

الفصل الرابع

العلاقات العامة والإدارة

Public Relations and Management

يسعى كثيرون من مهنيي العلاقات العامة إلى الحصول على دور استراتيجي يتميز بأن يكون لهم مقعد داخل مجلس الإدارة ، وأن يتمتعوا باحترام واعتراف زملائهم . في الواقع ، يعمل العديد من الممارسين في مجال العلاقات العامة على المستوى "التكتيكي" ، يطبقون المهام الاتصالية التي يحددها لهم أفراد آخرون . ومع ذلك ، يوجد دليل متزايد على أن العلاقات العامة تمثل أداة مهمة وضرورية للإدارة الاستراتيجية (Dozier et al., 1995) ، وأنه قد كان لها دور لافت في بناء الشهرة لبعض الشركات التي تحظى بالإعجاب على المستوى العالمي (Skolink, 1994)

يهدف هذا الفصل إلى عمل ستة أشياء :

- يصف العلاقات العامة كنشاط استراتيجي يأخذ منظور النظم كأساس للمناقشة ؛
- يفحص الأنواع المختلفة للمنظمات ويراقب كيفية تأثير نمط المنظمة على أنشطة العلاقات العامة ؛
- يشرح دور ممارس العلاقات العامة ؛
- يقترح أشكال الاتصال داخل المنظمات والتقنوات التي يمكن استخدامها ؛
- يشير إلى التأثيرات التي تضع أولويات برنامج الاتصال ؛
- يصف الروابط العملية بين العلاقات العامة والمجالات المهنية الأخرى في المنظمات .

نظرية النظم والعلاقات العامة

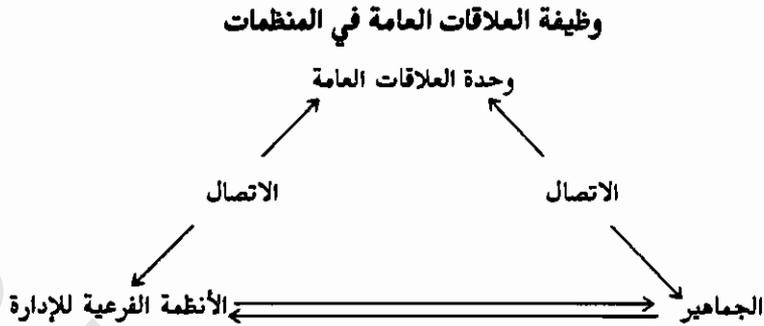
أية مناقشة حول العلاقات العامة ودورها في المنظمات يستثير بالضرورة السؤال - "ما هي المنظمة؟" تساعد الإجابة على هذا السؤال على الكشف عن الطبيعة المحورية للاتصال ، ومن ثم المدخلات الاستراتيجية التي يمكن أن تكون لدى العلاقات العامة . يشير كثيرون من أكاديمي العلاقات العامة (Gruning and Hunt, 1984) ، (Cutlip et al., 2000) إلى نظرية النظم لشرح هيكل وعمليات المنظمات وتفاعلاتها مع البيئة . عملياً تصف نظرية النظم المنظمة كمجموعة من الأجزاء (النظم الفرعية) التي يعتمد كل منها على الآخر وكلها مجتمعة تتفاعل مع بيئة المنظمة . يصف (Cutlip et al., 2000) هذا كآليتي :

« النظام مجموعة من الوحدات المتداخلة التي تتسم بالثبات بمضي الوقت داخل حدود مستقرة عن طريق الاستجابة والتكيف مع ضغوط التغيير من البيئة لتحقيق الأهداف المحددة » .

توفر نظرية النظم تدعيماً نظرياً مفيداً للتفكير حول دور العلاقات العامة لأنها تشترط أن صحة المنظمة تتوقف على إنشاء العلاقات والمحافظة عليها سواء في داخلها أو مع بيئتها . إن عليها أن تتكيف وتعديل من سلوكياتها عند إحداث التغيير لها أو لبيئتها . تحديداً تعتبر المنظمات جزءاً من نظام اجتماعي الذي يتكون من أفراد أو جماعات من أفراد (الجماهير) ، مثل العاملين ، أصحاب المعاشات الموردين والموزعين وهكذا .. الذين يندمجون جميعاً فيه . يتمثل دور العلاقات العامة في تنمية وصيانة العلاقات مع هذه المجموعات لكي تحقق المنظمة أهدافها .

يفترض Gruning and Hunt, (1984) بأن المنظمات تطور نمطياً وظيفية رسمية للاتصال "عندما تتصرف المنظمة أو جماهيرها بطريقة لها تداعيات على الأخرى" . إذا كانت هذه التداعيات عدائية فهنا تنشأ مشكلة أو مسألة علاقات عامة . يوضح الكاتبان دور وحدة العلاقات العامة كما يظهر في الشكل 4-1 التالي . توفر هذه العلاقة ميزة لكل من جماهير المنظمة الداخلية والخارجية .

شكل رقم 1-4



عند دراسة العلاقات الداخلية ، يصف Gruning and Hunt عمل أصحاب النظريات التنظيمية الذين قد وجدوا خمسة أنظمة فرعية مماثلة في معظم المنظمات . تنتج أنظمة "الإنتاج" الفرعية سلع أو خدمات المنظمات . تعمل أنظمة "الصيانة" الفرعية عبر أرجاء المنظمة ، وتعمل بفعالية كمادة اسمنتية تربط بين أجزائها ، حيث تشجع العاملين على العمل معاً . تعطي "الموارد البشرية" مثلاً جيداً لمثل هذه "الأنظمة الفرعية" . تركز الوظائف الأخرى على تسويق وتوزيع المنتجات ويطلق عليها أنظمة فرعية "تنظيمية" . تساعد أنظمة "التكيف" الفرعية المنظمة على توفيق سلوكياتها عندما تتغير البيئة التي تعمل في داخلها ، والأمثلة الجيدة في هذا المجال هي إدارات البحوث والتطوير وإدارات التخطيط الاستراتيجي توجه "الأنظمة الفرعية للإدارة" وتراقب الأنظمة الفرعية الأخرى وتدير متطلبات الصراع فيما بينها . إنها أيضاً تتفاوض من أجل متطلبات البيئة (على سبيل المثال متطلبات تخفيض الأسعار) وحاجات الإبقاء على استمرارية المنظمة (الربح) . نمطياً ، يقوم بهذا الدور مجلس الإدارة و/أو أعضاء الإدارة العليا .

ينظر إلى مهنيي العلاقات العامة من منظور النظم على أنهم هم الذين يقيمون الجسور للربط بين الوحدات والوظائف التنظيمية المختلفة وبين أنظمتها الفرعية الداخلية من جهة وبينتها الخارجية التي تشتمل على جماهيرها المتعددة . وكما يقول Gruning and Hunt (1984) : "إن لهم قدمًا داخل المنظمة وأخرى

خارجها". في هذا الدور الاستراتيجي تعتبر العلاقات العامة عادة ، جزءاً من نظام الإدارة الفرعي .

يدعم مهنيو العلاقات العامة الأنظمة الفرعية الداخلية الأخرى عن طريق مساعدتها على الاتصال داخل المنظمة ذاتها ، وأيضاً على الاتصال مع الجماهير الخارجية . إنهم يقومون بدور النصح والإرشاد حول ماذا وكيف تجرى الوحدات التنظيمية اتصالاتها ويمكنهم أيضاً ممارسة الدور التطبيقي بمباشرة الاتصال نيابة عن الأنظمة الفرعية . على سبيل المثال ، سوف تزود وحدة العلاقات العامة إدارة الموارد البشرية - جزء من نظام الصيانة الفرعي - ببرامج الاتصال الداخلية أو إدارة التسويق - جزء من نظام التنظيم الفرعي - بحملات ترويج المنتج - (انظر الفصل الحادي عشر لمناقشة نظرية النظم المرتبطة بالاتصالات الداخلية) .

