

## الفصل الثالث

### المشتغلون بالعلاقات العامة

- أهمية الكادر البشرى للعلاقات العامة.
- أخصائى العلاقات العامة: مزاياه وعيوبه.
- أسس اختياره.
- السمات الواجب توافرها فى الأخصائى:
- الإطار العام لمواصفات العاملين فى إدارات العلاقات العامة:
- سمات رجل العلاقات العامة.
- السمات الأخلاقية للممارسات المهنية لأخصائى العلاقات العامة.
- مسئوليات رجل العلاقات العامة.
- سمات مدير إدارة العلاقات العامة.
- مستشار العلاقات العامة: مزاياه وعيوبه.
- متى يجب الاستعانة بالمستشار أو الوكالات الاستشارية .



## أهمية الكادر البشرى للعلاقات العامة

إزاء التعاظم المستمر فى أهمية نشاط العلاقات العامة أصبح هذا النشاط نشاطاً لا يمكن الاستغناء عنه فى المنشأة الحديثة، فقد تطورت العلاقات العامة كعلم وكفن لتصبح أيضاً مهنة أو وظيفة إدارية فى المنشأة، مهنة تحتاج إلى التخصص شأنها فى ذلك شأن المهن الأخرى المتعارف عليها كالطب والهندسة والمحاماة وغيرها.

وقد تطلب ذلك وجود كوادر بشرية لديها الاستعداد وتملك الخبرة والعلم الضروريان لممارسة تلك الأنشطة على أكمل وجه وبأعلى كفاءة ممكنة، وتتوافر فيها الشروط والمواصفات التى تجعلها صالحة لتفهم الاتجاهات والتطورات التى تحدث فى الرأى العام.

كما أنه لكى يصبح الخبير صالحاً لأداء عمله يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة ومشكلاتها وأن يؤمن بعمله ورسالته التى يؤديها متيقظاً لما يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه، سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على ما يعن له من أسئلة، أو بالاستجابة لملاحظاته المعقولة، أو بأداء خدمة واقعية له.

ورجل العلاقات العامة لهذا يختلف عن غيره من المتخصصين فى مجال الاتصالات من زوايا عدة :

- إن تخصصه عاماً وليس تخصصاً عميقاً، لأنه لا يقتصر على استخدام وسيلة معينة أو طريقة فنية معينة. فقد يضطره الأمر لنشر الكتيبات وتوزيعها والكتابة للراديو والتلفزيون والصحافة وكتابة التقارير السنوية والإعلان الإعلامى.

-يميل إلى أن يكون منسقا ومشرفا وموجها أكثر من مجرد كونه منفذا لبرنامج معين.

-يهتم بالمضمون العام لرب العمل أو عميله أكثر من مجرد كونه منفذا لبرنامج معين.

-يهتم بالمضمون العام لرب العمل أو عميله تجاه الجمهور وليس بناحية واحدة فقط كمضمون المبيعات، وهذا يعنى أن دوره تعليمي، فهو يعلم كلا الطرفين بغية تغيير نظرتهم وأوضاعهم بما يؤدي إلى بلوغ فعالية أكبر من ناحية الاتصال.

فهو بهذا يلعب دور المحلل والداعية في نفس الوقت، يحلل ويفسر ويقيس أمزجة الناس، واتجاهاتهم ورغباتهم وردود أفعالهم المحتملة التي تتصل بالمؤسسة أو الجماعة أو الجهة التي يعمل لديها، فهو رجل لديه شيء يبيعه أو يقدمه كما أن الجماعات التي يخاطبها متعددة كذلك.

وأخصائي العلاقات العامة إما أن يكون موظفاً في المنشأة التي يعمل لحسابها في إطار وحدة تنظيمية تسند إليه مهمة ممارسة نشاط العلاقات العامة. وتختلف الشروط والمواصفات الواجب توافرها لديه حسب مكانته في الإدارة كأخصائي عام أو كمدير للإدارة، وإما أن يكون من خارج الإدارة كمستشار للعلاقات العامة، وهو الخبير المستقل أو التابع لوكالة من الوكالات الاستشارية للعلاقات العامة المنتشرة خارج المنشأة وتقدم خدماتها بأجر للمنشآت التي تطلبها.

## أولاً-أخصائى العلاقات العامة:

هو المتخصص الذى عينته المنشأة وتعتمد عليه فى إعداد وتنفيذ برامج وخطط العلاقات العامة ومتابعة نتائجها واقتراح ما يتعلق بالعلاقات العامة على الإدارة العليا.

ويعمل أخصائى العلاقات العامة بالشكل الذى تنظمه المنشأة مع فريق عمل فى إطار الأهداف التى تحددها الإدارة العليا فى وحدة تنظيمية مستقلة أو فى إطار وحدة تنظيمية أخرى داخل المنشأة.

### مزايا وعيوب الإخصائى:

يمتاز أداء أخصائى العلاقات العامة بما يلى:

١- يعرف الخلفيات الخاصة بمشكلات المنشأة ويعرف طبيعة التنظيمات غير الرسمية التى قد تربط بعض الأفراد بغض النظر عن المستوى الإدارى لكل منهم - مما يجعل الحلول التى يفترضها الأخصائى واقعية.

٢- طول خبرته داخل المنشأة ومعالجته المستمرة لمشكلاتها يجعله يكتسب خبرة متخصصة فى علاج هذا النوع من المشكلات.

٣- يحظى باحترام وتقدير العاملين بالمنشأة مما يجعله قادراً على الإلمام بالتفاصيل المتعلقة بحقائق الموقف ولا يلقى الحرج الذى قد يواجهه المستشار الخارجى عند الاتصال بهؤلاء الأفراد.

٤- يحافظ على أسرار المنشأة إلى قد يطلع عليها خلال بحثه للمشكلات أو تطبيقه لبرنامج أو خطة العلاقات العامة.

وتوجد عيوب للأخصائى ناتجة عن طبيعة عمله مثل:

١. معاشته لمشكلات المنشأة قد يفقده القدرة على تصور حلول ابتكارية وغير تقليدية.

٢. العلاقات الوظيفية التي تربطه ببعض الأفراد في المنشأة تجعله في حرج عندما يضطر لإسداء النصح بشأن تعديل بعض طرق أداء أو سلوك هذه القيادات الإدارية كجزء من التوصيات بتحسين العلاقة مع الجمهور.

٣. لما كانت خبرته محصورة ببعض النوعيات من المشكلات المتكررة تقل قدرته على مواجهة مشكلات جديدة أو إعداد خطط من طراز مختلف.

٤. كثيراً ما يكون رأيه غير محايد أو ينظر إليه هكذا - وخاصة إذا كانت له هو نفسه علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة محل البحث.

### اختيار أخصائي العلاقات العامة:

يفتضى العمل في ميدان العلاقات العامة ضرورة اختيار العاملين في إدارات العلاقات العامة اختياراً دقيقاً، لأن مسئولياتهم أصبحت ضخمة وخطيرة، والمقصود بالاختيار هنا هو اختيار أفضل الأفراد المتقدمين للعل بإدارات العلاقات العامة ووضعهم في المكان المناسب، وتوجيههم إلى أداء العمل أو النشاط الذي يتلاءم مع مواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم ومؤهلاتهم. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى حسن الأداء وتخفيض النفقات والارتقاء بالمهنة نفسها. كما ينتج عنه تحقيق الفرد لذاته في ميدان العمل وتكيفه وتوافقه مع محيطه وسلوكه بالطريقة التي تتفق مع فكرته عن نفسه، وشعوره بالسعادة والرضا عن نفسه وعمله وغيره.

