

# المحاضرة الخامسة : تنظيم العلاقات العامة

## مقدمة :

تعدّ العلاقات العامة نشاط اتصالي إداري علمي، وهذا بغرض أن يكون الجهاز القائم على العلاقات العامة جهازا قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة منه، من خلال الأنشطة الثلاثة: الاتصالية، الإدارية، العلمية.

و هو الإطار الذي من خلاله تتحرك أية مجموعة بشرية نحو الهدف المسطر، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود، وللتنظيم وإدارة العلاقات العامة بالغ الأهمية في نجاح أي مؤسسة خصوصا في تحقيق خططها وأهدافها وعلى هذا فإن هذا الجزء سنتعرض إلى تنظيم وإدارة العلاقات العامة كل جانب فيما يخصه من خصائص ومميزات.

### 1. مفهوم تنظيم العلاقات العامة:

هي تلك الوحدات التنظيمية التي تقوم بمختلف الأعمال المتعلقة بالعلاقات العامة، وطبيعة العلاقات. وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات، والتنظيم الجيد هنا يحقق المزايا التالية:

- الاستفادة من التخصص.
- التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات لما يمنع حدوث التضارب، أو الازدواجية في نشاطات العلاقات العامة.
- التكامل والتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة.

كما أن تنظيم العلاقات العامة يوفر العناصر التالية:

\*وحدة هدف محدد متفق عليها.

\*وجود مجموعة من الأفراد بينها علاقة محسوسة.

\*اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف.

\* ويجب أن يتميز التنظيم بواقعية وحيوية وفعالية في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وأقل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم .

- ويقصد بالتنظيم بأنه حصر الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات للأفراد والأقسام والإدارات وتحديد وتوزيع سلطة كل منها بما يتكافأ مع مسؤوليتها ووضع إطار رسمي لعلاقات للعمل بينها بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة، ونشير بداية أنه لا يوجد شكل من أشكال التنظيم يمكن أن نطلق عليه التنظيم الأمثل لأنه يختلف حسب الهدف والحجم ومدى فهم القائمين بالإدارة لأعمال العلاقات العامة، بالإضافة إلى قدرة الأفراد الذين يشملهم التنظيم ودرجة توافرهم والإمكانات المتاحة لهم في تنفيذ هذه الأعمال، كما يمكن أن التنظيم لا يعتبر هدفا في حد ذاته وإنما يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة، ولذلك نجد أن عددا من المتخصصين في كل قسم من إدارة العلاقات العامة يتناسب بالضرورة مع حجم المنشأة أو منظمة .

## ثانيا / أهمية تنظيم العلاقات العامة:

تتمثل فيما يلي:

1- تجنب الإسراف، وذلك بالاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى إنتاجية منها للوصول إلى الهدف بأقصى طريق ممكن دون الإخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية.

2- إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين في ميدان العلاقات العامة.

3- تحقيق الانسجام والتنسيق والتكامل بين تخصصاتهم وخبراتهم ومهارتهم، بما يزيد من احتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بقدر كبير من الفعالية. جميع المسؤوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة واحدة متناسقة النشاط، بحيث يسهل الربط بين أجزائها، بما يحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.

4- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بحيث يعرف كل فرد واجباته فتسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.

5- التنظيم ينقل القرارات إلى أقسام المؤسسة سواء من أسفل إلى أعلى أو بالعكس أو على المستوى الأفقي، كما انه يمد العاملين بالمؤشرات التي ترشدهم في أداء الواجبات.

6- التنظيم يوفر نظاما للاتصالات والمعلومات عن طريق توفير شبكة للاتصالات الرسمية بالمؤسسة إلى جانب الاتصالات غير الرسمية.

7- التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه عن إيمان بأهمية التدريب وإسهامه الأكيد في الوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل .

### ثالثا / أهداف تنظيم العلاقات العامة :

يهدف التنظيم في أي مؤسسة إلى توفير الظروف الملائمة لإنجاز العمل على وجه أكمل، و تقوم الإدارة في العادة بالعمل على تحقيق الأهداف الأربعة التالية في مجال العلاقات العامة:

1- تحديد الأهداف الاجتماعية للعميل أو مساعدته على تحديدها .

2- اكتشاف التناقضات بين هذه الأهداف، وبين تلك العناصر من المجتمع الذي يعتمد عليها العميل.

3- محاولة التكيف بين سياسة العميل وأعماله وبين المجتمع.

4- إرشاد الزبون إلى الطرق والوسائل التي يستطيع بها أن يجعل سياسته وأعماله مفهومة لدى الجمهور.

ولكي تحقق العلاقات العامة دورها بفعالية يجب أن تكون إدارة العلاقات ذات تنظيم فعال قادر على انجاز مهماتها و أن أي نمط تنظيم لإدارة العلاقات العامة مهما كانت تسميته ( إدارة أو قسم أو جهاز أو غير ذلك ) يجب أن يراعي ما يلي:

أولاً: العلاقات العامة جهاز يتبع الإدارة العليا في المؤسسة.

ثانياً: العلاقات العامة نشاط اتصالي يجب أن تسمح له مرونة التنظيم بالحركة والاتصال المباشر بجمهوره الداخلي والخارجي.

ثالثاً: إن طبيعة أنشطتها في التنبؤ و التخطيط والتعرف على الجمهور وسمعة الشركة تحتاج إلى قسم للبحوث والتخطيط.

وبناء على هذا فإن البناء التنظيمي لجهاز العلاقات يجب أن يشمل أقساماً أو موظفين متخصصين فيما يلي : قسم البحوث والتخطيط قسم الاتصال الخارجي، قسم الاتصال الداخلي .