العلاقات العامة في وضع الاستراتيجية

الدور الأساسي لقائد المنظمة وأعضاء إدارتها العليا (أو مجلس الإدارة) يتمثل في توفير الرؤية والتوجيه . تتمتع المنظمات الفعالة بالإحساس بالفرض . إنها تعرف إلى أين هي ذاهبة ، وإنها تعرف كيف يمكنها أن تصل إلى مقصدها . قد يضع الرؤية شخصية قوية مع وجود دافع معين ، على سبيل المثال Bill Gates الذي أراد وضع جهاز كمبيوتر شخصي PC على مكتب كل فرد أو Anita Roddick التي أرادت توفير أدوات زينة عالية الجودة مع الارتباط بموقف أخلاقي . تبادلياً قد تكون الرؤية على أساس أكثر اتساعاً وأكثر عمومية . على سبيل المثال ، توجد الجامعات لتوفير التعليم العالي ، غرضها على نطاق واسع هو نفس الشيء - تباشروا التدريس ، البحوث والاستشارات . ومع ذلك ، حتى داخل هذه الفئة العريضة ، يوجد أولئك الذين لهم أولويات مختلفة ؛ البعض له دوافع بحثية ، البعض يريد تقديم خدمات للمجتمع المحلي ، البعض يتخصص في موضوعات معينة .

أياً ما كانت طبيعة المنظمة ، فإن للأفراد الناجحين استراتيجية تحدد توجهاتهم طويلة الأجل ونطاق عملياتهم . ليس من الملائم دراسة المدارس المختلفة لصياغة

الاستراتيجية في هذا الفصل ، ولكن يكفي القول بأن وضع الاستراتيجية يتضمن حجماً ضخماً من المعلومات ، التحليل واتخاذ القرار . يباشر اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات في المنظمات التحالف المسيطر ، تلك المجموعة داخل المنظمة التي تمتلك السلطة لاتخاذ وتنفيذ القرارات حول اتجاه المنظمة ، مهامها ، أهدافها ، ووظائفها (White and Dozier, 1992) .

الإسهام الذي يمكن أن تقدمه العلاقات العامة لعملية وضع الاستراتيجية إسهاماً مضاعفاً : أولاً ، المساعدة على جمع وتفسير المعلومات من البيئة الاجتماعية لكي يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وثانياً ، توصيل الرؤية الاستراتيجية . سوف يناقش العنصر الثاني فيما بعد في هذا الفصل .

جمع المعلومات

نموذجياً ، توظف العلاقات العامة لجمع المعلومات من كل من البيئة الداخلية والخارجية . إنهم يفعلون هذا بطريقتين . أولاً ، أنهم على دراية بالبيئة التنظيمية بمفهومها الأكثر اتساعاً . ثانياً ، إنهم على معرفة جيدة باتجاهات وسلوكيات جماهير المنظمة المختلفة التي تقطن هذه البيئة الواسعة لأنهم في حوار منتظم مع هذه الجماهير .

• المسح البيئي

كيف يباشر مهنيو العلاقات العامة عملية جمع البيانات الاستخباراتية ؟ "المسح البيئي" هو المصطلح المستخدم للحصول على المعلومات عن البيئة بمفهومها الواسع . يستخدم مهنيو PR نفس الأساليب عندما تكون متاحة لدى المخططين الاستراتيجيين . سوف يباشر المهنيون تحليلات البيئة مستخدمين أساليب مثل PEST* . يوفر هذا الأسلوب إطاراً يسمح بتحليل البيئة عن طريق تصنيفها طبقاً لعناوين مختلفة ؛ يوضح الشكل 4-2 التالي مثلاً لهذا التحليل .

* الوجه التكنولوجي = T ، الوجه الاجتماعي = S ، الوجه الاقتصادي = E ، الوجه السياسي = P .

يرى بعض الاستراتيجيين الآن أن أسلوب PEST لم يعد يعكس التعقيد في البيئة التنظيمية التي تعمل المنظمات الحديثة في إطارها . إنهم ينصحون بالتوسع في الإطار ليشتمل على "البيئة" بمعنى البيئة الطبيعية أو الخضراء ، أوجه "المعلومات" أو "القوانين واللوائح التنظيمية" . تتمثل مبررات إدخال العناصر الإضافية في أنه ينظر إلى البيئة الطبيعية على أنها إحدى مبررات الاهتمامات الأساسية للقرن الواحد والعشرين . من بين الموضوعات المحورية : التحذيرات الكونية ، التخلص من المخلفات ، الضغوط من أجل الانتقال بوسيلة أخرى غير السيارات ، القابلية للبقاء والاستدامة .

شكل رقم 2-4

مثالاً للتحليل بأسلوب PEST

<p>الوجه الاقتصادي Economic</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدلات الفائدة - التضخم - الدورات التجارية - مستويات التوظيف 	<p>الوجه السياسي Political</p> <ul style="list-style-type: none"> - التشريع التجاري (شاملاً اتفاقات ما وراء البحار التجارية) - تغيير الحكومة - تشريعات التوظيف - انبثاق عقبات سلطة جديدة
<p>الوجه التكنولوجي Technological</p> <ul style="list-style-type: none"> - شبكة الإنترنت - معدل التغيير - التقادم - الاستثمار في التكنولوجيا 	<p>الوجه الاجتماعي Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - أنماط الحياة - تفضيلات المستهلك - الاتجاهات الاجتماعية - الدخل القابل للتصرف

سهولة الوصول إلى المعلومات والقدرة على إدارتها واستخدامها تمثل مسألة حيوية للمنظمات لأن المعلومات قوة . يغير تواجد الإنترنت وقوتها في كل مكان جذرياً الأوضاع الماضية حيث كانت أنواع معينة من المعلومات قاصرة على عدد قليل جداً من أصحاب السلطة والتميز . الأكثر من ذلك ، أن قدرة الأفراد من خارج

المنظمة على رؤية ما يجري داخلها (الشفافية) وقدرة الأفراد من داخل المنظمة على نقل المعلومات إلى الخارج (النفاذية) تتطلب تحديات جديدة .

تعمل المنظمات داخل بيئة قانونية متزايدة التعقيد . إنه بالإضافة إلى الكم الهائل من التشريعات القومية المتلاحقة ، توجد لوائح تعاملات كما في الأدلة الإرشادية للاتحاد الأوروبي ، والاتفاقيات الدولية كما في الجات GATT . يوجد أيضاً ترتيبات شبه قانونية ذات بعد أخلاقي كما في اتفاقيات تخفيض التلوث أو إلغاء مديونية العالم الثالث كل منها قد يكون له تأثير على المنظمات .

يوصى بعض المحللين أيضاً ، بأن تحظى الثقافة باعتباريات خاصة . لأن المنظمات أصبحت أكثر عالمية ، فإنها تحتاج إلى أن تكون على دراية بالاختلافات الدينية والاجتماعية بين وداخل البلدان التي تعمل بها . تختلف الثقافات التنظيمية أيضاً ، كما أن القيم بين الموردين ، والموزعين ، والمنظمات أو حتى الأجزاء المختلفة في نفس المنظمة قد تكون متفردة تماماً . يمكن أن تكون هناك اختلافات جذرية في الشركات داخل نفس القطاع ؛ منهج شركة الطيران السعودية ليس هو نفس منهج شركة مصر للطيران (المترجم) .

الأساس في هذا النوع من التحليل هو في تحديد الدوافع الرئيسية التي سوف تؤثر على المنظمة . لا توجد إجابات معيارية . سوف تختلف الدوافع استناداً إلى البلد ، القطاع والمنظمة ، من الحيوي أيضاً تحديد العلاقات المتداخلة بين الدوافع الرئيسية . قد تجبر الاتجاهات الاقتصادية على اتخاذ قرارات سياسية ، وعادة تؤثر التكنولوجيا على نمط الحياة والتفاعلات الاجتماعية . على سبيل المثال ، قد حولت الإنترنت أنماط العمل ، الشراء ، وأوقات الفراغ .

ينشئ المسح البيئي دوافع التغيير طويل الأجل وتأثيراتها . تتطلب هذه التعرف على الخصائص المحلية لتحديد التأثيرات التي سوف تحدثها على المنظمة ذاتها . لا ينبغي أن تجري التحليلات البيئية فقط بمفهوم "هنا والآن" ، ولكن يجب أن تتضمن أيضاً الإسقاطات الأمامية لكي تستطيع المنظمات التخطيط للتنوعات المستقبلية والتي سوف يكون عليها أن تتأقلم معها ، تحاول تغييرها أو تكيف في إطارها .

