

1/ إجراء المقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً.

2/ إجراء عملية مسح للجمهور الداخلي (الموظفين) وقياس مدى فعاليته في التعامل مع الأزمة، ومدى مشاركته في إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي.

3/ إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم في أفضل الحلول والطرق عند التعامل مع الأزمات، وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة.

4/ إجراء عملية مسح لوسائل الإعلام عن كيفية التعامل معها، وعلاقتها بالمؤسسة، ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها ومدى دقتها والسرعة في تقديمها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب وسائل الإعلام المختلفة ومندوبيها في أفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمة وطرق التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام وما يقدم خلال الأزمة والتغطية الإعلامية لها.

5/ تحليل محتويات القصاصات الصحفية في الوسائل الإعلامية لتحديد مدى وصف الوسيلة الإعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة.

6/ تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع أزمة مشابهة، وقياس الكيفية التي أديرت بها ومقارنتها.

7/ إجراء التعديلات في خطة إدارة الأزمة من خلال إجراء المسوح وإدخال التحسينات عليها.

8/ تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة.

9/ توزيع الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم القوة والثقة في مواجهة أي أزمات مستقبلية.¹

هذا بالإضافة إلى أهمية تخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم لاستقبال آراء الجمهور الداخلي والخارجي، وتدوين مقترحاته ونقده فيما اتخذ من إجراءات، إلى جانب تحليل ودراسة الرسائل الاتصالية التي وجهت إلى الفئات الجماهيرية المختلفة سواء بوسائل الاتصال الشخصي، أو عبر وسائل الإعلام، والتأكد من مدى فعاليتها وملاءمتها لتلك الفئات، ومدى تأثيرها على حجم التغطية الإعلامية للأزمة.²

وأما عن الفترة التي يتم خلالها تحليل وتقييم الأزمة فهناك من ينصح بان يتم تحليل الأزمة على ثلاث مراحل، تبدأ الأولى في الثلاثة أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والثانية بعد مرور ستة أشهر على الأزمة، أما الثالثة فبعد مرور ستة أشهر من حدوث الأزمة.

ثانياً: التعلم واستخلاص الدروس المستفادة.

من خلال إستراتيجية تقييم الأزمة وتحليل الأساليب الاتصالية التي اتبعت في رصد النواحي الايجابية والسلبية وأوجه القصور يتم تدارك النواحي والتعلم منها وتلاشيها عند الإعداد والتخطيط للزمات المحتملة الحدوث مستقبلاً، وذلك من واقع أن الأزمات

¹ نفس المرجع: ص، 149.

² يوسف محمود: مرجع سابق، ص ص، 129-130.

متكررة الحدوث وان نهاية أزمة هي التخطيط لازمة أخرى، و ننتاول أوجه التعلّم من خلال ما يلي:

*الدروس المستفادة ومعايير النجاح في إدارة الأزمة:

قدّم العديد من المؤلفين - من واقع أبحاثهم المختلفة-مجموعة من الدروس المستفادة تمثل معيار النجاح في إدارة الأزمة، والتي منها أهمية تطوير خطة إستراتيجية لإدارة الأزمة، وتطوير نموذج ومنهج نظري يضع الاستجابات المختلفة في الحسبان، ويتعامل مع الأزمات من خلال ثلاثة إجراءات قدّمها ميرز **Myers** وهي:¹

1-تطوير مقاييس فعالة ومداخل لدراسة الأزمات والحد من أضرارها أو منع حدوثها.

2-الاستجابة السريعة والتعامل الفوري مع الحدث وقت وقوعه.

3-الاهتمام بالإستراتيجيات الاتصالية.

إلى جانب تلك الإجراءات هناك من الدروس التي تتعلق بإدارة القضايا ووظيفة البحوث لدى ممارس العلاقات العامة وهي:

-تحديد أوجه الانتقادات والقصور بالمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لهذا الشأن.

-اتخاذ الطرق الفعالة والمختلفة لتحسين العلاقة مع الجمهور.

-حل المشكلة قبل تطورها وتحولها إلى مجال أوسع.

¹ myer,kenneth: total contingency planning for disasters, john Wiley & sons.inc,new York and London,1993,p,2.