ونستطيع أن نلخص خطوات الأسلوب العلمي في اختيار العاملين في إدارات العلاقات العامة فيما يلي:

١- تحليل وظائف إدارة العلاقات العامة وتحديد المهارات والاستعدادات والمؤهلات الواجب توافرها في الفرد الذى يستطيع القيام بها بكفاءة.

٢- تحليل الأفراد المتقدمين لتحديد مهاراتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعرفة مؤهلاتهم.

٣- المماثلة بين مقتضيات وظائف إدارة العلاقات العامة وخصائص الأفراد المتقدمين بحيث يرشح كل فرد منهم لممارسة النشاط الذى يتلاءم مع مهاراته واستعداداته وقدراته ومؤهلاته.

إن الجهد الموفق فى العلاقات العامة يعتمد دائماً على التفاعل المستمر بين مختلف أنواع المواهب والمهارات فى الإدارة والبحث والإنتاج.

فالنجاح الأسمى للتنظيم يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشرى فى التنظيم، فالطاقة البشرية هى الشرط الأول اللازم للتنظيم، وليس هناك فائدة من إنشاء تنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشرى المؤهل للقيام بالواجبات التى يحددها التنظيم.

إن النجاح فى اختيار العاملين فى أجهزة العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما تتوقعه المؤسسة من هذه الأجهزة ومن العاملين فيها، وهذا التوقع يمثل الهدف الذى يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإمداد جهاز العلاقات العامة بالعاملين ذوى المقدرة والكفاءة.

أما بالنسبة لعدد العاملين فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة أو نسبية، فعددهم يتوقف على حجم المؤسسة أولاً وحجم إدارة العلاقات العامة ومهامها وطبيعة هذا الجهاز من حيث البساطة والتعقيد وأهدافه وخطته ثانياً.

السمات الواجب توافرها في الأخصائي :

أما الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها فسي خبراء العلاقات العامة أيا كان مجال عمل المؤسسة فقد لخصها الدكتور علي عجوة في كتابه "الأسس العلمية للعلاقات العامة" في صفتين أساسيتين، هما الشخصية المحبوبة والمقدرة على الاتصال. ويمكننا أن نضيف إليهما السمات الأخلاقية لممارسة المهنة .

ولكى نتحقق من توافر الصفة الأولى، وهي:

الشخصية المحبوبة:

لابد من وجود الخصائص الآتية:

١- الجاذبية: ويقصد بها سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام.

٢- القدرة على تكوين علاقات طيبة بالقادة والمسؤولين والنقابات.

٣- القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.

٤- الإحساس العام: أي أن تكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الآخرين أو نشأه عنهم، وأن يعرف متى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم، كما أن الحرص ضروري حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.

٥- حب الاستطلاع: لا بد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الأحداث، ماذا؟، لماذا؟، كيف؟، متى؟ أين؟، من؟، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الأحداث.

٦- الكياسة: يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره فى تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة، فالغلظة دائماً تولد الامتناع والاستياء.

٧- الاتزان: يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد وخلق انطباع طيب لدى الجماهير عن المؤسسة التى تمثلها العلاقات العامة. والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب بالإضافة إلى أنه يساعد رجل العلاقات العامة على مواجهة المشكلات فى هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التى تؤدى إلى التغلب عليها.

٨- الاهتمام بالآخرين: أى أن يكون القائم بهذه الوظيفة محباً للآخرين مقبلاً عليهم لئلى يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم.

٩- الموضوعية: وهى القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل، والتعرف على العيوب حتى لو كان مصدرها الشخص نفسه، وعدم التحيز لأى فريق على حساب الآخرين.

١٠- الحماس: العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم، وما لم يكن البائع متحمساً لما يبيع فأولى بالمشتري أن يزهد فى الشراء منه.

١١- الاستمالة: حيث أن الهدف من التأثير فى الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم، فلا بد لرجل العلاقات أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التى يعبر عنها، ويستطيع أن يحلل وجهات النظر المعروضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة.

١٢- الاستقامة: لا مكان للدجل والشعوذة في العلاقات العامة، ولهذا لابد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً لوظيفته لأن نجاحه رهن بثقة الناس فيه.

١٣- الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو إضعافها لكسب فئات المترددين.

١٤- الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه: من المطالب الأساسية في رجل العلاقات العامة، فحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة رئيسه بأخطائه فإن علاج المشكلات الناتجة عن هذه الأخطاء يصبح مستعصياً ويزداد الأمر سوءاً عندما يداهن المدير رئيسه ويدافع عن أخطائه ويتحول إلى تابع لا يعرف إلا أن يقول نعم دائماً لكل ما يصدر عن هذا الرئيس.

١٥- النشاط: العلاقات العامة عمل دائم وأنشطة متعددة وبحث مستمر عن عيوب المنظمة وجهد دائم لمواجهتها، وهذا يعني أن يكون رجل العلاقات العامة متحركاً وقادراً على العطاء بجهد وافر وبذل كبير، ومن الخطأ أن يرتكن إلى مكتب أنيق يعمل من خلف ستائره.

وبشكل عام فإن العاملين في جهاز العلاقات العامة لا بد أن يتميزوا ببعض الصفات والمميزات لما لهذه الوظيفة من أهمية، ويعطى أحد الخبراء بعلم النفس وصفاً عاماً لصفات رجل العلاقات العامة هو: القدرة على النظر إلى المسائل من وجهة نظر شخص آخر، والعمل بما يعود بالنفع على هذا الشخص، والقدرة على تبين التفاصيل وعلى أداء الأشياء تلقائياً، والرغبة في مساعدة الآخرين،

وليس فى معنى هذا تبادل المجاملة، وإنما عن طريق التعرف على هوية مصالح الآخرين كما ينبغى أن يتسم رجال العلاقات العامة، عادة بروح الصداقة، والبعد عن الغرور والإعجاب بالذات، نسبياً.

إن الذى يعمل فى مجال العلاقات العامة مؤثر بالفعل فى الحياة الاجتماعية والرسمية، فعليه أن يلتزم القصد والرصانة والجد فى أحاديثه وأعماله، يتجنب التفاخر والمباهاة، وعليه أن يلتقى مع الناس فى صعيد واحد على قدم المساواة متجاوزاً للفوارق الثقافية والاجتماعية، بل يجب أكثر من ذلك، أن يكون ودوداً، فإن خير ما يتسم به المرء فى المعاملات هى صفاته الصريحة، الخالية من الادعاء، وهذه تميزه عن غيره ممن يتظاهرون بالكبر والزهو.

وأن يتميز رجل العلاقات العامة بالصبر والحرص والأمانة والسمعة الطيبة والهدوء، والمرونة وغيرها من السمات الذاتية الخاصة لكونها تؤثر بدرجة كبيرة فى مهمته إضافة إلى أن هذه الصفات هى أصلاً صفات اجتماعية مستحبة فى العالم كله.

