

وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية

د. زكي محمود هاشم *

تقديم :

أصبحت العلاقات العامة Public relations ، ظاهرة اجتماعية ، تقوم على المنهج العلمي في البحث والدراسة ، خاصة بعد أن تأكدت أهمية العلاقات العامة في منظمات الأعمال كوظيفة من وظائف الإدارة تعكس نفسها في مختلف السياسات والخطط والتصرفات والقرارات الإدارية التي تؤثر على جماهير المنظمة الداخلية والخارجية ، فتكتسب ثقتها وتأييدها لاهداف المنظمة وسياساتها ومنجزاتها ، وتنمي نوعاً من الصلات التي تسهم في دعم الفهم والاحترام المتبادل بين المنظمة وجماهيرها .

وقد استعان علم العلاقات العامة في تطوره بالعلوم الاجتماعية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وغيرها من العلوم التي تتعرض لدراسة وفهم سلوك البشر أفراداً وجماعات ، وكان تطور وازدهار هذه العلوم الاجتماعية سبباً في الاهتمام بدراسة العلاقات العامة . كذلك فإن التطور الحديث في وظيفة العلاقات العامة والأهمية الكبيرة التي تعطى لدراسات العلاقات العامة

* استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت .

في الوقت الحاضر ترجع الى تطور وسائل الاعلام والى تزايد قوى الراى العام بصفة مستمرة ، باعتبار أن مجال نشاط العلاقات العامة الرئيسي هو الراى العام حيث يتم مسح وقياس آراء واتجاهات جماهير المنظمة والتاثير فيها. بغرض اجتذابها والحصول على تأييدها ومؤازرتها .

والعلاقات العامة — في سعيها لتحقيق منفعة متبادلة بين المنظمة وجماهيرها — تقوي الوعي الاخلاقي والضمير الاجتماعي لدى منظمات الاعمال حيث تهدف الى تحقيق الصالح العام بالدرجة الاولى ، باعتبار ان **العلاقات العامة** تقوم أساسا على **الاخلاق والمثل العليا والسلوك القويم** ، **فالثقة والاحترام المتبادل من العناصر الاخلاقية الهامة في مجال العلاقات العامة** . و**اخلاقيات** العلاقات العامة يعبر عنها عادة في شكل دساتير اخلاقية **Code of ethics** للممارسة والتطبيق تصدرها معاهد أو جمعيات أو منظمات متخصصة بغرض تطوير معايير السلوك بين أعضاء هذه المنظمات ، مما اعتبر معه نشاط العلاقات العامة بمثابة مهنة **Profession** تحكمها قواعد وأسس منظمة .

الهدف من البحث :

يهدف هذا البحث الى تقديم عرض تحليلي لجوانب وابعاد ومقومات ووظيفة العلاقات العامة على ضوء دراسة ميدانية في قطاعات الاعمال الكويتية تستهدف الوقوف على مختلف الجوانب التنظيمية والادارية لوظيفة العلاقات العامة في منظمات الاعمال الكويتية ، والتعرف على الاساليب التطبيقية لممارسة هذه الوظيفة ، ودراسة وتحليل مشاكل التطبيق العملي التي تواجه أجهزة العلاقات العامة في تلك المنظمات ، وذلك بغرض الوصول الى مقترحات يمكن أن تسهم في تطوير أساليب ممارسة وظيفة العلاقات العامة كمدخل جوهري لترشيد القرار الاداري في منظمات الاعمال .

مجتمع البحث واختيار العينة :

تشمل الدراسة الميدانية لوظيفة العلاقات العامة مختلف قطاعات الاعمال الكويتية وهي القطاعات التالية :

١ — القطاع الحكومي :

ويقصد به في مجال هذه الدراسة وحدات الجهاز الاداري للدولة من وزارات وهيئات عامة .

وقد وزعت قائمة الاستقصاء على كافة مفردات مجتمع البحث في هذا القطاع ، واستجاب منها ٢٤ مفردة شملتها الدراسة الميدانية ، وهي تمثل حوالي ٨٩٪ من مجموع مفردات مجتمع البحث في القطاع الحكومي .

وقد شملت الدراسة الميدانية في القطاع الحكومي جميع وزارات الدولة وعددها ١٤ ، وجامعة الكويت وديوان الموظفين .

٢ - القطاع العام :

ويقصد به في مجال هذه الدراسة المؤسسات والشركات العامة التي تقوم على مرافق اقتصادية عامة تملكها الدولة بالكامل ، ولها شخصيتها الاعتبارية المستقلة ، وتدير أوجه نشاطها ومواردها على أسس تجارية ، وتهدف إلى اشباع حاجة من حاجات المجتمع عن طريق انتاج سلعة أو خدمة تحقق الرفاهية العامة .

وقد وزعت قائمة الاستقصاء على كافة مفردات مجتمع البحث في هذا القطاع ، واستجاب منها عشر مفردات شملتها الدراسة الميدانية وهي تمثل حوالي ٨٣٪ من مجموع مفردات مجتمع البحث في القطاع العام .

وفيما يلي بيان بالجهات التي شملتها الدراسة الميدانية في القطاع العام :

- ١ - شركة البترول الوطنية الكويتية .
- ٢ - شركة صناعة الكيماويات البترولية .
- ٣ - شركة نفط الكويت .
- ٤ - شركة ناقلات النفط الكويتية .
- ٥ - شركة المواصلات الكويتية .
- ٦ - مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية .
- ٧ - المؤسسة العامة للمواني .
- ٨ - بنك التسليف والادخار .
- ٩ - بنك الكويت المركزي .
- ١٠ - شركة المخازن الكويتية .

٣ - القطاع المشترك :

ويقصد به في مجال هذه الدراسة المشروعات التي تساهم الحكومة فسي رأسمالها بالاشتراك مع القطاع الخاص ، على أنه قد تحدد نطاق هذه الدراسة (مجتمع البحث) ليشمل الشركات المساهمة التي تزيد نسبة مشاركة الحكومة في

راسمالها عن ٢٥٪ باعتبار ان هذه النسبة — في راينا — مؤشر منطقي لاهمية هذه المشروعات للاقتصاد القومي من خلال اسهامها في تنويع مصادر الدخل ورفع مستوى المعيشة .

وقد وزعت قائمة الاستقصاء على كافة مفردات مجتمع البحث في هذا القطاع ، واستجاب منها ٢٧ مفردة شملتها الدراسة الميدانية وهي تمثل حوالي ٩٠٪ من مجموع مفردات مجتمع البحث في القطاع المشترك .

وفيما يلي بيان بالجهات التي شملتها الدراسة الميدانية في القطاع المشترك :

- ١ — بنك الكويت والشرق الاوسط .
- ٢ — بنك برقان .
- ٣ — بنك الكويت الصناعي .
- ٤ — بيت التمويل الكويتي .
- ٥ — الشركة الكويتية للاستثمار .
- ٦ — الشركة الكويتية للتجارة والمقاولات والاستثمارات الخارجية .
- ٧ — شركة الخليج للتأمين .
- ٨ — شركة وربة للتأمين .
- ٩ — شركة الصناعات الوطنية .
- ١٠ — شركة مطاحن الدقيق الكويتية .
- ١١ — شركة الاسماك الكويتية .
- ١٢ — شركة مخازن وصناعة التبريد .
- ١٣ — الشركة الوطنية لصناعة وتجارة السيارات .
- ١٤ — الشركة الكويتية المتحدة للدواجن .
- ١٥ — شركة صناعات الادوات الصحية .
- ١٦ — شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية .
- ١٧ — شركة اسمنت الكويت .
- ١٨ — الشركة الكويتية للصناعات الدوائية .
- ١٩ — شركة نقل وتجارة المواشي .
- ٢٠ — شركة الفنادق الكويتية .
- ٢١ — شركة المشروعات السياحية .
- ٢٢ — شركة المخازن العمومية .

٢٣- الشركة الكويتية للتموين .

٢٤- شركة المقاولات والخدمات البحرية .

٢٥- شركة سوق الكويت الدولي .

٢٦ - شركة العقارات المتحدة .

٢٧ - الشركة الوطنية العقارية .

٤ - القطاع الخاص :

ويقصد به في مجال هذه الدراسة المشروعات الخاصة المملوكة للأفراد . على أنه قد تحدد نطاق هذه الدراسة (مجتمع البحث) ليشمل الشركات المساهمة - اكتتاب عام - باعتبار ما لهذه الشركات من تأثير جوهري على الاقتصاد القومي في مختلف قطاعاته ، اذ هي تعتبر من افضل التنظيمات الاقتصادية التي تسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال دفعها للموارد المحلية في عملية التنمية ، ساعدها في ذلك اشكالها وهياكلها التنظيمية وامكانياتها التمويلية الضخمة التي تتيح لها استخدام وتوظيف الوسائل والخبرات الفنية والادارية المتقدمة .

