

الفصل الثالث

المدخل الإدارى

- تفاعل العملية الإدارية للعلاقات العامة .

- التنظيم .

- التخطيط .

- القيادة واتخاذ القرارات .

- الاتصال .

- البحوث .

- المتابعة والتقييم .

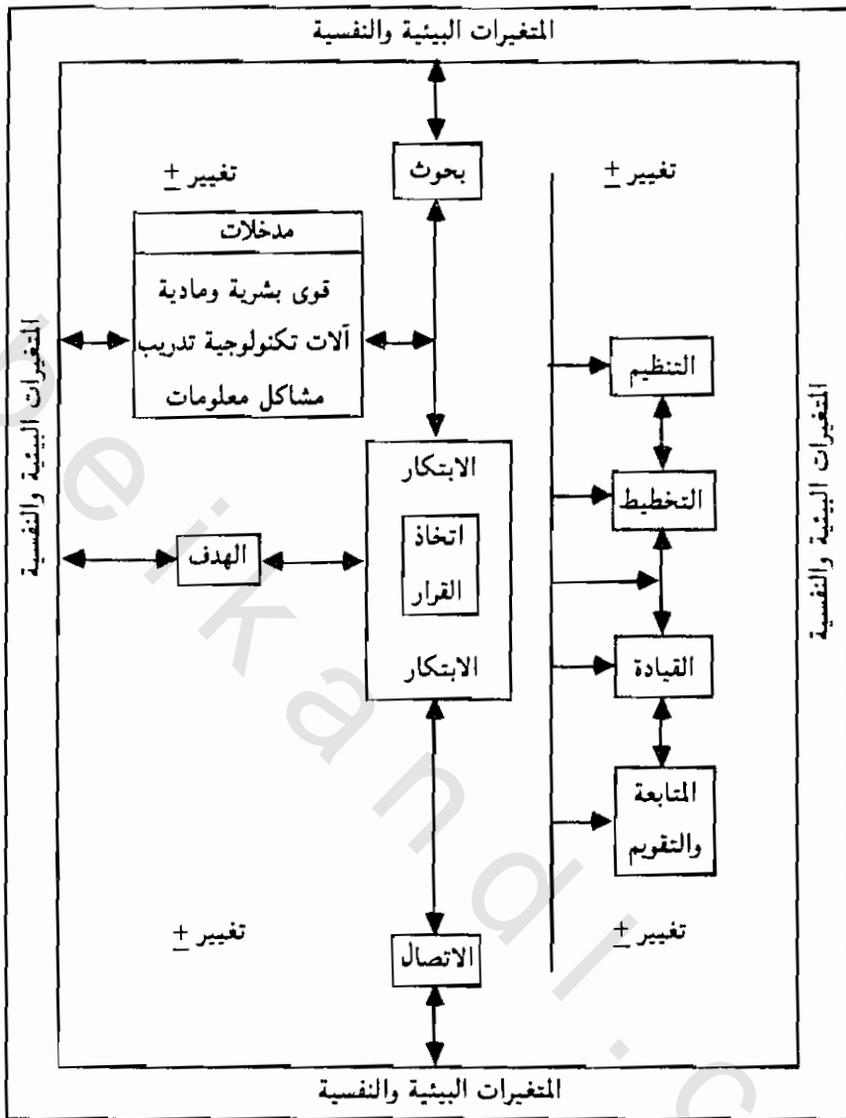
obeikandi.com

تفاعل العملية الإدارية للعلاقات العامة

تحدثنا فى المدخل السابق عن مجموعة الظروف البيئية والنفسية المحيطة بالإدارة بصورة عامة وإدارة العلاقات العامة بصورة خاصة ، واتضح لنا كيف أن هذه الظروف متغيرة ومتداخلة ومؤثرة ومناثرة بمكونات الممارسات الوظيفية لإدارة العلاقات العامة : التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة واتخاذ القرارات فيما يتعلق بإنتاج العلاقات العامة مما يترتب عليه أن تغير الإدارة أو تعدل فى خططها أو أساليبها القيادية والفنية وممارستها التكنولوجية لى تواجه التغييرات التى تحدث سواء فى البيئة الخارجية أو الوسيطة أو الداخلية فضلاً عن أنها قد تبادر هى بالتغيير وتنتشره فى المنظمة وتؤثر به فى المجتمع حولها . ومن ناحية أخرى فإن الوظائف التى تتكون منها العملية الإدارية للعلاقات العامة متداخلة مع بعضها ومعتمدة على بعضها وتسير فى دورة مستمرة فالتخطيط مثلاً يمهد للتنفيذ - ويحتاج التنفيذ إلى قيادة ومرؤوسين ورقابة للمتابعة وهذا لا بد أن يتم فى إطار تنظيمى محدد ومعتمد سلفاً ، وذلك لتحقيق أهداف محددة . ولا بد أن تتم كل هذه الممارسات فى إطار وظيفة جديدة يضيفها الدكتور على محمد عبدالوهاب فى كتابه « مقدمة إلى الإدارة » هى وظيفة الابتكار والتجديد وتعنى النظرة الواقعية المرنة والتفكير المتجدد وحل المشكلات بأسلوب إبداعي .

فالإدارة عملية - سواء كانت تتم على مستوى المشروع ككل أو على مستوى إدارة العلاقات العامة والعملية هى أى ظاهرة تتغير بشكل مستمر خلال فترة من الزمن وحينما نصف أمراً ما على ضوء العملية فنحن بذلك نعنى أنه ليس له بداية أو نهاية أو تسلسل فى الأحداث . وإذا رجعنا إلى ثورة الفلسفة العلمية التى أحدثها اينشتين ورسل ووايت هيد نجد أن هذه الثورة قد نفت نظرية ثبات الأشياء - كما نفت وجود أشياء مستقلة تقوم بمفردها .

وعلى هذا فالوظائف التى تتكون منها العملية الإدارية للعلاقات العامة والمتغيرات البيئية والنفسية المحيطة بالإدارة متداخلة مع بعضها ومعتمدة بعضها على بعض وتسير فى دورة مستمرة وذلك كما يتضح لنا من الشكل التالى :



شكل رقم (٣) يبين تفاعل العملية الإدارية

داخل إدارة العلاقات العامة أو المنشأة

ومن الشكل السابق نلاحظ أن الإدارة تمارس وظائفها المحددة بالشكل فى مجالات عديدة والعلاقات العامة أحد هذه المجالات . والمجالات الأخرى الذى تمارس فيها الإدارة وظائفها هى الإنتاج والأفراد والتمويل والتسويق والمشتريات والمستودعات والصيانة والبحوث والتطوير .

والعلاقات العامة فى هذا الإطار جزء من منظمة تعيش فى مجتمع تستمد منه أهدافها وتمارس نشاطها وتقدم خدماتها وسلعها إليه وتتأثر فى كل ذلك بقيمه وعاداته ونظمه وظروفه المختلفة ولذلك فإن من المهم إقامة علاقات بناءة بين المنظمة والمجتمع بكافة مؤسساته مثل الأجهزة الحكومية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية والمدارس والجامعات والمجتمع المحلى والهيئات الممثلة له والجمهور على وجه العموم - وتقوم العلاقات العامة لأجل ذلك بالتعرف على توقعات هذه الجهات الجماهير تجاه المنظمة أو الهيئة والخدمات التى يطلبونها منها والتعرف على قيم المجتمع وعاداته والاتصال بكافة الجهات ذات العلاقة وإمدادها بالمعلومات التى تريدها عن المنظمة وأنشطتها وإنتاجها والاتصال كذلك بالهيئات الأجنبية ذات العلاقة بأعمال المنظمة وتبادل المعرفة والمعلومات معها ، على أن تلتزم فى كل ذلك بأخلاقيات المهنة السابق الإشارة إليها حتى تعود علاقاته بالفائدة على المنظمة والجهات المتعاملة معها .

وبهذا يمكننا أن نصف العلاقات العامة كإدارة وكنشاط ممارس بالفاعلية ، أى بالقدرة على تحقيق الأهداف المنوطة بها ، كما توصف بأنها أقل فاعلية إذا لم تحقق هذه الأهداف بالشكل المطلوب أو حققت جزءاً منها فقط ، وبأنها غير فعالة إذا لم تستطع كلية أن تحقق أهدافها - ونقصد بالفاعلية هنا قدرة العلاقات العامة على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المطلوبة واستغلال الموارد المتاحة فى سبيل تحصيل هذه النتائج .

والعلاقات العامة بهذا تعد مفهوماً جديداً لانسق إدارى يسعى لتحقيق علاقات طيبة فى التعامل مع الجماهير ، وهذه العلاقات كانت إحدى سمات التقدم العلمى فى المائة سنة الأخيرة . وقد عبر عن هذه الفلسفة « بول جاريت Paul Garuett » مدير

العلاقات العامة بشركة « جنرال موتورز » بقوله : « إن العلاقات العامة هي اتجاه حيوى للتفكير العقلى لفلسفة الإدارة تضع عن قصد مصالح الجمهور فى مقدمة اهتماماتها بقدر اهتماماتها بإنجاز العمل » .

ويذهب جاريت إلى توضيح وظيفة العلاقات العامة بالنسبة للإدارة بقوله : « على الإدارة أن تتقبل مسئوليتها الاجتماعية إذا ما كان الهدف تحقيق فاعلية العلاقات العامة فقيادة التنظيم يجب أن يراعوا فى وظيفتهم أنهم يحققون الرضا للناس والعاملين والمستهلكين والزلاء ومجتمع الجوار بقدر ما يحققوا الربح لحملة الأسهم وما لم يكن للعمل ضمير اجتماعى تنفذ إلى التنظيم كله ، فلن يكون للعلاقات العامة معنى سوى أنها كلمات خاوية . ولتسهيل دراسة عملية العلاقات العامة يمكننا أن نحللها فى نطاق الدراسة والبحث إلى العمليات الفرعية الآتية :

- أولاً : التنظيم .

- ثانياً : التخطيط .

- ثالثاً : القيادة واتخاذ القرارات .

- رابعاً : البحوث .

- خامساً : الاتصال .

- سادساً : المتابعة والتقويم .

وستحدث بشئ من التفصيل فى هذا المدخل عن التنظيم والتخطيط والقيادة

واتخاذ القرارات أما باقى العناصر فستتناولها فى المداخل التالية ، وذلك كما يلى :

تنظيم إدارة العلاقات العامة

تمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ركناً أساسياً تبنى عليه بقية الجهود والنشاطات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة وما لم يتوفر لهذه الأجهزة البناء التنظيمي المناسب لها فإنها ستعجز عن القيام بالمسؤوليات الإدارية المنوطة بها . وقبل أن نتعرض للحديث عن الجوانب المختلفة لتنظيم إدارة العلاقات العامة هناك قضايا أساسية تحتاج بداية إلى توضيح وهي :

١- أن التنظيم عمل اجتماعي متكامل : يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة تضم الأعمال والإدارة والإمكانات والسياسات والنظم والإجراءات والهيكل وسوف نتعرض لمناقشتها فيما بعد ، وكفاءة التنظيم وفعاليتيه تتوقفان على الآراء المتناسقة والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً ، ولكل من عناصر التنظيم المختلفة دوره وأهميته في تحقيق أهداف التنظيم الإداري .

٢- دور السلوك الإنساني في التنظيم : لاشك أن العنصر البشري أو الأفراد هم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري ، وأنهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج .

فالأفراد كما يذهب الدكتور على السلمي في كتابه « السلوك التنظيمي » هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات ويحملون مسؤولية ترشيده وتوجيه استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة وهم أيضاً الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها .

وعلى هذا فالعناصر التنظيمية تدور كلها وتمر من خلال الجهد الإنساني والسلوك الإنساني يعني كل أوجه ومظاهر التصرفات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتي تنعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه في

تحقيق أهدافه ، فالإدارة فى الأساس تفاعل وتعامل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة أو بهدف الحد من الآثار السالبة لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل على تحييده إذا أمكن ذلك .

أهمية التنظيم

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

مفهوم التنظيم

تقوم الإدارة بتحديد الأعمال والأنشطة التى يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة ثم تضع المواصفات والخصائص التى يجب توافرها فى الأشخاص الذين يسئرون هذه الأعمال وتحدد كذلك علاقاتهم وتبعيتهم وانسياب العمل بينهم وتقع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة المرتبطة ببعضها فى وحدة محددة تسمى القسم أو الإدارة .

وعلى هذا يمكن تعريف التنظيم ببساطة بأنه تحديد أى أنشطة تكون ضرورية لأى غرض وترتيب هذه الأنشطة فى مجموعات يمكن أن تخصص للأفراد .
ويعرفه ريتشارد جونسون بأنه يعنى بنية تنظيمية تتيح تنسيق الجهود أى هو ترتيب للوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة فى نظام موحد لمجموعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة .

ويعرفه جيمس موفى بأنه الشكل الذى تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف مرسوم .