أما بالنسبة للأساس الذي يتم بموجبه تقييم وتوزيع أعمال وجبات جهاز العلاقات العامة على شعب ووحدات متخصصة داخل الجهاز فإن ذلك يخضع للاختيار من ضمن الطرق و الأسس العامة البديلة والمعرفة في التنظيم ومن هذه الطرق:

\*طبقاً لنوع السلعة والخدمات.

\*طبقا لنوع فئات الجمهور .

\*طبقا للمناطق الجغرافية.

\*طبقا للأساس الوظيفي.

\*طبقا للعمليات و النشاط.

\*طبقا لوسائل الإعلام.

أو على أساس مزيج من طريقتين أو أكثر .

#### رابعا / الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة :

إن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة يجب أن يتم في إطار الخطة الإجرائية التالية:

1- حصر الأنشطة وكافة الأعمال التي تأخذ طابع العلاقات العامة بناء على معايير عملية، يستطيع بها المنظم التمييز بين ما هو نشاط للعلاقات العامة، وبين ما هو نشاط آخر، وهذا يبرز أن يكون مفهوم العلاقات العامة ينطوي على مضامين وتوجهات واضحة للمنظم.

2- تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة في مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام للعلاقات العامة، مما يمكن أن يكون أساسا علميا يمكن الاعتماد عليه، في إنشاء الأقسام الوظيفية فيما بعد، وبصورة تساعد على معرفة وتحديد نوع المؤهلات ( العلمية والعملية)، والمهارات الواجب توافرها في من ستناط بهم مسؤوليات هذه الأقسام.

3- إنشاء ( وحدات إدارية فرعية) داخل نطاق العلاقات العامة بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة. وإعطاء كل قسم الاسم الوظيفي المناسب الذي يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، ويجب مراعاة عدم التكرار والازدواجية عند تجميع الأعمال، بحيث لا يكون العمل الواحد مسؤولية أكثر من قسم.

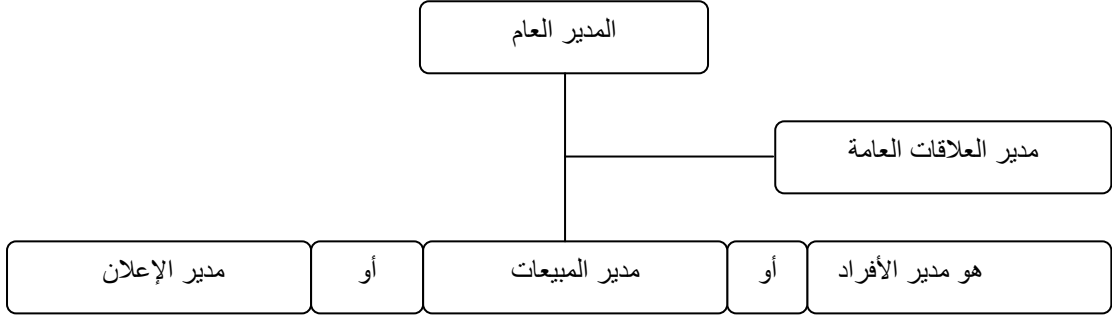
4- تعيين الأفراد المناسبين في كل قسم وظيفي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- تحديد السلطات الوظيفية كل حسب حجم المسؤولية على عاتقه، وهنا يجب الاحتكام إلى توازن السلطة والمسؤولية، فالسلطة يجب أن تمنح فقط لمراكز اتخاذ القرار ( مراكز المسؤولية الوظيفية)، ومما لا شك فيه أنه لا سلطة في غياب المسؤولية، ولا مسؤولية في غياب السلطة.

6- تحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام الوظيفية التابعة للعلاقات العامة، وبينها وبين الأقسام في الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة، كما تحدد هذه العلاقات بين إدارة العلاقات العامة وغيرها من الإدارات الأخرى.

وفيما يلي عدد من النماذج المقترحة لمكان العلاقات العامة في الخريطة التنظيمية، وقد روعي فيما أن يكون مديرها بالقرب من الأفراد الذي يشغلون المراكز ذات المسؤولية الكبيرة في المؤسسة حتى يمكن أن يحقق أحسن النتائج :

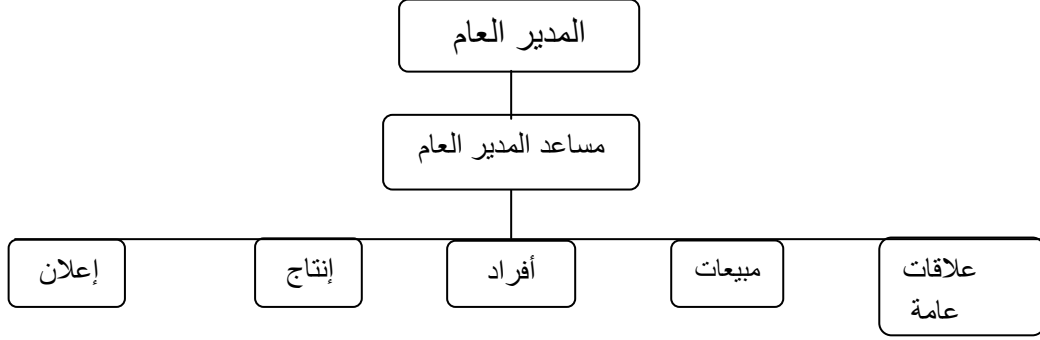
## الشكل الأول :



الشكل رقم(05): مكان إدارة العلاقات العامة في الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

وفي الشكل الثاني يتصل مدير العلاقات العامة بمساعدة المدير العام اتصالاً مباشراً ولكنه يساوي مركز مديري الإدارات الأخرى، وبذلك يسهل عليه التفاهم معهم إذا كانوا يعقدون جلسات دورية بانتظام التقدير سياسة الشركة، والشكل التالي يبين ذلك:

## الشكل الثاني:



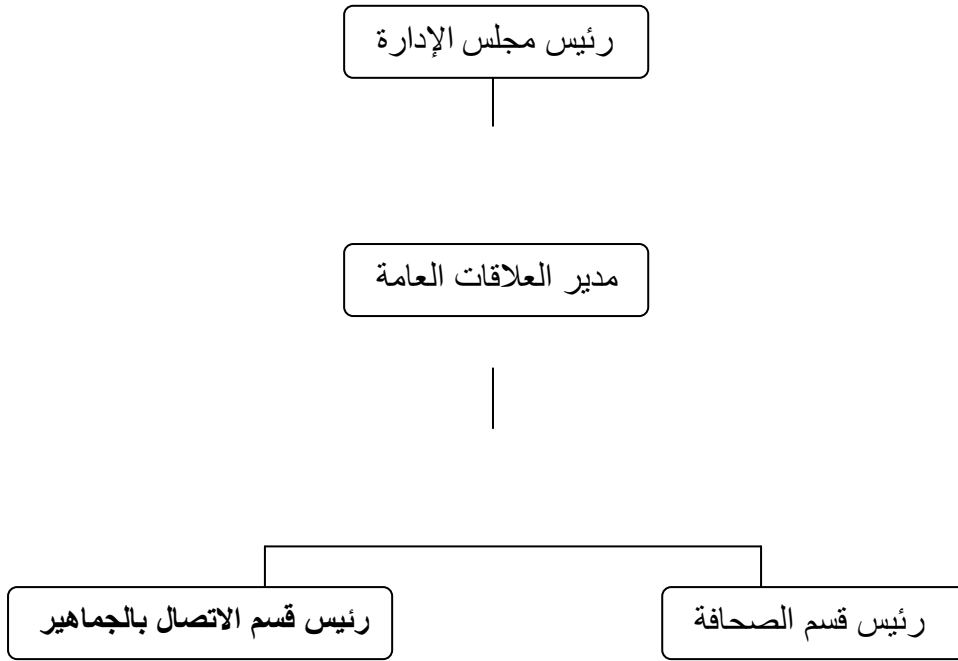
الشكل رقم(06): مكان إدارة العلاقات العامة في الخريطة التنظيمية للمؤسسة

وقد تنقسم إدارة العلاقات العامة إلى قسمين كما هو مبين في الشكل رقم(07)



### الشكل الثالث:

وقد يقوم بأعمال العلاقات العامة مدير تتبعه عدة أقسام و ذلك في حالة إتساع مشروعات وبرامج وخطط العلاقات العامة والمدعمة بإمكانيات مادية مناسبة، ويكون إهمال هذا المدير مباشرة وثيقا الإدارة العليا .



الشكل رقم(07): مكان إدارة العلاقات العامة في الخريطة التنظيمية للمؤسسة

(صالح خليل أبو أصبع"العلاقات العامة والاتصال الإنساني". دار الشروق. عمان.1998.ص 118.119).

## خامسا : العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة :

1. حجم المؤسسة أو الهيئة.
2. حجم ميزانية العلاقات العامة.
3. نظرة الإدارة العليا على إدارة العلاقات العامة.
4. خلفية مدير العلاقات العامة.
5. مدى اهتمام الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة.

## . التخطيط والتقويم في العلاقات العامة:

نتطرق في هذه النقطة من البحث إلى عناصر جوهرية في الميدان العلاقات العامة وهي تلك التي تتمثل في عمل التخطيط وما يستلزم توضيحه من مفاهيم وأهداف من أسس وشروط ومن مراحل ومتطلبات قصد قيام عملية التخطيط بأفضل أدوارها هذا الأمر الذي يؤدي إلى استخدام جانب التقويم والذي من خلال أنواعه وأساليبه وأدواته المستعملة سيسمح بتدعيم ما هو إيجابي وإبعاد ما هو سلبي في عمليات التخطيط المستقبلية للعلاقات العامة وبرامجها.

### 1.4. التخطيط في العلاقات العامة:

التخطيط للعلاقات العامة بمفهومه الحديث، يرجع إلى عام 1937م في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي ذلك العام حدثت أحداث وتغيرات واسعة النطاق وعم الإضراب معظم المرافق الصناعية، وكان ذلك بسبب رفض إدارة هذه المؤسسات الاعتراف بالتغير الاجتماعي وتجاهلها للرأي العام، ولقد أعتبر هذا العام نقطة تحول هامة في تاريخ العلاقات العامة حيث قررت هذه المؤسسات الصناعية إنشاء إدارة وأقسام للعلاقات العامة وكان الغرض من وجودها إحداث نوع من التوازن بين المؤسسة وإدارتها وبين العاملين فيها، وهي بالتالي تضمن وجود تخطيط للعلاقات العامة.

#### 1.1.4. مفهوم التخطيط في العلاقات العامة:

لقد أصبح التخطيط عملية ضرورية وأساسية في جميع مرافق الحياة، وفي جميع المجالات، وفي العلاقات العامة يجب أن يكون هناك خطط واضحة وسليمة لتحقيق أهداف واضحة ومحددة يستخدم فيها وسائل وموارد وأساليب معنية.

ويعرف (مليفين ويبر) التخطيط بأنه "عملية اتخاذ قرارات منطقية عن أهداف المستقبل ووسائل تحقيق هذه الأهداف والتي تعتمد على وضوح ورسم الإجراءات القيم المتضمنة للطرق البديلة للعمل، وتباعا تتضمن توضيح التقدم والاختيار بين نظم العمل" ويظهر التعريف أهمية التخطيط في أنه لا يمكن في أنه وسيلة تتضمن وضع حد للتردد والتأرجح في اتخاذ القرارات وهو لا يستهدف تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسات والهيئات فحسب، بل يعتبر عامل هام في خلق الشعور بالثقة والاستقلال والاعتماد على النفس.