وقد وزعت قائمة الاستقصاء على كافة مفردات مجتمع البحث في هذا القطاع، واستجاب منها ١٣ مفردة شملتها الدراسة الميدانية وهي تمثل حوالي ٨١ ٪ من مجموع مفردات مجتمع البحث في القطاع الخاص .

(يدخل ضمن هذه الجهات تلك التي تشترك الحكومة في رأسمالها بنسبة ضئيلة لا تتجاوز ٨ ٪ حيث لا تشكل مثل هذه النسبة تأثيرا ملحوظا من الدولة على هذه الجهات مما رأينا معه - في مجال هذا البحث - اعتبارها في عداد مفردات القطاع الخاص .)

وفيما يلي بيان بالجهات التي شملتها الدراسة الميدانية في القطاع الخاص :

١ - بنك الكويت الوطني .

٢ - البنك التجاري الكويتي .

٣ - بنك الخليج .

٤ - البنك العقاري الكويتي .

٥ - شركة الكويت للتأمين .

٦ - الشركة الكويتية لصناعة الانابيب المعدنية .

٧ - شركة اطارات الكويت .

- ٨ — شركة النقل البري .
- ٩ — شركة السينما الكويتية الوطنية .
- ١٠ — الشركة الكويتية للاغذية .
- ١١ — شركة المنتجات الزراعية الغذائية .
- ١٢ — شركة عقارات الكويت .
- ١٣ — الشركة الدولية الكويتية للاستثمار .

الجوانب الاساسية للدراسة الميدانية :

استخدم في جمع البيانات والمعلومات من المنظمات التي شملتها الدراسة الميدانية في مختلف قطاعات الاعمال (٧٤ منظمة) قائمة للاستقصاء Questionnaire صممت لاستقصاء البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة . وقد شملت القائمة ٥٢ سؤالاً تم صياغتها بحيث يمكن — من خلال الاجابة عنها — الوقوف على الاساليب التطبيقية لممارسة وظيفة العلاقات العامة في منظمات الاعمال المختلفة ، وطبيعة وابعاد مشاكل التطبيق العملي — التنظيمية والادارية — التي تواجه أجهزة العلاقات العامة والتي تحول دون ممارسة هذه الوظيفة على الوجه الاكمل او تعوقها عن القيام بدور جوهري في ترشيد القرار الاداري بمنظمات الاعمال . وتمثل مختلف هذه المعلومات الجوانب الاساسية المحددة للمشكلة موضع الدراسة ، وهي الجوانب التالية :

- ا — مدى وجود نشاط للعلاقات العامة بالمنظمة واهدافه .
- ب — مدى وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة بالمنظمة ومستواه الاداري وتبعيته التنظيمية وتنظيمه الداخلي واختصاصاته .
- ج — مدى وجود تداخل بين أنشطة جهاز العلاقات العامة وأنشطة أجهزة أخرى بالمنظمة .
- د — حجم وخبرات القوة الوظيفية العاملة بجهاز العلاقات العامة بالمنظمة .
- هـ — مدى وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة بالمنظمة .
- و — مدى الاستعانة بخدمات استشارية في مجال العلاقات العامة .
- ز — الجماهير التي للمنظمة اتصال بها في مجال العلاقات العامة ووسائل الاتصال المستخدمة .
- ح — مدى وجود تخطيط لبرامج العلاقات العامة بالمنظمة وابعاد هذا التخطيط .
- ط — مدى اعتماد برامج العلاقات العامة على اجراء البحوث ووسائل اجرائها ومدى استخدامها .

ى — مدى وجود نشاط لقياس الرأي العام للجماهير التي تتعامل معها المنظمة ووسائله .

ك — مدى وجود نشاط لقياس الرأي العام للجماهير التي تتعامل معها المنظمة ل — مدى التأييد الذي تحظى به جهود العلاقات العامة بالمنظمة من قبل الادارة العليا .

م — المشاكل والمعوقات التي تحول دون ممارسة نشاط العلاقات العامة في المنظمة بكفاءة وفاعلية .

هذا وقد تم جمع بيانات قائمة الاستقصاء عن طريق المقابلات الشخصية التي اجريت مع السادة المسؤولين عن نشاط العلاقات العامة في المنظمات التي شملتها الدراسة الميدانية .

هيكل البحث :

يعرض البحث في القسم الاول منه الاسس النظرية لوظيفة العلاقات العامة ويشتمل القسم الثاني من البحث على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية . ويعرض القسم الثالث والآخر النتائج النهائية للدراسة والتوصيات المقترحة لتطوير وظيفة العلاقات العامة في منظمات الاعمال .

١ — الاسس النظرية لوظيفة العلاقات العامة

مفهوم وابعاد وظيفة العلاقات العامة :

العلاقات العامة Public Relations ظاهرة اجتماعية . فحيثما وجد المجتمع الانساني فلا بد من وجود علاقات وصلات وروابط بين افراد هذا المجتمع . والعلاقات العامة علم حديث نسبيا عندما ننظر اليها من زاوية تأصيلها وتأسيسها على أسس علمية ، حيث تتبع العلاقات العامة المنهج العلمي في البحث القائم على التحليل والتفسير والتأثير ، وهي عمليات تحتاج الى الالمام التام بالدراسات السيكولوجية المتعلقة بالدوافع والحاجات البشرية وبالشخصية الانسانية ومكوناتها وباتجاهات الافراد وميولهم المتباينة واساليب قياس هذه الاتجاهات والتأثير فيها ، وبأساليب كسب ثقة الجماهير التي تتعامل معها المنظمة ، كما تقوم برامج العلاقات العامة الجيدة على التخطيط الذي يعتمد على الملاحظة العلمية وطرق البحث الاجتماعي . وعلى ذلك تنتمي العلاقات العامة الى مجموعة العلوم الاجتماعية الحديثة اللازمة لمواجهة مطالب التطور الانساني . فالعلوم الاجتماعية يمكن ان تمدنا بمعلومات — يمكن التثبت والتحقق من صحتها — عن السلوك الانساني الذي هو جوهر ولب العلاقات العامة . (١) .

وبصفة عامة يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها العلاقات مع الجمهور أو فن معاملة الجمهور أو فن مساقرة الناس ومجاراتهم واكتساب رضائهم وثقتهم وتأييدهم . وبمعنى أوضح فالعلاقات العامة برنامج مخطط من السياسات ونماذج الطرفين (٢) . وتسعى العلاقات العامة الى فهم سلوك الجمهور واستنتاج آرائه واتجاهاته واشعاره باهتمام المنظمة بهذه الاتجاهات والرغبات والعمل على كسب رضائه وثقته وذلك على أسس ثابتة ودائمة من الود والصداقة والتعاون .

وعلى ذلك فما يهمنا في هذا المجال هو اتجاهات الجمهور أو الجماهير التي تتعامل معها المنظمة وأثر هذه الاتجاهات على المنظمة وكيفية التأثير في هذه الاتجاهات والتحكم فيها وضبطها، الى جانب تشكل الآراء الخاصة بهؤلاء المتصلين بالمنظمة بطريقة تتيح الرضا عنها والثقة فيها . وبديهي انه تختلف طرق واساليب هذا التأثير باختلاف نوع الجمهور المطلوب الوصول اليه ، وكذا الظروف المحيطة به الى جانب الظروف أو الخصائص التي تسود داخل المنظمة التي قد تؤثر على برنامج العلاقات العامة .

وفي مجال العلاقات العامة يكون لدى المنظمة علاقات مع عديد من الجماهير الداخلية والخارجية التي ينقسم كل منها بدوره الى عديد من الجماهير الفرعية تختلف أهميتها باختلاف طبيعة نشاط المنظمة . وأيا كان نشاط المنظمة أو حجمها فان الجمهور الداخلي الرئيسي هو فئة العاملين بالمنظمة ، تلك الفئة التي تسعى العلاقات العامة الى اجتذاب ثقتها بالمنظمة باعتبار ان العاملين هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي ، وهذا ما دفع الى القول بأن **العلاقات العامة الجيدة تبدأ من داخل المنظمة ذاتها** (٣) . وهنا تبرز أهمية وجود اتصالات فعالة بين المستويات الادارية والتنفيذية تكفل تحقيق التلاحم الفكري والفهم المتبادل بين كافة اعضاء المنظمة (٤) .

على انه في المنظمات الكبيرة التي تأخذ شكل الشركات المساهمة يكون المساهمون كذلك احد الجماهير الداخلية الهامة في المنظمة .