ويعرف أيضاً بأنه عملية تنظيم الجهود البشرية فى أى منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة .
فالتنظيم من خلال هذه المفاهيم ليس هدفاً فى حد ذاته وإنما هو وسيلة ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة .

حجم إدارة العلاقات العامة

العلاقة الارتباطية واضحة بين تنظيم إدارة العلاقات العامة وحجم المنشأة فعندما تكون المنشأة صغيرة الحجم تصبح مسألة إقامة علاقات طيبة بينها وبين جمهورها أمراً سهلاً يسيراً ، إذ من الممكن على صاحب المنشأة الاتصال شخصياً بالأفراد الذين يعملون فى خدمته ، كذلك يجمع الناس المتصلين بالمنشأة ويقوم هو بنفسه بأعمال العلاقات العامة إلى جانب أعمال المنشأة الأخرى .

أما فى المؤسسات الضخمة حيث يصل العاملون إلى عدة ألوف والمتعاملين معها إلى مئات الألوف يصبح فى هذه الحالة لزاماً على المنشأة أن تستعين بأفراد متخصصين فى هذه الناحية وتنشأ الحاجة إلى تخصيص إدارة تشرف على أعمال العلاقات العامة - ويتوقف حجم هذه الإدارة وطبيعة تخصصاتها على طبيعة المؤسسة وحجمها - وتنوع الجماهير التى تتعامل معها وما يرصد لها من ميزانيات ، فالنشاط

السائد في شركة طيران يختلف عنه في مؤسسة عسكرية وهذا يختلف عن المؤسسات الصناعية والبنوك فطبيعة كل نشاط تفرض نوعاً معيناً من العلاقات تحقق الأهداف التي تبغيها المنشأة . وكذلك عندما تتنوع جماهير المنشأة وتتعدد وتختلف مستوياتها الاجتماعية والثقافية وعاداتها وتقاليدها وأماكن تواجدها وأعمارها وأجناسها وأديانها - ويتأثر حجم الإدارة وأنشطتها بإيرادات المنشأة ومركزها المالي ومخصصاتها لإدارة العلاقات العامة ويتأثر بذلك بالتالي عدد العاملين بها والاتجاه الجديد في معظم المؤسسات الحديثة هو العناية بالعلاقات العامة وعدم الضن على إدارتها بالنفقات اللازمة حتى يتسنى لها أداء واجباتها الجوهرية على أكمل وجه .

مكانة إدارة العلاقات العامة

تحدد مكانة إدارة العلاقات العامة في أية مؤسسة بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة واقتناعها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها من خلال جميع العاملين فيها من ناحية وعن طريق إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من ناحية أخرى - ولذلك ترتفع مكانة المسئول عن ممارسة هذا النشاط في كثير من المؤسسات التي تعترف بدور العلاقات العامة ومسئوليتها إلى مستوى الإدارة العليا - فنجد أن هذا المسئول يشغل منصب نائب المدير أو نائب رئيس مجلس الإدارة لكي تكون له سلطة توجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات على أنشطتها بالإضافة إلى مشاركته في اتخاذ القرارات العليا مما يتيح له التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة للتوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح الجماهير ووضع السياسات المؤدية إلى ذلك بغرض تحسين صورة المنشأة في أذهان الجماهير .

وفي منشآت أخرى تكون مكانة العلاقات العامة والنظرة إليها أقل - فتنشئ بها إدارات متوسطة الحجم والمكانة - لها حق رفع توصياتها للإدارة العليا التي قد تأخذ بها أول لاتخاذ حسبما تراه طبقاً لفلسفة القائمين عليها .

وقد تتداني النظرة للعلاقات العامة وتتقلص إلى أن تصبح مجرد إدارة صغيرة الحجم والمكانة أو تسند أعمال هذه الوظيفة إلى إحدى الإدارات الأخرى مجارة لما هو

سائد في معظم المؤسسات ودون اقتناع حقيقى بهذه الوظيفة أى تصبح العلاقات العامة مجرد لافتة لاتحمل أى مضمون فعلى .

وفى بحث أجرى بكلية الإعلام بإشراف الدكتور سمير حسين على عدد ٩٥ شركة وهيئة فى مصر اتضح الآتى :

١- أن التبعية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة فى مصر كالاتى :

العلاقات العامة	٪٨٣
الشنون العامة	٪٨
العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية	٪٢,٤
الاستعلامات الفنية	٪١,١
العلاقات العامة الخارجية	٪١,١
العلاقات العامة والشكاوى	٪١,١
العلاقات العامة والإعلام	٪١,١
العلاقات العامة والكفائية	٪١,١
الإنتاجية والتدريب	٪١,١

وقد اتضح من نفس البحث أن المستويات الإدارية لأجهزة العلاقات العامة طبقاً لترتيبها النسبى فى جهات الدراسة :

إدارة	٪٤٠,٩	مكتب	٪٤,٥
قسم	٪٢٢,٧	وحدة	٪١,١
مراقبة	٪١٤,٧	إدارة عامة	٪٩,١
قسم فرعى	٪٦,٨		

وهذه النتائج التى توصل إليها البحث تبدو لابس بها ظاهرياً حيث أن الغالبية العظمى من المنشآت تنشئ وحدة تنظيمية خاصة لتمارس أنشطة العلاقات العامة بشكل مستقل وأن الوحدة التنظيمية تكون على مستوى الإدارة .

وبالنسبة للتبعية الإدارية لإدارة العلاقات العامة أوضع نفس البحث أن اتجاه نسبة غالبية من الجهات التي أجريت عليها الدراسة تصل إلى تقريب جهاز العلاقات العامة بالمنشأة إلى مستوى الإدارة العليا كمستوى إشرافى وتصل هذه النسبة فى العينة إلى ٦٨,٢٪ .

ورغم أن هذا الاتجاه يتفق مع الاتجاه السائد فى معظم المنشآت الأجنبية إلا أن جميع الشواهد تؤكد وجود قصور واضح فى أعمال العلاقات العامة فى غالبية المنشآت المصرية مما يدل على أن تبعية أجهزة العلاقات العامة للإدارة العليا فى مصر تبعية شكلية لاتنسحب على جوهر نشاطات جهاز العلاقات العامة بقدر ما تجعل هذا الجهاز تابعاً للإدارة العليا كما يقول الدكتور سمير حسين فى تحليله لهذه الظاهرة . ويمارس هذا الجهاز إلى جانب بعض وظائف العلاقات العامة بعض الوظائف الأخرى التى لاتدخل فى نطاق اختصاصاته وإنما تعهد بها إليه الجهات الرئاسية المشرفة على نشاطه وبهذا تتحول إدارة العلاقات العامة تدريجياً من جهاز يخدم أهداف المنشأة ككل إلى جهاز تنفيذى تابع للإدارة العليا فى المنشأة أو الهيئة يتولى القيام بعمليات تنفيذية تكلفه بها الإدارة العليا بعيدة نسبياً عن النشاط الفعلى الشامل لأجهزة العلاقات العامة .

عناصر التنظيم

يتكون التنظيم الإدارى على مستوى المنشأة أو إداراتها الفرعية من العناصر الآتية :

- الأعمال : وهى الواجبات والأنشطة التى يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التى قام من أجلها .
- الإمكانيات : وهى الموارد والطاقت والأموال المتاحة للتنظيم كما تشمل أيضاً المعلومات والمعارف والعلوم التى يستند إليها العمل التنظيمى .

- السياسات : وهى القواعد والتعليمات والشروط المتعارف أو المتفق عليها والتي يسترشد بها الأفراد طوعاً أو قهراً فى أدائهم الأعمال وفى استخدامهم للإمكانات .
- النظم والإجراءات : وهى الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال وفقاً لتدفق منطقي يبدأ من البدايات وينتهى إلى النتائج والإنجازات وهى ما اصطلح على تسميته بالروتين .
- الهيكل : وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسئولية .
- الأفراد : وهم القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسئولية .

ولكل من العناصر السابقة نور وأهمية فى تحقيق أهداف التنظيم الإدارى ولعل أهمها وأكثرها خطورة فى العمل التنظيمى كما أشرنا بداية هم الأفراد فهم القوة الدافعة الحقيقية فى أى تنظيم إدارى .

ويسمى الفرد فى إطار التنظيم الإدارى موظفاً ويقصد به الشخص الشاغل للوظيفة والممارس لواجباتها وصلاحياتها - ومشاكله هى الشغل الشاغل لأفكار المصلحين وكثير من الإداريين - وتشير قواعد التنظيم إلى أنه كلما زادت المسئولية فى السلم الإدارى تطلبت الوظيفة خبرات ومؤهلات أعلى فى شاغلها .

ويرى تشارلز براون Charles Brown أن اختيار العاملين فى إدارات العلاقات العامة يجب أن يتم على أسس سليمة ، كما يجب ألا يخوضوا هذا الميدان إلا بعد اجتيازهم عدة اختبارات علمية وعملية وشخصية ، كما أنه لا بد أن تمضى عليهم فترة اختبار للتحقق من مدى صلاحيتهم لهذا العمل الخطير ، ويضيف براون أن أخصائى العلاقات العامة فى أية مؤسسة ، إما أن يترك انطباعاً طيباً فى أذهان الجماهير التى يتعامل معها عن مؤسسته التى يعمل بها ويمثلها ، وإما أن يتسبب فى خسارة معنوية ومادية كبيرة أثناء تعامله مع أفراد تلك الجماهير ، قد ينتج عنها أن تفقد المؤسسة التى يمثلها سمعتها الطيبة التى أنفقت من أجل بنائها الكثير من الجهد والوقت والمال .

ولما كانت النتيجة النهائية للاختيار الدقيق للعاملين فى إدارات العلاقات العامة هو تحسين أداء الخدمات ، وزيادة كفاءتها ، ووضع الفرد المناسب فى مكانه المناسب الذى يتلاءم مع مؤهلاته وقدراته واستعداداته وميوله ، فينبغى على القائمين بالاختيار اتباع الأسلوب العلمى لتحقيق التوافق بين قدرات الأفراد المتقدمين ومستلزمات مهنة العلاقات العامة ، ويحدد الدكتور محمد العطار فى كتابه « محاضرات فى العلاقات العامة » خطوات الأسلوب العلمى فى اختيار العاملين فى إدارات العلاقات العامة كما يلى :

- ١- تحليل وظائف إدارة العلاقات العامة ، وتحديد المهارات والاستعدادات والقدرات والمؤهلات الواجب توافرها فى 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 .

مبادئ التنظيم للعلاقات العامة

لكى يكون تنظيم إدارة العلاقات العامة أو المنشأة سليماً يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهى أسس مرتبطة ببعضها ، وتوجد بينها علاقة تأثير وتأثر وقد أوضح بعض الكُتّاب عدة مجموعات من المبادئ التى يمكن الاسترشاد بها عند إجراء عمليات التنظيم ومن أشهر هذه المبادئ الوصايا التى وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية والتى تعرف بالوصايا العشر للتنظيم وهى :

- ١- تحديد وتوزيع المسؤوليات على الرؤساء .
- ٢- يجب أن تتفق السلطة مع المسؤولية .

- ٣- عدم تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة للنتائج التى سوف تنجم عن التغيير .
- ٤- عدم انتقاد الموظفين أمام رؤسيتهم .
- ٥- عدم تلقى الموظف أوامره من أكثر من رئيس .
- ٦- عدم تخطى الرؤساء المباشرين وإصدار أوامر إلى رؤسيتهم .
- ٧- ضرورة موافقة الرؤساء المباشرين على أى تعديل فى المرتبات والترقيات والجزاءات.
- ٨- عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء .
- ٩- عدم انتقاد الموظفين بعضهم لبعض .
- ١٠- توفير الإمكانيات اللازمة للموظفين ومساعدتهم للوصول إلى مستوى الجودة والدقة المطلوبة .

وذكر آخرون مجموعة من المبادئ وإن كانت بعض هذه المبادئ لا تختلف فى جوهرها كثيراً عن المبادئ التى سبق ذكرها والبعض الآخر قد يكون مكملاً لها وهى :

- ١- تحديد السياسات وتعريفها لجميع الأفراد المسئولين عن تنفيذها .
- ٢- تقسيم وتخطيط العمل ووضع برامج تنفيذه بصفة منتظمة .
- ٣- تحديد المسئوليات وتوزيعها وتفهم الموظفين لها .
- ٤- وضع طرق العمل المناسبة والسير عليها .
- ٥- توزيع الإمكانيات المادية والبشرية بطريقة عادلة .
- ٦- تفويض السلطة المناسبة بما يتناسب مع المسئولية .
- ٧- تنظيم العلاقات الوظيفية بين العاملين .
- ٨- توفير القيادات الرشيدة للأقسام المختلفة .
- ٩- يجب أن تسود وحدة القيادة والهدف جميع أجزاء المنظمة .
- ١٠- محاسبة الموظفين على حسن الأداء فى العمل .

١١- تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام فى المنشأة وبين العاملين فيها .

١٢- الدراسة المستمرة لكافة الموضوعات المتعلقة بالتنظيم .