معرفة الجماهير

العنصر الثاني للمعلومات الذي يهتم مهنيو PR بجمعه يرتبط بالاستخبارات حول الجماهير أو الأطراف صاحبه المصلحة (Stakeholders) في المنظمة . يعتبر مخطوطو العلاقات العامة في وضع متميز ، حيث أنهم يتفاعلون مع الجماهير التنظيمية بصورة متكررة : وظيفتهم هي إدارة وتسهيل الاتصال بين المنظمة وجماهيرها ، أحياناً بالتعاون مع زملائهم من الوحدات الأخرى في المنظمة . يغطي الفصل السادس نظرية الأطراف صاحبة المصلحة ببعض التفاصيل ، ولكن يهم التركيز هنا على أن مهني العلاقات العامة سوف يكون متيقظاً للقوة النسبية ، التأثير ، الحاجات والتوقعات لأولئك الأطراف والتحويلات الدينامية داخل وبين المجموعات صاحبة المصلحة .

أكثر من ذلك ، سوف يكون مهني PR على دراية بالاتجاهات نحو الأطراف المعنية (الجماهير) أو سلوكياتها في علاقتها بالموضوعات الأكبر المحددة في البيئة وتجاه المنظمة ذاتها . على سبيل المثال ، نجد أن مهني العلاقات العامة الذي يعمل لدى تجارة التجزئة للمواد الغذائية يجب أن يكون يقظاً للحقيقة أن التعديلات العامة في الأغذية مسألة جوهرية . سوف يكونون أيضاً على دراية بالاتجاهات السائدة نحو المجتمع العلمي ، الموردين ، المستهلكين ، الأطراف المعنية والعاملين . سوف يكونون على وعي بأن الرأي منقسم ، وأنهم سوف يحتاجون إلى اليقظة إزاء التحويلات في الرأي العام وعادات الشراء .

من أهم الواجبات الوظيفية لمهنيي PR البحث المنتظم ومراجعة آراء جماهير منظماتهم . تتفاعل المنظمة النمطية مع عدد ضخم من الجماهير . قد صنف Esman, (1972) هذه التفاعلات إلى أربعة أنماط من الروابط التنظيمية كما يصورها

Gruing and Hunt في الشكل 3-4

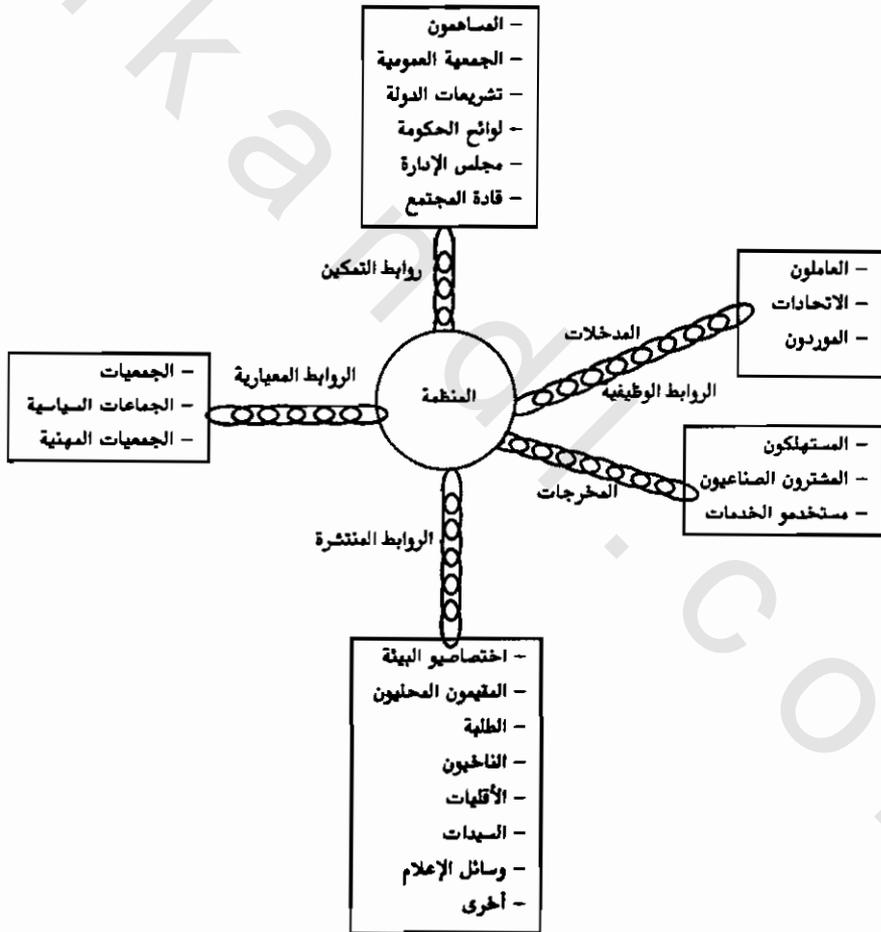
روابط "التمكين" إنها تلك التي توفر للمنظمة أو الجماعات الصلاحية أو الموارد التي تسمح لها بالوجود . توفر الروابط "الوظيفية" المدخلات إلى المنظمة وتستهلك

مخرجاتها . الروابط "المعيارية" هي تلك المتعلقة بالمنظمات النظرية . الروابط "المنتشرة" هي تلك التي تتناول أولئك الذين ليس لهم علاقة رسمية مع المنظمة ، ولكن لهم مصلحة في وجودها .

يوضح هذا التصنيف ليس فقط عدد الجماهير المختلفة التي على مهني العلاقات العامة التفاعل معها اتصالياً ، ولكن مدى المصلحة التي تسعى هذه الجماهير إلى تحقيقها .

شكل رقم 3-4

الروابط التنظيمية



تفسير المعلومات

يقترح (White and Mazur 1995) أنه بسبب أن موظفي العلاقات العامة لديهم مثل هذه الاتصالات المكثفة مع المصادر والمعلومات ، فإنهم قد يكونون في وضع يسمح لهم بتوفير التوازن المركزي والقيام بوظيفة التفسير . تتطلب إدارة وتفسير المعلومات كلاً من القدرات البحثية والتحليلية كما أنها في نفس الوقت مؤشر على مجموعة المهارات المطلوبة من كبار الممارسين للعلاقات العامة .

أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات اللازمة لتفسير ما يحدث يعتبرون ذوي قيمة كبيرة ، حيث البيئة مضطربة وتخلق عدم التأكد . يوظف ممارسو العلاقات العامة للتعامل مع المواقف المعقدة والاستفادة من الموضوعات المرتبطة داخلياً والتي تشمل على جماهير متنوعة . ومن ثم يمكنهم تقديم إسهامات قيمة إلى وضع الاستراتيجيات في الشركات التي عليها أن تبقى قائمة في البيئات الصعبة .

نموذجياً يوضع ممارسو PR ليكونوا قادرين على الوصول السهل إلى مصادر المعلومات ويمكنهم تفسير تلك المعلومات لتحديد الموضوعات المنبثقة وتلك التي لها تأثير عميق على المنظمة . على سبيل المثال ، يمكن أن يحدد تحليل محتوى وسائل الإعلام الموضوعات ذات الأهمية المتزايدة ، ويساعد على توضيح الاتجاه الذي يتحرك فيه الرأي العام على موضوع معين . تحاول إدارات الشؤون العامة عادة استقراء تفكير الحكومة حول التشريعات المرتقبة أو تعمل على سهولة الدخول إلى بنوك التفكير Think Tanks المتخصصة في المستقبلات . يساعدها دورها في إقامة جسور الربط بين الحدود ومهنيي العلاقات العامة على تشكيل منظور مستقل لاتخاذ القرار . هذه الاستقلالية ذات قيمة كبيرة لدى المديرين الآخرين الذين يكونون ملتصقين بشدة "برأي المنظمة" لكي يعملوا بصورة موضوعية أو من أجل فهم عواقب قراراتهم وتأثيراتها التي تحدثها على الأطراف صاحبة المصلحة .