وليس صحيحاً ما يعتقد البعض من أن رجل العلاقات العامة مجرد شخصية مرحة، تحسن الاستقبال والترحيب، وتشد على أيدى الضيوف، إذ أنه أعمق من ذلك بكثير، فهو خبير بالنفس البشرية دارس لاستجاباتها وتصرفاتها فى المواقف المختلفة، كما أنه يعرف الكثير من العقبات التى تقف فى سبيل الإقناع كالتعصب والكراهية والعقد النفسية، والأثنية، وتضارب المصالح وغير ذلك.

ومن أجل أن يكون رجل العلاقات العامة صالحاً لأداء عمله عليه أن يتفهم الاتجاهات والتطورات التى تحدث فى رأى العام، كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة ومشكلاتها، وأن يؤمن إيماناً كاملاً بعمله ورسالته التى يؤديها، متيقظاً لما يدور حوله داخل

المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له طريق الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على أسئلته أو بأداء خدمة واقعية له، وهذه اليقظة أيضاً تتيح له فرصة اتخاذ القرار السريع في العمل وهي صفة أساسية لرجل العلاقات العامة، حيث يتطلب الأمر من رجل العلاقات العامة أن يبت مثلاً في مدى أثر نشر خبر في نفوس الجمهور، خلال ثوانى. وكذلك أن يكون رجل العلاقات العامة اجتماعياً بطبعه وإذا شخصية مكتملة ونضج عاطفي وذاكرة قوية وعقل منظم، وأن يكون مؤدياً لبقاً، سريع الخاطر ولديه القدرة على الاستمالة والاعتراف بالخطأ حين الوقوع فيه.

### وبالنسبة للمقدرة الاتصالية لخبير العلاقات العامة

يحدد الدكتور على عجوة خصائصها في مجموعة من المهارات، وقد تعرضنا لمناقشتها بالتفصيل في كتابنا "مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة" وهي:

#### ١- مهارة القراءة:

وهي مهمة لسببين:

- أ- الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية سواء كانت عامة أو خاصة وفهم ما تتضمنه هذه المعلومات من اتجاهات مؤثرة على المؤسسة.
- ب- يجب أن يعرف اللغة تماماً حتى يكون قادراً على استعمال الكلمات والعبارات التي تعبر عن أفكاره والتي تتفق في مدلولها مع الإطار الدلالي للجماهير التي يخاطبها.

## ٢- مهارة الاستماع:

وتتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه، والقدرة على توجيه الأسئلة الصحيحة سواء كان ذلك فى استطلاع لآراء أو التوجيه للمناقشة، فرجل العلاقات العامة هو الذى يراقب الناس وهو يستمع إليهم. فالأفراد غالباً ما يعكسون أنفسهم من خلال إيماءاتهم وتعبيراتهم المصاحبة لكلماتهم أو حتى من خلال صمتهم وعبر جميع صور الاتصال غير اللفظى التى تصدر عنهم.

## ٣- مهارة الكتابة:

القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التى ينبغى توافرها فى المشتغلين بالعلاقات العامة، وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع، وإنما المقصود الكتابة الواضحة المقنعة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة - فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث وأى شىء يعيق هذا النقل مرفوض فى العلاقات العامة- وعلى الكاتب أن يلم بقواعد اللغة إماماً تماماً فأخطاء اللغة تسبب إلى رجل العلاقات العامة والمؤسسة التى يمثلها. كما أنها قد تؤدى فى بعض الأحيان إلى تحريف المعنى وتشويش الرسالة.

## ٤- مهارة الحديث:

وتعنى الحديث الجذاب المنطقى المفهوم لنقل أفكار المتحدث والتأثير فى آراء المستمعين سواء أكانوا جمهوراً كبيراً أم جماعة صغيرة أم أفراداً قلائل.

وتوجد بالإضافة إلى تلك الشروط شروطاً أخرى تتعلق بالمستوى العلمى الذى وصل إليه خبير العلاقات العامة ويستحسن أن تشمل ثقافته الإمام بالعلوم الآتية:

اللغات - الصحافة - علم النفس - علم الاجتماع - علم الجمال -  
الفلسفة - المنطق - الإدارة العامة - القانون - الاقتصاد - إدارة وتنظيم  
المشروعات - التسويق والإعلان - الإحصاء النظري والتطبيقي.  
وعلى قدر ما تتحقق هذه الشروط في إخصائى العلاقات العامة  
يمكن التنبؤ بمقدار النجاح الذى ستحققه هذه المؤسسة فى الاستفادة  
من هذه المهنة لبلوغ أهدافها.

السمات الأخلاقية لممارسات أخصائي العلاقات العامة  
وبالإضافة إلى ما سبق، ترتبط مواصفات وخصائص ومميزات  
العاملين في العلاقات العامة بالجوانب الأخلاقية، وقد سبق وتعرضنا  
لأخلاقيات العلاقات العامة بصورة عامة، ونعرض هنا لأخلاقيات  
الممارسة للأخصائيين :

وفي دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة حددت فيه عشرة  
نقاط يتعلق بأخلاقيات العمل للعاملين بالعلاقات العامة أوجبت على  
أعضاؤها التقيد بها وهي :

- ١- أن يتعهد كل عضو بعدم الاشتغال في أية مهنة تقود إلى فساد  
سلامة وسائل الاتصال الجماهيري والقوانين.
- ٢- على العضو أن لا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.
- ٣- على العضو أن لا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة  
أو يعطى أسبابا غير واقعية.
- ٤- على العضو أن يحمي ثقة جمهور الحالى والسابق وأن لا يسىء  
استخدم هذه الثقة .
- ٥- على العضو أن لا يقبل استشارة جهتين لديها مصالح متضاربة إلا  
بعد أخذ موافقة كل منها.
- ٦- على العضو إخبار الشخص المتعاقد معه عن أية ممتلكات أو  
مصالح مالية تعود له (أى العضو) نفسه لدى أية شركة أو  
مؤسسة أو شخص عندما يقترح استخدام ذلك الشخص أو  
الشركة.

٧- على العضو أن لا يقترح على الزبون المتوقع بأن يتوقف عن ربط الأجر والتعويضات المالية على تحقيق نتائج معينة، أو أن تتأثر الأجر بنفس الطريقة بالنتائج المتحققة.

٨- على العضو أن لا يقدم إلى الزبون المتوقع مقترحا تفصيليا لبرامج العلاقات العامة قبل تعيينه فعلاً.

وفي عام ١٩٦١م صدر دستور جمعية مستشارى العلاقات العامة من قبل جمعية العلاقات الدولية. وقد أدخل عليه بعض التعديلات فى عام ١٩٦٥م عندما صار مرتبطاً بدستور السلوك المهنى المعروف بدستور أئنا والذى اتخذ فى وقت واحد من قبل الجمعية العالمية للعلاقات العامة والمركز الأوروبى للعلاقات العامة،

وبصفة عامة فإن أخصائى العلاقات العامة مطالب بالالتزام بالضوابط الأخلاقية الآتية أثناء ممارسته لمهنته :

١- أن يكرس خبير العلاقات العامة جهوده على العمل وحسن الأداء وخدمة جماهير المؤسسة دون استعلاء حتى يكسب تأييدهم وثقتهم ويحقق التعاون بينهم وبين المؤسسة أو الهيئة.

٢- أن يؤدي عمله بدقة وصدق وأمانة مع الالتزام بقواعد الذوق فى جميع تصرفاته.

٣- الحفاظ على أسرار المؤسسة أو الهيئة مهما كانت صغيرة حتى لا يستفيد منها خصوم المنشأة.