وحيث أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو كسب ثقة الجمهور والحفاظ على صورة المؤسسة، واحتواء الأضرار، فإن هناك مجموعة من المعايير الإستراتيجية يجب مراعاتها عند التخطيط للأزمة وهي:¹

• التوقع المسبق للأزمة **Anticipation**

• اندماج الجمهور في حل الأزمة **Public Involvement**

• كسب ثقة الجمهور **Public Trust**

• التطور الإداري مع التكنولوجي **Technological Comparison**

• التصالح مع وسائل الإعلام والاستجابة لها **Media Tolerance**

ويمكن القول أن معايير النجاح والدروس المستفادة من إدارة الأزمة تنصب في أهمية تطوير خطط إستراتيجية معدة مسبقاً لإدارات الأزمات، ولكن هذا يتوقف على ناحية إستراتيجية هامة وهي الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة، ومدى اهتمامها بالإعداد والتخطيط للأزمات التي قد تواجهها في المستقبل وتشكيل هيكل تنظيمي يتولى تلك المهام، حيث أثبتت الدراسات أن ثقافة المؤسسة تصبح جزءاً من الأزمة في حالة إتباعها لسلوكيات قد تؤدي إلى حدوث الأزمة، كما أكدت أيضاً على درجة التحكم في الأزمات تكون عالية عندما يكون نظام الإدارة مرناً وليس معقداً.

***الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة:**

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع المواقف الطارئة والأزمات يتوقف علاقة المؤسسة بجمهورها والصورة التي تظهر بها بعد ذلك، وكذلك علاقتها بوسائل الإعلام في المستقبل، وعدم التعامل مع الأزمات بصورة جيدة يؤدي إلى نتائج سلبية وغير

¹ Caponigro ,Jeffrey ,op.Cit, pp, 10-11.

متوقعة تؤثر على مديري العلاقات العامة وتفقدهم مصداقيتهم وربما وظائفهم، كما أنها تؤثر على صورة المؤسسة.

المحاضرة الثالثة عشرة

الاحتياجات الصحفية لمسؤولي العلاقات العامة

وفي هذا الشأن تتحمل العلاقات العامة مجموعة من الأخطاء الاتصالية قدمها الدكتور محمود يوسف في دراسته عن "احتياجات الصحفيين من مسؤولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمة" وهي¹:

- 1- حجم المعلومات وعدم التصريح بأي شيء.
 - 2- عدم الثقة والسرعة في تقديم المعلومات للصحفيين.
 - 3- تبرير أخطاء المنظمة بشأن الأزمة وإسقاط المسؤولية عنها.
 - 4- عدم التعاون مع الصحفيين وسوء معاملتهم.
 - 5- عدم اهتمام العلاقات العامة بجمع المعلومات عن الأزمة.
- وفي حالة ارتكاب أخطاء من جانب مسؤولي العلاقات العامة والاتصال عند التعامل في موقف الأزمة مع الجمهور يجب إتباع الخطوات التالية:
- الاعتراف بالخطأ بطريقة لا تلقى بالمسؤولية على المنظمة.
 - الاعتذار بطريقة مناسبة مع الموقف.
 - توضيح الاستياء من الموقف والأسى لما حدث.
 - وصف الخطوات والإجراءات التي سوف تتخذ لحل المشكلة.
 - شرح الخطوات التي تؤكد عدم تكرار الأزمة.
 - إظهار الاعتذار والتقدير والاعتزاز بالجمهور.

¹ يوسف محمود: مرجع سابق، ص، 124.

ولتلافي تلك الأخطاء عند حدوث الأزمة أو التقليل منها بقدر الإمكان، يجب أن تنتج المؤسسات إلى تبني الفكر الإستراتيجي في التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة، والاستعداد لمواجهةها من خلال خطة إستراتيجية تشمل كافة الإجراءات والاستراتيجيات الاتصالية في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة، كما أن الاستعداد بخط اتصالية يقلل إلى حدّ كبير من حالة الارتباك والحيرة والخطأ عند حدوث الأزمة، حيث يفترض أن فريق الاتصالات والعلاقات العامة قد قام بإجراء عدّة اختبارات وسيناريوهات لمواقف الأزمات المحتملة الحدوث قبل مواجهة الموقف الفعلي للأزمة والتي تسمح بالابتكار والإبداع والتطوير في جوانب إدارة الأزمات.¹