وللمنظمة كذلك جماهيرها الخارجية التي تتمثل في المتفاعلين بالخدمة او المستهلكين للسلعة والموزعين والموردين والدوائر والهيئات الحكومية والمجتمع المحلي والصحافة والاتحادات المهنية وغيرها من الجماهير الخارجية التي تربطها بالمنظمة علاقات ومصالح متبادلة . ويمثل الاتصال بالجماهير الخارجية أحد العناصر الهامة لنجاح الادارة ، بحيث أصبحت « القدرة على الاتصال » أحد المتطلبات الاساسية لشاغلي المناصب القيادية العليا الذين ترغمهم التحديات المعاصرة والضغط من قبل قوى خارجية عديدة ، على اعطاء مزيد من الاهتمام بالعلاقات الخارجية ، وهو ما يشار اليه حديثا « **بالاتجاه الى الخروج للعالم الخارجي** » (٥)

وهو اتجاه تأثر بمدخل النظم في الادارة كأسلوب جديد يمد المدير بالاطار اللازم لاستيعاب مختلف العوامل والقوى المحيطة بالمنظمة ، ويركز على كون المنظمة بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة والقوى المحيطة ويؤثر فيها . وهذا المفهوم قد حتم على الادارة العليا اظهار استجابات ايجابية لمختلف الضغوط الخارجية .

وتجدر الاشارة الى ان علاقة المنظمة بجماهيرها المختلفة ينبغي ان تكون في شكل متوازن يحقق مصلحة ومنفعة متوازنة لمختلف الجماهير التي تتعامل معها المنظمة .

وبصفة عامة تقوم العلاقات العامة على الفعل ورد الفعل ، أي تلقي استجابات الجمهور لما تعطيه المنظمة من معلومات وما تقدمه من منتجات او خدمات لجمهورها . وقد يكون لهذه الاستجابات آثار قوية في تعديل سياسات وخطط وبرامج المنظمة او اساليب عملها . ومن ثم تكون العلاقات العامة بمثابة قناة تمر عبرها آراء الجماهير لكي تساعد في ترشيد القرار الاداري . وبمعنى آخر تكون العلاقات العامة بمثابة عقل او ضمير المنظمة كما انها بمثابة ممارسة وتطبيق عملي للمسئولية الاجتماعية (٦) .

البناء والتصحيح ... جوهر وظائف العلاقات العامة :

تقوم العلاقات العامة بوظيفتين اساسيتين هما وظيفة البناء ووظيفة التصحيح .

وتعني وظيفة البناء خلق ثقة جماهيرية وسمعة طيبة ، اي دعم ثقة الجمهور في المنظمة وكفالة ايمانه واقتناعه برسالة المنظمة واهدافها وكفاءة برامجها ومنجزاتها والحفاظة على علاقات وصلات قوية من خلال ما تقدمه العلاقات العامة من وسائل ايجابية بناءة .

على ان دعم الثقة الجماهيرية يكون من خلال الخطط والبرامج والسياسات الموضوعية الجيدة والصادقة ومن خلال السلوك الرشيد . وهنا يكون الجمهور مهيا نفسيا للثقة في اعمال المنظمة ومنجزاتها .

اما وظيفة التصحيح فتعني تصحيح الصورة السيئة للمنظمة لدى جمهورها ، وهي الصورة التي تكون قد سببتها سلوكيات غير سليمة او معلومات خاطئة ، وذلك بهدف استعادة ثقة الجمهور في المنظمة . كذلك تشمل هذه الوظيفة معاونة الادارة في وضع وتنفيذ استجابات بناءة لمختلف المشاكل والقضايا الهامة . هذا فضلا عن الرد على ما يوجه للمنظمة من انتقادات او اعتراضات او دعايات كاذبة او اشاعات مفرضة ترزعزع من ثقة الجمهور في المنظمة .

ويكون دور العلاقات العامة هنا هو اعداد برنامج مخطط يكفل اتخاذ الوسائل السريعة والفعالة للعمل على توازن المنظمة وإعادة ثقة الجمهور فيها وفي رسالتها ومعالجته مثل هذه المواقف والمشكلات الصعبة التي تواجه المنظمة فور ظهورها والتي يحتمل ان تؤثر على صورة المنظمة لدى جماهيرها .

يؤكد ذلك اهمية التخطيط المسبق في مجال العلاقات العامة، فضلا عن اهمية الشعور والاحساس في مواقف معينة بالحاجات الملحة لاحداث تصرفات عاجلة sense of urgency للمحافظة على الصورة المشرقة للمنظمة (٧) .

على ان وظيفة التصحيح التي تقوم بها العلاقات العامة لا تنتظر حدوث الازمات والمشاكل وتقوم بمعالجتها وانما تقوم أساسا بالتنبؤ بالازمات والمشاكل والصعوبات المحتملة حدوثها وتضع الخطط الكفيلة بتلافي وقوعها . وهنا يبرز دور جهاز العلاقات العامة في تتبع حساسية الجمهور Public sensitivity والتقاط اشارات الخطر danger signals اذ لا شيء اكثر ضررا للمنظمة من حدوث ازمة فجائية crisis تعوق الاعداد الكافي والجيد للتصرفات ، وتطيل من وقت رد الفعل reaction ، وتقلل من فرصة احداث استجابات سليمة وسريعة مرتكزة على تفكير جيد ، وتزيد من فرصة الشك والريبة من قبل الجماهير ، وهي كلها امور تقلل من فرص التصحيح (٨) .

تنظيم نشاط العلاقات العامة :

لا يوجد تنظيم نمطي لنشاط العلاقات العامة بالمنظمة ، وانما يختلف هذا التنظيم بما يتفق وظروف كل منظمة على حدة ، على ضوء طبيعة عملها وانشطتها ، وكذلك طبيعة وحجم الجماهير التي تتعامل معها . كذلك يتوقف شكل تنظيم نشاط العلاقات العامة على مدى التقدير والاهتمام الذي تحظى به جهود العلاقات العامة في المنظمة من قبل الادارة العليا ، وايمانها بأهمية العلاقات العامة لكسب ثقة الجمهور .

وتلعب الامكانيات والقدرات المالية للمنظمة دورا كبيرا في تحديد الشكل التنظيمي الذي تأخذه أعمال العلاقات العامة .

على ان المنظمات الكبيرة توجد بها عادة ادارة مستقلة للعلاقات العامة تتولى اعداد برنامج العلاقات العامة وتنفيذه بالتعاون مع الادارات المختلفة بالمنظمة . وهي تتولى أساسا معاونة الادارة العليا في اتخاذ قراراتها بفاعلية .
والمواقع ان الدور الهام الذي تقوم به ادارة العلاقات العامة ، يقتضي ان تحتل هذه الادارة موقعا بارزا في التنظيم الاداري ، وذلك بان تتبع مباشرة الادارة العليا للمنظمة (رئيس مجلس الادارة او وكيل الوزارة او الخبير العام) وتعمل تحت اشرافها ، ومن ثم يكون اتصالها وثيقا بمركز السلطة ، وبذا تتاح لاختصاصي

العلاقات العامة فرصة تلبية احتياجات برنامج العلاقات العامة بسرعة ، حيث تتوافر لهم الامكانيات الادارية والمادية اللازمة في هذا الشأن .

ومن الافضل ان يكون مدير ادارة العلاقات العامة أحد اعضاء هيئة الادارة العليا بالمنظمة ، وان يمنح من السلطات ما يمكنه من النهوض بأعباء وظيفته على خير وجه وبصفة خاصة ألقيام بدوره كمتحدث باسم المنظمة وممثلها في علاقاتها العامة . ويكون مدير العلاقات العامة من رجال الادارة العليا فانه يشارك في وضع سياسات وخطط وبرامج المنظمة ، وبذا تكون لمقترحاته وتوصياته أهمية كبيرة في تحديد مستقبل المنظمة ورسم سياساتها العامة التي تلقى تأييد الجماهير الخاصة وتكتسب رضاها وثقتها ، والتنبيه الى تلك السياسات والقرارات التي تزعزع من الثقة الجماهيرية .

اختصاصات ادارة العلاقات العامة :

تهدف ادارة العلاقات العامة أساسا الى كسب ثقة الجماهير وتأييدها لسياسات المنظمة وبرامجها ومنجزاتها ، الى جانب الدفاع عن مصالح المنظمة والابقاء على الثقة الجماهيرية وحمائتها من أي اهتزاز . وهي في ذلك تعاون الادارة العليا للمنظمة في وضع السياسات والخطط والبرامج العامة بطريقة تكفل اكتساب ثقة الجماهير التي تتعامل معها المنظمة .

ويبرز لنا هذا الهدف الدور الاستشاري لادارة العلاقات العامة ، فادارة العلاقات العامة ادارة استشارية تعاون الادارة العليا للمنظمة في دراسة مشكلات العلاقات العامة ووضع الخطط والبرامج التي تكفل توفير علاقات عامة جيدة ووضع طرق تنفيذها .