أدوات التنظيم

يحدد الدكتور على الحبيبي هذه الأدوات فى كتابه « الإدارة العامة » وهى الأدوات التى تستخدم من قبل العاملين فى أداء العمليات التنظيمية وأهمها على النحو التالى :

١- **السجلات** : والسجلات التى تستخدم فى العمليات التنظيمية متعددة الأنواع وشاملة للبيانات المطلوبة ، فمنها سجلات مالية وسجلات للعاملين وسجلات للشراء والتخزين والإنتاج . ويقوم العاملون بالقيود فى هذه السجلات أولاً بأول وفقاً للنظام المعمول به وهذه السجلات لها صفتها النوعية وخاضعة لإجراءات التفتيش من جانب السلطات المختصة فى أى وقت .

٢- **التقارير** : والتقارير إما أن تكون يومية أو عادية ، فهناك تقارير سنوية أو نصف سنوية أو شهرية أو أسبوعية حسب متطلبات العمل ، فالتقارير السنوية مثل التقارير التى تقدم عن الموظفين بالمنشآت الحكومية وتقارير أخرى عن الأفراد أو لبيان نتائج دراسة أحد الموضوعات .

٣- **الخرائط التنظيمية** : وهى هياكل تنظيمية أو رسومات بيانية توضح العمل وتوضح التسلسل الوظيفى وتبين الإدارات والأقسام والوحدات بالمنشآت وكذلك نطاق الإشراف والعلاقات بين بعضها البعض .

٤- **أدلة التنظيم** : تعتبر أدلة التنظيم من أدوات التنظيم الهامة ولو أن بعض المنشآت تغفل إصدارها - وهو كتيب صغير تصدره العلاقات العامة بين أهداف المنشآت ونوع العمل الذى تمارسه وتنظيمها ومظاهر النشاط - وهناك أيضاً النشرات التى تصدر عن نشاط المنشأة وعن أعمالها وعن كثير من الأمور التى تتعلق بالعاملين فيها أولاً بأول أو فى مناسبات معينة .

الأساليب المختلفة لتنظيم إدارة العلاقات العامة

توجد أساليب عديدة لتنظيم إدارات العلاقات العامة وبداية لانستطيع القول بتفضيل أسلوب منها على آخر فليس هناك تفضيل مطلق في هذا المجال - كما أنه لا توجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في حالات محددة . فالأبحاث والمعلومات المتاحة كما يقول الدكتور على عجوة في كتابه « الأسس العلمية للعلاقات العامة » هي التي تساعد على تحديد الشكل الأولى لإدارة العلاقات العامة في أية مؤسسة ، بينما تؤدي الممارسة الفعلية لأنشطة العلاقات العامة وتقييم هذه الأنشطة إلى بلورة شكل الإدارة وأسلوب العمل فيها وتوزيع المسؤوليات والتخصصات على أقسامها . وينبغي أن يتصف التقسيم بالمرونة بحيث يسمح بإضافة المسؤوليات الجديدة إذا ما اقتضت الظروف ذلك ودمج بعض المسؤوليات وإلغاء ما يلزم الاستغناء عنه إذا كان ذلك يخدم سير العمل بالإدارة ويزيد من فاعلية أقسامها .

ويخضع أسلوب تنظيم العمل في إدارات العلاقات العامة لظروف المؤسسة ولهذا فهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعتها وحجمها وحجم الجماهير النوعية التي تسعى إلى كسب تأييدها وأهداف العلاقات العامة والاعتمادات المخصصة لأنشطتها ومدى استعانتها بالمكاتب الاستشارية الخارجية وأيضاً وفقاً لحجم أنشطتها ونوعية هذه الأنشطة ونوعية الأساليب العلمية التي تعتمد عليها والإمكانات البشرية والمادية والفنية التي تتوفر لها وأهداف وطبيعة حجم المنشأة . المهم هنا أن يفى التنظيم بالأغراض الحقيقية التي من أجلها أنشئت إدارة العلاقات العامة .

وهناك أربعة أساليب لتنظيم إدارات العلاقات العامة وهي :

١- الأسلوب الاتصالي (أو الوظيفي)

وتوزع فيه مسئوليات واختصاصات الأقسام على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام - فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها وتنظيم المؤتمرات الصحفية ورعاية العلاقات

بالصحفيين فضلاً عن إصدار صحيفة المؤسسة إن وجدت وأية مطبوعات أخرى ويخصص قسم آخر للإذاعة والتليفزيون وثالث للإنتاج السينمائي ورابع للإعلانات وخامس للأحاديث الصحفية والندوات ، وفى بعض إدارات العلاقات العامة يكون هناك قسم مستقل للتخطيط الإعلامى وأحياناً يقوم بهذه الوظيفة مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام ، وهذا الأسلوب يعتمد فى تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على الوسيلة الإعلامية .

٢- الأسلوب الاتصالي النوعى

وفى هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة فقسم للاتصال بالمستثمرين وثنانى للمستهلكين وثالث للعلاقات الداخلية ورابع للموزعين - إلى غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقتها - ويكون كل قسم مسئولاً عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشر أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية . ومن الواضح أن هذا الأسلوب يعتمد فى تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على علاقات المؤسسة بكل جمهور من جماهيرها النوعية .

٣- الأسلوب الاتصالي المزدوج

ويجمع هذا الأسلوب بين الأسلوبين السابقين الاتصالي الوظيفى والاتصالي النوعى فتوزع فيه المسؤوليات والاختصاصات على أقسام تختص بوسائل الإعلام وأقسام أخرى متنوعة بتنوع العلاقات بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر .

٤- الأسلوب المركزى واللامركزى

تتبع بعض المؤسسات الأسلوب المركزى فى إدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة فى المقر الرئيسى وعنه تصدر الأنشطة ومنه يتحرك بعض

الأخصائيين لممارسة وظيفته فى فروع المؤسسة طبقاً للخطة الموضوعية ، وقد يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزى حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة للعلاقات العامة الخاصة به والتي تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتغيرة وفى حدود الإمكانيات المتاحة .

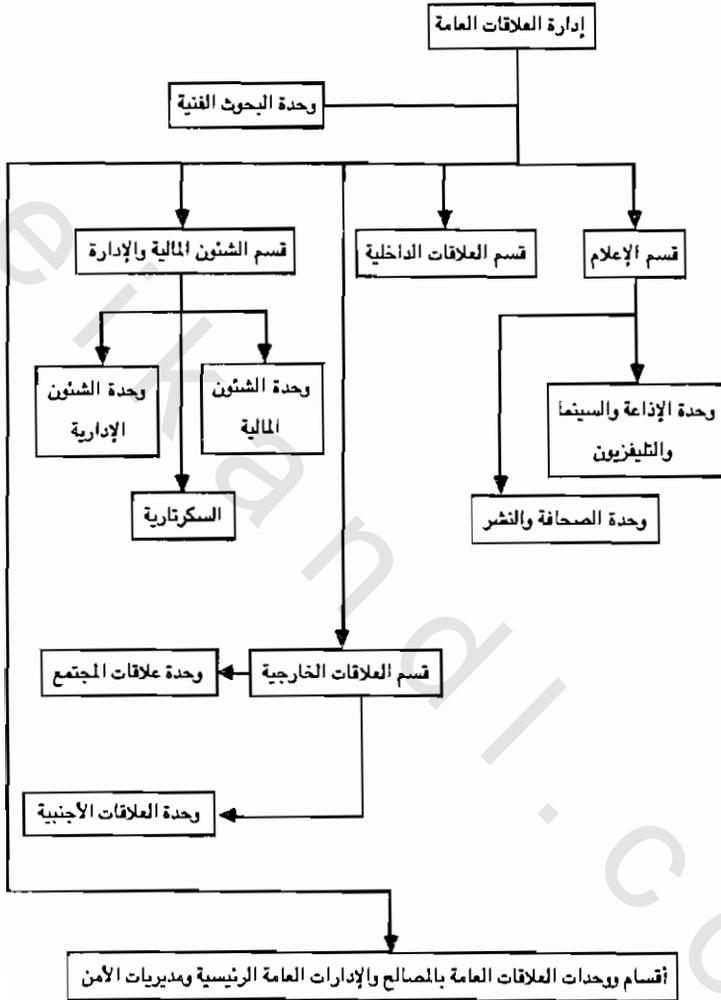
وغنى عن البيان أنه من الممكن الجمع بين النظامين حتى لاتهمل الإدارات الإقليمية وفى الوقت نفسه لاتتشتت المسئوليات تشتتاً انفصالياً يؤدي إلى انعدام التنسيق وسوء الإدارة وضعف السيطرة على الجهاز بأكمله .

والأسلوب الأمثل كما أشرنا سابقاً هو الذى يتفق مع احتياجات المؤسسة وطبيعة نشاطها وأهدافها وإمكاناتها البشرية والمادية والفنية التى تستعين بها فى تحقيق هذه الأهداف .

وفيما يلي نماذج مختلفة لتنظيم إدارات العلاقات العامة بالحكومة والقطاع الصناعى فى الداخل والخارج بالإضافة إلى نماذج مقترحة لتنظيم إدارات العلاقات العامة وفقاً لحجم المنشأة - وإدارة العلاقات العامة بالجامعة :

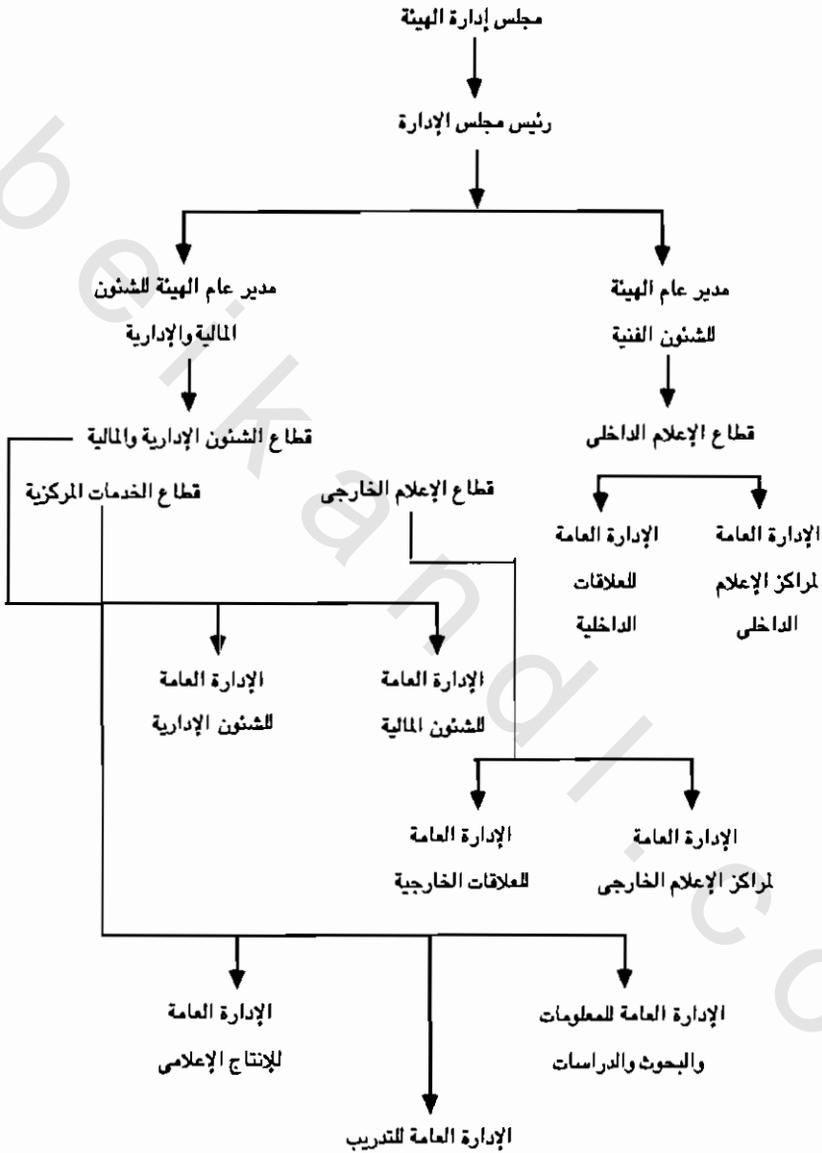
١- البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بوزارة الداخلية

شكل رقم (٤)



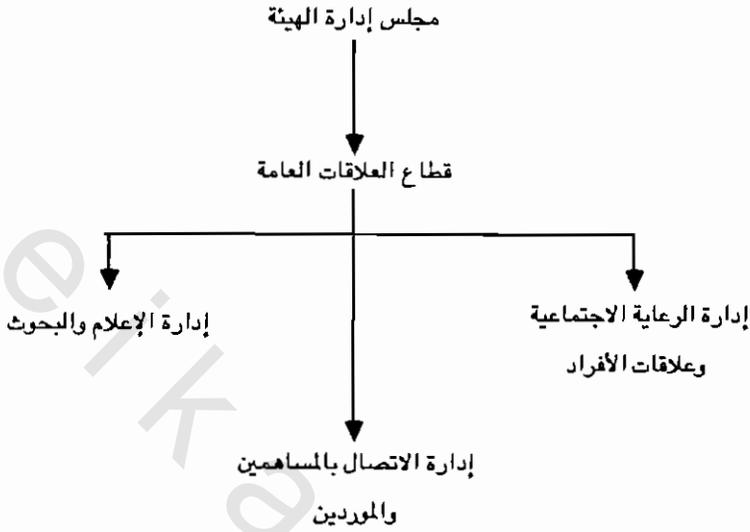
٢- الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للاستعلامات