* العوامل المؤثرة في العلاقات العامة في إدارة الأزمات

إن نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواحي منها ما يتعلق بالمنظمة والإدارة العليا بها، ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارسيها وثقافتهم في إدارة الأزمات وهي كالتالي:

• ثقافة المنظمة الاتصالية في الأزمات:

التي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات، ومدى اهتمامها ببرامج التخطيط لها، حيث أن المنظمة في حالة اهتمامها بالإعداد للأزمات فإنها تهتم بدور العلاقات العامة بالمؤسسة عند التخطيط لتلك الأزمات وتقديم المقترحات بكيفية إدارتها، كما أنها الأساس الذي يترتب عليه كافة الإجراءات التي تتخذ في التخطيط للأزمات وطريقة تنفيذها.

• الوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة: حيث أن أجهزة العلاقات

العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المختلفة بها، وما يصدر عنها من قرارات ومسئوليات، وكذلك مدى ثقة الإدارة العليا بالعلاقات العامة في إسناد

¹ Caponigro ,Jeffrey .op.Cit, pp, 149-150.

المسئوليات إليها¹، كما أن العلاقات العامة ليست سوى نظام فرعي في إطار نظام عام وهو المنشأة ككل، وبالتالي فإن تلك الجهات المحيطة تؤثر على القرارات والسياسات والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة.²

• **مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة:** ومستوى الخبرة في التعامل مع الأزمات، والتي قد تكون عائقاً أمام مسئولي العلاقات العامة في التخطيط للأزمات، ومقدار المسئوليات المسندة إليهم من قبل الإدارة، فإدارة الأزمات تتطلب مديرين على درجة عالية من الخبرة والكفاءة مستخدمين مبادئ الإدارة الإستراتيجية .

• **تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات:** واختلافها في مستوى شدتها وسبب حدوثها وبالتالي اختلاف طرق الاستجابة لها، وكذلك الخطط المناسبة لكل فئة ومدى تناسبها مع موقف الأزمة الذي يكتفه الغموض، وضرورة أن تكون تلك الخطط متكاملة ومتناسقة ومحققة لأعلى المستويات في نجاح إدارة الأزمات.³

• **قلة الشركات الاستشارية في مجال العلاقات العامة في الجزائر:** وعدم اهتمام المؤسسات بالاستعانة بالمتخصصين في دراسة المخاطر والمشكلات الكامنة أو الأزمات التي وقت بالفعل، وكذلك نظرة المؤسسات إلى وظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة تكميلية لتلبية احتياجات الإدارة العليا.

• مركزية الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات:

التي تعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن كل النواحي الإدارية والاتصالية في حالة الأزمات، ومن ثم لا يحق للعلاقات العامة التصرف أو اتخاذ إجراءات في إدارة الأزمة وقت حدوثها إلا بتصريح من الإدارة العليا، وهذا يتوقف على نواحي التنسيق والتخطيط والاستعداد قبل موقف الأزمة.

¹ البادي محمد: العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، القاهرة، دار المعارف، 1992، ص-2.

² وهي سحر: بحوث في الاتصال، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1992، ص- 123.

³ الطيب حسن أبشر: إدارة الكوارث، ط1، ميد لايت المحدودة، لندن، 1992، ص- 122.

ثالثاً: الاتجاهات المستقبلية في اتصالات الأزمة.

إنّ العلاقات العامة مثل العلوم الاجتماعية الأخرى تحتاج إلى التوسع في المعرفة بصفة عامة، والتوسع في دراسة الأزمات وطرق الاستجابة لها بصفة خاصة، فالتهيئة للأزمات لم يعد يؤسس على مبدأ هل ستقع الأزمة أم لا؟ وإنما يؤسس على مبدأ أساسي وهو متى ستقع الأزمة؟ وما الذي سنفعله قبل وأثناء وبعد حدوثها، وهو ما يعرف بالتهيئة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

وجهود المؤلفين أكثر اتفاقاً على الاهتمام بالنواحي الإستراتيجية وتطوير النماذج والنظريات في إدارة الأزمات حيث أن البحث في إدارة الأزمات لا يكون مكتملاً مادام ينقصه التطور النظري في التعامل مع تلك الأزمات، فضلاً عن هذا فإن التطورات التكنولوجية الحديثة واصطدامها بالمجتمع قد أوجدت ضغوطاً على خبرات العلاقات العامة، مما يستدعي تطورها مع تلك التطورات والمتغيرات العصرية وما تخلفه من أزمات.