وقد عرف **التخطيط للعلاقات العامة** بأنه "عملية تحديد الأهداف التي يسعى خبير العلاقات العامة لتحقيقها، والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات والقيود المحيطة بهذه العملية".

وهو بالتالي يحدد عملية التخطيط بتحديد الأهداف وبأسلوب التنفيذ وهذا يتطلب حصر الموارد المتاحة بالمؤسسة أو الهيئة، وبحث كيفية الاستفادة منها بفاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف المرتقبة.

والتخطيط الكفء الرشيد المستند إلى رؤية موضوعية طويلة الأجل فعادة ما يحقق عدة مزايا تتمثل في:

\* جمع المعلومات والحقائق عن المستقبل.

\* ازدياد إسهام الإدارة ودعمها لأن نشاط العلاقات العامة مفهوم وواضح.

\*اختيار هادف متسرع للأفكار وكيفية التنفيذ ومكانه ووقته.

\*تحقيق الرقابة أثناء التنفيذ وبعده.

\*التخطيط للعلاقات العامة عملية ديمقراطية.(محمد عبد الفتاح محمد.مرجع سابق.ص.132. 133).

إن كل تخطيط أهداف مسطرة من أجلها عملية التخطيط ويقوم بذلك خبير العلاقات العامة ويضع نصب عينه الأهداف المراد منها أو هيئة وعلى هذا يمكن إعطاء هدفين رئيسيين ومهمين وهما:

أ/الهدف الأول: هو تحسين العلاقات وتسيير سبل الاتصال بين ثلاث مجموعات رئيسية هو المستهلكون وأصحاب رؤوس الأموال، أي حملة الأسهم، ثم العاملون في المؤسسة وضمان حسن العلاقات العامة بين المجموعات الثلاث هذه هو أمر بالغ الأهمية للعلاقات العامة في أية مؤسسة صناعية.

ب/الهدف الثاني: هو الترويج لسلعة أو أنتاج ما بين جمهور المستهلكين في عالم اشتدت وتشتد فيه المنافسة يوماً بعد يوم، هذا من الضروري القيام بالبحوث اللازمة للوقوف على أوجه الخلاف إن وجدت بين الأهداف وموقف الجماهير منها ، والثغرات التي بين الأهداف، وموقف الجماهير يتعين سدها قبل الشروع في وضع الخطة، وفي وسع خبير العلاقات العامة أن يستعين بكافة وسائل الإتصال المتاحة له ليذني الجماهير من الهدف الذي وضعه نصب عينه.(محمد منير حجاب.سحر محمد وهبي.مرجع سابق.ص.102).

## 2.1.4. أسس التخطيط في العلاقات العامة:

ونتطرق إلى أسس التخطيط في العلاقات العامة إلى نقاط:

\* يجب أن يكون التخطيط للعلاقات العامة متماشيا مع التخطيط القومي الشامل في المجالات الدبلوماسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والنموذجية، وكما ينبغي أن يتماشى مع احتياجات الجمهور الحقيقية واتجاهاته وأفكاره.

\* يستند التخطيط للعلاقات العامة إلى الدراسة المنظمة والبحوث العلمية الدقيقة القائمة على التجريب.

\* تستند العلاقات العامة على المبادئ الأخلاقية والإنسانية والصدق والأمانة مبدآن أساسيان في كل تخطيط للعلاقات العامة.

\* التخطيط للعلاقات العامة عملية ديمقراطية.

\* ويشترك في التخطيط للعلاقات العامة أن يكون حيويا متفقا مستمرا فلا يدمن مراجعته بانتظام لتجديده حسب الظروف.

\* التخطيط للعلاقات العامة يجب أن يترجم إلى برامج تنفيذية وإستراتيجيات وتكتيكات الإتصال الجماهير للتقييم لمعرفة مدى النجاح أو الصور وتحقيق الأهداف المنشودة وتقييم المعوج منها.

\* اختيار الوسائل التي تستخدم في الإعلام ويعني استخدام وسائل الإعلام المناسبة التي يكون فيها فاعلية في التأثير للجماهير.

\* مراعاة مبدأ الانتشار السريع والتوسع التدريجي.

\*تخصيص ميزانية محددة للبرامج الإعلامية في إطار الميزانية العامة للمؤسسة. (حسين عبد الحميد. أحمد رشوان. مرجع سابق. ص 195).

ولكي يكون التخطيط سليماً ومحققاً للغرض الذي يمارس من أجله يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلي :

- الواقعية - المرونة - الاستمرارية - التعاون والتنسيق - مراعاة الظروف الداخلية والخارجية - أن تكون الأهداف الرئيسية والفرعية واضحة ومحددة ومفهومة - توفر المعلومات الصحيحة والموقوتة - اشتراك المستويات الإدارية المختلفة - أن تكون الخطة واضحة محددة ودقيقة الألفاظ والأرقام والتواريخ - أن تحدد الجماهير المستهدفة. (محمد منير حجاب ، سمر محمد وهبي. مرجع سابق. ص 123).

### 3.1.4. مراحل التخطيط ومتطلباته:

لكل مؤسسة أهدافها الخاصة بها ولذلك تختلف أهداف خطط العلاقات العامة من المؤسسة لأخرى ولو أنها جميعاً تنفق في وجوب إتباع أسلوب التخطيط ومن أهم خطوات أو عمليات التخطيط في المؤسسات المختلفة المراحل الآتية:

#### أولاً: مراحل التخطيط:

أ/ **جمع المعلومات** : المعلومات هي العمود الفقري الذي تبنى عليه القرارات، ويقدر ما تكون المعلومات دقيقة وحديثة وكافية، بقدر ما تكون القرارات المتخذة نحو أية مشكلة من المشكلات قرارات صائبة تؤدي إلى حل المشكلة حلاً جذرياً وحاسماً<sup>1</sup>.