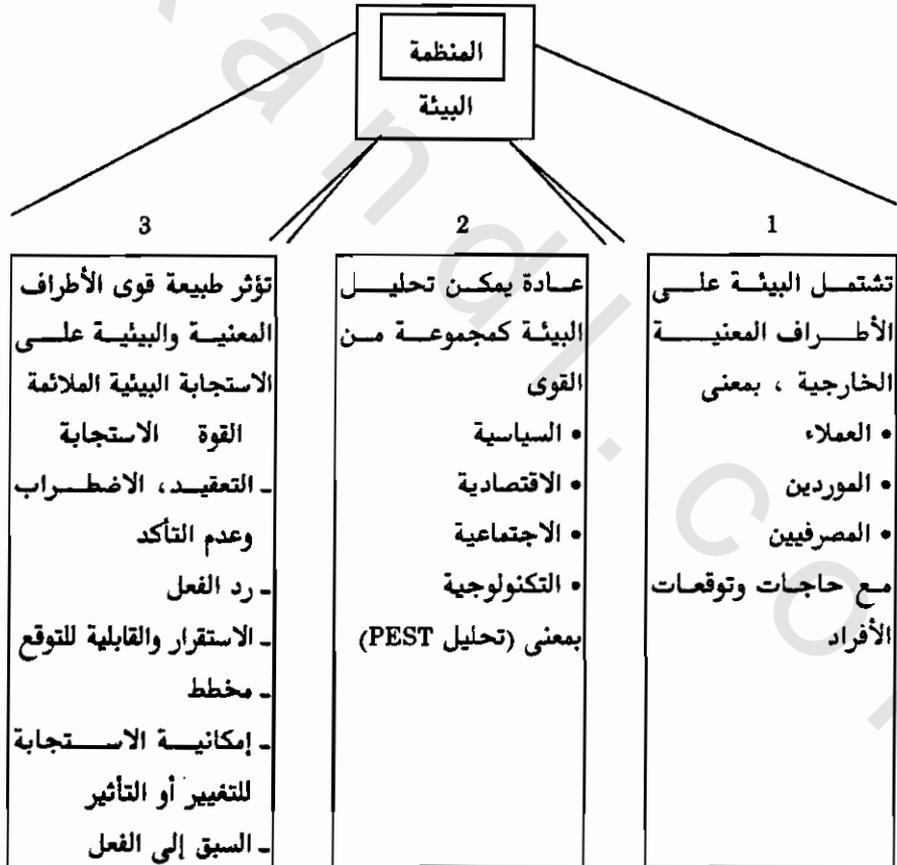
يمكن وضع دور مهنيي PR في جمع وتفسير المعلومات في صورة تفصيلية مباشرة كنماذج استراتيجية كلاسيكية . تصف هذه النماذج عملية جمع المعلومات المطلوبة

عندما تقرر المنظمات ماهية المناهج الاستراتيجية التي تتبناها . يظهر الشكل 4-4 نموذج Thompson.

الأنماط التنظيمية : منهج النظم

يمكن تصنيف المنظمات عندما تتبنى منظور نظرية النظم على أنها تقع في فئتين أساسيتين . تتأثر الطريقة التي تدار بها العلاقات العامة تأثرًا جذريًا استنادًا إلى نمط المنظمة التي تعمل في إطاره .

شكل رقم 4-4
المنظمة وبيئتها



يمكن تصنيف النظم بمستوى وطبيعة التفاعل مع بيئاتها . على أحد الأطراف نجد تلك النظم التي لها حدود غير قابلة للاختراق وتبادلاتها مع بيئتها قليلة أو غير موجودة يمكن أن يطلق عليها نظم مغلقة ، أما تلك التي ذات حدود نفاذة وتبادلاتها ضخمة مع بيئتها يمكن أن توصف بالنظم المنفتحة .

على التوازي يمكن النظر إلى المنظمات على أنها مغلقة نسبياً أو منفتحة نسبياً - النظم الاجتماعية لا يمكن أن تكون كاملة الإغلاق أو الانفتاح . ومن ثم ، فإن المنظمات المغلقة نسبياً ، لا يمكن أن تأخذ البيئة في اعتبارها بدرجة كبيرة ، إنها لا تتكيف مع الظروف المتغيرة ، وعادة ينتهي بها الموقف في النهاية إلى التوقف . المنظمات المنفتحة نسبياً على درجة عالية من الاستجابة إلى بيئتها . إنها تعي بشدة التغير وتتكيف أو توفق أوضاعها طبقاً له . المفهوم الأساسي أن المنظمة تؤثر أو تتأثر بالبيئة التنظيمية التي تعمل في إطارها .

يأتي رد فعل المنظمات المغلقة نسبياً فقط عندما يكون عليها مقاومة التغيير كما يحدث عادة . على الجانب الآخر تراقب المنظمات المنفتحة بيئتها لقياس وتوقع التغيير وتتبنى سلسلة من الإجراءات قبل أن تجبرها الأحداث الخارجية على إحداها .

يبرز تطبيق هذا المنهج على PR بعض حالات البصيرة اللافتة . يشار عادة إلى

نشاط PR بصفته "رد فعل" أو "سبق إلى الفعل" "reactive or proactive"

العلاقات العامة "ذات النظم المغلقة"

العلاقات العامة ذات ردود الفعل هي انعكاس للنظم المغلقة وتوصف بأنها "غرفة بريد الشركة المتنوع" : تقيس النجاح بحجم المخرجات بدلاً من النتائج . على سبيل المثال ، تقيم العلاقة مع وسائل الإعلام الجماهيرية بعدد أذون النشر المنتجة ومستوى الخصومات الممنوحة من الصحافة ، وليس مدى ملاءمة أو فعالية المخرج . عادة يقتصر النشاط على الأطراف المعنية التي لها اتصال واضح مع المنظمة ، ويكون التركيز على إحاطة الجمهور علماً بالقرارات التي تم اتخاذها بالفعل . إنها نادرة السعي إلى التغذية المرتدة الحقيقية ، فقط التغذية المرتدة تدور حول ماهية الأساليب التي سوف تجعل نقل المعلومات أكثر فعالية .

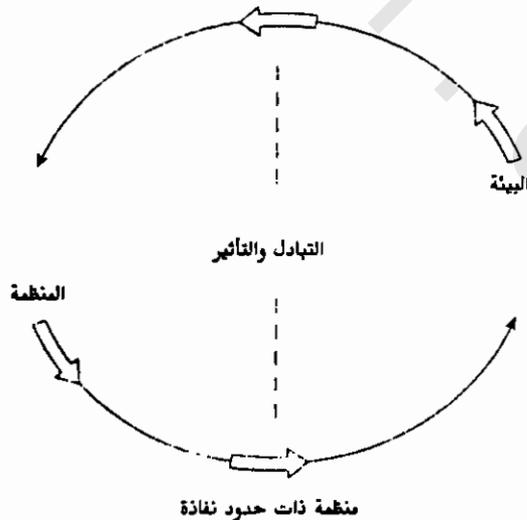
عادة ، لا يعتبر ممارسو PR جزءاً من الائتلاف السائد ، وتنحصر مسئوليتهم في تبليغ القرارات التي لم يكن لهم في وضعها أية مشاركة . "ومن ثم ليس لديهم ما يقولونه حول ما قد قيل ، إنهم مهتمون أساساً بكيف تقال الأشياء (Cutlip et al., 2000) يفترض هذا المنهج " (1) أن غرض العلاقات العامة محدود بإحداث التغيير في البيئة والخطأ الأكبر (2) أن للمنظمات القدرة على تغيير البيئة ، ولذلك إلغاء الحاجة إلى إحداث التغيير في ذات المنظمة" (Cutlip et al., 2000) .