شكل رقم (٥)



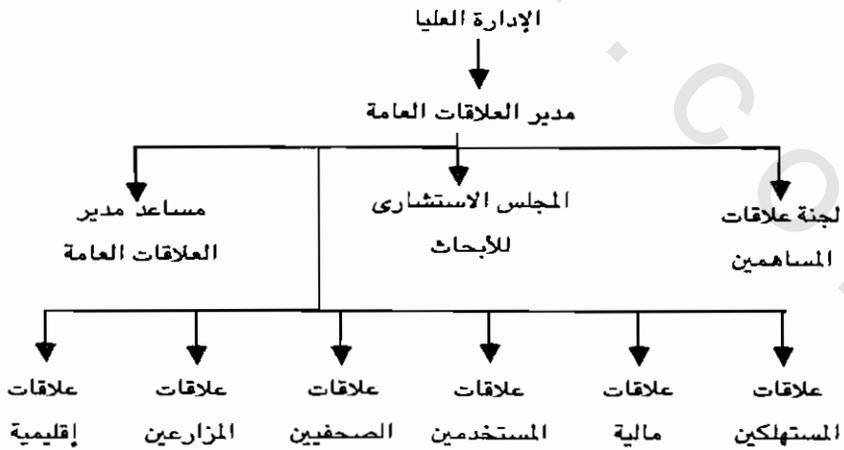
٣- البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة في منشأة صناعية كبرى
بحلوان

شكل رقم (٦)



٤- تنظيم إدارة العلاقات العامة بشركة جوردن الأمريكية لمنتجات الألبان

شكل رقم (٧)



٥- نماذج مقترحة لتنظيم إدارة العلاقات العامة :

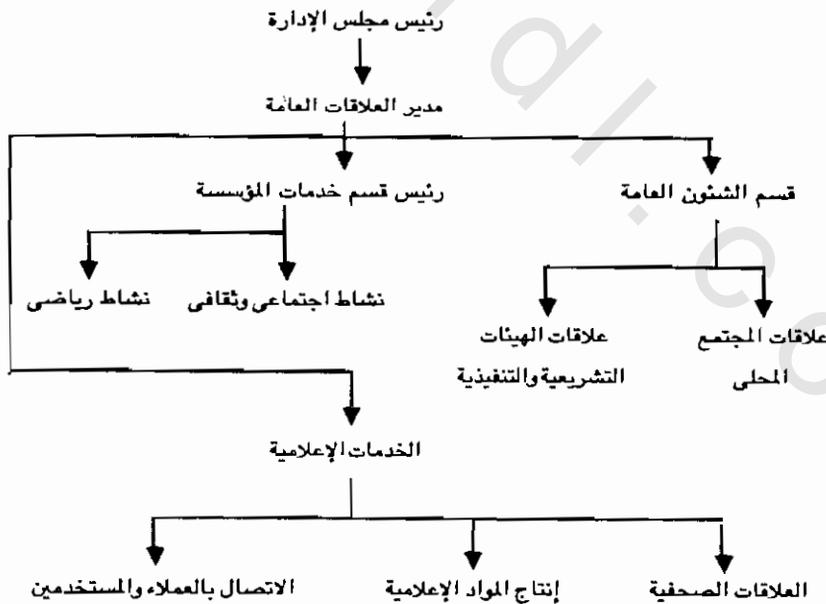
- في مؤسسة صغيرة

شكل رقم (٨)



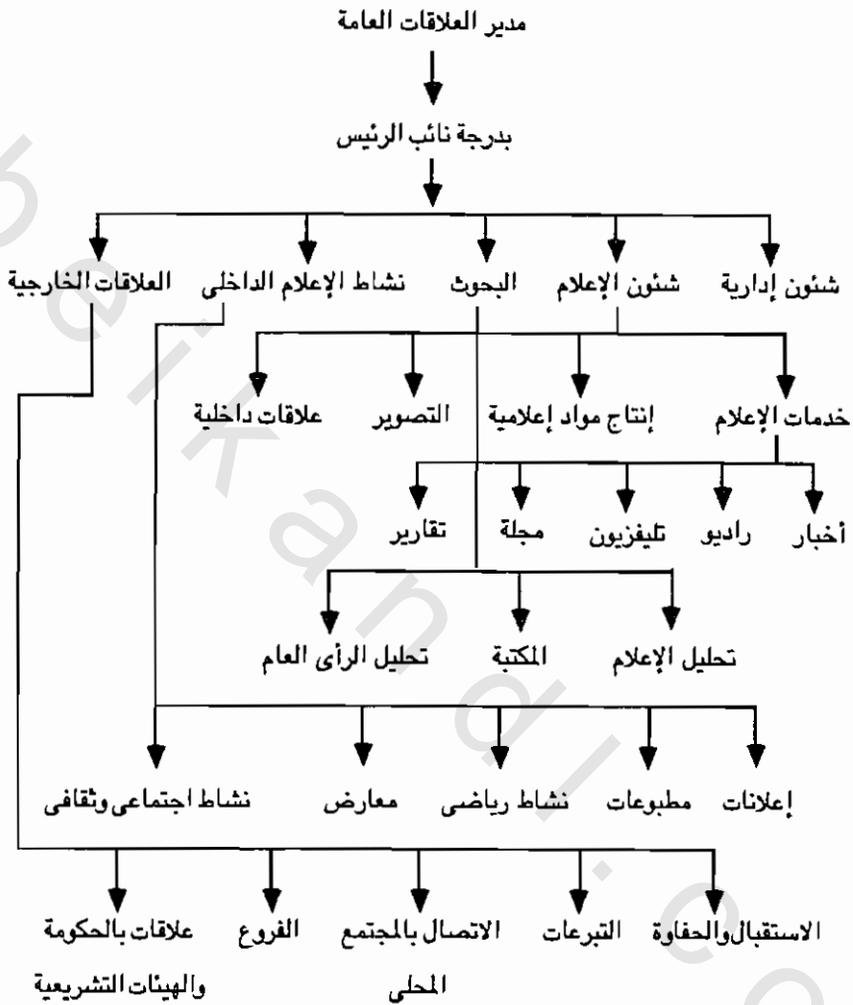
- في مؤسسة متوسطة الحجم

شكل رقم (٩)



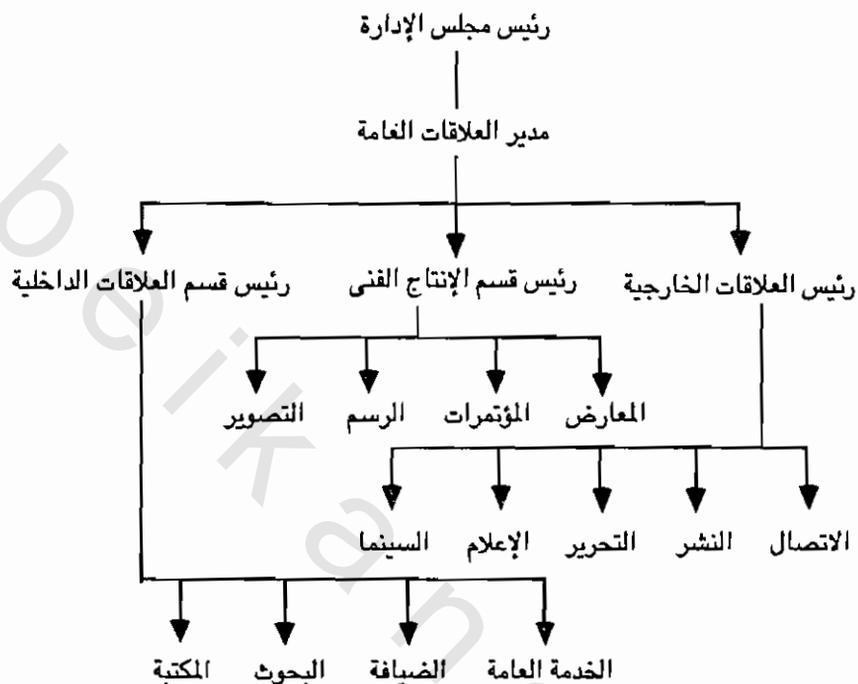
- إدارة العلاقات العامة فى المنشآت الكبرى -

شكل رقم (١٠)



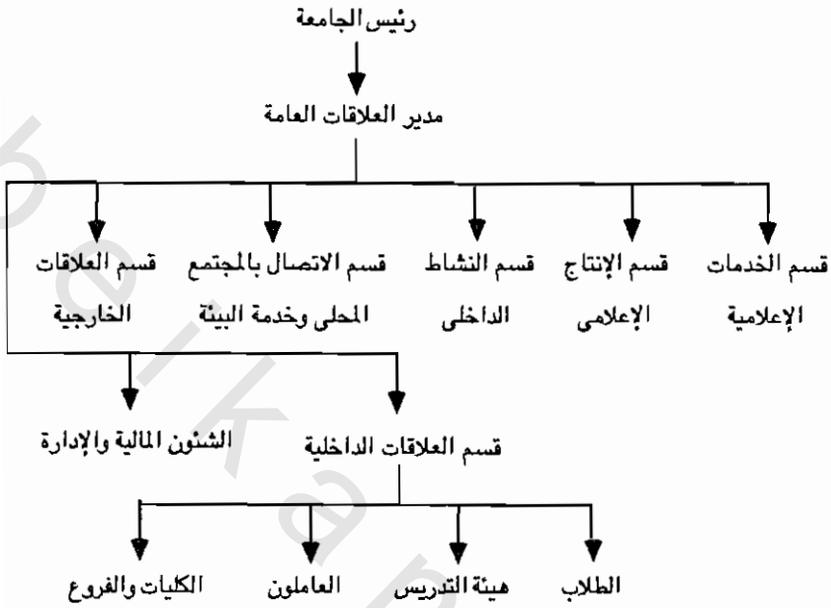
- نموذج آخر مقترح لإدارة العلاقات العامة في شركة كبرى

شكل رقم (١١)



- نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة بالجامعات

شكل رقم (١٢)



ويلاحظ أن هذه النماذج لاتمثل أنماطاً صالحة للتطبيق في كل الحالات نظراً لاختلاف ظروف المؤسسات أو المنشآت من حيث حجم الأنشطة ونوعيتها ونوعية الأساليب العلمية التي تعتمد عليها والإمكانات البشرية والمادية والفنية التي تتوافر لها وحجم ونوعية الجماهير التي تتعامل معها وأهداف وطبيعة المنشأة وما شابه ذلك - ولكن يمكن على ضوء هذه النماذج والمعلومات الأساسية المتاحة تحديد الشكل الأولى لإدارة العلاقات العامة في أية منشأة - ثم بالممارسة الفعلية لأنشطة العلاقات العامة وتقييم هذه الأنشطة يتبلور شكل الإدارة وأسلوب العمل فيها وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات وفي نفس الوقت يظل التنظيم مرناً ليسمح بإضافة مسؤوليات جديدة إذا اقتضت الظروف ذلك وترجيح بعض هذه المستويات وإلغاء ما يلزم الاستغناء عنه وفقاً لظروف وتطورات سير العمل بالإدارة بما يزيد من فاعليتها .

التخطيط للعلاقات العامة

مستويات التخطيط للعلاقات العامة

يحتاج أى عمل نقوم به إلى تفكير مسبق ، يحدد لنا ما يجب عمله ويحدد الوسائل التى تقوم بها لتنفيذه ويحدد الأهداف المرجوة من تنفيذه ويحدد كيفية خطوات ومراحل التنفيذ وتوقيتاته - وفى مجال العلاقات العامة كما فى غيره من المجالات يقع عبء التخطيط على الإدارة .

والتخطيط فى حد ذاته لإدارة العلاقات العامة يشتمل على جوانب متعددة :

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

وفى الوقت نفسه فإن مسئولية العلاقات العامة لاتنحصر فقط فى وضع الخطط العامة لإدارتها فإلى جانب ذلك تعد العلاقات العامة مسئولة أيضاً عن مجالين آخرين هامين هما :

- المشاركة فى التخطيط للسياسة العامة للمنشأة .
 - المشاركة فى التخطيط لسياسات العمل للإدارات الأخرى أى السياسات التنفيذية التى تنظم العمل فى مختلف الإدارات الأخرى وهى السياسات التى تعتبر تطبيقات للسياسة العامة أو المبادئ العامة للمنشأة .
- وقبل أن نتعرض للحديث عن التخطيط فى مجال العلاقات العامة بشئ من التفصيل ينبغى أن نفرق بين مستويين للتخطيط .