لكن السؤال هو ... هل يعني هذا الاختصاص العام لادارة العلاقات العامة أن تقوم هذه الادارة بمختلف الجوانب التي يتطلبها بناء الثقة الجماهيرية والمحافظة عليها وحمائتها في مواجهة كافة الجماهير التي تتعامل معها المنظمة ؟ وبمعنى آخر هل تقوم ادارة العلاقات العامة برسم السياسات التنفيذية والفنية لكسب ثقة العاملين بالمنظمة والمنتفعين بخدماتها وكذا العملاء والموردين والمقرضين والمستثمرين وغيرهم من الجماهير الخاصة ؟ في الواقع قد يمكن لجهاز العلاقات العامة أن يقوم بهذا الدور في المنظمات الصغيرة ، لكن في المنظمات الكبيرة لا يمكنه ذلك ويكون اختصاصه قاصرا على وضع برنامج عام أو خطة عامة للعلاقات العامة في مواجهة كافة الجماهير تحدد الاهداف المطلوب تحقيقها . وفي اطار هذا البرنامج العام تقوم الادارات المعنية برسم سياساتها وبرامجها .

وبمعنى آخر فان المعالجة التفصيلية لنواحي برنامج العلاقات العامة في مواجهة الجماهير الخاصة ووضع السياسات الفنية في هذه المجالات تتولاها

الإدارات المعنية . فتتولى إدارة المبيعات تنفيذ برنامج العلاقات العامة في مواجهة عملاء المنظمة والموزعين بهدف تنشيط حركة المبيعات ، وتضع ما يلزم لذلك من السياسات البيعية والاعلانية والترويجية . وتتولى إدارة الأفراد تنفيذ برنامج العلاقات العامة في مواجهة العاملين بالمنظمة بهدف رفع معنوياتهم ووضع ما يلزم من سياسات الأفراد والعلاقات الصناعية . وهكذا الوضع بالنسبة لباقي إدارات المنظمة .

وإدارة العلاقات العامة في نهوضها بمسئولياتها الأساسية وهي دعم الثقة الجماهيرية وكسب مؤازرة وتأييد الجماهير ، تقوم عادة بعدد من الوظائف التي تكفل لها تحقيق أهدافها . وتختلف هذه الوظائف من منظمة لأخرى حسب الأهداف المراد تحقيقها وحسب حجم المنظمة وإمكاناتها وكذلك طبيعة الجماهير التي تتصل بها .

وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة على النحو التالي :

- ١ — تخطيط برنامج العلاقات العامة للمنظمة ، وتحديد السياسات والأعمال اللازمة لتنفيذها ، وخطوات هذا التنفيذ والتوقيت المناسب للتنفيذ ووسائله .
- ٢ — الاتصال بوسائل الإعلام المناسبة ، وتزويدها بالمعلومات والبيانات اللازمة والنشرات الإعلامية ، وإجراء البحوث والدراسات المختلفة في مجال العلاقات العامة .
- ٣ — نشر المعلومات الصادقة عن سياسات المنظمة ومنجزاتها وخططها المستقبلية وظروفها وذلك لإعلام الجماهير ، والإجابة عن أي أسئلة أو استفسارات خاصة بهذه النقط وتفسيرها للجماهير .
- ٤ — العمل على تحسين علاقة المنظمة بجماهيرها الخاصة من عملاء وموظفين ومساهمين ومجتمع محلي ومنظمات حكومية والمجتمع العام وغيرها .
- ٥ — دراسة وتحليل وقياس اتجاهات الرأي العام للجماهير نحو المنظمة ، ووسائل التأثير في هذه الاتجاهات وتوجيهها .
- ٦ — إحاطة الإدارة العليا بالمنظمة بما تحدثه سياساتها وخططها وقراراتها من رد فعل من الجماهير الخاصة التي تأثرت بهذه السياسات والقرارات وتقترح الحلول للتغلب على ما قد يكون هناك من مشاكل في العلاقات العامة .
- ٧ — دراسة مختلف العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة والتي قد يكون لها تأثير على موقف المنظمة تجاه جماهير معينة وبحيث ما يمكن عمله لتحسين هذه الظروف بحيث تكفل اكتساب ثقة ومؤازرة الجماهير .

٨ — تعبئة الجهود والطاقات البشرية بالمنظمة وبث روح الفريق والتعاون بينها بما يكفل رفع كفاءتها الانتاجية وغرس قواعد السلوك القويم بين العاملين بما يكفل كسب ثقة الجماهير التي تتعامل معها المنظمة .

٩ — تخطيط الاتصالات الداخلية بين المستويات التنظيمية المختلفة والاشراف على الاتصالات الخارجية ومراقبة اثرها على الثقة الجماهيرية في المنظمة .

١٠ — اعداد النشرات والبيانات الاخبارية وكذلك المقالات ذات الطابع الخاص المعدة للنشر .

١١ — تحرير واخراج الصحف والمجلات الخاصة بالمنظمة واعداد النماذج الاخرى للاتصال الداخلي مثل افلام الفيديو كاسيت وشرائح العرض المصورة وصحائف الحائط وغيرها .

١٢ — تنظيم عقد المؤتمرات والندوات واقامة المعارض أو الاشتراك فيها .

١٣ — تنظيم الاستقبالات والزيارات والحفلات التي تقام في مناسبات خاصة وغير ذلك من الانشطة التي تدعم سمعة ومركز المنظمة .

١٤ — اعداد نماذج الهوية والسمة الخاصة بالمنظمة مثال ذلك شعار المنظمة والزي الرسمي لفئات خاصة من العاملين والتصميم الخاص بمختلف مطبوعات المنظمة وغير ذلك .

أخصائيو العلاقات العامة :

ان اهتمام المنظمة بانشاء ادارة متخصصة للعلاقات العامة يلزم ان يصاحبه اهتمام باختيار واعداد اخصائيي العلاقات العامة الذين يقع عليهم عبء توطيد العلاقات الطيبة بين المنظمة وجماهيرها من خلال الاعلام الصادق ، وكذلك تصحيح ما قد يكون هناك من اخطاء لدى الراي العام تجاه المنظمة . ويضمن ذلك كله النهوض بأعباء العلاقات العامة على أسس سليمة .

وهناك من المنظمات المتقدمة من يستعين بخبراء في علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم السلوكية الى جانب خبراء العلاقات العامة ، وذلك لاختيار العاملين في ادارة العلاقات العامة .

وقد انشئت في عديد من الدول معاهد متخصصة للتدريب في مجال العلاقات العامة لاعداد اخصائيين في هذا المجال .

والمشتغل بالعلاقات العامة يجب ان تتوافر فيه خصائص وصفات ومطالب عديدة لضمان نجاح مهنة العلاقات العامة . وبعض هذه الخصائص والمطالب يرجع الى شخصية الفرد وأخلاقياته ، ومنها ما يكتسبه الفرد عن طريق الدراسة

والخبرة . ومن اهم خصائص وصفات اخصائي العلاقات العامة الناجح الخصائص
والصفات التالية :

١ - توافر الاخلاقيات التي تكفل ممارسة العلاقات العامة على اسس سليمة
وتمتد ابعاد هذه الاخلاقيات لتشمل الصدق والامانة والسمعة الطيب
والسلوك القويم وغيرها من المعايير والقيم والانماط الاخلاقية اللازم
لممارسة مهنة العلاقات العامة . (١) ومن المعلوم ان السمعة الطيب
والاخلاق الفاضلة تعبر عنها سمات مستمدة من التاريخ الاجتماعي للفرد
والذي هو محصلة تاريخ الاسرة ومستواه الثقافي والتعليمي والمهني
ونشاطاته المختلفة ، وبصفة خاصة نشاطاته الفكرية والعقائدية ، وكذلك
نماذج سلوكه وغيرها من السمات التي يمكن في ضوئها تقدير المستوى
الاخلاقي للفرد وسمعته .

٢ - قوة وتكامل الشخصية ، ويشمل ذلك الاستقرار العاطفي والاتزان العقلي
والقدرة على فهم الناس وحسن التعبير والقدرة على التعامل مع الآخرين
والتأثير فيهم والهدوء وعدم الانفعال والقدرة على تكوين صداقات
والدبلوماسية .

٣ - المظهر الحسن والبشاشة ، حيث يساعد ذلك على اكتساب ثقة العملاء
واهتمامهم وتقديرهم .

٤ - الموضوعية في الاقوال والانعال وفي الحكم على الامور مستندا في ذلك الى
حقائق مدعمة بالبحوث وبالدراسات التجريبية التي توصل الى تفسيرات
علمية ، والبعد عن اي صورة من صور التحيز لشعوره الشخصي او اي
صورة من صور الانحراف لتحقيق منفعة او مكسب او غرض ذاتي . كذلك
البعد عن التأثير اللفظي والاعتماد على معلومات وحقائق مؤكدة ومدعمة
بالتحليل الكمي .