٤- الإيمان بالعمل على تحقيق الأهداف التى تخدم الصالح العام دون التركيز على المصالح الشخصية.

٥- أن يتمسك بالأخلاق الحميدة ومراعاة العادات والتقاليد وقيم المجتمع.

فالعلاقات العامة ليست مجرد نشر وتوزيع نشرات وأفلام ومنصقات، وإنما هي توافق واقتناع وتكيف بين المؤسسة والمجتمع وبين العاملين في المؤسسة أنفسهم ولهذا تأتي أهمية الإعداد الجيد لممارس العلاقات العامة وذلك من خلال الإعداد الأكاديمي الجيد فى الجامعات والمعاهد المتخصصة التى تزود الخريجين بأصول هذا العلم وأساسياته وآخر مستجداته، ثم بعد ذلك من خلال توفير التدريب الجيد للعاملين فى هذا الحقل، ويكون التدريب لإكساب العاملين مهارات جديدة وتحسين تعاملهم مع الجمهور، وذلك وفقاً للإجراءات والضوابط التى تعرضنا لها فى الفصل الخاص بالتدريب للعلاقات العامة.

### مسئوليات رجل العلاقات العامة:

أما بالنسبة لمهام أو مسئوليات رجل العلاقات العامة ، فقد حددها "دومينك" فى الجوانب الآتية:

أولاً-التأثير فى رأى العام والعمل على المحافظة على وجود رأى عام مرغوب فيه تجاه الشركة أو المنظمة، وكذلك جمع المعلومات من الجمهور وتفسير هذه المعلومات ورفعها إلى الإدارة العليا بهدف تسهيل قراراتها الإدارية والعمل على اتخاذ قرارات تنسجم مع رأى العام.

ثانياً-القيام بالاتصال، وذلك لإبراز ما تقوم به المنظمة للجمهور الذى تعنيه وما تفعله المنظمة، ولذلك فإن وظيفة رجل العلاقات العامة أن يشرح للجمهور ما تفعله المنظمة وأن يتعرف أيضاً على مشاعر الجماهير نحو المنظمة أى أن الاتصال هنا يكون فى اتجاهين.

- ثالثاً- تقديم الآراء والاقتراحات والاستشارات للإدارة العليا للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة وعلى أن تتكيف مع ظروف التغيير.
- أما "سوارتز" فقد حدد مسئوليات الممارسين للعلاقات العامة فى:
- ١- قياس اتجاهات الجمهور التى تهم الشركة.
  - ٢- التشاور مع الإدارة فى تأثيرات القرارات والأفعال والتوصيات التى يتم اتخاذها فى الجمهور الداخلى والخارجى.
  - ٣- تطوير مواقف مسموعة فى السياسات العامة.
  - ٤- تواصل وجهات النظر والأفكار مع صناع القرار فى الشركة.
  - ٥- أن يكون جزءاً من نشاط العلاقات الحكومية والاستشارة مع الإدارة فى الأفعال التى يتم اتخاذها مع التشريعات الحالية أو المقترحة أو الاتجاهات التى تؤثر فى عمليات الشركة.
  - ٦- صياغة السياسات والبرامج المصممة لتشجيع اتجاهات الجمهور المرغوبة تجاه الشركة والحفاظ عليها.
  - ٧- إدارة العلاقات الصحفية والإشراف عليها بجانب عمل النشرات الصحفية وتوزيعها.
  - ٨- التنسيق مع رؤساء الأقسام حول صياغة جدول ما سيتم نشره.
  - ٩- الاحتفاظ بملفات لما يتم نشره حول الشركة وأعمالها وتحليل ما كتبه الصحف المعارضة أو المؤيدة ومناقشته مع المسنولين والقيام بالتوصيات الضرورية التى ستشارك بها الشركة فى مناسبات خاصة.
  - ١٠- تحضير الميزانية التقديرية لقسم العلاقات العامة.
  - ١١- التخطيط والإشراف على الحملات الإعلامية.
  - ١٢- الإشراف على سياسة التبرعات وإدارتها.

١٣- الموافقة على طلبيات المواد الضرورية لسيرة عمال قسم العلاقات العامة .

١٤- الإشراف على برنامج الاتصال للعاملين وإصدار النشرات.

ثانياً-مدير العلاقات العامة ومهاراته الأساسية:

يشترك مدير العلاقات العامة في ضرورة توافر جميع الشروط السابقة، ولما كان المديرون هم العنصر البشري الممثل للمؤسسة فى القاعدة البشرية للعلاقات العامة، وهو عنصر بالغ الأهمية، فهم جزء من شخصية المؤسسة ومؤثر فيها، لهذا فإن التكوين النفسى والاجتماعى لمديرى العلاقات العامة يجب أن يوضع فى الاعتبار عند اختيار المديرين - فسلبيات هذا التكوين تترك تأثيرات معوقة لمصالح المؤسسة ولأنشطة العلاقات العامة بها - أما ايجابياته فلها تأثيرات ايجابية لمصالح المؤسسة كلها وصالح نجاح نشاط العلاقات العامة بها.

ولما كان مدير إدارة العلاقات العامة هو الذى يتولى قيادة وتوجيه العاملين فى إدارته لتحقيق أهداف تلك الإدارة كان من الضرورى أن يتوافر لديه مجموعة من الصفات التكميلية التى ترتبط بالخواص الطبيعية للإدارى بالإضافة إلى الصفات الضرورية السابق الإشارة إليها للأخصائى. وأهم هذه الصفات هى:

أولاً-القدرة على القيادة الرشيدة :

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التى يمارسها مديرالعلاقات العامة، فالخطة بعد أن تم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدى والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة - وهنا يبرز دور المدير، إذا يقود لتحقيق ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويستثمر مواقفهم

وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم، ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم - إنها مهمة ليست باليسيرة وتتطلب من المدير جهداً ووقتاً ومهارات حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية.

وطبيعة إدارة العلاقات العامة تحدد لنا نمط القيادة الواجب اتخاذه وهو نمط مدير الفريق - خاصة وأن مدير العلاقات العامة الناجح هو الذى يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من العمل والإنسان سواء أكان من العاملين فى إدارته أو من أفراد الجماهير الداخلية أو الخارجية التى يتعامل معها، وهو يريد أن يحقق من خلال اتصاله أرقى مستويات الإيجاز من ناحية وأقصى درجات الرضا من ناحية أخرى - ولذلك كان نمط مدير الفرق أفضل الأنماط لإدارة العلاقات العامة لأنه النمط الذى يحقق التكامل أو الاندماج بين القيم الإنسانية ومتطلبات العمل.

فوظائف الإدارة، والمتغيرات البيئية المختلفة المؤثرة على الممارسات الإدارية للعلاقات العامة - لا يمكن أن تتحقق كلها دون إدارة فعالة - فالقيام بالوظائف الإدارية يتطلب نظرة واقعية وتفكيراً مرناً متجدداً وتطبيقاً ذكياً للمبادئ والنظريات .

إن مدير العلاقات العامة فى الحقيقة أشبه شىء بقائد الفرقة الموسيقية الذى يوجه العازفين جميعاً لكي يعبروا عن الأنغام أحسن تعبير، ومثله مثل القائد العسكرى لابد أن يجيد فن القيادة لكي تنجح الحملات الحربية. وتحتاج القيادة الفعالة للمدير إلى مجموعة من السلوكيات القيادية ينبغى أن تتوافر لديه، وقد حددها "بيتر دروكر" خبير الإدارة فى مقدمة كتابه **The Leader of the future** على النحو التالى:

١- لا يستهل عمله بسؤال نفسه، "ما الذى أريده؟"، ولكن يستهله بالسؤال عما يجب إنجازه.