المستوى الأول

وهو التخطيط العام أو الاستراتيجى للإدارة ويتضمن تحديد الأهداف على ضوء السياسة العامة للمنشأة وسياسات الإدارات الأخرى - تحديد أهداف العلاقات العامة والموقف الراهن والظروف البيئية والنفسية المحيطة بالمنشأة مع رصد التغيرات المحتملة فى كل هذه الظروف .

وهذا المستوى التخطيطى ينطوى على عمل ذهنى ويصبح عمل المدير هنا أو الإدارة كما يقول « أوليفر شيلدون » Oliver Sheldon هو أساساً المهمة الصعبة للجلبوس والتفكير . ويقول إن الأعمال الحديثة تقاسى إلى درجة كبيرة من انعدام هذا التفكير إذ أنه بالنسبة لبعض الناس يعتبر التفكير الإنشائى المتعمد عبئاً غير محتمل لقضاء الوقت .

ولهذا فالذكاء هو الاشتراط الأساسى للتخطيط باعتبار أنه عملية ذهنية ولعل هذا هو السبب الذى يجعل التنظيمات الكبيرة حين إجراء الترقية بين إداريها تركز على الشخصية والخبرة والمعرفة الفنية فى معالجة المشاكل القائمة ومدى المعرفة والميول القيادية بالإضافة إلى الطاقة الذهنية . وذلك لأن عمل الإدارى يتحول نحو التخطيط الإنشائى كلما قربنا من قمة التنظيم الكبيرة .

ويساعد التفكير التأملى للمدير أو المخطط فى هذا المستوى التخطيطى على التصور الأساسى لمواجهة المشكلات . فالظاهر الأساسى للتفكير التأملى كما يقول : Graham Wallas فى كتابه « فن التفكير » تتضمن مراحل الإعداد والتكوين والاستتارة والتحقيق . والإعداد هو المرحلة التى يتحصل فيها الإنسان على المعلومات المتصلة بالمشكلة الحالية ويقارنها بخبراته السابقة ويضيف إليها بعض الحقائق الجديدة والتجارب كما يقتضى الحال - والتكوين هو المرحلة التى تتضح فيها الآراء . وتأتى الاستتارة حينما تمرق الفكرة المطلوبة إلى مستوى التفكير الشعورى ويلاحظ أن تسمية الحلول للمشاكل يجب أن تبدأ من هذه النقطة على حسب مبادئ التفكير

التأملى - والمرحلة النهائية هى التحقق بمعنى أن نتأكد من مضمون الفكرة ، ويلاحظ أن عملياتنا الذهنية ليست دقيقة تماماً - لذلك يجب علينا أن نختبر افتراضاتنا على المدى الذى يسمح به الزمن حتى نتأكد من أن الاقتراح النهائى هو الحل الأكثر فاعلية ووفراً للمشكلة .

المستوى الثانى

ويرتبط بالإجراءات التصورية ويسمى البرنامج أو التخطيط البرامجى - ويمثل البرنامج تركيباً معقداً من السياسات والقواعد والإجراءات والخطوات يلزم اتباعها لتحقيق الهدف المحدد - وقد يكون البرنامج رئيسياً وشاملاً مثل برنامج لتحسين صورة المنشأة لدى الجمهور - وقد يكون فرعياً أو جزئياً مثل برنامج لمواجهة مشكلة طارئة بين الإدارة وأحد الجماهير النوعية أو برنامج لرفع المقدرة الاتصالية لدى العاملين بالعلاقات العامة أو برنامج تدريبى لهدف محدد - أو لمواجهة مناسبة معينة - وقد يتضمن البرنامج الرئيسى عدة برامج جزئية أو مرحلية تساعد إذا تمت على تحقيق البرنامج الرئيسى لأهدافه - ويعتبر شرطاً مهماً فى البرامج - الرئيسية والفرعية - تحديد الزمن الذى يستغرقه تنفيذ البرنامج والأزمة الجزئية التى تستنفذها كل مرحلة أو خطوة من خطواته - ويعتبر تصميم البرامج عملية صعبة إذ أن المخطط لابد أن يأخذ فى اعتباره الأهداف التى يريد بلوغها والإمكانات المتاحة لديه والسياسات والقواعد والإجراءات التى يجب السير عليها والقيم والمبادئ التى يجب الالتزام بها والظروف البيئية والنفسية المحيطة وعليه أيضاً أن يتعرف على العلاقة المتداخلة بين هذه العناصر جميعاً وتأثيرها على البرنامج الذى يقوم بوضعه .

فالبرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلاً دقيقاً لتصبح به معدة للتنفيذ - ولذلك فهو يضمن إلى جانب ماسبق دراسته للجمهور والموضوعات التى يدور حولها الإعلام والشخصيات التى تسعى للاتصال بها وأساليب الاتصال ووسائله وتوقيتاته - وجميع التسهيلات اللازمة لتنفيذه - ولا ينبغي التهاون فى مرحلة التخطيط البرامجى بحجة أن البرنامج بسيط كأن يكون البرنامج مجرد برنامج حفلة أو رحلة - بل ينبغي الاهتمام

بكافة البرامج من الحملات الإعلامية الكبرى إلى الحفلات والرحلات العادية . كما ينبغي أيضاً أن يتضمن تصوراً بالخطوات التقويمية لمراجعة البرنامج والتأكد من نتائجه وتقويمها .

مفهوم التخطيط

فالتخطيط للعلاقات العامة بصورة عامة هو عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند على الخبرات العلمية والعملية وتتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والطلبات وحجم العمليات لفترات زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد .

وقد ثبت بالدليل العملي والبراهين المؤكدة خطأ الرأى القائل بأن المنتجات الجيدة تعلن عن نفسها وكذلك المنشأة التى تنتجها - فالعديد من المنشآت الصناعية والتجارية لم تحقق اسماً لامعاً لها ومنتجاتها أو للخدمات التى تقدمها إلا من خلال حملات منظمة ومدروسة لحقائق السوق والمستهلكين وكيفية التأثير فى آرائهم تجاه المنشأة ومنتجاتها وتراكم آثار تلك الحملات المنظمة وعبر السنوات اكتسبت تلك المنشآت ومنتجاتها وتراكم آثار تلك الحملات المنظمة وعبر السنوات اكتسبت تلك المنشآت لاسمها ومنتجاتها أو للخدمات التى تقدمها ثقة خاصة من الجمهور جعلها فى مستوى الريادة للقطاع الذى تعمل فيه .

وتعتبر العلاقات العامة أول علم من العلوم الاجتماعية يأخذ بمبدأ التخطيط العلمى بشكل صحيح وفعال .

فأى نشاط هادف للعلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا باعتماده على التخطيط الناجح لمقاصده فلا بد من رسم خطة إذا ما كان الهدف هو الاستثمار الأمثل للعلاقات العامة .

فالتخطيط نشاط تقرر فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله وأين ومتى وكيف وبواسطة من ؟ وماهى الموارد المطلوبة لأداء العمل ؟ - أى أنه نشاط يصنع

الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطوات والمراحل والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف - ويعرفه الدكتور على عجوة أنه ذلك النشاط الفعلى الإدارى الذى يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة فى فترة زمنية محددة .

أهمية التخطيط لانشطة العلاقات العامة

تنقسم أنشطة وأعمال العلاقات العامة إلى قسمين رئيسيين : أولهما إنسانى لصيانة المنشأة من الأخطار التى تصدق بها والثانى علاجى لحل المشكلات التى تواجهها بعد حدوثها - وبالإضافة إلى ذلك يوجد نشاط ثالث خاص بمواجهة المشكلات الراهنة . وسواء كان نشاط العلاقات العامة وقائياً أم علاجياً أم لمواجهة مشكلة راهنة فإنه يتحتم أن يكون مبنياً على أساس من التنظيم والإعداد .

ويحقق التخطيط لانشطة العلاقات العامة المزايا الآتية :

١- برنامج متكامل تتضافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة تؤدي إلى هدف محدد .

٢- تخطى المخاطر بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة وما يعده من خطط بديلة .

٣- القدرة على التعرف على المتغيرات البيئية ووضع خطة لمواجهةها والتكيف معها والحصول على تحمله من مزايا وتقاضى ماتحتويه من مشكلات .

٤- زيادة مساهمة وتأييد الإدارة .

٥- تأكيد ما هو إيجابى وليس ما هو دفاعى فى ممارسة العلاقات العامة .

٦- التشغيل الاقتصادى لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر دون تغيير أو إسراف .

٧- يتطلب أولاً تحديد الأهداف مما يساعد على تفهم الأفراد لها وتقبلها - وتحديد الخطوات التى توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد ويتعاونوا على تنفيذها .

٨- يسهل مهمة القيادة وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه .

٩- يسهل عملية الاتصالات حيث تناسب المعلومات عن الأهداف والخطط والمعايير فى كافة قنوات الاتصال وفى كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والرؤوسين ببعض .

١٠- يمهّد لعملية الرقابة ويرفع كفاءتها وذلك لأنه يحدد سلفاً المعايير التى تقاس بها النتائج بعد تحقيقها والشروط التى تطبق فيها هذه المعايير والمسموحات التى يمكن قبولها .

١١- يساعد على تقويم كفاءة وفعالية المديرين والإدارات المختلفة وذلك بالدرجة التى تبلغها الإدارات فى تحقيق الأهداف المنوطة بها .

١٢- يعطى التخطيط كلاً من المديرين والرؤوسين نوعاً من الثقة إذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون على برنامج مدروس وحسب خطوات محددة فيتفرغون لأداء مهامهم ويفكرون فى طرق رفع كفاءتهم فى أدائها .

١٣- يساعد على حسن اختيار وسائل الاتصال والموضوعات والأوقات الملائمة والأساليب الأكثر فاعلية فى التنفيذ وعدم التسرع فى اتخاذ مثل هذه القرارات .

١٤- إن وضع خطط للعلاقات العامة يعد بمثابة ضمانة لإمداد الجماهير المختلفة بالمعلومات عن المنشأة وأنشطتها بشكل كاف ومنظم وأمين من ناحية - وبمثابة ضمانة لأخذ وجهات نظر الجمهور فى الاعتبار عند وضع سياسات المنشأة - مما يعد تأكيداً عن المسؤولية الاجتماعية للإدارة - إذ تصبح كل خطة من خطط العلاقات العامة بمثابة وعد للجمهور بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره أو منحه مزايا معينة خلال فترة معينة .

معلومات الأخذ بأسلوب التخطيط

على الرغم من الأهمية الواضحة للتخطيط والتي لم تعد محل جدل أو نقاش إلا أن هذه الخطوة لازالت تحظى باهتمام قليل في الممارسة العملية - ويمكن القول بأن هناك قصوراً في الأخذ بالتخطيط في مجال العلاقات العامة ومن أهم العقبات أو المعوقات التي تحول دون تخطيط أعمال العلاقات وذلك من واقع ما انتهت إليه الدراسة التي قام بها الدكتور سمير حسين على إدارة العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية - وكانت النتائج على النحو التالي :

أولاً : بالنسبة للجهات التي تقوم بوضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة :

النسبة المئوية	الجهة
٪٧٠,٧	شركات
٪٥٠,٠	مؤسسات عامة
٪٣٣,٣	أجهزة حكم محلي
٪٣٠	هيئات عامة
٪٦,٢	جهات حكومية
٪٦٢,٥	الاتجاه العام

ويلاحظ من النتائج السابقة إهمال التخطيط في الجهات الحكومية للعلاقات العامة - يلي ذلك الهيئات العامة بأجهزة الحكم المحلي فالمؤسسات العامة حيث تزايد الاهتمام بالتخطيط لأنشطة العلاقات العامة وتأتي الشركات في المقدمة حيث يبلغ الاهتمام بالتخطيط للعلاقات العامة فيها نسبة ٪٧٠ من هذه الشركات في عينة الدراسة - كما تعطي هذه النتائج أن هناك تفاوت بين أنواع المنظمات في الأخذ

بأسلوب التخطيط لأنشطة العلاقات العامة وأن هناك نسبة كبيرة من الجهات ٣٧,٥٪ لاتقوم بوضع خطة للعلاقات العامة وتعتمد على الارتجال والعشوائية الأمر الذي ينعكس دون شك على مستوى الأداء وفاعلية تحقيق الأهداف .