٥ - المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع طبيعة ومتطلبات المواقف المتغيرة .
ويتطلب ذلك توافر البديهة والفتنة في اخصائي العلاقات العامة والقدرة
على تحليل المواقف والتقدير السليم للأمور .

٦ - القدرة على الاتصال ، ويعني ذلك القدرة على الشرح والتفسير باستخدام
أساليب الاتصال التي تدعو الى ثقة الجماهير . ويتقضي ذلك أن تكون ادوات
الاعلام المستخدمة صادقة وقادرة على اكتساب ثقة الجماهير وهو ما يتفق
مع وظيفتها الاعلامية . ومن ثم يجب على اخصائي العلاقات العامة ان
يتجنب اي ادوات اعلامية يؤدي استخدامها الى فقدان موضوع النشرة
الاعلامية للقدرة على التأثير في الجماهير لما هو معروف عن هذه الادوات

الاعلامية من تحيز راجع الى ميول سياسية أو عنصرية أو غيرها . كذلك يجب مراعاة عرض موضوع النشرة الاعلامية في وقت مناسب بحيث يحدث تأثيره المرغوب . هذا الى جانب اعتماد النشرة الاعلامية على حقائق مؤكدة . كما يجب ان يتجنب اخصائي العلاقات العامة تعرض مضمون النشرة الاعلامية لموضوعات لم يستقر الرأي بشأنها بعد . واذا كان لا بد من ذلك فعليه ان ينشر هذا التحفظ حتى لا يتسبب في زعزعة ثقة الجماهير في الاداة الاعلامية وفيما تصدره من نشرات اعلامية .

٧ — الامام بالاصول والاسس العلمية للعلاقات العامة ويطرق تحليل وقياس الرأي العام واتجاهات وآراء المجموعات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة سواء كانوا عاملين أو عملاء أو مساهمين أو موردين أو المجتمع المحلي أو الجمهور العام ، وكذا التأثير في هذه الاتجاهات وتوجيهها . وكذلك الامام بالدراسات والعلوم المرتبطة بالعلاقات العامة كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم التي تلقى الضوء على مكونات وأبعاد النفس البشرية والاتجاهات النفسية للأفراد ، وبذا يكون في مقدور اخصائي العلاقات العامة فهم الناس والتأثير فيهم ، هذا الى جانب توافر الخبرة العملية في ميدان العلاقات العامة والقدرة على الاعداد السليم لبرامج العلاقات العامة وتصميم وتنفيذ الرسائل والنشرات الاعلامية وتحديد الوسائل الاعلامية المناسبة لكل موقف على حدة واجراء البحوث والدراسات الاجتماعية واختيار عينات البحث وغيرها .

٨ — القدرة على عرض المعلومات بطريقة سليمة ، والامانة والصدق في عرض هذه المعلومات . فمن الحقائق المؤكدة ان العلاقات العامة مزيج من السلوك السليم والاعلام الصادق . ولذا فمن الاهمية بمكان ان تتوافر الدقة التامة والحكم الصادق في كافة أبعاد ومظاهر برنامج العلاقات العامة .

٩ — توافر معلومات عامة وعريضة عن مختلف مجالات المنظمة . فمن الاهمية بمكان أن يكون اخصائي العلاقات العامة على علم بما يجري داخل المنظمة في مختلف مجالاتها ، وان يكون لديه خلفية عريضة عن اهداف المنظمة وسياساتها وتنظيماتها ومنجزاتها ومشاكلها وظروفها وعن خصائص رجال الادارة بها ، وغير ذلك .

الرأي العام ... مجال نشاط العلاقات العامة :

تهدف العلاقات العامة الى كسب الرأي العام والحصول على تأييده ومساندته لاهداف المنظمة وسياساتها ومنجزاتها ، وهذه هي الدعامة الرئيسية التي يقوم عليها نجاح المنظمة .

والرأي العام شديد الحساسية والتأثر بالاحداث والوقائع الهامة وبصفة خاصة اذا ارتبطت هذه الاحداث والوقائع بحاجات ودوافع افراد المجموعة .

وللرأي العام تأثير ونفوذ قوي حيث يوجه السياسات والخطط العامة للمنظمة تماها كما هو الحال على مستوى الدولة ، حيث الرأي العام قوة جماهيرية ترسم وتوجه الاهداف والسياسات العامة في أي مجتمع ديمقراطي .

وبصفة عامة فان جهاز العلاقات العامة مسئول عن تحديد الجمهور الذي يعنيه والذي يرغب في الوقوف على آرائه واتجاهاته والذي يصوب نحوه برنامجه .

وفي هذا المجال تجدر الإشارة الى ان الدور الاساسي للعلاقات العامة هو البحث عما يعتبره الجمهور مصلحة خاصة بالنسبة له ، وذلك تمهيدا لرسم سياسات وخطط المنظمة وبرامجها وكذا تحديد نماذج سلوك افرادها بما يكفل تحقيق مصلحة الجمهور . وهذا يؤكد المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة .

ويرتبط بذلك فكرة ان اخصائي العلاقات العامة يبرز دوره الاساسي في تقديم النصح والمشورة للادارة بشأن توفيق التصرفات والانعال لاتجاهات الرأي العام ، وهي مشورة مؤسسة على المسؤولية الاجتماعية (١) ، اما اعطاء المعلومات للجماهير واقناعها لدعم وتأييد التصرفات والقرارات الادارية بعد اصدارها فهو بمثابة نشاط اضافي او تكميلي للعلاقات العامة ، حيث ان المهم هو كيف نطوع التصرفات والانعال — قبل اصدارها — لرغبات الجماهير . ان التصرفات والانعال يعلو صوتها على صوت الكلمات ، كما انها تسبقها وتفوقها اهمية .

وتستلزم دراسة الرأي العام دراسة طبيعة العوامل المؤثرة في تكوينه . وبصفة عامة فان تكوين الرأي العام تحدده عوامل عديدة منها خبرات افراد المجتمع وتجاربهم وايدولوجيتهم وتكوينهم النفسي وظروفهم الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية ومقدار ما لديهم من معلومات صحيحة عن الموقف القائم وعن الاحداث الجارية ومدى صلة هذه الاحداث بدوافعهم وحاجاتهم ، وغير ذلك من العوامل التي تؤثر على آراء افراد المجتمع ومواقفهم واعتقاداتهم ومن ثم تبلور اتجاهاتهم نحو مواقف او قضايا معينة .

على ان الرأي العام ليس ثابتا ، بل يتغير في ضوء الظروف والعوامل والاحداث الجارية التي يواجهها الجمهور العام والخاص .

ومن ناحية أخرى فان الرأي العام يمكن أن يتغير من وقت لآخر ومن موقف لآخر كنتيجة لتغير العوامل التي كونت هذا الرأي العام . فتوافر بيانات ومعلومات وحقائق جديدة لافراد المجموعة ترتبط بمصالحهم الذاتية قد يغير من

اتجاهات الرأي العام للمجموعة بشأن موضوع معين أو قضية معينة . وهنا يبرز دور وسائل الاعلام المختلفة في احاطة الجماهير العامة أو الخاصة بالمعلومات والافكار الجديدة . كما ان تغير المستوى الثقافي والاجتماعي لافراد المجموعة قد يجعلهم يعيدون النظر في آرائهم وافكارهم وتنطبع اتجاهاتهم بالاطار الثقافي والاجتماعي الجديد .

وقد يتغير اتجاه الرأي العام بفعل الشائعات والحملات المنظمة وخاصة في اوقات الازمات والشدائد حيث يميل الافراد الى تصديق ما يروج من اشاعات تتفق مع اتجاهاتهم النفسية . كذلك يكون للدعاية دور في تغيير الرأي العام من خلال نشر فكرة معينة تتفق مع الاتجاهات النفسية للافراد وذلك في مواقف معينة كالمواقف الفاضحة التي لا يتوافر فيها للجماهير معلومات كافية عن موضوع معين أو في اوقات الازمات والحوادث الهامة حيث يكون الافراد اكثر استعدادا لتقبل الايحاء . ويمكن تغيير اتجاه الرأي العام بفعل القرارات الخطيرة التي تؤثر على مصالح الجمهور العام أو الجماهير الخاصة .