٢- ثم يسأل نفسه بعد ذلك: "ما الشيء الذى أستطيع - ويتوجب على - أن أفعله ليكون لى أثر ملحوظ فى العمل؟ حيث يجب أن تكون هناك ضرورة لإنجاز هذا الشيء .

٣- ويسأل نفسه باستمرار: "ما هى رسالة المؤسسة وما هى أهدافها؟ ولا يسمح بالاختلاف إلى أقصى حد، ولا يبحث عن نسخة مكررة لشخصه ونادراً ما يسأل نفسه: "هل يعجبني هذا الشخص أم لا؟"، غير أنه لا يتسامح أبداً عندما يتعلق الأمر بأداء الشخص أو مستوياته أو قيمه.

٤- لا يخشى نقاط القوة فى زملائه، ولكنه على النقيض من ذلك يبتهج من أجلها.

٥- بطريقة أو بأخرى، يخضع نفسه، "لاختبار المرآة، ومن خلاله يستطيع أن يتيقن من أن الشخص الذى يطالعه فى المرآة كل صباح هو ذلك النمط من الأشخاص الذى أراد دوماً أن يكونه ويحترمه ويثق به، وبهذه الطريقة يحصن نفسه ضد أعظم إغراء يصادفه المدير وهو أن ينجز النتائج من الأشياء لا الصائب منها.

٦- وأخيراً، فإن هذا المدير الفعال لا يكتفى بالوعظ، والتعليم فقط، وإنما يبدأ بنفسه فى تنفيذ ما يدعو إليه.

ثانياً- القدرة على اتخاذ القرارات:

فى مختلف الجوانب السابق الإشارة إليها يتخذ مدير العلاقات العامة قرارات خاصة بممارسة المهام والمتطلبات الخاصة بالوظائف الإدارية سواء بالنسبة للتخطيط أو التنظيم أو الرقابة والمتابعة وإصدار القرارات أو بالنسبة للمتغيرات البيئية المختلفة.

واتخاذ القرار مفهوم ليس قاصراً على الاختيار النهائي، بل إنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار - وهو عملية معقدة للغاية تتفاعل فيها عوامل متعددة - نفسية واجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية - وعوامل سلوكية وأهداف عامة للمنظمة أو الإدارة ومتطلبات واقع أو موقف ومحتوى قيمى وأخلاقى وأسلوب إدارة وخصائص مميزة للمسئول عن اتخاذ القرار.

وتكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة بالعواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير، وقد تكون على خلاف ذلك.

وعملية اتخاذ القرارات تعد بمثابة اختبار لمدى كفاءة المديرين بصفة عامة ومدير العلاقات العامة بصفة خاصة، وتعد أيضاً اختبار لقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت فى الأمور، وهى فى حقيقة الأمر ما هى إلا الناتج النهائى لحصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدال والدراسات التى تمت فى مستويات مختلفة بمعرفة أفراد عديدين.

وتوجد نقطة أساسية تتصل باتخاذ القرارات وهى الابتكار والتجديد، وفى النظرة الواقعية المرنة والتفكير المتجدد وحل المشكلات بأسلوب إبداعى. ولهذا كان من المهم أن يتعرف المدير على ضروب الابتكار والإبداع وسبل التشابه، والعناصر التى يتكون منها، والمعوقات التى تقف فى سبيله، حتى يستطيع أن يتخذ قرارات بطريقة أفضل.

فالقرار هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وعملية اتخاذ القرارات جوهر القيادة الإدارية وأساس ممارسة الوظائف المختلفة للإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة - بغرض تحقيق الأهداف المحددة أو الغايات

التي يراد الوصول إليها في زمن معين وبكمية ومواصفات محددة -  
وذلك في إطار المنظمة أو الإدارة التي يباشر في نطاقها المدير  
اختصاصاته. ويعد بالتالي في مجال العلاقات العامة أحد مقومات  
النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف هذه الإدارة.

واتخاذ قرار ما، هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله، إذ إنه ينطوي  
على التزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً، إضافة إلى  
ذلك، فإنه غالباً ما يتضمن تقديم التزام بالنيابة عن الآخرين ولا سيما  
في مكان العمل أو الأسرة، والطلب منهم أن يلتزموا بالتزامك.

إضافة إلى الالتزام، فإن القرار يحتاج أيضاً إلى عمل وهذا يشمل  
حل المشاكل، وفي الواقع، فإن أولى خطوات صنع القرار ربما تكون  
توضيح المشكلة التي سيتم حلها، وهناك أنواع عديدة لكل من هذه  
المشاكل والقرارات، فنية، وإدارية، وشخصية، ومالية، وبالطبع، فإن  
القرار الواحد غالباً ما ينطوي على مشاكل في أي أو كل جانب من هذه  
الجوانب. غير أن حل مشكلة ما قد لا يتضمن بالضرورة عمل أي  
شيء، في حين أن اتخاذ قرار ما سيؤدي دائماً إلى إجراء أو عمل من  
نوع ما، وهذا صحيح، حتى لو قررنا ألا نفعل أي شيء، بمعنى أن  
اختيار اللافعل هو قرار له نفس قوة أي قرار آخر.

والالتزام بمسار عمل ما عملية غير مريحة دائماً، إذ أن هناك  
اللاعودة، يمكننا قبلها أن نلغي قرارنا ولا يمكننا بعدها ألا نلتزم حقيقياً  
به، وبالطبع، فإن بعض القرارات تنطوي على عدد من الالتزامات عند  
تغييرك لرأيك، ومثل تلك القرارات تبدأ لينة وتتمدد ببطء مثل الأسمنت  
وقد يكون من الصعب جداً تحديد نقطة اللاعودة الخاصة بها بدقة.

وعليه، فإن تجاوز تلك النقطة يأخذنا إلى منطقة مجهولة، لأن  
آثار قرار ما ستكون دائماً غير قابلة للتنبؤ بها، فبعضها قد يكون غير

مشاهد بالنسبة لنا، وربما يتأثر أشخاص آخرون بها سواء أكانوا يبادلوننا الالتزام نحوها أم لا، وإذا اتخذنا خياراً خاطئاً، فإننا ربما نكون قادرين على إغائه، ولكننا إذا ترددنا في التزامنا، فإننا سنكون على خطر كبير، إذ أن سمعتنا وثقة الناس بنا واحترامنا لذاتنا وربما صالح الفريق والمؤسسة كل ذلك سيتعرض للاهتزاز.

وجميع القرارات قد تكون مؤقتة، فربما يكون أصعب جانب في الالتزام بقرار ما، هو أن القرارات لن تكون نهائية مطلقاً، فالقرار هو أفضل خيار عمل يمكننا أن نتخذه في وقت ما، ولكنه بالتأكيد سيتم تعديله أو قلبه أو إلغاؤه، ربما في المستقبل القريب.

ثم تأتي عملية متابعة القرارات، فما من مدير يتخذ قراراً دون التفكير جيداً بكيفية متابعته، ولن يتخذه دون أن يعرف أنه قرار ضمن صلاحيته ودون معرفة الوقائع التي يجب أن يبنى عليها القرار، ويجب كذلك معرفة السبيل للحصول على هذه الوقائع، هناك دائماً شخص ما من الداخل أو الخارج، له خبرة مباشرة بقرارات مماثلة، لذا يجب ألا يخشى المدير من الاستفادة من خبرة الآخرين، ولا أحد يجب أن يحمل نفسه معلومات لا جدوى منها.