ولا يكفي توفر المعلومات الدقيقة والحديثة للتوصل إلى إعطاء قرارات حاسمة، وإنما يتوقف نجاح القرار على خطة جمع المعلومات وتبويبها وعرضها بأسلوب علمي يسهل على

1- الوليد بن جابر الصواوية، أساليب وتطبيقات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، مجلة المعرفة والإستشراف، جامعة البلقاء، الأردن، العدد 23 المجلد 12، عمان 2010، ص 167

متخذ القرار الإمام بها والاستفادة منها في بناء مراحل البحث بكيفية تؤدي إلى الخروج بنتائج منطقية وعلمية .

وتختلف طرق جمع المعلومات تبعاً لموضوع البحث وأهميته، ونوع المشكلة التي يدور حولها البحث، وتيسر المعلومات من عدمه، ولكن أهم طرق جمع المعلومات هي ما يلي :

1- الاستفتاء Questionnaire

2- المقابلة Interviewing

3- الملاحظة Observation

1- **الاستفتاء المهيكل Structured Questionnaire** أو ما يسمى في الغالب " الاستفتاء المقنن " وهو الذي يصمم بشكل أسئلة متعددة تغطي المجال المطلوب جمع المعلومات عنه، يكون الباحث قد أعدها سلفاً وربطها مع بعضها ربطاً محكماً متسلسلاً<sup>2</sup>.

2- **الاستفتاء غير المهيكل Unstructured Questionnaire** أو ما يسمى في الغالب " الاستفتاء غير المقنن " وهو الذي يحتوي على أسئلة غير مصممة سلفاً ولكنها تنهياً للباحث غالباً أثناء الاسترسال بالحديث الشخصي مع المبحوث معه، وتعتمد أسئلة هذا النوع من الاستفتاء على مهارة الباحث في قيادة المبحوث معه إلى مواقع يفصح فيها عن ما يدور في ذهنه بصراحة يستفيد منها الباحث في الحصول على المعلومات المطلوبة للبحث .

وقد يلجأ الباحث إلى تسجيل الإجابات خلال المقابلة الشخصية أمام الأسئلة العرضية الموجهة للمبحوث معه في قائمة تسمى " قائمة الاستتار "، وهذه التسمية أيضاً غير دقيقة في نظرنا، والصحيح أن تسمى " قائمة السبر " لأن الباحث يستعملها لسبر غور المبحوث معه

وينقسم إلى ثلاثة أنواع :

1- **الاستفتاء الهاتفي** : ويتضمن توجيه بضعة أسئلة واقعية هاتفياً توجه إلى عينة صغيرة يتم اختيار أفرادها من كل ألف اسم من دليل الهاتف .

1- بهاء الحسيني ، العلاقات العامة والاتصال المعاصر: المرجع السابق، بدون طبعة 2004م، ص14



2- الاستفتاء البريدي : ويتضمن توجيه أسئلة بصفتين إلى جميع المشتركين في مجلة معينة أو في صحيفة من الصحف اليومية أو الأسبوعية أو ما شابهها .

3- الاستفتاء الوجيه : ويتضمن توجيه أسئلة متعددة إلى عينة محددة من المواطنين تختار على نطاق قطري وعلى أساس الاختيار الاحتمالي للعينات المراد إجراء البحث معها . أما الفقرات المكونة لصحيفة الاستفتاء فيجب تبويبها تبويماً منطقياً متسلسلاً بحيث تتضمن كل فقرة جانباً من المعلومات المرعبة التي تتألف منها الغاية من الاستفتاء والتي تشكل مجموعها الإجابة الكاملة عن المعلومات المطلوبة<sup>3</sup> .

**أنواع أسئلة الاستفتاء :** هناك نوعان من الأسئلة يمكن استعمالها من قبل الباحث في استفتاءه المبحوث معه<sup>4</sup> .

**1- الأسئلة المفتوحة : Open-ended Questions** وهي التي يكون المبحوث معه

حراً في اختيار الجواب والتعبير عنه بالشكل اللفظي الذي يشاءه، ومن أمثلة ذلك :

1/ ما هو تنظيم أجهزة العلاقات العامة في منشأتكم ؟

2/ ما هي مراحل تخطيط سياسة العلاقات العامة ؟

3/ هل تعتقد أن أساليب البحث التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة قد أدت إلى تطوير وزيادة المبيعات ؟

4/ ما هي طرق تقويم نشاط العلاقات العامة وما هي المعوقات التي تدابهنها في هذا الصدد ؟

**2- الأسئلة المغلقة أو المهيكلة Closed or Structured Questions :** وهي

الأسئلة التي يكتب الباحث الإجابات عليها في ورقة الاستفتاء ويطلب من المبحوث معه اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيه من مجموعة الإجابات المذكورة، وقد يطلب الباحث اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيه من مجموعة الإجابات المذكورة، وقد يطلب الباحث اختيار إجابة واحدة أو أكثر من مجموع الإجابات المذكورة، وقد يطلب الباحث اختيار إجابة

---

2- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، المرجع السابق، 44

واحدة أو أكثر من مجموع الإجابات المذكورة تحت السؤال، كما يغلب أن تكون الإجابة

اختيار واحد من إجابتين بديلتين، ومثال ذلك ما يلي :

أ- اختيار إجابة أو أكثر من الإجابات المتعددة التالية :

● ما رأيك في السيارات التي تنتجها شركتنا .

● سعرها معتدل .

● متينة المحرك والهيكل .

● اقتصادية الاستهلاك .

● أدواتها الاحتياطية متوفرة .

● سعرها مرتفع .

● ضعيفة المحرك والهيكل .

● كثيرة الاستهلاك .

● أدواتها الاحتياطية غير متوفرة<sup>5</sup> .