العلاقات العامة "ذات النظم المنفتحة"

العلاقات العامة ذات "السبق إلى الفعل" هي حليفة لمناهج النظم المنفتحة ويتضمن دورها إحداث التغيير والتأثير على كل من البيئة والمنظمة كنتيجة للتغيرات في البيئة . التركيز هنا على التبادلية - يأخذ الاتصال مع الجماهير شكل الحوار الصادق (المنهج النظامي الذي له طريق ذو اتجاهين كما جاء في الفصل الأول) والمنظمة معرضة للتغيير عندما تتغير الجماهير المستهدفة نتيجة للاتصالات المتبادلة . يوضح الشكل 4-5 هذه الفكرة .

شكل رقم 4-5

علاقات التبادل والتأثير في النظم المنفتحة



يتمثل غرض هذا المنهج في أن أهداف المنظمة تكون مقبولة ومدعمة تبادلياً بينها وبين جماهيرها . عندما يكون هناك اختلاف حول ما يجب أن تكون عليه هذه الأهداف يمكن المبادرة بإحداث التغيير قبل بزوغ مشكلات أو موضوعات واقعية . هذا الموقف الخاص بسبق الفعل Proactive له أهمية في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية وهذا هو السبب في أن ممارسي PR الذين يعملون بهذا الأسلوب هم جزء من التحالف السائد .

توصف العلاقات العامة السبّاقة إلى الفعل على أنها تتضمن نطاقاً واسعاً من الجماهير ، وليس فقط تلك التي أكثر وضوحاً . إنها الجماهير التي تحدث تغييراً في الاتجاهات والسلوك داخل وخارج المنظمة ، وهي جوهرية في وضع الاستراتيجيات والتكافل في عملية اتخاذ القرار . بعبارة أخرى ، يعتبر الممارسون متخذي قرار أساسيين ، في مقابل مجرد تبليغ نتائج اتخاذ القرارات .

يهمنا هنا القول بأن الإنترنت توفر فرصاً عظيمة لممارسي العلاقات العامة لمباشرة البحوث والمراقبة المطلوبة لإنجاز دور السبق في الفعل Proactive ، وهذا يجعل مركزهم في التحالف أكثر تأمياً .

إنه من السهل نسبياً اللجوء إلى أسلوب جماعات المناقشة لتأكيد رأي أصحاب المصلحة ، ومن السهل الحصول على المعلومات البيئية باستخدام موارد "الإنترنت" الواسعة . ومع ذلك ، هناك المزيد الممكن . يمكن استخدام "الإنترنت" لإجراء حوار بطريقة دينامية وقوية عن طريق توفير مستوى من الآنية ، البحوث والتفاعلية ، والتي كانت مستحيلة في الماضي . إن إدارة الموضوعات ووضع جدول الأعمال ليست فقط ممكنة ولكنها ضرورية في بيئة حيث تسعى الجماهير ذاتها إلى تحديد ثم إشباع حاجتها من المعلومات .

أدوار ممارسي العلاقات العامة

من الملائم في سياق هذه الاستراتيجية فحص الأدوار المحددة لممارسي PR . قد حددت أعمال Glen Broom and David Dozier كما جاءت تلخيصاً في (Cutlip et al., 2000)

دورين أساسيين لممارس العلاقات العامة .

ممارس العلاقات العامة تقني اتصال

ينفذ عادة برامج وأنشطة الاتصال ممارسون ذوو مهارة عالية . من بين هذه الأنشطة كتابة أذون نشرة الأخبار ، تحرير المجالات الداخلية ، وتطوير مواقع الإنترنت websites . من المحتمل أنهم لا يباشرون البحوث ، فيما عدا ما يساعدهم على تقرير أي "ميكانيزم" اتصال يلائم بصورة أفضل غرضهم المتفق عليه . التطبيق هو مقصدهم . إنهم سوف لا يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية .

ممارس العلاقات العامة مدير اتصال

هذا الفرد في فريق التحالف المسيطر ، يخطط ، يدير ، يسهل برامج الاتصال ، ينصح الإدارة ويتخذ قرارات السياسة .

في المقابل يمكن أن يجد مديرو الاتصال أنفسهم في أدوار مختلفة .

• خبير استشاري

ينظر إليهم على أنهم المرجع فيما يتعلق بالاتصال ، وتعتمد عليهم الإدارة في تقديم الحلول لما تواجهه من مشكلات . يبحث الخبير الاستشاري ويحدد مشكلات العلاقات العامة ، يضع البرامج يطبقها ، أحياناً بمساعدة الآخرين .

توجد مخاطر في هذا الدور : قد يصبح الممارسون في حالة ثقة زائدة بأنفسهم ، ويعتقدون أنهم يشغلون وظيفة ذات سلطة كبيرة ومعرفة قاصرة عليهم . الجانب السلبي هنا أنهم قد يعرضون أنفسهم للمساءلة دون غيرهم عن أشياء ليس لهم عليها سيطرة كاملة أو مجرد سيطرة ضعيفة في حالة أن تكون أوضاعها على غير ما يرام .

بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا الذين لا يشاركون بصورة مباشرة في العلاقات العامة توجد مسألة التنازل عن الاتصال أو الاعتماد الزائد عن الحد على شخص معين . يفضل على المدى الطويل نشر تفكير وخبرة ومعرفة العلاقات العامة في كل أرجاء المنظمة .

• مسهل الاتصال

هؤلاء الأفراد يقومون بدور العامل المساعد : التفسير ، الوساطة ، الاتصال ذو الطريق المزدوج بين المنظمة وجماعيتها . إنهم محاور الربط الرسمية في المنظمات ، إنهم موضع ثقة كل من الجماهير والمنظمة على السواء ، ويعملون من أجل المصلحة المتبادلة لكل الأطراف المشاركة . يزيل مسهلو الاتصال الحواجز ويقومون محاور الربط بين كل الأطراف صاحبة المصلحة ، إنهم جسور ربط الحدود بكل معاني الكلمة . إنهم يعملون على أساس أن الفهم المتبادل يسهل اتخاذ قرارات جيدة ويوفر مزايا مشتركة .

• مسهل حل المشكلات

يعمل هؤلاء الأفراد مع آخرين في المنظمة لتحديد وحل المشكلات . إنهم يشاركون منذ البداية في القرارات الاستراتيجية ، المساعدة لوضع الأهداف ، تحديد الحاجات الاتصالية ، وتقديم المشورة عند التطبيق . ينظر إلى مسهلي حل المشكلات على أنهم مهرة في مساعدة الآخرين على التحليل والوصول إلى حلول ، ولذلك يُدعَوْنَ إلى المشاركة في تحالف اتخاذ القرارات .

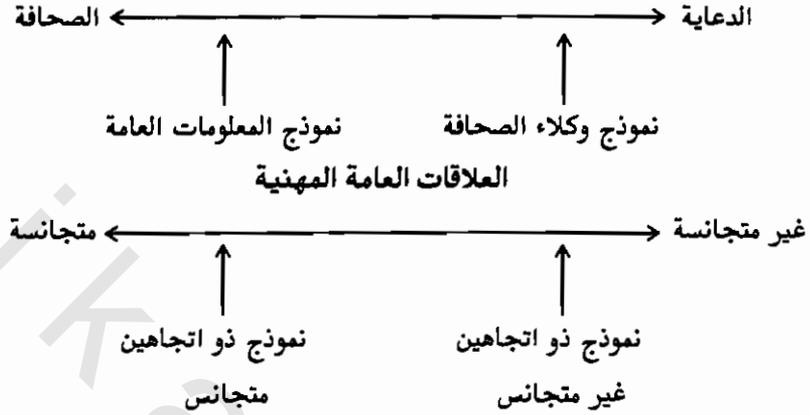
في الواقع ، يباشر معظم ممارسي العلاقات العامة العديد من هذه الأدوار ، وغالباً جميعها في نفس الوقت . عموماً ، يعمل الممارسون المبتدئون على المستوى التقني ، بينما القدامى يباشرون الأدوار الإدارية . قد يكون من المغري تشويه سمعة الدور التقني ، ولكن في الحقيقة نجد أن بعض التقنيين يعملون بمستويات عالية داخل المنظمات ، ويتمتعون بتأثير ضخم ، وخاصة في مجال خبرة معين . على سبيل المثال الصحفيون الذين ينتقلون إلى دور العلاقات العامة يمكنهم تناول علاقات وسائل الإعلام الجماهيرية على كل المستويات بطريقة عالية المهارة والفعالية .