وتجدر الإشارة الى ان وسيلة الاقناع تفوق كافة الوسائل الاخرى لتغيير الرأي العام . واقناع الرأي العام يستند اساسا الى الاعلام الصادق بامداد الجماهير بمعلومات وحقائق تحقق مصلحة الجماهير الذاتية وآمالهم ورغباتهم الشخصية . وتساهم وسائل الاعلام المختلفة سواء كانت صحافة أو اذاعة أو تلفزيون أو وكالات انباء أو مطبوعات أو غيرها في نشر هذه المعلومات والحقائق بما يكفل التأثير في اتجاهات الرأي العام .

ومن الاهمية بمكان قياس اتجاهات الرأي العام ، حيث على ضوء ذلك يتم رسم السياسات والخطط والبرامج الكفيلة بكسب ثقة الجمهور العام أو الجماهير الخاصة .

وتتبع دراسات الرأي العام المنهج العلمي في البحث . وهناك وسائل عديدة للوقوف على الرأي العام أبرزها اجراء الاستقصاءات أو استفتاء الجماهير العامة أو الخاصة في مسائل أو موضوعات معينة . والاستقصاءات أو الاستفتاءات هي اكثر الوسائل شيوعا في قياس الرأي العام .

والى جانب وسيلة الاستقصاء أو الاستفتاء تستخدم وسائل اخرى للوقوف على اتجاهات الرأي العام مثل الدراسات والبحوث الميدانية والمناقشات العامة أو على صفحات الجرائد والاجتماعات والقراءات ، كذلك من خلال الدراسة التحليلية لما تنشره أو تذيعه وسائل الاعلام المختلفة بخصوص موضوعات أو مسائل معينة وبما تطرحه من آراء وافكار فضلا عن افساحها المجال للنقد فسي مجالات اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها حيث تنفذ الدراسة التحليلية في الوقوف

على حقائق هامة عن اتجاهات الرأي العام . ايضا من وسائل الوقوف على الرأي العام للجمهور العام أو الخاص نظام الشكاوى أو التظلمات الذي يسمح بمقتضاه للجماهير بأن تقدم شكاواها وتظلماتها الى مكاتب معينة حيث تدرس وتحلل . هذا الى جانب تتبع وتحليل الشائعات كمدخل لدراسة وتحليل الاتجاهات النفسية للجمهور .

تخطيط برنامج العلاقات العامة : —

لا يمارس نشاط العلاقات العامة بطريقة عشوائية ، اذ هو كأي نشاط آخر من نشاطات المنظمة لا بد ان يمارس في ضوء خطة محددة تحدد خط السير الذي تسلكه جهود العلاقات العامة بما يكفل تحقيق الهدف المنشود .

على أن هناك من يرى صعوبة التخطيط في مجال العلاقات العامة ، حيث ان مجالها الرئيسي — وهو اتجاهات الرأي العام وآراء وافكار وميول الجمهور العام والخاص — غير ملموس Intangible ويصعب التنبؤ به وتحديدته وقياسه . والواقع ان التخطيط بصفة عامة وفي أي مجال انما تحدد أبعاده على ضوء التنبؤ بظروف مستقبله ، وتحكمه اتجاهات غير ملموسة تبرز مهارة المخطط في التنبؤ بها وتحديدتها وقياسها . والتخطيط الإداري بصفة عامة يتضمن اصدار قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة معتمدا في ذلك على التنبؤ بالآثار المحتملة للقوى المؤثرة على أوجه نشاط المنظمة وأهدافها وتقدير ما يجب اتخاذه لاحداث النتائج المرجوة . وعلى ذلك فالتخطيط في مجال العلاقات العامة — شأنه شأن التخطيط في أي مجال — من الاهمية بمكان حيث تحكم الخطة كافة الجهود التي تبذل في هذا المجال .

وحيث ان الوجه التخطيطي حاجة أساسية لبرنامج العلاقات العامة السليمة ، فانه يجب ربط هذا البرنامج بوظائف التخطيط الخاصة بالادارة العليا حيث يتم التنسيق بين خطة العلاقات العامة ومختلف الخطط الاخرى الشاملة والمشاركة (١٢) .

نموذج التخطيط في مجال العلاقات العامة :

يتضمن نموذج التخطيط في مجال العلاقات العامة عددا من الجوانب الأساسية على الوجه التالي (١٣) .

١ — البحث عن الحقائق :

ويشمل هذا الجانب جميع الحقائق وتحليل مختلف العوامل المؤثرة على علاقات المنظمة بجماهيرها المختلفة . وهنا يكون علينا أن نفصل بين الحقائق

لوضوعية Objective facts وهي الحقائق التاريخية والمادية التي يمكن لاحظتها وقياسها بالرجوع الى مصادر متعددة ، وبين الحقائق الذاتية المرتبطة بما يفكر فيه الناس ويشعرون به في وقت معين ، وهي حقائق يتسنى الوقوف عليها من خلال مسح الاتجاهات . فالبحث وجمع الحقائق والمعلومات عن اتجاهات الرأي العام للجماهير المنظمة هو الاساس الذي يقوم عليه برنامج لعلاقات العامة (١٤) .

ويمتد البحث عن الحقائق ليشمل دراسة أهداف المنظمة وتاريخها وطبيعة عملها وحجمها وخططها المستقبلية وتنظيماتها الادارية وسياساتها وبرامجها ومنجزاتها وموقفها بالنسبة للمنظمات الاخرى الماثلة واحتمالات نموها وأنظمة العمل بها ومركزها المالي والمشاكل التي تواجهها سواء كانت داخلية او خارجية والعوامل التي ادت الى وجودها وكذلك المشكلات المحتمل مواجهتها في المجالات المختلفة للمنظمة .

كذلك من الاهمية بمكان دراسة حاجات المنظمة وأوجه قوتها وأوجه ضعفها فهذه كلها مجالات أساسية يجب فحصها ودراستها عند تخطيط برنامج العلاقات العامة (١٥) .

كما يجب دراسة مختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لسائدة والتي تؤثر في تكوين اتجاهات الرأي العام للجماهير المعنية .

ويركز البحث على تقدير وإدراك موقف المنظمة والإجابة على تساؤل هام وهو « ما هي الصورة الحالية للمنظمة لدى جماهيرها ؟ » . والواقع ان الإجابة على هذا التساؤل تمثل نقطة البداية في تخطيط برنامج العلاقات العامة .

وتمتد الإجابة على هذا التساؤل لتشمل بحث ودراسة الاتجاهات السلبية للجماهير نحو المنظمة واللازم تحويلها الى اتجاهات ايجابية من خلال برنامج العلاقات العامة . وتمثل الاتجاهات السلبية في صور عديدة منها العمل العدائي والخصومة تجاه المنظمة والتعصب ضد الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة ، واللامبالاة أو الفتور apathy بالنسبة للمنظمة ومنجزاتها ، والجهل سواء بالخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة ومكوناتها وأساليب انتاجها وكيفية استعمالها أو بالمنظمة ذاتها وأهدافها ومنجزاتها أو بأهميتها في الاقتصاد القومي أو بغير ذلك .

وقد ترجع هذه الاتجاهات السلبية الى مؤثرات بيئية أو تعليمية أو اجتماعية . وقد ترجع الى سوء الفهم من قبل الجماهير . وقد ترجع الى عدم اقتناع الجمهور أو الى ان المعلومات المقدمة اليه غير مثيرة لاهتمامه أو ليست

بذات قيمة بالنسبة له او غير ذلك من الاسباب التي يهدف البحث الى استقصائها وتحديد مداها .

وتشكل كافة جوانب البحث السابق الاشارة اليها علامات ارشادية لمسي وقياس ادراك الجماهير الاساسية للمنظمة لتحديد فكرتها عن المنظمة واتجاهاتها كاستجابة لتصرفات وسلوكيات المنظمة .

٢ — تحديد اهداف برنامج العلاقات العامة :

بعد تجميع البيانات والمعلومات والحقائق من خلال البحث والدراسة ، يـ تحليلها بغرض تحديد الاهداف التي توجه جهود برنامج العلاقات العامة لتحقيق ووضع الخطط والبرامج الاعلامية ، وكذلك تحديد المعايير الرقابية التي ستستخدم للرقابة على كفاءة تنفيذ برنامج العلاقات العامة .

ويمثل تحديد الاهداف نقطة امان في برنامج العلاقات العامة . فمن واقع المناقشات مع الادارة العليا يتم اعداد قائمة باهداف برنامج العلاقات العامة وتحديد الاولويات بينها ، ومن امثلتها الاهداف التالية :

١ — دعم ثقة الجمهور بالمنظمة وبناء سمعة طيبة لها عن طريق زيادة فهم وتقدير الجمهور لرسالة المنظمة واهدافها ومنجزاتها .

ب — تغيير صورة المنظمة عقب ادخال أنشطة جديدة .

ج — اجتذاب افضل العناصر البشرية للعمل بالمنظمة ، فضلا عن تحقيق درجـ مناسبة من الاستقرار للعماله .