المحاضرة الرابعة عشرة

الإدارة الرقمية للعلاقات العامة

لا بد أن تتجه العلاقات العامة إلى الشكل الإلكتروني الآلي حتى تصبح المهام والاتصالات أكثر سهولة وفاعلية وتمكن من إقامة علاقات مفيدة مع ذوي المصالح المرتبطة بالمؤسسة، وهذا يعني أن المادة الخام تحتاج للاتصالات تحتاج إلى جمع وتوثيق تم إتاحتها للجميع بعد ذلك حتى يمكن السيطرة على المعرفة وإدارتها من قبل العلاقات العامة أو المنظمة.

1. العلاقات العامة عبر الأنترنت

من المعلوم أن صميم عمل العلاقات العامة ووسيلتها الأبرز في إنجاز وظائفها وتحقيق أهدافها هو الاتصال ذو الاتجاهين والذي يساهم في بناء السمعة الطيبة للمؤسسة والحفاظ عليها ومن هنا يأتي إيمان دوائر العلاقات العامة في أي مؤسسة بأهمية الأنترنت بخدماته المتعددة في تحقيق أهداف ووظائف العلاقات العامة.

1.1 أهمية الأنترنت في العلاقات العامة: بشكل أكثر تحديدا يمكننا تلخيص عوامل

أهمية الأنترنت للعلاقات العامة في النقاط التالية:¹

¹ مقال بعنوان: "كيف تستفيد العلاقات العامة من الأنترنت"،

أولاً: يلعب الانترنت بأدواته المتعددة دورا هاما في تعرف دوائر العلاقات العامة على اتجاهات الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة بطرق متعددة وفورية مثل خدمات البريد الالكتروني أو المواقع الالكترونية أو عبر مواقع الاعلام الجديد.

ثانياً: يلعب الانترنت دورا بارزا في إيصال المعلومة الصحيحة للجمهور بشرائه المختلفة سواء عبر المراسلات الالكترونية أو عبر النشر على موقع المؤسسة أو بواسطة النشرات الاخبارية الالكترونية الدورية وغيرها.

ثالثاً: يساهم الانترنت في تسويق المؤسسة وتعزيز سمعتها على المستويين المحلي والدولي خاصة في ظل تميز وسيلة الانترنت بتخطيه للحواجز الجغرافية والثقافية حيث نجد أن المؤسسات تهتم بأن تنتشر على الانترنت بلغات متعددة.

رابعاً: يلعب الانترنت دورا بارزا في ترويج وتسويق خدمات ومنتجات المؤسسة مما يوفر جهدا ووقتا وتكلفة على دوائر العلاقات العامة وأقسام الاعلان والمبيعات في المؤسسات بل أن تقنيات التجارة الالكترونية عبر الانترنت وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة تتطور بشكل متسارع وكبير ولم تقف عند حد الترويج بل يتم من خلالها البيع المباشر للسلع والخدمات.

خامساً: إذا كان من أهداف ووظائف العلاقات العامة العمل على مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بل والعمل على التنبؤ بهذه الأزمات قبل وقوعها

فإن الانترنت يساهم في تحقيق هذا الأمر عبر المتابعة المستمرة لتوجهات وردود الفعل المحيطة بالمؤسسة.

سادسا: يساعد الأنترنت بخدماته المتعددة على إقامة علاقات جيدة ومتفاعلة مع وسائل الاعلام والصحافيين حيث يعطي المؤسسة إمكانيات لا محدودة للتواصل الفوري وتوفير أي معلومات مطلوبة بأشكال مختلفة سواء صور أو نصوص أو فيديو وغير ذلك.

سابعا: يعد الانترنت مصدرا خصبا وداعما للعلاقات العامة في المؤسسة يمكن الاعتماد عليه في توفير معلومات واحصاءات وغير ذلك مما يلزم لتجهيز أي مواد إعلامية أو مطبوعات أو تصاميم أو التنسيق للفعاليات والأنشطة المختلفة.