وفيما يتعلق بالأسباب أو المعوقات التي أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة فقد حددتها الدراسة السابقة في الجهات التي تقوم بالتخطيط للعلاقات العامة على النحو التالي :

النسبة المئوية	السبب
١٨,٢٪	- قصور الفهم بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وعدم الاهتمام بها
١٥,٢٪	- وجود ظروف يومية لاتسمح بضبط عملية التخطيط
٩,١٪	- العمل روتيني ومتعارف عليه ولايحتاج لخطة
٩,١٪	- عدم وجود مخصصات مالية كافية وسيطرة الاعتبارات الشخصية
٦,١٪	- الإدارة العليا لم تطلب وضع خطة
٦,١٪	- العلاقات العامة وظيفية لاتزال في البداية
٣٪	- عدم وجود إدارة متخصصة وتوزيع النشاط على أكثر من جهة
٣٪	- عدم وجود الخطة يؤدي إلى الإخلال بوظائف المنشأة
٣٪	- اقتصار العمل في الإدارة على التشهيلات وهذه لايمكن تخطيطها
٣٪	- التغيير المستمر للمشرف على الإدارة
٣٪	- جهاز العلاقات العامة لايقوم على أساس علمي واضح
٣٪	- حداثة المنشأة
٣٪	- أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية
٣٪	- انشغال كبار العاملين في مرافقة الوفود والترتيبات

ويلاحظ أنه رغم تعدد هذه الأساسيات إلا أن أوجه القصور والمعوقات إما ترجع إلى نظرة الإدارة العليا أو إلى نظرة المسؤولين عن العلاقات العامة إلى هذه الوظيفة مما ينعكس بالتالى على المناخ المحدد لممارسة العلاقات العامة لوظائفها ويؤدى إلى عدم الإدراك للأسس العلمية التى تقوم عليها هذه المهنة وفى مقدمتها التخطيط .

ويضيف روبرت ريلى Robert Reilly إلى هذه المعوقات معوقات أخرى مثل :

- استعجھل نتائج خطط العلاقات العامة : إن نشاط العلاقات العامة نشاط يلزمه كثيراً من الوقت وربما أكثر من خطة دون توقع ظهور نتائج ملموسة للجهود التى بذلت فى تنفيذ تلك الخطط إذ تحتاج إلى جهد تراكمى ثم تظهر النتائج مضاعفة بحسب مستوى نجاح تلك الخطط فى تنفيذ أهدافها لذا كان عدم إعطاء الخطط الوقت الكافى لتظهر نتائجها بمثابة أولى أخطاء التخطيط للعلاقات العامة .

- عدم وجود مشكلات ملحة من وجهة نظر الإدارة فى غياب خطط العلاقات العامة ومن ثم يخشى بعض المسؤولين من ظهور مشكلات غير متوقعة نتيجة تطبيق خطط العلاقات العامة كما أن بعض هؤلاء المسؤولين يخشون من أن توضع المنشأة من خلال خطط العلاقات العامة تحت الضوء بشكل قد يعرضهم للنقد من إحدى وسائل الاتصال .

- عدم الثقة فى النتائج المتوقعة من الخطة والخوف من الفشل والتنفيذ .

- المعاناة من زيادة الإجراءات الروتينية التى تعوق تحقيق النتائج المرجوة من الخطة .

- عدم وضوح أهداف المنشأة أصلاً .

- التغييرات العديدة والتى يصعب التنبؤ بها أو بمدى جديتها بين فئات الجمهور وبسبب أحداث أو مواقف لا يمكن توقعها وقت تصميم الخطط وبالتالي فإن خطط العلاقات العامة كثيراً ما تواجه صعوبات فى تلبية هذه المتغيرات المفاجئة الحادة فى اتجاهات الرأى العام أو فى التشريعات القانونية الحكومية أو فى الأحداث العالمية غير المنتظرة .

- الاقتصار على أن تتبنى خطط العلاقات العامة أهدافاً دفاعية محصنة وإهمال تلك الأهداف الإيجابية التي تسعى إلى كسب المزيد من الجماهير وبالتالي نجد أن معظم البرامج التي تعد - برامج مشكلات تواجه المنشأة ولعلاج آثار تلك المشكلات أو التخفيف من حدتها والأفضل أن تبادر أنشطة العلاقات العامة إلى الهجوم باعتباره أفضل وسائل الدفاع وأن تكون هناك نظرة بعيدة الأجل تجمع بين الأهداف الفرعية لهذه البرامج .

أنواع التخطيط

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

- الأساس الزمني
- النطاق الذي تشمله الخطة
- طبيعة النشاط
- طبيعة المشكلات المستهدفة

أولاً : أنواع التخطيط للعلاقات العامة وفقاً للأساس الزمني

ينقسم التخطيط إلى :

- تخطيط قصير الأجل والذي يمتد لسنة أو بضعة شهور .
- تخطيط متوسط الأجل والذي يمتد لأكثر من سنة وإلى خمسة سنوات .
- تخطيط طويل الأجل وهو الذي يزيد مداه عن ذلك .

ثانياً : أنواع التخطيط وفقاً لنطاق الخطة

ينقسم التخطيط إلى :

- خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل .

- خطط فرعية تختص كل منها بنطاق محدد - فرع أو قسم للإدارة - مثل خطة إدارة البحوث بالعلاقات العامة وخطة إدارة التدريب وخطة للإنتاج الإعلامي - وهكذا .

ثالث : أنواع التخطيط وفقاً لطبيعة النشاط

وتنقسم الخطط وفقاً لهذا المعيار إلى خطط نوعية للتوظيف وخطة للشراء وخطة للصيانة وخطة للجماهير الداخلية وخطة للجماهير الخارجية .

رابعاً : أنواع التخطيط للعلاقات العامة طبقاً للمشكلات المستهدفة

وينقسم التخطيط وفقاً لهذا المعيار إلى :

- التخطيط الوقائي :

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

وفي هذا المجال تستغل برامج التخطيط لحالات الضرورة ماضى المنشأة وما قامت به من خدمة عامة خير استغلال - وذلك في مجال رد الهجوم كما قد تستفيد من الانتقادات الجادة البناءة التي توجه إليها فتعمل على إصلاح أفرادها ومعالجة الأخطاء التي وقعت وتحاشي العيوب القائمة - وقد تعدل إدارة العلاقات العامة برامجها القائمة وتضع تخطيطاً يلائم الظروف المحيطة والأحوال الجديدة على ضوء

النتائج التي أسفرت عنها الحملات الهجومية وبذلك يتحقق المثل السائد « رب ضارة نافعة » .

ويمثل هذا التخطيط البرنامج العام الدائم الذي يستمر نشاطه كل يوم وكل ساعة ويشمل كل الأفراد العاملين داخل المنظمة ويصل إلى الجماهير التي تتعامل معها المنشأة وإلى أكبر عدد ممكن من الناس وذلك لضمان استمرار العلاقات الطيبة بالجمهور الداخلى والخارجى على السواء ودوام استمرار هذه العلاقات الطيبة . ويرتكز التخطيط الوقائى على مبادئ أساسية ينبغى مراعاتها - وهى بالنسبة للجمهور الداخلى :

- تهيئة الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والمعنوية .
- بحث الشكاوى الفردية بعناية وإنصاف .
- معاملة الجمهور معاملة طيبة والتدريب على كيفية أداء وتحمل المسؤولية .
- رفع المستوى الفنى والثقافى للعاملين بالمنشأة كافة .
- إعطاء حرية للعاملين لإبداء ملاحظاتهم عن العمل وسياسة المنظمة وتمكينهم من تقديم مقترحاتهم فى كل ما يتعلق بالعمل وهذا تطبيق لما يسمى بسياسة الباب المفتوح .

وبالنسبة للجمهور الخارجى فإن مبادئ التخطيط الوقائى تتحدد على النحو التالى :

- إصدار المواد الإعلامية لتعريف الجمهور بنشاط المنشأة .
- تقديم خدمة تليفونية ممتازة .
- المشاركة فى المناسبات القومية .
- تنظيم الزيارات العلمية والرحلات لفئات الجمهور الخارجى المختلفة .

- إعداد برنامج للمحاضرات العامة كالأشتراك فى المعارض .
- تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية وتقديم الأجهزة العلمية للكليات .
- إنشاء قسم خاص للأبحاث المختلفة للاستفادة منه عند التطبيق .

تخطيط إعلامى

وهو تخطيط يتسم بالحركة ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أى أزمة أو موقف مفاجئ ، ولا يبدأ هذا التخطيط - إلا بعد حدوث المشكلات وتنشأ من ثم الحالة لها - ويتصف بالسرعة والحسم - ولذلك فهو يتطلب نوعاً من الإعداد الأولى يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وأنواع الأخطار التى يحتمل حدوثها فى أى وقت .

مثال ذلك أنه عندما تسقط طائرة ركاب لإحدى شركات الطيران مثلاً ويقتل فى الحادث عدد من الضحايا من المسافرين وطاقم الطائرة ويصاب آخرون بجروح خطيرة ولكنهم لا يزالون على قيد الحياة يكون برنامج العلاقات العامة فى هذه الحالة على الوجه الآتى :

- إصدار بيان ينشر فى الصحف ويذاع بالراديو والتليفزيون تبدي فيه الشركة أسفها الشديد وحرزنها العميق لوقوع الحادث وأنها قد شكلت لجنة فنية لمعاينة حطام الطائرة وجثث القتلى ومعرفة أسباب الكارثة - وأن هذه اللجنة قد سافرت توأ إلى مكان الحادث .

ويحسن فى مثل هذه الحالة أن يشير البيان إلى أن مثل هذا الحادث نادر فى تاريخ الشركة الطويل مع نشر إحصائية لعدد الرحلات التى تمت منذ إنشاء الشركة وعدد المسافرين حتى تبعث هذه البيانات الطمأنينة فى نفوس العملاء مع الإشارة أيضاً إلى النسبة المئوية من الضحايا من المسافرين بالطيران على خطوط الشركة بالمقارنة بوسائل المواصلات الأخرى .

- يوقف نشر الإعلانات المعتادة عن الشركة بالوسائل الإعلامية المختلفة بضعة أيام وحتى يخف وقع الحادث فى النفوس .
- نقل جثث القتلى على نفقة الشركة والتكفل بمصاريف الدفن والجنائز واشتراك المسئولين فى تشييع الضحايا ووضع باقات الزهور على قبورهم .
- إرسال خطابات تعزية إلى أسر الضحايا .
- نقل الجرحى إلى أقرب مستشفى على نفقة الشركة وتحمل مصاريف العلاج مع زيارة كبار المسئولين بالمنشأة للجرحى وتقديم باقات الزهور والاستفسار عنهم .
- صرف إعانات مالية فى الحال لأسر الضحايا .

تخطيط الطوارئ أو الظروف المفاجئة

- ويهدف إلى الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور ويتحول فى النهاية إلى كارثة - ومن أمثلة ذلك وجود نزاع بين المنشأة والعاملين فيها أو تعرضها لحملة صحفية مغرضة أو إقدام المنشأة على إجراء تعديلات أساسية فى نظام الإدارة - فتعمل المنشأة أو المنظمة هنا بكل الوسائل لتفادى تآزم الموقف أكثر مما وصل إليه والحيلولة نون تطور الأمور إلى كارثة محققة أو ما يشبه الكارثة .
- ويقوم برنامج التخطيط فى مثل هذه الحالات على أساس القيام بحملات دعاية مضادة وأحياناً الهجوم على الخصم . ولكن ينبغى تقدير الموقف على حقيقته والتبصر قبل الإقدام على هذه الخطوة والتأكد من أن الخصم لا يحتفظ لديه بأسلحة ومعلومات أخرى تمكنه من الاستمرار فى الهجوم والإصرار على المضى فيه إلى شوط بعيد .
- فالتخطيط للعلاقات العامة عملية مستمرة ومتجددة ومرنة وهادفة وطبيعية التخطيط المطلوب تتجدد وفقاً لطبيعة المشكلات التى تتعامل معها . وللأهداف والمواقف المختلفة والظروف المحيطة المتجددة وطبيعة المنشأة نفسها وأنشطتها - كما أن هذه التقسيمات متداخلة - فالتخطيط الوقائى مثلاً قد يكون على مستوى إدارة العلاقات ككل أو على مستوى أحد فروعها أو أقسامها والخطة الموضوعية قد تكون متوسطة أو قصيرة أو طويلة الأمد .

وفى كل الأحوال فإن للمنشأة أن تعدل خططها القائمة فى مجال العلاقات العامة وتضع تخطيطاً جديداً يلائم الظروف المحيطة والأحوال الجديدة على ضوء الظروف المحيطة المتجددة .

شروط التخطيط الجيد

لكى يكون التخطيط سليماً ومحققاً للغرض الذى يمارس من أجله يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلى :

١- الواقعية : أن يقوم التخطيط للعلاقات العامة على أساس التحليل الوظيفى والتكوين البنائى للإدارة وفقاً للاحتياجات الفعلية وفى حدود الموارد المتاحة .

٢- المرونة : وذلك لمواجهة المشكلات الطارئة التى لا يمكن التنبؤ بها تفصيلاً ومقدماتاً عند وضع الخطة - وحتى لاتحول هذه المشكلات الطارئة دون تنفيذ الخطة .

٣- الاستمرارية : بمعنى الاستفادة من مشكلات الماضى ووضعها فى الحسبان ووضع الاحتياطات اللازمة لعلاجها وتقاديرها فى المستقبل .