الدراسة العميقة للأدوار الفعلية التي يباشرها الممارسون أدت إلى أن يعيد Grunig and Hunt (1992) صياغة النموذج القوي لممارسة العلاقات العامة الذي في الفصل الأول من هذا الكتاب . يوضح الشكل التالي هذا التطور .

شكل رقم 4-6

نماذج Gruing and Hunt تظهر PR كحرفة أو مهنة موجهة

العلاقات العامة الحرفية



في هذا التوضيح تركز "العلاقات العامة الحرفية" على الأساليب أو الدور التقني حيث ينظر إلى الأساليب الفعالة في استخدام الاتصال كقيمة في حد ذاتها . على الجانب الآخر نجد أن "العلاقات العامة المهنية" تتضمن دوراً أكثر استراتيجية حيث يستخدم الاتصال لحل الصراع وإدارة العلاقات مع الجماهير بهدف الوصول إلى حلول وسط (عدم تجانس) أو حل المشكلات بصورة تبادلية (تجانس) داخل سياق تكون فيه المنظمات والجماهير معرضة للتغيير .

♦ الاتصال في المنظمات

يحدد Van Riel (1995) ثلاثة أشكال من الاتصال داخل المنظمات :

- "اتصال الإدارة" - يدور محورياً حول الحصول على التعاون والتدعيم ؛ يحتاج المديرون في المنظمات إلى الحصول على الفهم والموافقة من أصحاب المصلحة الداخليين فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وتحقيقها . تختص اتصالات الإدارة الخارجية بالرؤية التنظيمية لكسب التدعيم من أصحاب المصلحة الخارجيين .
- "اتصال التسويق" - يستخدم لتدعيم السلع أو الخدمات . (يتضمن هذا تحديد حاجات المستهلك) .

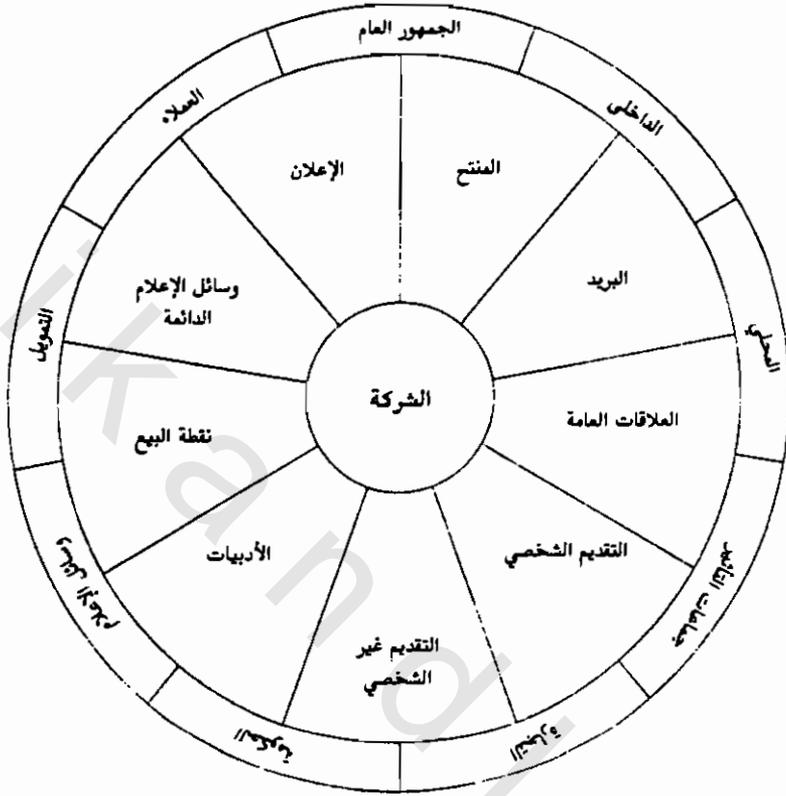
- "الاتصال التنظيمي" - مصطلح عام يغطي العلاقات العامة ، الشؤون العامة ، علاقات المستثمر ، الاتصال الداخلي وإعلانات المنظمة ، يذكر Van Riel أن معظم هذه الأنشطة تقع داخل إطار العلاقات العامة .
- يضيف (Varey and White 2000) هذه الأشكال إلى اثنين من نظم الاتصال ذات الارتباط : "النظم الداخلية" تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها عن طريق جمع وتفسير البيانات حول التوقعات ، الاتجاهات والظروف من البيئة الخارجية مقابل قنوات الاتصال الخارجي .
- "النظم الخارجية" تهدف إلى تقديم المعلومات عن عمليات المنظمة الداخلية إلى البيئة الخارجية في محاولة للتأثير على سلوك الجماهير المختلفة .

لذلك ، يوجد سؤالان يلزم طرحهما : من تكون هذه الجماهير ؟ وما هي قنوات الاتصال ؟ أجب تصنيف Esman السابق الإشارة إليه عن السؤال الأول . تتطلب إجابة السؤال الثاني قائمة تغطي صفحات عديدة ، وسوف يكون هذا غير ملائم هنا . يوصف كثير من القنوات المستخدمة فيما بعد في هذا الكتاب ، والبعض منها الأكثر استخداماً بصورة عامة في PR هي : وسائل الإعلام ، المؤتمرات ، المعارض ، المحاضرات المباشرة ، الصحافة الداخلية ، برامج التعريف بهوية الشركة ، الأحداث الخاصة ، إعلانات المنظمة والإنترنت .

قد صمم Bernstein (1984) عجلة لتوضيح الربط بين المنظمة (محور العجلة) وجمهورها (طوق العجلة) والقنوات (أشعة التقسيم الداخلي للعجلة) التي تستخدمها للاتصال بجماهيرها (شكل 4-7) .

إنه يقترح بأن كل قناة تطرأ على الذهن عندما تدرس المنظمة الاتصال مع جماهيرها . تظهر عجلته أن لدى القائم بالاتصال $9 \times 9 = 81$ رابطة بين القناة والجماهير - حجم هائل من أشعة الاختيار . يوجد بالإضافة إلى هذه الاختيارات في داخل القناة الواحدة ، على سبيل المثال ، توفر قناة "العلاقات العامة" الكثير جداً من الاختيارات "التكتيكية" . يوفر هذا النموذج بياناً واضحاً لنطاق وتعقيد دور PR .

شكل رقم 7-4
عجلة Bernstein



تأثيرات العلاقات العامة في المنظمات

تختلف ممارسة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى . لا توجد خطة فريدة لهيكل ونطاق الأنشطة التي يجب ممارستها ، وسوف تختلف الأولويات في كل منظمة . هناك عدد من المؤثرات التي تتدخل في وضع الأولويات لبرامج PR في المنظمة والتي تحدد الطريقة التي تمارس . بعض هذه المؤثرات الأكثر أهمية تذكر فيما يلي :

القطاع Sector

إن العمل في قطاع جيد الإنشاء ومستقر سوف يكون أكثر استعداداً لتخطيط واستدامة برامج العلاقات العامة . القطاعات الجديدة ، المضطربة وسريعة النمو مثل

بيئة "الإنترنت" سوف تتطلب التحرك السريع ، رد الفعل ، وأيضاً برامج السبق إلى الفعل . لا يتطلب أي نمط من أنماط البيئة المذكورة أن تكون جهود PR أكثر أو أقل استراتيجية ، ولكن سرعة النمو والقدرات الداخلية في النظام لتغيير الاتجاه بسرعة سوف تكون متطلبات مسبقة في مجال العلاقات العامة .

يستلزم العمل في قطاعات مختلفة تأكيدات مختلفة أيضاً . إن المنتج أو تاجر التجزئة في السلع الاستهلاكية سريعة التحرك يمكن أن يتطلب اتصالات سوق كثيفة ، وأكثر تركيزاً ؛ بينما العمل في هيئة تجارية أو مهنية قد تعني أن اتصال العضوية أو جماعة الضغط تمثل الأنشطة الأولية للعلاقات العامة .