نصل إلى نقص التشاور (الاستشارات) والتي تقود عادة إلى مواجهات مع الآخرين ممن يطالهم القرار، بعرض وجهات النظر يضمن المدير أن لا تقف في وجه قراره أية معارضة، وفي فقرة فوق اعتبارات زملاءه يكون قد سار إلى حفرة من صنع يديه، لذا لا يجب الرمي بمفاجأة، وأنت لست مضطراً لها، فحتى لو لم تر فيها أية مشكلة، فقد يراها الآخرون، إذن الاستشارات هي عملية واقعية ونفسية في آن واحد وضرورية لاتخاذ القرارات .

هناك سببان هامان جداً لاستشارة الآخرين، أولهما معرفة ما إذا كان هناك أية وقائع لم تتوفر أو فهمت خطأ، فالمرء دائماً يجد أن هناك شيئاً لم يدركه. أما السبب الثاني فهو نفسى، فحين يتخذ المدير القرار، هناك أشخاص قد لا يعجبهم، لكن المدير يريد منهم تنفيذهم بحماس معقول ودون اعتراضات، لكن قبل اتخاذ القرار فإن عليه أخذ رأيهم والإصغاء إليهم.

التشاور يعنى أن أسعى إلى المعلومات، والنصيحة، والأخذ بعين الاعتبار مشاعر ومصالح الآخرين، لنفترض أن مديراً يريد اتخاذ قرار يؤثر على فريق عمله فمن المنطقى أن يتشاور معهم قبل اتخاذه، وقبل هنا هي جوهرية، فالمسألة ليست مسألة طلب المباركة للقرار الذى سبق واتخذه، ولا يمكن لأى كائن أى يمتلك كل الوقائع بمفرده، أو أن يكون لديه كل الأفكار عما يجب فعله، لذلك بإمكان المدير التفكير ملياً بالأفكار والمعلومات التى تصله عبر المشاورات ليعطى نفسه فرصة لإعادة النظر بخياراته.

أحد المشاكل البارزة، ليست فى اتخاذ القرار بل بإيصاله إلى من يتأثر به، فى الواقع كل القرارات تؤثر فى الآخرين، وإذا نفذت بشكل سيء دون تفكير مسبق وملاحقته فتسكون النتائج سيئة.

وبالطبع، ليست كل القرارات على ذات المستوى من الأهمية، أو من النوع عينه، أولاً هناك القرارات الطارئة التى تتطلب عملاً سريعاً واضحاً، مضبوطاً، فى الأزمات، ثانياً القرارات الروتينية ذات الطبيعة اليومية الروتينية، لكن لا يجب السماح (للروتين) أن يتحول إلى عمل دون تفكير ثالثاً هناك القرارات القابلة للنقاش، تلك التى تشمل التغييرات، وغنى عن القول أن هذه هى القرارات التى تتطلب أكبر وقت وأكثر التحضيرات.

ومن هذا العرض نستخلص الحقائق الآتية:

- المشاكل يمكن أن تبرز مع القرار الصحيح مثلها مع القرار الخاطئ.
  - لا يجب السماح للروتين أن يصبح رمزاً لعدم التفكير.
  - لا يجب اتخاذ قرار لا يستطيع متخذه أن ينفذه.
  - القرار بعدم اتخاذ القرار، قرار بحد ذاته.
  - قبل اتخاذ القرار يجب التأكد أن من حقه أن يتخذه.
  - تعلم من تجربة الآخرين.
  - لا يمكن لأحد أن يحصل على معلومات كاملة.
  - لا ترمى بمفاجأة، ليست مضطراً لها.
  - التشاور لا يعنى بالضرورة أن تكون الآراء إجماعية.
  - ما أن يؤخذ القرار يجب الالتزام به.
  - لتكن لديك الشجاعة، ألا تتخذ قراراً.
  - القرارات يجب أن تسوق إلى من يتأثر بها.
- أما بالنسبة للسماة العامة:

التي ينبغي أن تتوافر لمدير العلاقات العامة إضافة إلى القدرة على

القيادة وعلى اتخاذ القرارات فيمكن حصرها على النحو الآتي :

- ١- أن يكون قدوة حسنة لمؤوسيه فمدير إدارة العلاقات العامة الناجح ينبغي أن يكون مثلاً أعلى للعاملين في إدارته أى قدوة حسنة يحتذى بها.
- ٢- أن تتوافر لديه القدرة على دراسة اتجاهات الرأى العام والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، ويستشعر بدراسته وتحليله الموضوعى الدقيق ما ينتظر حدوثه ويتدارك

الأمر قبل وقوعه، وهو يختلف في عمله عن المشرع فهذا الأخير يقنن اتجاهات الرأي العام بعد تبلورها، ويعبر عنها بصفة قانونية رسمية. أما مدير العلاقات العامة فلا يستطيع أن ينتظر حتى يتخذ الرأي العام هذه الأشكال النهائية، وإنما يسارع بجس النبض وقياس اتجاهات الرأي ومعرفة مغزى ما يقال وما يكتب، ويحلل كل ذلك ليصل إلى المؤثرات المتوقعة على كيان المؤسسة.

٣- القدرة على مشاركة العاملين معه، وذلك باتباع سياسة الباب المفتوح لصالح المشكلات وتبادل الآراء والمقترحات وتقديم الشكاوى والالتماسات بما يساعد على تطوير العمل في الإدارة وحل ما يعترضها من مشكلات، ومن ناحية أخرى مساعدة معاونيه على تفهم سياسة المؤسسات وفلسفتها ومبادئها، والنهوض بمستوى كفاءتهم وتقسيم العمل فيما بينهم وتوجيههم وتنسيق جهودهم وتشجيعهم وحفزهم ومتابعة نشاطهم وتقييم أدائهم على أساس علمي موضوعي لضمان سير العمل على الوجه الأكمل.

٤- أن يكون قادراً على النقد الذاتي ومساندة النفس، وقادراً على رد الهجوم باستراتيجية وتكتيك محكم، قادراً على تقبل الفوز أو الهزيمة باعتماد، وقادراً على وضع الأمور في موضعها والتنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له، قادراً على استخدام سلطاته الاستخدام الأمثل.

٥- أن يكون قادراً على الاستفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد ممكن وتنمية مواطن القوة في تلك الموارد، قادراً على تنظيم وقته، والاستفادة منه إلى أقصى درجة، قادراً على تحديد أولويات العمل

والتركيز على تلك الأعمال التي تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

٦- أن يكون قادراً على إقامة اتصالات فعالة وعلاقات ودية بينه وبين رؤوسيه وبينه وبين رؤسائه وبينه وبين قادة الرأي في المجتمع ورجال الفكر والإعلام أو ما شاكلهم.