ب- اختيار إجابة واحدة من إجابتين بديلتين :

- هل ترغب في العمل الإضافي بعد أوقات الدوام ؟

نعم [ ] لا [ ]

- ما رأيك في ظروف العمل في مؤسستك ؟

جيدة [ ] رديئة [ ]

- إن الرواتب والأجور التي تدفعها المؤسسة تتناسب والجهود التي يبذلها العاملون

صح [ ] خطأ [ ]<sup>6</sup>

**المقابلة :** وهي وسيلة من الوسائل الهامة في جمع المعلومات يقوم الباحث فيها لإجراء لقاء

مع المبحوث معه، ورغم أن المعتاد إجراء المقابلات بصورة وجاهية إلا أنها يمكن أن تتم

هاتفياً شأنها في ذلك شأن الاستفتاء .

**والمقابلة هي :** " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين للحصول على

بيانات أو معلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستفادة منها في التشخيص والعلاج أو

التوجيه " .

وتقسم المقابلات من حيث توقيت إعداد أسئلتها إلى نوعين :

**1/المقابلات المهيكلة :** وتستوجب تهيئة أسئلة مكتوبة توجه بنصها اللفظي إلى جميع أفراد العينة المبحوث معها وذلك توخياً للمحافظة على الغاية من جمع المعلومات ومنعاً للتباين في الإجابات بسبب التباين في فهمها من قبل من وجهت إليهم فيما إذا وجهت الأسئلة بألفاظ متغيرة لكل مبحوث معه .

**2/المقابلات غير المهيكلة :** وهي التي لا تستوجب تهيئة أسئلة مكتوبة وإنما يقوم الباحث بتوجيه أسئلته للمبحوث معه بحسب ظهور الأفكار والإجابات أثناء إدارة دفعة المقابلة .

**3/الملاحظة :** وهي أسلوب فعال من أساليب البحوث في العلاقات العامة يستند إلى رصد ومراقبة سلوك أو ردود فعل جمهور معين في موقف من المواقف المحددة، ويعقب تسجيل سلوك أو ردود فعل العينات المختارة وتبويبها، قياس درجة ملاءمة أو عدم ملاءمة سلوك العينة للأهداف التي يرغب الباحث تحقيقها .<sup>7</sup>

وتستخدم الملاحظة لقياس نجاح الحملات الإعلانية عن سلعة من السلع أو خدمة من الخدمات، أو لقياس درجة إقبال أو تفضيل المستهلكين لسلعة أو خدمة معينة أو لمعرفة سلوك البائعين مع الزبائن أو للكشف عن ناحية من نواحي قصور المنظمة سواء في نوع السلعة أو الخدمة المنتجة أو في شكلها أو لونها أو كفاءتها ... الخ .

---

1- بهاء الحسيني ، العلاقات العامة والإتصال المعاصر: المرجع السابق، بدون طبعة 2004م، ص 7، 8، 9، 10.

2- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، المرجع السابق، 42

ب / **تحديد الأهداف** : يبدأ تحديد العلاقات العامة بتحديد الأهداف البعيدة وهو ما يعبر عنه أحياناً وضع الإطار العام للخطط أو رسم سياسة المؤسسة فيما يختص بالعلاقات العامة ثم تقسم هذه الأهداف البعيدة إلى أهداف يمكن الوصول إليها على مراحل وتسمى الأهداف الوسطى ويمكن تحقيقها عن طريق خطة أو أكثر لمدة قد تصل إلى سنوات متتالية في إطار الأهداف البعيدة ثم أخيراً تحديد الأهداف القريبة المدى وهي أهداف يمكن الوصول إليها عن طريق برنامج أو أكثر في إطار الخطة الموضوعية ومن أمثلة مشروعات الأهداف العاجلة:

\* دعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية لجماهير المؤسسة الداخلية.

\* الاهتمام بتنشيط العلاقات العامة ذات الإتصال المباشر بالجماعات في الأندية والنقابات والمعاهد.

\* تنظيم برامج للاتصال والإعلام موجه إلى جماهير العاملين وجماهير المؤسسة الخارجية.

- / **الأهداف** هو الجزء أهم أجزاء الخطة، إذ أنه من الواضح أن أكفاً مديري العلاقات العامة لا يتمكنون من وضع أية خطة إذا لم يكونوا على علم تام بالهدف أو الأهداف، حتى إذا كانت تحت تصرفهم تخصيصات مالية كبيرة، ولكن أقل الموظفين درجة في دائرة العلاقات العامة بإمكانه - إذا علم بالهدف واستوعبه - أن يضع خطة ناجحة لمعالجة أي من المواقف التي تعترضه .

مثال : قد يكون الهدف بسيطاً وقد يكون معقداً :

- أ- مضاعفة عدد العاملين في الشركة أو الذين يشترون أسهم الشركة (بسيط) .
- ب- تقليص عدد الذين يعتقدون بأن الشركة تهتم قليلاً بجمهورها من 15% وهي النسبة الحالية 10% وهي النسبة المقترحة في مدة سنة واحدة من تطبيق خطة العلاقات العامة (معقد) . أما في حالة صعوبة أو استحالة تحديد الأهداف فمن المفضل استبعاد وضع خطة أو اتخاذ أي إجراء .

ب/دراسة جماهير المؤسسة: إن تحديد العلاقات العامة لا يتوقف على معرفة رغبات المسؤولين وآمالهم كما أن الموارد البشرية والمالية وحدهما لا تضمن تحقيق هذه الأهداف كذلك فإن وجود خبراء العلاقات العامة لا يغني عن ضرورة دراسة اتجاهات جماهير المؤسسة الذي يختلفون من مؤسسة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر، مما يزيد موضوع هذه الدراسة تعقيدا أن اتجاهات جماهير أي مؤسسة تكون متضاربة فيما بينها وعلى خبراء العلاقات العامة العمل على التوفيق بين هذه الاتجاهات ومراعاة العدالة بالنسبة للجميع دون ظلم أو حيف.