تختلف أولويات PR في حالة عملها في القطاعات غير الربحية حيث المساءلة العامة محورية عنها في حالة القطاع الخاص حيث تولد مساءلة المساهمين والأرباح مجموعة مختلفة من الأولويات .

الحجم Size

سوف يكون لدى المنظمات الصغيرة إدارة للعلاقات العامة صغيرة ومتعددة الوظائف . واقعياً قد تلحق العلاقات العامة بإدارة أخرى ، نمطياً التسويق ، أو تكون جزءاً من الواجبات الوظيفية لأحد الأفراد في المنظمة . بل ربما تباشر عن طريق التعاقد الخارجي Outsourced مع فرد أو هيئة استشارية . قد يكون نطاق الأنشطة مقيداً وبيباشره اختصاصي عام في العلاقات العامة . ومع ذلك ، قد تمثل المدخلات في مثل هذه الحالات أهمية كبيرة لأن دور كل فرد يعتبر محورياً لعملية المنظمة ككل . سوف يكون لدى المنظمات الكبيرة إدارة أكبر للعلاقات العامة . سوف تجزأ وظيفة العلاقات العامة إلى مجالات أو مهام وظيفية متميزة تسند إلى اختصاصيين يباشرون أدواراً معينة (انظر الفصل الأول) .

الجمهور Publics

يمكن أن يتأثر نطاق العلاقات العامة تأثيراً جذرياً بأنواع الجمهور صاحب المصلحة . يجب الأخذ في الاعتبار عدداً من العوامل .

- النطاق . بمعنى اتساع دائرة الجماهير المشاركة . على سبيل المثال ، بعض المنظمات الإنتاجية البارزة في مكونات القضاء قد يكون لديها نطاق محدود من الجماهير . أخرى ، على سبيل المثال "وزارة الصحة" لديها نطاق ممتد من الجماهير .
- العدد والمواقع . بعض المنظمات لديها جماهير تشكل بصورة ملحوظة كتلاً متقطعة ، على سبيل المثال ، تجار السيارات لديهم مجموعات من العملاء ، الموردين ، والعاملين . أخرى ، على سبيل المثال ، سوف يكون لدى خبراء العلاقات العامة نطاق من الجماهير مرتبط بكل مشروع . بعض المنظمات لديها جماهير في نطاق جغرافي واسع ، أو جماعات اجتماعية - اقتصادية عديدة . الآخرون يركزون على مناطق محددة .
- التأثير والقوة . توجد جماهير على الرغم من صغرهما ، إلا أنها يمكن أن تتمتع بحجم ضخم من التأثير والقوة ، على سبيل المثال ، جماعات الضغط ، وخاصة إذا كانت تجند للتدعيم العام .
- الترابط مع المنظمة . يمثل العاملون نموذجاً للعلاقات ذات الارتباط الوثيق بالمنظمة . سوف يكون لجماهير أخرى المزيد من الارتباط عن بعد - مرة أخرى جماعات الضغط كمثال .
- تملي كل هذه العوامل نطاق وطبيعة برامج PR التي تحتاج إلى تخطيط وتطبيق .

مرحلة التنمية Development Stage

- غالباً ، تفترض مرحلة التنمية التي حققتها المنظمة أنشطة العلاقات العامة .
- البداية . عادة تبدأ المنظمات صغيرة . يعرف المالكون الموردین ، العملاء والعاملين . سوف تكون جهود العلاقات العامة واحد - إلى - واحد ، ويكون التركيز غالباً على النمو ، ومن ثم ، سوف يأخذ "اتصال التسويق" الأولوية .
- النمو . المزيد من العاملين ، العملاء والموردين يعني أن اتصال واحد - إلى - واحد يصبح صعباً . في هذه المرحلة قد تسند العلاقات العامة إلى مهني عام لكي يرفع مستوى وعي المنظمة ، منتجاتها من السلع والخدمات . قد يبدأ برنامج

الاتصال الرسمي داخلياً . يحتمل أن تكون الأولويات منخفضة لأنشطة مثل علاقات المجتمع والحكومة والعلاقات العامة المالية .

- النضوج . الآن يحتمل أن تكون المنظمة قائمة على أساس سليم . سوف يمتد نطاق أنشطة العلاقات العامة ويمكن أن تتضمن علاقات عامة مالية إذا أخذ طرح سندات مالية في الاعتبار . من المحتمل أن يتطور اتصال العاملين بصورة جيدة . سوف تصبح علاقات المجتمع جزءاً من جدول الأعمال عندما تأخذ المنظمة على عاتقها المسؤولية الاجتماعية ، وتحقيق هوية متماسكة للمنظمة سوف يأخذ أيضاً الأولوية . قد نرى أيضاً إدارات داخلية لشئون العلاقات مع الهيئات الحكومية وعلاقات المستثمر .
- الانهيار . عادة تتفادى المنظمات الانهيار عن طريق تعديل أنشطتها أو التحرك إلى مجالات جديدة . ومع ذلك ، لا بد أن تدخل المنظمات فترات من الانهيار المؤقت أو الدائم . على سبيل المثال ، من خلال الدمج أو التملك ، التغيير التشريعي أو سوء الإدارة . هنا يكون للعلاقات العامة دور أساسي في تحديد الموضوعات في البيئة التنظيمية من أجل تخطي الأزمات والاحتفاظ بالسمعة والكرامة .

الأكثر من هذا ، عندما تكون إحدى المنظمات غير ناجحة في الدفاع عن نفسها في مقابل عطاء تملك غير عادل ، فإن لفرق العلاقات العامة في كل من الشركة المملوكة والشركة المملوكة دوراً محورياً في إعادة بناء الثقة والالتزام للمساهمين في الشركة المملوكة وفي بناء ثقافة وهوية ناجحتين للشركة الجديدة .

العلاقات العامة والروابط مع الوظائف الأخرى

لتكملة هذا الفصل حول دور العلاقات العامة في المنظمات من المهم تناول الروابط مع الوظائف الأخرى بإيجاز . توجد ثلاثة مجالات حيث تنشأ روابط واضحة وتدخلات وأحياناً صراعات .

العلاقات العامة وإدارات التسويق

إنها العلاقة بين PR والتسويق التي تشغل عادة معظم المساحة وتولد معظم الحرارة . لقد كان هناك جدل ممتد وأحياناً غير مثمر حول إذا ما كانت العلاقات

العامة جزءاً من التسويق أو أن التسويق جزء من العلاقات العامة : تم تحديد ثلاث أفكار للمناقشة هنا .

المصطلحات

بالنسبة لأفراد العلاقات العامة تعني PR إدارة الاتصال كاملاً داخل المنظمة وخارجها مع كل جماهيرها . بالنسبة لمعظم أفراد التسويق تعني PR الإعلان بمعنى الحصول (عادة) على تغطية وسائل الإعلام تدعيماً للمنتجات والخدمات . للتمييز بين العلاقات العامة في معناها الاستراتيجي الواسع والعلاقات العامة كجزء من مزيج الاتصال التسويقي أطلق على الأخير علاقات عامة تسويقية MPR . انظر على سبيل المثال (Fill, 1999)

مرة أخرى قد اتجه مهنيو العلاقات العامة إلى تضيق معنى التسويق إلى فكرة التبادل القائم على الربح بين المنظمة وعملائها . هذا المفهوم الآن قد أصبح متقادماً . لقد توسع التسويق في معالمة لتشمل العلاقات مع العملاء الداخليين (العاملين) وأصحاب المصلحة الخارجيين بمعناهم الأوسع (المجتمع) . عندما تصبح المنظمات أكثر انفتاحاً ، أكثر نفاذية ، وغالباً أصغر حجماً ، فإن التبرير من أجل وظائف مميزة يكون أقل وضوحاً إلى حد كبير . يضاف إلى ذلك ، إنه مطلوب أن يكون أفراد PR ذوي مهارات متعددة ومرنين . وحتى ذلك ، نجد أن وجهات نظر المهنيين المختلفة تحقق بالضرورة أوجه وتوجهات متعددة التي تكون ذات قيمة للمنظمات .