د — جعل المنظمة معروفة في اسواق التصدير الجديدة .

هـ — تحسين علاقة المنظمة مع المجتمع متابعين النقد الجماهيري القائم علم سوء الفهم لاغراض المنظمة او سياساتها .

و — تثقيف المستهلكين للسلعة او المنتجين بالخدمة باعطائهم معلومات جديدة

ز — استعادة ثقة الجمهور عقب ازمة تعرضت لها المنظمة اظهرت عدم فاعليته بطريقة او باخرى ، وتم احتواء هذه الازمة وتحقيق الفاعلية مرة اخرى .

ح — بناء هوية او شخصية جديدة للمنظمة .

ط — اعلام الجمهور بمساهمة الادارة العليا في الحياة العامة .

ى — الاعلام بنشاط المنظمة في مجال البحوث لخدمة المجتمع .

وايا كانت أهداف برنامج العلاقات العامة فانه يجب مراعاة ان تكون هذه الاهداف واقعية يمكن تحقيقها على ضوء الظروف التي تعمل فيها المنظمة وامكانياتها البشرية والمادية المتاحة ، والا تكون مجرد آمال صعبة المنال . ويجب ان تكون الاهداف المحددة محققة لمطالب كافة الجماهير التي تتعامل معها المنظمة . وبقدر متوازن .

٣ - تحديد الجمهور او الجماهير المراد الوصول اليها :

يرجع الاهتمام بتحديد الجمهور المراد الوصول اليه الى ان كل جمهور من جماهير المنظمة له اهتمامات خاصة بالمنظمة ، مما يستدعي اجراء مسح او دراسة خاصة بادراكه واتجاهاته نحو المنظمة او مديريها او الاسلوب او النموذج الاداري المتبع او مدى فاعلية المنظمة في تقديم السلعة او الخدمة او جهود البحوث والتنمية التي تقوم بها المنظمة او جهود التخطيط طويل الاجل او مدى فاعلية الاتصالات او جوانب القوة والضعف في المنظمة او غير ذلك من الاهتمامات .

ومن الاهمية بمكان الوقوف على المستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي لهذه الجماهير ، وكذا تقسيم كل جمهور منها الى فئاته الفرعية ، فضلا عن تحديد علاقات المنظمة بهذه الجماهير .

ويفيد تحديد الجمهور في تحديد الاولويات عند تخصيص ميزانية العلاقات العامة ، كذلك يفيد هذا التحديد في اختيار وسائل الاتصال او الاعلام الاكثر ملائمة ، هذا فضلا عن اعداد الرسائل والنشرات الاعلامية بأشكال ونماذج واساليب فعالة .

٤ - تحديد وسيلة الاتصال :

بعد تحديد الجمهور او الجماهير المراد توجيه الرسالة الاعلامية اليها ، تأتي خطوة تحديد أكثر الوسائل فاعلية واقتصادا للاتصال بالجماهير بما يناسب طبيعة الحملة الاعلامية وأهدافها . وبصفة عامة يتم اختيار وسائل الاعلام التي تناسب أهدافا معينة والأكثر تأثيرا في فئات خاصة من الجماهير . ويرتبط ذلك بالمستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي لفئات الجماهير .

٥ - وضع برنامج العلاقات العامة الذي يكفل تحقيق الاهداف المنشودة :

وقد يتناول هذا البرنامج تعديل او تطوير سياسات المنظمة الانتاجية او التسويقية او الخدمية او غيرها من السياسات بما يكفل اتفاقها مع الاهداف المنشودة وبحيث تتفق مع الرأي العام السائد للجمهور العام او لجماهير خاصة .

ويؤكد ذلك أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في رسم السياسات العامة والتنفيذية للمنظمة وتحديد أبعادها باعتبار أن هذه السياسات تمس مصالح الجماهير المتصلة بالمنظمة من جانب أو آخر ، ومن ثم تكون متصلة بالرأى العام .

وقد يتناول البرنامج شرح أو توضيح سياسات للعاملين أو لجماهير أخرى تتعامل معها المنظمة وتؤثر فيهم سياسات المنظمة ، وذلك بهدف كسب تأييدهم ومؤازرتهم . وبصفة عامة يجب أن يتضمن البرنامج مختلف أبعاد عمليات البناء والتصحيح في مجال العلاقات العامة بما يكفل بناء الثقة الجماهيرية أو استردادها .

ومن المسائل الهامة التي يشملها برنامج العلاقات العامة تحديد الموضوعات والمواد الاعلامية التي يتم التركيز عليها عند الاتصال بالجماهير . ويتوقف ذلك على طبيعة المنظمة وعلى نتائج دراسة الدوافع السيكولوجية والاتجاهات النفسية المؤثرة في السلوك البشري .

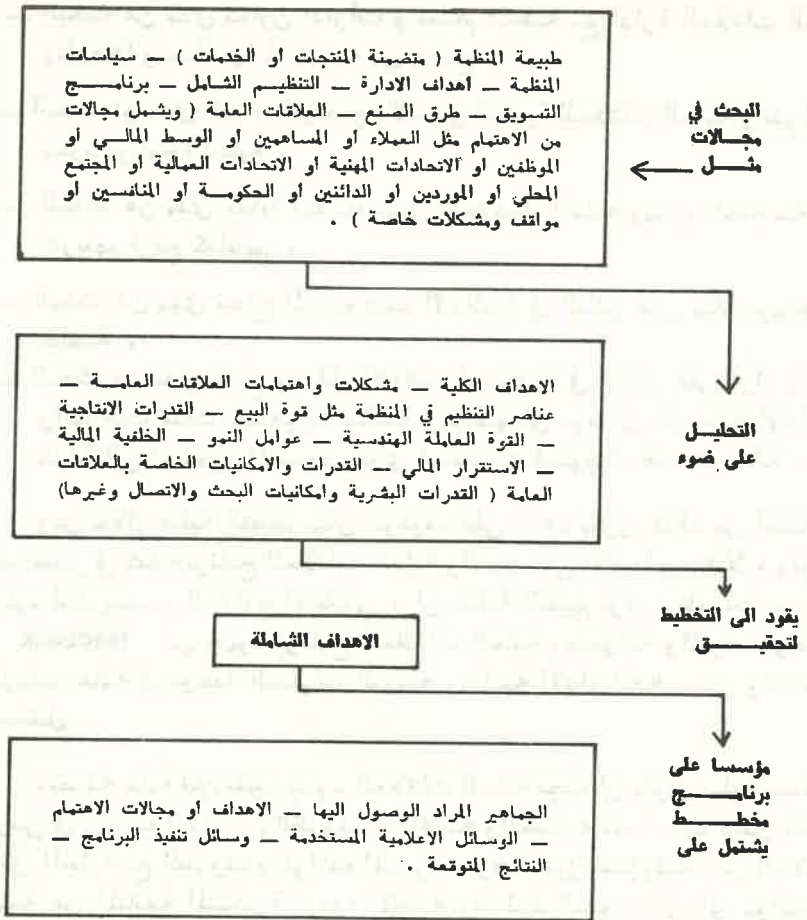
ويركز البرنامج على اعداد الحملات الاعلامية اللازمة والوقت المناسب لهذه الحملات بحيث يمكن تحقيق الهدف من خلال الاستغلال الامثل للوقت والجهد والمال . وهناك موضوعات ومواد اعلامية لها طابع زمني بطبيعتها ومن ثم تصلح في ظروف ومناسبات خاصة اجتماعية أو ثقافية أو نحوها ، أو تكون مناسبة لعقد مؤتمرات أو مهرجانات أو معارض . ومن ثم تكون مراعاة التوقيت الزمني عاملا أساسيا لنجاح النشرة الاعلامية وتحقيقها لاهدافها .

٦ - اعداد الميزانية المخصصة لبرنامج العلاقات العامة :

يتم اعداد ميزانية البرنامج على ضوء مختلف المتطلبات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج . ويدخل في تقدير الميزانية مكافآت الخبرات التخصصية في مجال العلاقات العامة ، وتكلفة التجهيزات والوسائل المادية المطلوبة كالوسائل السمعية والبصرية مثال ذلك الافلام التسجيلية أو الوثائقية والشرائح المصورة وأجهزة عرضها ومسجلات الفيديو كاسيت وغيرها . هذا فضلا عن تكلفة استخدام الوسائل الاعلامية والمطبوعات وكذلك تكلفة برامج الرعاية كالبرامج الرياضية والبعثات والمنح الدراسية وغيرها ، الى غير ذلك من بنود تكلفة برنامج العلاقات العامة .

٧ - متابعة تنفيذ برنامج العلاقات العامة والتحقق من سير التنفيذ وفقا للخطة الموضوعية وتصحيح ما قد يكون هناك من انحرافات عنها أو النظر في تعديل بعض جوانب الخطة ذاتها أو تعديلها كلها ان اقتضى الامر ذلك .