٤- التعاون والتنسيق : بين جميع المختصين بالإدارة وبينهم وبين القيادات المختلفة على مستوى المنشأة لأن نجاح أى تخطيط يشترك فيه أكثر من جزء يتوقف على التعاون بين الأفراد والتنسيق بين الجهود المبذولة فيه .

٥- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية : هى كل ما يؤثر فى الموقف الحالى والاحتمالات المستقبلية أيضاً وذلك لضمان رسم الخطط المناسبة وعدم حدوث عقبات مستقبلية إذا ما أهملت مجابهة احتمالات هذه الظروف والتصدى لها .

٦- أن تكون الأهداف الرئيسية والفرعية المطلوب تحقيقها واضحة ومحددة ومفهومة من جانب الإدارة والأفراد وأن يكونوا جميعاً مقتنعين بها وراغبين فى تحقيقها .

٧- توفر المعلومات الصحيحة الموقوتة التى يمكن الاعتماد عليها والإفادة من الوسائل الحديثة لمعالجة المعلومات .

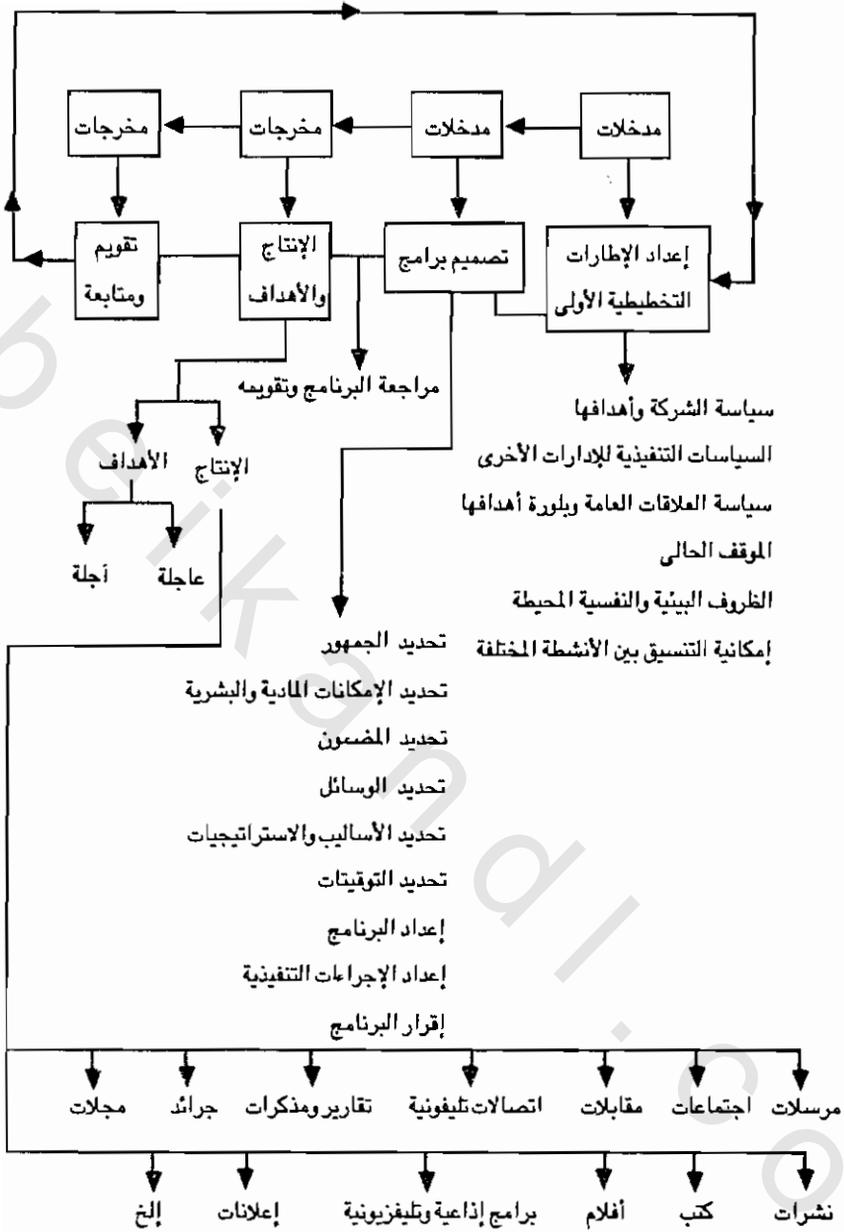
٨- إشراك المستويات الإدارية المختلفة وكثير من العاملين فى وضع التصورات المختلفة قبل اعتماد الخطة .

- ٩- أن تكون الخطة واضحة محددة ودقيقة الألفاظ والأرقام والتواريخ حتى لا يحدث لبس أو سوء تفسير لها ولتكون مفهومة للجميع بنفس المعنى .
- ١٠- أن تقسم الخطة إلى مراحل ترتب حسب أهميتها .
- ١١- أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة مع مراعاة عنصر التنسيق بين الخطط القصيرة والبعيدة المدى .
- ١٢- أن يتوفر لتنفيذ الخطة عدد كاف من المتخصصين الأكفاء .
- ١٣- أن تحدد الجماهير المستهدفة وأن تكون خصائصها الأساسية معروفة .
- ١٤- لابد من وجود خطوات للمراجعة والمتابعة بحيث يجرى تقويم الخطة لكل مرحلة بعد إتمامها حتى تبدأ المرحلة التي تليها على أساس سليم .
- ١٥- التنبه للعوامل المعوقة والتي تحد من حرية الاختيار من البدائل المتاحة أو التي يجب علاجها قبل وضع الخطة أو التي يجب التعايش معها عندما لا يمكن علاجها أو التخفيف منها ووضع الاحتياطات الواجبة لها .

مراحل التخطيط للعلاقات العامة

مع أن خطط العلاقات العامة تختلف باختلاف المؤسسات وتتنوع بتنوع السياسات وتتناسب مع ما يرصد لها من اعتمادات مالية - فإنه يمكن القول بأنها تشترك جميعاً من حيث المنهج العلمي والخطوات المنتظمة في تسلسل واقعي يهدف إلى تحقيق أغراض المؤسسة ويمكن تقسيم مراحل التخطيط للعلاقات العامة على النحو التالي :

- مرحلة تحليل الموقف .
 - مرحلة تصميم البرنامج .
 - مرحلة التنفيذ .
 - مرحلة التقويم .
- شكل رقم (١٢) يبين مراحل التخطيط للعلاقات العامة .



فأول خطوة فى عملية التخطيط للعلاقات العامة تتضمن وكما اتضح لنا من الشكل السابق توفير المعلومات الأساسية للمخطط عن سياسة الشركة وأهدافها - وسياسة إدارة العلاقات العامة وأهدافها والسياسات التنفيذية للإدارات الأخرى - ومدى إمكانية التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى بالمنشأة إضافة إلى المعلومات الضرورية عن الظروف البيئية والنفسية المحيطة المختلفة المتصلة بأنشطة الإدارة .

وفى ضوء هذه المعلومات يتم تحديد وتقييم الموقف الحالى الذى استلزم التخطيط - وتحديد الجمهور الذى نستهدفه التوجه إليه والإمكانات البشرية والمادية والفنية المتاحة وتحديد الأفكار الرئيسية للمضمون وأنماط الاتصال المناسبة والوسائل الإعلانية والأساليب المختلفة المتصلة بالإقناع والاستراتيجيات والتوقيتات المناسبة للظرف الاتصالى - فى ضوء كل هذه يتم إعداد البرنامج وإعداد الإجراءات التنفيذية والتكليفات اللازمة وإقرار البرنامج من الجهات المختصة .

تمثل كل هذه الإجراءات فى مرحلتى إعداد الإطار التخطيطية الأولية وتصميم برنامج المدخلات الأساسية للتخطيط - أما المخرجات فتتمثل فى جانبين الأول وهو الإنتاج ونقصد به كل الأشكال التى تحمل أفكارنا إلى الجمهور المستهدف سواء كانت رسائل - اجتماعات - مقابلات - اتصالات تليفونية - تقارير ومذكرات - جرائد ومجلات - نشرات - كتب - أفلام - معارض - برامج - حفلات إلخ والتى تقدم فى إطار فنى وفقاً للأساليب والأسس العلمية الخاصة بكل شكل اتصالى وفى ضوء مستلزماته المختلفة بقصد تحقيق الأهداف المرجوة سواء أكانت أهدافاً عاجلة أو آجلة . أما الشق الثانى فهو التقييم لتلقى كافة المعوقات الناجمة أثناء التنفيذ واتخاذ القرارات الفورية لتلافيها ضمناً لتحقيق الأهداف النهائية المرجوة وأيضاً لاتخاذ الإجراءات للتحقق منها فى البرامج التالية .

أولاً : مرحلة إعداد الإطارات التخطيطية

تعكس الإطارات التخطيطية الاتجاهات والأهداف العريضة الطويلة المدى والتي تود المنشأة تحقيقها - والاتجاهات العامة والأهداف الخاصة بإدارة العلاقات العامة والعلاقات بينهما وبين إدارات المنشأة الأخرى والظروف البيئية والنفسية المحيطة والأهداف الأساسية للخطة فى إطار الموقف الراهن الذى استلزم التخطيط وتتحدد على ضوءه بالتالى نوع التخطيط وقائى أو علاجى أو تخطيط لأزمة طارئة .

١- التعرف على السياسة العامة للمنشأة

السياسة العامة الثابتة للمنشأة تعد بمثابة دستور أساسى تسيير عليه المنشأة كما يقول الدكتور إبراهيم إمام - وتحديد سياسة المنشأة أو المبادئ الأساسية التى تسيير على ضوءها تحديداً واضحاً وإعلانها لسائر الجماهير من أهم الواجبات التى تكفل النجاح والثبات فهى لاتتغير بتغير الأشخاص - فالخطط والسياسات والمبادئ هى الأساس أما الأشخاص فلا يمكن الاعتماد على أهوائهم وتجربتهم . فضلاً عن أن وضع هذه السياسة الثابتة يؤدي إلى تركيز الجهود ومواصلة العمل البناء وبلوغ الأهداف فى سرعة وثقة وتعد لذلك أحد مقومات النجاح للمنشأة .

ولمدير العلاقات العامة دور كبير تجاه هذه السياسة - فهو من ناحية المنطلق الأساسى لمباشرة أهدافه وتحقيق وظائفه - ومن ناحية أخرى فهو باعتباره الخبير بشئون معاملة الناس واتجاهات الرأى العام فلا بد من استشارته وأخذ رأيه عند وضع هذه السياسة .

ولما كانت مسئولية العلاقات العامة هى إعلام الناس بسياسة المؤسسة وأعمالها فإن الوضوح والثبات والصراحة من أهم المميزات التى يصير عليها مدير العلاقات العامة ويشترط أن تكون هذه السياسة مكتوبة حتى لايساء فهمها أو تفسيرها - ويراعى كذلك أن تكون أهداف المؤسسة متفقة مع حاجات الجمهور وظروفه واتجاهاته النفسية والاجتماعية والمتغيرات البيئية الأخرى .

٢- المشاركة فى تخطيط سياسات العمل

سياسات العمل هى السياسات التنفيذية للإدارات والمصالح المختلفة فى المنشأة أو المهنة - وهذه السياسات ليست إلا تطبيقات للمبادئ العامة للمنشأة . ويحتم الاتجاه الحديث للإدارة ضرورة اشتراك العلاقات العامة فى وضع سياسات العمل فى المصالح والإدارات لأنهم هم الذين يدركون وقع هذه السياسة على الجماهير الداخلية والخارجية ودور العلاقات العامة فى هذا إسداء النصح والتوجيه وتقديم الخدمات لسائر الإدارات فى كل مايتصل بمشكلات الاتصال بالجماهير ويساعد على كسب ثقتهم .

والسياسة سواء الرئيسية أم السياسة الفرعية هى مجموعة من الخطط العريضة أو الضوابط والحدود تضعها الإدارة العليا للمنظمة بقصد توجيه مجهودات العاملين فى كافة المستويات الإدارية لتحقيق الهدف المحدد .

وتعتبر السياسات جزءاً هاماً من عملية التخطيط للإدارة وذلك للأسباب الآتية :

أ) تعد السياسة بمثابة إطار فكرى يشمل المفاهيم التى اتفقت عليها إدارة المنشأة وبالتالي يستند إليها المديرون فى وضع الخطط الأمر الذى يحدث اتفاق فى القرارات والأفعال ويزيل التناقض أو التنافر الذى قد يحدث عن غياب الإطار الفكرى .

ب) تساعد السياسة على إقامة علاقات طيبة مع الجهات المتعاملة مع المنشأة وخاصة إذا لاقت هذه السياسات قبولاً من جمهور المتعاملين .

ج) توفر السياسة كثيراً من الوقت والجهد من جانب المنفذين إذ يرجعون إلى السياسة المكتوبة ويسيرونها حسب مقترحاتهم فيقضى ذلك على ما قد يكون هناك من شك أو خلاف .

د) تساهم السياسة فى وظيفة الرقابة وذلك لأن السياسة مستمدة من الهدف المحدد الذى تسعى إليه المنظمة .