في الواقع ، فإن وظائف المنظمات الحديثة تحتاج إلى التكامل لكي تكون فعالة . إن الزائر إلى موقع على "الإنترنت" ليس مهتماً بالمرة إذا ما كانت إدارة التسويق أو إدارة العلاقات العامة هي التي قامت بتصميمه وتزويده بالمحتويات ، ما دام يشبع حاجاته إلى المعلومات . ما هو واضح تماماً أن هناك حاجات داخلية إلى فهم واضح للأدوار لكل وظيفة أو فرع معرفة وأين تقع المسؤوليات .

التجاوز

يخشى مهنيو PR "التجاوز" أو الإشراف على نظام العلاقات العامة من غير

الاختصاصيين ، وخاصة أفراد التسويق ، ولكن أيضاً خبيراء الإدارة . وعندما يتقلد مهنيو العلاقات العامة وظيفة المدير العام التنفيذي أو عضو إدارة عليا لشئون اتصالات المنظمة (مع وجود التسويق كجزء من وحداته التابعة) تسود البهجة لجميع أعضاء PR. إن ما هو جيد بالنسبة للعلاقات العامة أن يعرف أكبر عدد ممكن من أكبر وحدات تنظيمية ممكنة أن العلاقات العامة يمكنها المساهمة بكل من الطرق الاستراتيجية والطرق التقليدية على السواء .

المكانة

يرى بعض مهنيي العلاقات العامة أنه من المهم النظر إلى العلاقات العامة على أنها نظام اتصال مسيطر وشامل ، وأن مساهمتها في علاقات الأطراف صاحبة المصلحة موضع تقدير واعتراف .

يذهب البعض إلى أبعد من هذا ويقولون بأن عصر الإنترنت يفرض على مهنيي العلاقات العامة التمرس والمعرفة لتناول عالم اتصالات الإنترنت شديدة التعقيد وتتأرجح القوة بين مجموعات الإنترنت وتفاعلاتها مع المنظمة . حقيقة أن مهارات الحوار التي يكتسبها أفراد PR مع تشكيلة مجموعات أصحاب المصلحة سوف تكون ذات قيمة عالية ، ولكن المنظمات تحتاج أيضاً إلى أن تبين أو تحصل على الدعم لمنتجاتها وخدماتها لكي يكتب لها البقاء . غالباً ، تتحقق السمعة العالية الطيبة من خلال الأنشطة المتواصلة للعلاقات العامة ، وهذا سوف يجذب العملاء ومستخدمي الخدمات . السلع والخدمات الجيدة تثري السمعة . تحتاج المنظمات إلى كل من العلاقات العامة والتسويق .

العلاقات العامة وإدارات الموارد البشرية

توجد مجالات محتملة للتعاون والصراع بين هذه الأنظمة :

- "إعادة التنظيم الهيكلية" . لإدارة الموارد البشرية دور واضح في مواجهة العقود والالتزامات الناتجة عن الاندماجات ، الاستغناءات ، التملكات وإعادة التنظيم . أوجه الاتصال في هذه الموضوعات والتي تتضمن كيف تتصل مع العاملين

- وأصحاب المصلحة الخارجيين سوف تستلزم بصورة طبيعية خبرة العلاقات العامة .
- "الاتصال الداخلي" السيطرة على الاتصال بالعاملين والتقسيم بين ما هو من اختصاص الموارد البشرية HR وبين ما هو من اختصاص العلاقات العامة PR مجالات اتصال مثيرة للجدل .
- علاقات المجتمع . قد يستلزم هذا الاتصال بالعاملين الذين يقيمون داخل المجتمع المحلي ، وأيضاً مع العاملين المرتقبين ، ومرة أخرى تتطلب التحديد الدقيق لمسئولية الاتصال .

أيضاً ، كما هو الوضع في حالة التسويق ، من المهم أن يتعرف كل مجال على الخبرة والمساهمة التي يمكن أن يقدموها هم وزملاؤهم المهنيون . إنه من الحيوي أيضاً ، في كل العلاقات العامة الجيدة نجد أن الحوار المتكرر والأمين يجري مع استعداد كامل من كلا الطرفين لإعطاء الفرصة من أجل الخدمة الأفضل لمصلحة المنظمة التي يعملون من أجلها .

العلاقات العامة والإدارات القانونية

عندما تكون المنظمات تحت التهديد أو مناولة أزمات غالباً ميل إلى اللجوء إلى الإرشادات القانونية . المحامون مهتمون بأن ما يقال بأن قد يرتد إلى المنظمة ، وغالباً يشيرون إلى أنه ليس هناك ضرورة لأن تقول أي شيء - والحكمة التي تتردد هنا "لا تعليق" .

ومع ذلك ، هناك اعتراف متزايد بأن مسؤولية المنظمة تتطلب المزيد من الاستجابة وأن المصلحة العامة يجب أن تخدم بتوفير المعلومات . تتضمن عبارة "لا تعليق" أن هناك شيئاً ما يسعى المتحدث إلى إخفائه ، وسوف يرى على أنه عائق أو تعوزه الحساسية من منظور الأطراف أصحاب المصلحة .

يدرك مهنيو PR أن التعبيرات والأفعال التي يمكن إثباتها والمتعلقة بالحساسية أو الاهتمام والمسئولية تثرى السمعة . إنهم يقدرّون الصراحة ويريدون تحقيق الحوار . إنهم أيضاً على وعي عميق بالحاجة إلى الاستجابة السريعة إلى المواقف المعطاة - مرة أخرى العملية القانونية تأخذ وقتاً .

الاتجاه الحديث يتطلب أن يعمل مهنيو PR والاستشاريون القانونيون معاً في المواقف الصعبة . عادة تتضمن حالات التشهير وادعاء عيوب في المنتجات اشتراك كل من وحدات العلاقات العامة والوحدات القانونية في التحدث في نفس الموضوع نيابة عن المنظمة . يتمثل المحك هنا في الفهم الواضح للأدوار ، والاعتراف بمساهمة كل متخصص في مجاله ، مدعماً بالحوار الصريح والمنظم .

الاستنتاجات

قد افترض مهنيو هذا الفصل وجود دور استراتيجي للعلاقات العامة في المنظمات . يمكن أن يلعب مهنيو PR دوراً أساسياً في الائتلاف السائد ، بصفتهم خبراء في إقامة الجسور بين حدود الأطراف والوحدات المعنية وذلك بجمع وتفسير المعلومات من البيئات الداخلية والخارجية وتقديم هذا كاستخبارات استراتيجية . استناداً إلى هذا ، تستطيع المنظمات أن تتكيف وتتغير أو تبادر بالحوار من أجل تأكيد الدعم المتواصل من أطرافها أصحاب المصلحة الأساسيين Stakeholders .

لقد ثبت أيضاً أن أدوار ممارسي العلاقات العامة تختلف تبعاً لرؤيتهم إلى ما تحتاج إليه المنظمات . إذا كانت قاصرة على الدور "التكتيكي" ، فإنهم سوف لا يوفرون مطلقاً المزايا الكاملة التي يمكن أن تجنيها المنظمة من العلاقات العامة ، والتي تتطلب المعرفة الوثيقة باتجاهات وسلوك أصحاب المصلحة ، إدارة الموضوعات ، والمواقف السباقية إلى الفعل Proactive تجاه البيئة المتغيرة .

قد تمت مناقشة تشكيلة قنوات الاتصال بإيجاز نشاط PR ، في تعابرها مع نوع المنظمة التي تعمل داخلها . قد أثبت هذا بوضوح تنوع التشكيلة والتأكيد على أن العلاقات العامة يمكن أن تمتلك دور المهارات التي يتطلبها الممارس الخبير .

أخيراً قد تم التعليق على الروابط بين العلاقات العامة والأنظمة الأخرى ، وتتمثل التوصية في تبادل الفهم ، الاعتراف ، الاحتراف والتعاون مع الزملاء المهنيين لصالح منظماتهم . اختصاراً ، إلى وجود PR أصيلة داخل إطار الإدارة .