ج/رسم خطة العمل (التخطيط): يحاول خبير العلاقات العامة من الدراسات التي يقوم بها أن يصل إلى إجابات للأسئلة الآتية:

أ- ما هو موقف جماهير المؤسسة بالنسبة لها؟

ب- هل هناك اتجاهات تضر بسمعة المؤسسة؟

ج- هل هناك اتجاهات مغرضة وما هو السبيل إلى تعديلها؟

د- الجماهير التي من الممكن أن تتصل بها المؤسسة للحصول على تأييدها؟

هـ- ما هو السبيل إلى الوصول ذلك؟

و- هل تتمتع المؤسسة بالثقة والتأييد؟

والإجابة على الأسئلة السابقة وأمثالها هي التي تحدد لنا خطة العلاقات العامة وتنسيق بين أوجه النشاط المختلف وهو ما يسمى أحيانا إستراتيجية خاصة تتفق وظروفها .

التخطيط هو عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية وتنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة .

والتخطيط عملية ضرورية وواجبة لكل عمل هادف، إذ بدونها تشيع الفوضى وتتضارب الأعمال، يؤدي انعدام التخطيط إلى ضياع الأموال وتبذير الجهود وإهدار الوقت عبثاً.

تبرز أهمية الأهداف في العلاقات العامة فيما يلي :

الجمهور الداخلي، والجمهور الخارجي، والمجتمع الأكبر، إن عملية تحديد الأهداف وإفهام جماهير المنظمة لها هي أساس مهنة العلاقات العامة، وهي أساس نجاح وظيفة العلاقات العامة لأن عملية التواصل بين المنظمة وجماهيرها تنقطع في حالة عدم فهم الجماهير لأهداف المنظمة .

وفيما يتعلق بمنظمات الأعمال، هناك ثماني مجالات عامة لأهداف يمكن أن تكون أساساً لعمليات التخطيط في هذه المنظمات :

- 1- حالة السوق .
- 2- الابتكار .
- 3- الإنتاجية .
- 4- الموارد الطبيعية والمالية .
- 5- الربحية .
- 6- أداء المديرين وتطويرهم .
- 7- أداة العمال واتجاهاتهم
- 8- المسؤولية العامة .<sup>8</sup>

ويمكن أن تحور هذه الأهداف لتلائم المنظمات الأخرى، غير منظمات الأعمال، أن العلاقات العامة تؤلف عاملاً هاماً في كل هدف من هذه الأهداف، فمن خلال تصميم الإنتاج يمكنها أن تؤدي إلى تحسين (حالة السوق). ومن خلال الإطلاع على احتياجات الجمهور ورغباتهم يمكنها إيجاد فرص لخلق (الابتكار)، ومن خلال تطوير علاقات العاملين يمكنها أن تزيد (الإنتاجية)، ومن خلال الترويج لبرنامج التمويل والإنفاق يمكنها أن تطور (الموارد المالية) .

---

1- دروس حول: تطبيقات العلاقات العامة ، طلبة السنة الثالثة ليسانس إعلام وإتصال، "جامعة الدنمارك المفتوحة"، الموسم 2014/2015 بدون ترقيم

كما أن الخطط التي تضعها إدارة العلاقات العامة يجب أن تكون (مكتوبة) لكي توافق عليها الإدارة العليا، أو مجلس الإدارة، أو ترفضها، وفي كلتا الحالتين يجب أن تكون الخطط مدونة حفظاً للسوابق وللمراجعة وللتنفيذ .

محتويات خطة العلاقات العامة :

تتضمن خطة العلاقات العامة في الغالب أربعة أجزاء رئيسية :

1- السبب

2- الهدف /الأهداف .

3- الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف

1- السبب: إن السبب الذي من أجله توضع خطة للعلاقات العامة مهم للغاية، حيث أن الإدارة العليا من المحتمل أن لا توافق على الخطة المقترحة من قبل إدارة العلاقات العامة ما لم تقتنع بالسبب، ولهذا يجب أن يكون النشاط المقترح في الخطة ضرورياً لمعالجة الموقف الذي تطلب وضع خطة كهذه<sup>9</sup>.

وفي هذا المجال من المناسب أن يتضمن شرح المعلومات التالية :

أ- خلاصة للمعلومات المتوفرة عن الموقف الذي يتطلب المعالجة والتدخل من قبل إدارة العلاقات العامة .

ب- تحليل الموقف واختيار البديل الأفضل لمعالجته .

ج- بيان موجز يوضح ضرورة العمل المقترح القيام به من قبل إدارة المؤسسة لمعالجة الموقف .

مثال : قد يتضمن السبب في أبسط أشكاله ما يلي:

أ- خلاصة عن عدم رضا الزبائن حول الإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة في استحصال قوائم الدين منهم .

---

2- لا يعني هذا التعارض بين المصالح والمهام والإختصاصات الوظيفية بين مختلف المصالح، بل بالعكس التنسيق والتكامل الوظيفي

ب- تحليل الإجراءات النافذة في استحصال الديون مع تبريد عدم رضا الزبائن ولكن مع تقديم اقتراح لتعديل هذه الإجراءات دون تحميل أي من الطرفين (المؤسسة أو الزبائن) أية نفقات إضافية .

ج- بيان بضرورة إجراء التغيير والتبسيط في إجراءات استحصال الديون مع ضرورة إخبار الزبائن بالتغيير<sup>10</sup>.

**د/تنفيذ الخطة:** بعد وضع الخطة وإقرارها يبدأ التنفيذ وتتضمن الخطة عادة برامج توصيلية لتنفيذ الخطة وهذه البرامج مفصلة تفصيلا دقيقا، وأثناء تنفيذ البرامج المرسومة يجب أن يكون هناك وسائل في المؤسسة لمتابعة برامج العلاقات العامة خلال التنفيذ.