٣- تحليل الموقف

وتعنى تعريف وتحديد المشكلة أو التعرف على أبعادها الحقيقية ومن ثم تشمل هذه المرحلة تجميع البيانات اللازمة للتعرف على تلك المشكلة - وقد يتطلب ذلك إجراء المقابلات مع الأفراد والمسؤولين نوى العلاقة بالمسكلة - ووضع الافتراضات المختلفة لأسبابها وتحديد الظواهر التى تحدد معالم تلك المسكلة ووجهة نظر جميع الأطراف فيها - كما قد يقتضى الأمر استيفاء المعلومات من المصادر الثانوية المتمثلة فى النشرات التى تصدرها الجهات الرسمية التى يمكن الثقة فى بياناتها .

٤- تحديد الهدف

بعد القيام بمسح العناصر المكونة للموقف أو المسكلة يمكن تحديد الهدف الذى سيكون محور تصميم البرنامج . وقد يتمثل هذا الهدف فى مواجهة المسكلة السابق رصدها أو قد يكون الهدف أكثر إيجابية وتتمثل فى خلق علاقة مثمرة مع إحدى فئات الجمهور أو دعم هذه العلاقة وكسب تأييد قطاع جديد من قطاعات الجمهور .

ويقتضى التحديد السليم للهدف أوزاناً للإمكانات المتاحة والممكن توافرها لتنفيذ البرنامج فى ضوء الاتجاهات الحالية والمتوقعة للجمهور ولهذا يلزم عند تحديد الهدف من البرنامج مراعاة التطورات المستقبلية . وخاصة ما يتعلق بتكلفة وسائل النشر التى سيعتمد عليها البرنامج . ويلزم أن تكون أهداف البرامج متفقة مع الأهداف الطويلة الأجل للعلاقات العامة والمنشأة .

ولما كان الهدف هو النتيجة التى يراد الوصول إليها فإن هذه النتيجة يجب أن توضع فى صورة كمية ونوعية ويحدد الزمن الذى يجب أن يتم فيه تحقيقها فإذا تم تحديد الهدف - فيجب أن تنقلها الإدارة للأفراد وتتأكد من أنها واضحة فى أذهانهم ومفهومة ومرغوب فيها من جانبهم إذ أن الأهداف المرغوبة أو المطلوبة من جانب المنفذين يكون احتمال بلوغها كبيراً .

فالأهداف هي التي توجه الجمهور وتجعل المشتغلين بالعلاقات العامة مدركين غايتهم التي يسعون إلى بلوغها - غير أنه ينبغي أن تكون هناك إلى جانب الأهداف الأساسية أهداف فرعية بالنسبة لكل جمهور لكي تعرف تماماً ماذا تريد أن تقول له ؟ ولماذا تتصل به ؟ وكيف يتم هذا الاتصال ؟

ثانياً : مرحلة تصميم البرنامج

وتشمل هذه المرحلة العناصر الآتية :

- تحديد الجمهور .
 - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية .
 - تحديد المضمون .
 - تحديد الوسائل .
 - تحديد الأساليب والاستراتيجيات .
 - اختيار التوقيتات المناسبة للتنفيذ .
 - إعداد الإجراءات التنفيذية .
- وستعرض لمناقشة هذه العناصر بالتفصيل في المدخل الاتصالي والمدخل الفني والتكنولوجي .

- تجربة الخطة

ويكون من المناسب عادة تجربة كل أو بعض عناصر الخطة السابق إعدادها فقد تجرى بعض نماذج المقابلات المقررة مع بعض الأطراف أو قد يتم الاتصال المبدئي بفئة أو أكثر من فئات الجمهور المستهدف من خلال بعض وسائل النشر المقترحة في الخطة للتأكد من فاعليتها وقد يستعان برأى عينة من الأفراد المراد الإطلاع على رأيهم .

وقد يترتب على هذه التجربة إدخال بعض التعديلات على جانب أو أكثر من جوانب الخطة بما يتفق مع نتائج التجربة ويسمى البعض تجربة الخطة بأنه تطوير للبرنامج .

وتشتمل عمليات مراجعة الخطة مجموعة من التساؤلات ينبغي أن توضع فى الاعتبار لتطوير البرنامج أولاً بأول - وقد حصر الدكتور أحمد عبدالله هذه التساؤلات فى كتابه « العلاقات العامة والرأى العام » وأهمها التالى :

- هل الإدارة العليا أطلقت على الاتجاهات حيال نشاط العلاقات العامة ؟
- هل كل أجزاء الخطة التى يجرى تنفيذها سبق شرحها لجميع العاملين ؟
- هل تسند أنشطة العلاقات العامة بالخطة إلى أخصائيين ؟
- هل هؤلاء موضع ثقة الإدارة ؟
- هل يعملون على الدراسات الخاصة بتطوير نشاط وإنتاج المنشأة ؟
- مدى تعاون المسؤولين عن قطاعات العلاقات الصناعية والعامة والتنسيق بينهم .
- هل أولويات الخطة واضحة وشاملة لكل المجالات المرغوبة ؟
- هل يمكن تطبيق إجراءات خطط الاتصال على أكثر من قطاع من قطاعات الجمهور الواردة بالخطة ؟
- هل هناك اتصال بين إدارة العلاقات العامة والعاملين ؟
- هل من الممكن تحليل الاتصالات التى تتم فى إدارة العلاقات العامة نفسها ومشكلاتها دراسة نظام الحوافز والمتبع للعاملين بها ؟
- هل تراعى القواعد الحضارية فى التعامل مع الجمهور مخاطبته كتابة أو شفاهة ؟
- هل يتشاور جمهور الموظفين والعمال ؟
- هل يتم الاتفاق مع وسائل نشر معينة ؟

- هل يستخدم الإعلان كوسيلة للتأكيد على أهمية الاتصالات ؟
 - هل هناك بعض المشرفين يتم اختيارهم بسبب قدرتهم على الحديث بلباقة لتمثيل المنشأة فى بعض اللقاءات الهامة ؟ وهل يستخدم بعض العاملين فى المنشأة أو من خارجها لنفس الغرض ؟
 - هل توجد خطة للتعامل مع الزائر خلال المقابلات ؟
 - هل يوجد برنامج معد لمقابلة أصحاب الشكاوى والمقترحات من الجمهور ؟
 - هل تبذل محاولات لتشجيع المدارس والمعاهد المحلية والمجموعات الأخرى لزيارة المنشأة .
 - هل توجد دراسات للتعرف على التغيرات البيئية المحلية والعامه ؟
 - هل يوجد تعاون مع المنشآت الأخرى لخدمة البيئة ؟
 - هل توجد مساهمات مالية من المنشأة لصالح البيئة المحلية ؟
 - هل تمت مراجعة النصيب العادل للمنشأة فى تحمل المسؤولية الاجتماعية فى المنطقة ؟
 - هل يغطى البرنامج كافة فئات الجمهور المستهدف ؟
- ويميل البعض لإجراء هذا التصميم الأولى بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج .
وأحياناً أثناء التنفيذ .

ثالثاً : مرحلة تنفيذ البرنامج

وفيها يتم التصميم السابق إوراده مع الاستعداد لتنفيذ أي تعديل نتيجة تغير ظروف لم يكن من الممكن التنبؤ بها فى مرحلة تصميم البرنامج وقد تم تنفيذ أكثر من برنامج أو خطة للعلاقات العامة ويجب أن يراعى فى هذه الأحوال عنصر التنسيق بين تلك البرامج خاصة إذا كانت تتعامل مع نفس فئة الجمهور .

رابعاً : مرحلة التقييم

يترتب على مرحلة التنفيذ تحديد مدى نجاح الخطة فى تحقيق الأهداف المحددة للخطة وذلك من خلال ما استلزمه تنفيذ البرنامج من إنتاج مواد اتصالية مختلفة كالمراسلات والاجتماعات والمقابلات والتقارير والمذكرات والصحف والمجلات ... إلخ .

ويحتاج تقييم برنامج العلاقات العامة أو خطتها إلى الإجابة بالتفصيل عن العناصر السابق تحديدها - بالإضافة إلى معرفة جوانب أخرى مثل :

- استجابة الجمهور - وذلك من خلال بحوث الرأى العام إلى توضيح مدى تأثير الجمهور بمضمون الاتصال .

- تأثير الاتصالات - وذلك بدراسة مظاهر التغيير فى السلوك الذى يبديه الجمهور المستهدف كالعُدول عن الإضراب أو تفضيل منتجات المنشأة وهناك عوامل أخرى

تمثل رُود فعل يمكن من خلالها قياس مدى نجاح البرنامج مثل :

- رد فعل الإذاعة تجاه البرنامج .

- تأثير الصحافة بعناصر البرنامج المنشور للجمهور واهتمامها به .

- تقارير بحوث السوق واتجاهات الرأى العام .

- الاتصالات المباشرة لأفراد الجمهور مع المنشأة للتعبير عن رأيهم فى البرنامج .

- التقارير الدورية المعدة عن نتائج برنامج العلاقات العامة .

- استقصاء رأى قادة المجموعات المؤثرة فى المجتمع .

- المناقشات التى تتم مع الفئات المختلفة من الجمهور .

وتجمع كل نقاط التقييم فى تقرير يعرض على المسؤولين بإدارة العلاقات العامة

والإدارة العليا للمنشأة للاستفادة منها فى تخطيط البرامج التالية .

القيادة واتخاذ القرارات

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير فالخطة بعد أن تم وضعها تنتقل إلى حين التنفيذ وتتناولها العقول والأيدى والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة - وهنا يبرز دور المدير ، إذا يقود لتحقيق ذلك مجموعة من الأفراد بوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويفرق بين مجهوداته ويستثمر مواقفهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بنتائج 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 الذي يوجه أقصى اهتمام له إلى كل من العمل والإنسان سواء أكان من العاملين في إدارته أو من أفراد الجماهير الداخلية أو الخارجية التي يتعامل معها . وهو يريد أن يحقق من خلال اتصاله أرقى مستويات الإنجاز من ناحية وأقصى درجات الرضا من ناحية أخرى - ولذلك كان نمط مدير الفرق أفضل الأنماط لإدارة العلاقات العامة لأنه النمط الذي يحقق التكامل أو الاندماج بين القيم الإنسانية ومتطلبات العمل .

فوظائف الإدارة التي نتعرض لها في هذه المدخل - 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 نكياً للمبادئ والنظريات - وقدرة على اتخاذ القرار - وأيضاً المقدره على الابتكار إذا تطلب الأمر وهذه المميزات والمهارات هي التي تميز المدير الفعال .

وقد تعرضنا فى المدخل الأول للخصائص العامة لمدير العلاقات العامة وسنركز هنا على نقطتين أساسيتين وهما :

أولاً : المهارات التى تميز المدير الفعال للعلاقات العامة .

ثانياً : المدير واتخاذ القرارات للعلاقات العامة .

أولاً : المهارات التى تميز المدير الفعال للعلاقات العامة

١- المدير الفعال للعلاقات العامة هو الذى ينظر إلى المنشأة أو المنظمة التى 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 .

٢- ويتفهم المدير الفعال المتغيرات البيئية المحيطة بمنظمته - اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتكنولوجية ... إلخ - ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة بصورة عامة وإدارة العلاقات العامة بصورة خاصة .

٣- ويهتم بالعمل والإنسان فى وقت واحد - ويحرص على أن يحل التناقض بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد ويحاول بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح فى قالب متكامل بحيث يتحقق صالح العمل وذلك فى إطار أسلوب الفريق الذى يميزه فى تعامله مع مرؤوسيه مع القدرة على إحسان الظن بهم وبقراراتهم .

ثانياً : 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 والقيادة 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 قيمي وأخلاقي وأسلوب إدارة وخصائص مميزة للمسئول عن اتخاذ القرار بصورة عامة .

وتكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة بالعواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير - وقد تكون على خلاف ذلك - والقرارات الرشيدة هي التي تتخذ الشكل التالي في تسلسل إجراءاتها :

- تحديد المشكلة .
- تحليل الموقف .
- تحديد البدائل والتدبر فيها .
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة النتائج .
- الاختيار بين هذه البدائل .

وهذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وأركان الاختبار بين البدائل . وأفضل السبل لتحقيق الهدف .

ولهذا فهذه العملية تعد بمثابة اختيار لدى كفاءة المديرين بصفة عامة ومدير العلاقات العامة بصفة خاصة وتعد أيضاً اختباراً لقدراتهم على تحمل المسئوليات والبت في الأمور وهي في حقيقة الأمر ما هي إلا الناتج النهائي لحصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدال والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة بمعرفة أفراد عديدين .

وتوجد نقطة أساسية تتصل باتخاذ القرارات وهي الابتكار والتجديد وهي النظرة الواقعية المرنة والتفكير المتجدد وحل المشكلات بأسلوب إبداعي ولهذا كان من المهم أن يتعرف المدير على الابتكار والإبداع وسبل التشابه والعناصر التي يتكون منه والمعوقات التي تقف في 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 .