ثامنا: الأنترنت وسيلة فعالة في دراسات وأبحاث العلاقات العامة للتعرف على الرأي العام وانطباعاته عن المؤسسة إضافة لإمكانية استخدامه بصورة فعالة في التقييم الفوري لبرامج وخدمات العلاقات العامة ونلاحظ ذلك في استخدام أساليب الاستطلاع الالكتروني وغيره.¹

¹ مريم روابحية : مرجع سابق، ص33.

- خاتمة:

من الطبيعي أن تتأثر العلاقات العامة داخل المؤسسة بالسياسة الإدارية والتنظيمية التي تعمل في إطارها والتي قد تعوقها عن أداء مهامها، بل إن ممارسي العلاقات العامة يخشون من إعطاء أي معلومات بدون تفويض من قبل الإدارة العليا، وهذا بالفعل نتيجة عدم التنسيق والتخطيط وتحديد المسؤوليات قبل الأزمة، في الوقت الذي تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات عند حدوثها.

- قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية

• الكتب

- أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999
- البادي محمد: العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، القاهرة، دار المعارف، 1992
- بد الكريم راضي الجابوري: العلاقات العامة، فن وإبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، بيروت ، دار البحار ، 2001
- بدر عبد الله المديرس: العلاقات العامة والإعلام في المؤسسات الرسمية، مكتبة جامعة الكويت، 1995
- البدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات الإعلام، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985
- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 1998
- حسن الحلبي: مبادئ في العلاقات العامة ، منشورات عويدات، بيروت، باريس، 1985
- الحملاوي محمد رشاد : إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية، ط1 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1993
- السعيد السيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006
- سلوى عثمان الصديقي و وهناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999
- شريف منى: إدارة الأزمات: الوسيلة للبقاء، القاهرة، 1998
- الطيب حسن أبشر: إدارة الكوارث، ط1، ميد لايت المحدودة ،لندن، 1992
- عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1984
- عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة والعلومية، ط1 ، عمان ،دار جرير للنشر والتوزيع، 2005
- عبد السلام قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع ، مصر ، 2001
- على عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، عالم الكتب، القاهرة
- غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1996

- فخري حاسم سلمان: العلاقات العامة، مطبعة بغداد، 1998
- محمد البادي: العلاقات العامة و طبيعة الرأي العام. دار الشروق للنشر و توزيع للطباعة . ط1، جدة. 1984.
- محمد الصرايرة: العلاقات العامة: الأسس والمبادئ، مكتبة الرائد ، الأردن، 2001
- محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003
- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1 2007
- محمود يوسف مصطفى: مقدمة في العلاقات العامة، مراجعة سامي طابع، القاهرة، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 2004
- نجل إليس و آخرون: العلاقات العامة في مجال التطبيق العلمي ، دار الحمامي للطباعة ، ط1، القاهرة ، 1967
- وهبي سحر: بحوث في الاتصال، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1992
- يوسف محمود: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، القاهرة، كلية الإعلام، 2002
- **المجلات والدوريات العلمية:**
- فريد كريمان: تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، عدد 6، 1999
- يامين بودهان: هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخاصة-مجلة دراسات إستراتيجية-عدد5، البصيرة للبحوث-جوان 2008

2- المراجع باللغات الأجنبية

- bland,michael: communicating out of a crisis ,macmilling press ltd,1998,London
- gottschalk,jack: crisis response in side stories on managing image under siege, ink press,1993,london
- kitchen, Philip: public relations principles and practice, international Thomson publishing company, new York, 1997
- myer,kenneth: total contingency planning for disasters, john Wiley & sons.inc,new York and London,1993
- Patrick De'humieres : Management de la Communication, Paris, Eyrollrs, 1993
- ried,janine : crisis management: planning and media relations for the design and construction industry, john Wiley& sons,inc,new York and london,2000

- William Juteux , **Les relations publiques** .Belgique : Editions Gérard et Verviers, 1973
- Yves chirouze : **le choix des moyens de l'action commerciale**, opu.tome 2.alger 1990

• الوبوغرافيا:

- Relations presse, http://fr.wikipedia.org/wiki/Relations_presse-
- Caro et Alex, les nouvelles technologies: un fabuleux outil de travail
[,www.relationspubliques.blogspot.com/2009_08_15_relationspubliques_archives.html](http://www.relationspubliques.blogspot.com/2009_08_15_relationspubliques_archives.html)
- la stratégie de communication, http://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie_de_communication.