**هـ/المتابعة:** يمكن تحديد عمل الجهات المسؤولة عن المتابعة في المؤسسة كالآتي:

التعرف المستمر على اتجاهات الجمهور في برامج العلاقات العامة المنفذة وذلك عن طريق الإتصال بالجمهور بوسائل الإتصال المختلفة مثل الاستفتاء عن طريق البريد أو المقابلات الشخصية مع الأفراد الذين يمثلون فئات المجتمع أو عن طريق البحث الشامل للفرد على رأي جمهور المؤسسة أو الاجتماعات الخاصة التي يدلي فيها الجمهور بأرائه ويتبين ما ينشر في الصحافة وما يقال في المجالس الخاصة والإذاعة والتلفزيون ومن الأسئلة التي يحسن الوصول إلى بيانات وافية عنها الأسئلة الآتية:

أ- ماذا يعرف الجمهور عن المؤسسة؟

ب- هل يرى الجمهور أهمية لإنتاج المؤسسة أو لخدماتها المقدمة؟

ج- هل يتفق الجمهور مع الطرق والأساليب المستخدمة في المؤسسة؟

د- هل يرى الجمهور أن المؤسسة تقوم بتأدية واجبها كاملا؟

1- بهاء الحسيني ، العلاقات العامة والإتصال المعاصر: المرجع السابق، بدون طبعة 2004م، ص 7، 8، 9، 10.



هـ - هل يرى الجمهور أن المؤسسة جيدة عن طريق معاملة المؤسسة لهم؟

و- هل الجمهور راض عن تصرفات وسلوك العاملين بالمؤسسة؟

**و/التقويم:** التقويم في برامج العلاقات العامة عملية مستمرة تقوم بها الأجهزة المختصة للتعرف على ما في البرامج وتنفيذها ومقارنتها لما كان مستهدفات تحقيقه في برامج العلاقات العامة وبذلك يمكن التعرف على العوامل والأسباب التي أدت إلى التقصير في التنفيذ ومدى ما حققه التنفيذ مما استهدف له من نتائج ومدى نجاحه أو انحرافه عن الهدف وأسباب ذلك، والمتابعة والتقويم ممكن اكتشاف أسباب قوة الدفع في بعض البرامج والقصور في برامج أخرى، ونتائج التقويم لها أثرها في تحسين عمليات التخطيط في الخطط المقبلة.

**الأساليب المتبعة في التقويم :** هناك عدد من الأساليب المتبعة في عملية التقويم، وهي مشابهة للأسباب المتبعة في عملية الاتصال إلى حد كبير، ومن هذه الأساليب ما يلي :

- 1- التقارير الدورية ومتابعة الأعمال (المتعلقة بتنفيذ خطط العلاقات العامة) .
- 2- المقارنة بين الخطة الموضوعية والنتائج التي تحققت ز
- 3- الاجتهادات الشخصية (نتيجة الملاحظة الشخصية لسير العمليات التنفيذية) .
- 4- الاستفتاءات .
- 5- الاجتماعات الدورية، وتقارير إدارة التخطيط والمتابعة، والمؤتمرات .
- 6- المناقشات في الاجتماعات الرسمية أو المقابلات أو الاحتفالات التي تقيمها المؤسسة.
- 7- قياس فعالية الإعلان (وذلك بمدى تحقيقه للغرض الذي نشر من أجله) .
- 8- المقارنة بالأعوام السابقة .

و من الاساليب الحديثة في عمليات التقويم هو تقييم بحوث العمليات والطرق الإحصائية والرقابية العلمية التي تستخدم فيها الآلات الحديثة كالحاسبات الإلكترونية والطرق العلمية

الخاصة بتحليل شبكات العمال كطريقة بيت (PERT) والتي تعني (تقويم البرامج وفن المراجعة) وطريقة (CPM) والتي تعني (المسار الحرج) .

على الرغم من حقيقة كون عملية التقويم مستمرة تتزامن مع جميع العمليات التحضيرية والتخطيطية والتنفيذية، إلا أن هناك ممارسات مختلفة تتبعها المؤسسات في توقيت عملية التقويم و نذكر مايلي :

التقويم السابق : إجراء الفحص أو الاختبار على وسائل أو أدوات الاتصال في مجال العلاقات العامة قبل اعتمادها كوسيلة أو أداة مقررّة لتنفيذ خطة العلاقات العامة وهذا يقتضي بالضرورة إجراء التجربة على عينة أو عينات مختارة لمعرفة ردود الفعل ومدى نجاح الوسيلة أو الأداة المراد استخدامها وذلك قبل تعميم استخدامها فإذا أثبتت التجربة أ، الوسيلة ناجحة في محتواها وتوقيتها فإنها تصبح وسيلة معتمدة لتنفيذ خطة العلاقات العامة .

التقويم المتزامن : ويعني إجراء الفحص والاختبار على برامج العلاقات العامة خلال مرحلة تنفيذها، إن هذا التقويم ضروري جداً لمواجهة التغيرات غير المتوقعة والتي لم تكن في الحسبان أثناء وضع خطة العلاقات العامة

**التقويم اللاحق** : ويقصد به إجراء الفحص والاختبار لبرنامج العلاقات العامة بعد الانتهاء من تنفيذه كلياً، ويستحسن إجراء التقويم اللاحق بعد الانتهاء من تنفيذها مباشرة لئلا تتغير الظروف المحيطة بالتنفيذ ويصعب إجراء التقويم وقياس النتائج بدقة .

و مما سبق وفي جميع أنواع التقويم يجب أن لا يقوم أي برنامج بمعزل عن ظروف البيئة المحيطة به سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية أو نفسية . ولهذا فإن نجاح التقويم لا يتم إلا باستخدام المهارة البشرية المتخصصة والأجهزة والأساليب العلمية المتطورة في إدارات العلاقات العامة .