٧- أن يكون عالماً تمام العلم بكل ما يخص مؤسسته وكل ما يحيط بها من متغيرات بيئية، اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتكنولوجية.. إلخ، ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة بصورة عامة وإدارة العلاقات العامة بصورة خاصة، وعالماً بكل ما يقال أو ينشر عنها، وذلك بفضل اتصالاته وعلاقاته وقراءاته وأن يحتفظ بمكتبه بسجلات وإحصائيات وبيانات مختلفة ليستفيد بها وقت اللزوم، وأن يتحرى الدقة عند جمع هذه المعلومات أو تلك البيانات أو الإحصائيات، لما لها من قيمة عظيمة عند المساهمة في رسم الخطط أو السياسات، أو عند اتخاذ القرارات أو عند تقديم المشورة للرئيس الأعلى.

٨- أن يمتلك القدرة على إلهام الآخرين - سواء من دونه أو من هم أعلى منه في التسلسل الهرمي للسلطة - بالقيام بإجراء ما لتحقيق هدف مشترك يفوق بكثير أي شيء كان يمكن أن يتخيل الأشخاص المعنيون أن بإمكانهم تحقيقه بأنفسهم.

٩- التواصل مع الآخرين: حيث أن هذا التواصل هو العامل الذي يربط الأشخاص في المؤسسة بعضهم ببعض. فالمديرون البارعون هم أشخاص قادرين على التواصل بشكل رائع، إنهم لا يؤثرين على الآخرين من خلال أقوالهم وأفعالهم فقط، ولكنهم كذلك يرسمون

للمستقبل صوراً تستوقف الأنظار وتحفز الآخرين على اقتفاء أثرها.

١٠- التأييد والتمهير: يساند المديرون من يعملون معهم، وهم يقومون بذلك عن طريق إيجاد بيئة تؤيد العمل الفردي. وبدلاً من ردع مرؤوسيتهم أو معاقبتهم لأنهم يحاولون تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات، تجدهم يعلنون بشكل زائد استحسان ما يقوم به هؤلاء المرؤوسين من جهود.

١١- أن ينظر إلى المنشأة أو المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم كما أشرنا سابقاً، ويتعرف على العلاقة العضوية بين أجزائها ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.

١٢- أن يهتم بالعمل والإنسان في وقت واحد - ويحرص على أن يحل التناقض بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد ويحاول بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل بحيث يتحقق صالح العمل وذلك في إطار أسلوب الفريق الذي يميزه في تعامله مع مرؤوسية مع القدرة على إحسان الظن بهم وبقدراتهم.

ثالثاً- الوكالات الاستشارية في مجال العلاقات العامة:

تلى ظهور ونمو نشاط العلاقات العامة بروز وكالات استشارية في مجال العلاقات العامة تضم خبراء ومستشارين ذوي دراية عالية ومتنوعة، ممن يتميزون بخبرة عميقة وواسعة في التعامل مع المشكلات وحلها، كما تضم خبراء ومستشارين في المجالات المختلفة ذات الصلة بنشاطات العلاقات العامة يمتنون أنشطة العلاقات العامة

كمهنة ويؤجرون خبرتهم إلى من يطلبها من المؤسسات والهيئات التي تحتاجها.

وقد انتشرت الوكالات الاستشارية للعلاقات العامة على المستوى الدولي بعامه، وفي الدول الصناعية المتقدمة بخاصة، وزاد عددها في الولايات المتحدة الأمريكية، عن (١٧٠٠) وكالة تقدم خدماتها الاستشارية في مجال العلاقات العامة، والإعلان، والترويج، والتصميم، والإخراج، والإدارة، والتسويق، والبحث العلمي، وبدأت تنتقل إلى بلدان العالم الثالث، وفي مصر ظهر العديد من هذه الوكالات المتخصصة في السنوات الأخيرة .

وتلجأ المؤسسات المختلفة إلى هذه الوكالات عندما تواجهها مشاكل أو أزمات يتطلب حلها جهوداً إضافية، تدعم جهود جهاز العلاقات العامة فيها، 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، وفي حالات معينة تلجأ الحكومات المختلفة إلى هذه الوكالات بحثاً عن مساعدتها في التصدر لمشكلات وأزمات معينة وبخاصة تلك التي يكون لها علاقة بالرأى العام، من حيث كسب تأييده لقضية معينة، وفي حالات أخرى، تلجأ المؤسسات المختلفة إلى هذه الوكالات لتقويم أدائها بصورة دورية، وفي مثل هذه الحالة، تتفق المؤسسة مع الوكالة الاستشارية على القيام بمهمة معينة خلال فترة زمنية محددة، حيث تباشر الوكالة عملها الاستكشافي بدراسة الموقف من خلال رصد اتجاهات جمهور المؤسسة وتحليلها، وإجراء الدراسات اللازمة لتشخيص الموقف

تشخيصاً دقيقاً، بعدها تقدم الوكالة تقريرها الأولي الذي يفترض أن يتضمن واحداً من الاحتمالات الثلاثة التالية:

١- تقوم الوكالة بإطلاع المؤسسة على أن الموقف لا يتضمن أى أزمة أو مشكلة، وأن نتائج دراساتهم لم تنبئ عن أى مشكلة أو أزمة أو تهديد يتطلب مساعدة خارجية.

٢- تقوم الوكالة بإطلاع المؤسسة على المشكلة أو المشكلات التى تشخصها، وتوصى بأن التعامل مع هذه المشكلة أو المشكلات لا يقع فى إطار تخصصها، وربما تقترح جهة أخرى للتعامل مع هذه المشكلة أو المشكلات التى تم رصدها.

٣- تقوم الوكالة بإطلاع المؤسسة على المشكلة أو المشكلات التى تم تحديدها، ويكن حلها من خلال الأساليب المستخدمة فى مجال العلاقات العامة، وفى هذه الحالة تقوم الوكالة ممثلة بمستشارها المعين بتنظيم عدد من العروض التى تشمل مناقشة وتوضيحاً للنقاط التالية:

أ. النواة المركزية للمشكلة أو الأزمة.

ب. وضع المشكلة أو الأزمة الحالى، والأضرار التى تحدثها للمؤسسة.

ج. المشكلات الإضافية ذات الصلة بالمشكلة أو الأزمة الأم.

د. البدائل الأساسية التى يمكن التعامل معها.

هـ. الأهداف المقترحة.

وتختلف الخدمات التى يقدمها هؤلاء المستشارون من منشأة إلى أخرى حسب ظروف المنشأة أو الهيئة، فقد تستخدم منشأة من المنشآت مستشارين فى العلاقات العامة لأعمال التخطيط ورسم البرامج، ويترك أمر التنفيذ لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة. وفى

منشأة اخرى نرى المستشار يشترك مع مدير العلاقات العامة فى تخطيط برامج العلاقات العامة ويتولى مكتب المستشار تنفيذ البرامج وفى كلتا الحالتين تكون خدمة مكتب المستشار خدمة مستمرة، لأن نشاط العلاقات العامة نشاط مستمر، وأحياناً يحتاج الأمر الاستعانة بمستشار فى العلاقات العامة لمواجهة مشكلة معينة طارئة لا تتميز بصفة الاستمرار كإضراب العمال مثلاً، وفى هذه الحالة تنتهى مهمة المستشار بمجرد الانتهاء من حل المشكلة وإعادة الحياة إلى مجاريها. ولكى ينجح الاستشارى فى القيام بدوره فإنه يجب أن يتفهم التوقعات المتبادلة بينه وبين التنفيذيين، فهؤلاء الآخرون يتوقعون منه:

- الولاء للمنشأة.
- مساعدة الإدارة فى اكتشاف ومراعاة جوانب العلاقات العامة فى قراراتها.
- المهارة فى تفسير وشرح وزيادة تفهم الجمهور للمنشأة.
- وجود الدافع إلى العمل المتفانى والمخلص.
- وفى مقابل ذلك يتوقع المستشارون:
- توفير القيادة الإيجابية للعلاقات العامة.
- سياسة محددة تساندها الإدارة.
- خطة محددة تضم جميع السياسات والبرامج.
- الاعتمادات المالية الكافية للقيام بالأنشطة اللازمة.
- الاعتمادات المالية اللازمة للقيام ببحوث العلاقات العامة.
- توفير المعلومات عن تاريخ المنشأة وطبيعة الخدمة أو السلعة وكيفية إنتاجها، وشكل الجهاز الإدارى للمنشأة ومسئوليته واختصاص كل فرد فيه، ومدى شعور الأفراد والجمهور تجاه

منشأتهم، ومدى فهمهم لأهدافها وسياساتها، وبرامج العلاقات العامة فى الماضى والبرامج الحالية - وذلك حتى يتمكن من تحديد المشكلة وتحليلها- والقيام بالأبحاث المعنية لاستجلاء بعض الأمور - حتى يتمكن من تقديم تقريره مشفوعاً بما يراه لعلاج الحالة الراهنة.

وتتراوح آراء أساتذة العلاقات العامة حول مدى الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة من حيث المزايا والعيوب.

وعلى أية حال فإن الاستعانة بالمستشارين أو الخبراء من خارج المنشأة لدعم كافة أنشطة العلاقات العامة لا يعنى الإقلال من شأن أو قدرة الوحدة التنظيمية المسنولة فى المنشأة عن نشاط العلاقات العامة. وبمعنى آخر فإن أخصائى العلاقات العامة ليس بديلاً لمستشار العلاقات العامة بل إنهما يقومان بدور متكامل لخدمة نشاط العلاقات العامة.

وجدير بالذكر أنه ليس هناك قواعد موحدة لصيغة التكامل بين الخبير الداخلى والمستشار الخارجى فى العلاقات العامة - فما قد يكون مناسباً لإحدى المؤسسات قد لا يكون كذلك لمؤسسة أخرى بسبب اختلاف مشكلات وطبيعة الأنشطة وال جماهير التى تتعامل معها.

وإذا كان المؤسسات تسعى أحياناً للاستعانة بخبراء فى مجال العلاقات العامة كنشاط متخصص - فهى تسعى من باب أولى للاستعانة بخبرة التخصصيين فى مجالات النشاط ذات الصلة بنشاط العلاقات العامة - مثل الأخصائيين فى علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والقانون والإعلام والتسويق وغير ذلك من التخصصات.

المهم أن تختار إدارة العلاقات العامة الوقت الأنسب للاستعانة بالخبراء والوقت المناسب لضرورة تعاونهم معاً - فى أداء نفس

المهمة- مع العلم بأن أخصائي العلاقات العامة التابع للمؤسسة هو أساس مهترسة نشاط العلاقات العامة ويحتاج إلى اهتمام خاص من قبل الإدارة لزيادة كفاءته في الأداء.

مزايا الاستعانة بالمستشار الخارجي:

١- الموضوعية: فالمستشار الخارجي ليس عضوا في المؤسسة، وفي هذه الحالة يكون موضوعيا في نظرتة لمشاكل العلاقات العامة، ويقدم نصيحته للإدارة العليا بالمؤسسة بكل جد وإخلاص دون أن يتأثر كثيرا بأراء الإدارة العليا، وهذا الوضع يتيح له أن يذكر الحقائق الصعبة للإدارة كما هي، في حين أن رئيس إدارة العلاقات العامة الداخلي قد لا يتوافر له المناخ الصافي لذكر الحقائق بالموضوعية الكاملة وتقبل الإدارة العليا لها بنفس راضية.

٢- الخبرة الواسعة في مجال العلاقات العامة، تعالج المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة كثير من المشاكل لمؤسسات متنوعة ومختلفة مما يكسبها خبرة متخصصة وواسعة في مجال الاستشارات.

٣- المرونة: تتمتع هذه المكاتب بالمرونة وسرعة اتخاذ القرارات لتوفير الإمكانيات وتحريك الفنيين والمعدات طبقا لضرورات ومستجدات العمل.

٤- قلة التكاليف: لا يشكل الاستعانة بالمستشار عبئا ماليا على المؤسسة، لأنه ليس موظفا مستدينا على ميزانيتها وإنما يتقاضى راتبيا أو مكافأة مقطوعة ، كلما قام بأداء نشاط معين في مجال العلاقات العامة، وهذا يوفر على المؤسسة أموالا كثيرة كانت ستصرفها لو كان لديها قسم خاص أو إدارة متكاملة للعلاقات العامة.

## عيوب المستشار الخارجى:

١- إن المستشار الخارجى قد يتعرض إلى مواقف قد يفقد فيها تعاون العاملين فى المؤسسة فلا يجد المعلومات التى يطلبها، أو إذا وجدها فلن تكون بنفس السرعة والجودة ، وقد يستعجل الإداريون فى المؤسسة نتائج برامج العلاقات العامة التى قدمها المستشار الخارجى، ويضيقون زرعاً إذا لم تأت تلك البرامج بالنتائج المرجوة سريعاً.

٢- إن المستشار الخارجى رغم موضوعيته وخبرته الطويلة قد تفوت عليه بعض جزئيات الموقف الداخلى، والتى تكون فى متناول يد الخبراء والمحللين فى العلاقات العامة الذين يعايشونها، وبذلك ربما تأتى نصائحه واستشاراته متعثرة أو غامضة فى بعض الأحيان لقلة المعلومات أو لعدم تقويمه للموقف تقويماً دقيقاً.

متى يجب الاستعانة بالمستشار الخارجى:

إن التوفيق بين الجهاز الداخلى للعلاقات العامة والمكاتب الاستشارية الخارجية حقق نجاحاً ملحوظاً، وقد يكون من الأنسب الاكتفاء بجهاز داخلى صغير محدد للممارسة الداخلية للعلاقات العامة ويعملون بالتعاون مع الأجهزة الاستشارية فى جميع المسائل، أو بجهاز داخلى كبير على أن يستعان بالأجهزة الاستشارية فى حل مشكلات خاصة أو تخطيط برامج معينة، ويتعاون الفريقين معاً من أجل الصالح العام.

على أن الجمع بين عمل الأجهزة الاستشارية والجهاز الداخلى قد يؤدى إلى سوء الفهم فى الاختصاصات والمهام.

وهناك رأى يقول انه لى يمكن الاستفادة من هذه الأجهزة الخارجية أو المستشار الخارجى يجب أن تكون المنظمة على معرفة دقيقة بالمهمة التى ستسندها إلى هذه الجهات ثم استشارة المنظمات الأخرى التى سبق لها التعامل مع هذه الأجهزة على أن تختار الأفضل منها لتحقيق المصلحة، وبعد الاتفاق معها يتم تحديد الاختصاصات والمهام والمسئوليات والعلاقات بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجى، على أن تكون الإدارة مسؤولة تماما عن العلاقات العامة. مع وضع كافة المعلومات والبيانات اللازمة تحت تصرف المكتب الخارجى لأن قيام الإدارة بتعزيد الأجهزة الخارجية ومنحها ثقها وتوفير ما تحتاجه من بيانات ومعلومات وإمكانات يساعدها فى الحصول على خدمات جليلة.