وبوضح الشكل التالي مسار التخطيط في مجال العلاقات العامة :



تقييم جهود العلاقات العامة :

ان اخصائيي العلاقات العامة يتعاملون اساسا مع اتجاهات $\rightarrow$ attitudes وهم يجاهدون من أجل احداث تأثيرات مرغوبة في اتجاهات عديد من الجماهير (١٦) ومن الاهمية بمكان تقييم جهود العلاقات العامة بما يكفل النهوض بمستواها وتطويرها . ويتم هذا التقييم من خلال جوانب عديدة أهمها الجوانب التالية :

- ١ - البحث عن مدى تحقيق برنامج العلاقات العامة لاهدافه المنشودة .
- ب - البحث عن مدى تأييد الإدارة العليا للمنظمة لبرنامج العلاقات العامة وتوفيرها لمتطلباته البشرية والمادية .

ج — البحث عن مدى تعاون ادارات واقسام المنظمة مع ادارة العلاقات العامة وتأييدها ومساندتها لما تضعه من برامج .

د — البحث عن مدى التزام البرنامج بالاسس العلمية للعلاقات العامة وعدم كونه مجرد برنامج للدعاية .

هـ — البحث عن مدى كفاءة اعضاء جهاز العلاقات العامة ومدى الحاجة الى تدريبهم لرفع كفاءتهم .

و — البحث عن مدى نجاح الموضوعات الاعلامية في التأثير على فئات جماهيرية خاصة .

ز — البحث عن مدى نجاح وسائل الاعلام المستخدمة في التأثير على آراء وافكار واتجاهات فئات جماهيرية خاصة ونجاحها في توصيل الرسالة الاعلامية كاملة الى الجمهور المقصود ومدى استجابته لمحتويات هذه الرسالة .

ومن خلال عملية التقييم يمكن الوقوف على ما قد يكون هناك من اخطاء او اوجه نقص في كفاية برنامج العلاقات العامة والعمل على تلافيها مستقبلا ، واجراء ما يلزم لتطويع البرنامج الاعلامي . ان عملية التقييم توفر معلومات مرتدة feedback عن جهود برنامج العلاقات العامة ومنجزاته وآثاره ، وهي معلومات هامة في توجيه العمليات اليومية ومتابعة الاداء الحالي والتخطيط للمستقبل .

وبصفة عامة فان تقييم جهود العلاقات العامة يجب ان يكون عملية مستمرة تمارس في مختلف الاوقات والظروف ، الملائمة والعصية منها ، بما يكفل تحقيق توافق المنظمة مع الظروف والمواقف المتغيرة . وهنا تبرز مسؤولية مدير العلاقات العامة عن المتابعة المستمرة لموقف المنظمة وتسليط الضوء على اى مواقف او مشاكل تؤثر تأثيرا سينا على صورة المنظمة لدى جماهيرها ، وعليه ان يبادى بتقديم الحلول والمقترحات لحل هذه المشاكل ، لا ان يكون مجرد مدافع عنها ، هذا اذا ما رغب في ان يكون صانع سياسة policy marker (١٨) . ويؤكد ذلك أهمية تقييم جهود العلاقات العامة في ترشيد القرارات الادارية ، حيث يجب ان تأخذ الادارة في اعتبارها — وبصفة دائمة — مختلف التصرفات البديلة وتحديد افضلها على ضوء نتائج التقييم .

دور الادارة العليا في مجال العلاقات العامة :

من مناقشاتنا السابقة اتضح لنا ان اساس العلاقات العامة هو سياسات رشيدة وسلوك سليم يتفق مع السياسات الموضوعة . ولما كانت الادارة العليا للمنظمة هي المسؤولة عن وضع سياسات المنظمة وخططها وبرامجها ، باعتبارها

تمة التنظيم الإداري ، كانت هي المسؤولة عن العلاقات العامة وعن بناء ودعم ثقة الجمهور في المنظمة ، ومن ثم تكون العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي ازدهارها على المدى الطويل . وهكذا أصبحت وظيفة العلاقات العامة بمثابة ذراع الإدارة العليا حيث تسهم في القرارات والأنشطة المرتبطة بمستقبل المنظمة (١٩) . وما يصدر عن هذه التهمة الإدارية من أقوال أو أفعال وما يكون لها من اتجاهات وآراء وما ترسمه من سياسات وبرامج وما تصدره من قرارات ، كلها تحكم علاقة المنظمة بالجمهور ، بل وتعتبر مقياساً حقيقياً لهذه العلاقات العامة . ولذلك فإن الحكم على سياسات المنظمة وقراراتها إنما يتم في ضوء تأثيرها على الجماهير التي تتعامل معها المنظمة والتي تصدر السياسات أو القرارات بشأنها .

والإدارة العليا في إصدارها للخطط والسياسات والبرامج والقرارات إنما يجب أن تأخذ في اعتبارها صالح الجمهور الخاص الذي تعنيه هذه السياسات والقرارات . وإي من هذه السياسات أو القرارات إذا كان معيباً وله تأثير سيء على الجمهور فإنه سيؤثر بالتالي إلى عديد من السياسات والقرارات السليمة السابقة من حيث تأثيرها .

ويتوقف نجاح العلاقات العامة على مدى المساندة والاهتمام والتأييد الذي تعطيه الإدارة العليا لوظيفة العلاقات العامة وفهمها لاسسها وأبعادها ، وهذا ما أكدته إحدى الدراسات الميدانية التي قامت بها جامعة ولاية ساندياجو San Diego State University حيث أبرزت الدراسة أن معظم مديري المنظمات التي لديها أنشطة علاقات عامة ناجحة ، لديهم اتجاه إيجابي نحو وظيفة العلاقات العامة ونحو ممارستها ، ولديهم فهم كامل لاسسها وأبعادها كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة (٢٠) . والواقع أن الحصول على تأييد الإدارة لجهود العلاقات العامة — كأداة إدارية أساسية — هو من أكبر التحديات التي تواجه المشتغلين بالعلاقات العامة (٢١) .



٢ — نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية التي أجريت للوقوف على مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية لوظيفة العلاقات العامة في منظمات الأعمال الكويتية والتعرف على الأساليب التطبيقية لممارسة هذه الوظيفة ودراسة وتحليل مشاكل التطبيق العملي التي تواجه أجهزة العلاقات العامة في تلك المنظمات ، عن النتائج التالية التي نعرضها مرتبة وفقاً للجوانب الأساسية للدراسة الميدانية :

١ - بشأن مدى وجود نشاط للعلاقات العامة بالمنظمة واهدافه :

١ - يوجد نشاط واسع للعلاقات العامة بالمنظمات في مختلف قطاعات الاعمال وينسب مرتفعة بصفة عامة (٥٩٨٪ في القطاع الحكومي ، ١٠٠٪ في القطاع العام ، ٩٢٪ في القطاع المشترك ، ٨٤٦٪ في القطاع الخاص) .

ب - لا يوجد توازن بين اهداف العلاقات العامة المرتبطة بالجهاهير الخارجية والداخلية بالمنظمات . فبينما يرتفع الوزن النسبي لاهداف العلاقات العامة المرتبطة بالجمهور الخارجي ، يتدنى الوزن النسبي للاهداف المرتبطة بالجمهور الداخلي ، اى افراد القوى العاملة الذين هم سفراء للمنظمة لدى المجتمع الخارجي ، وفي ذلك اغفال لحقيقة ان العلاقات العامة الجيدة تبدأ من داخل المنظمة ذاتها .

ج - تختلف اسباب عدم ممارسة نشاط العلاقات العامة في الجهات التي لا يوجد بها مثل هذا النشاط . فبينما يعتبر عدم وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة هو السبب الوحيد لعدم ممارسة هذا النشاط في القطاع الحكومي ، نجد انه هو السبب الرئيسي (٦٠٪) في عدم ممارسة هذا النشاط في القطاع الخاص ، حيث هناك اسباب اخرى ذات أهمية متوازنة فيما بينها ، وهي عدم توافر الخبرات التخصصية في مجال العلاقات العامة (٢٠٪) الى جانب عدم بدء الانتاج في المنظمة (٢٠٪) . اما في القطاع المشترك فترجع اسباب عدم ممارسة نشاط العلاقات العامة الى حداثة انشاء المنظمة (٥٠٪) والى ان طبيعة العمل بالمنظمة لا تحتاج الى ممارسة نشاط العلاقات العامة (٥٠٪) . والواقع انه اذا كان عدم وجود جهاز للعلاقات العامة وعدم توافر الخبرات التخصصية في هذا المجال سببين منطقيين لعدم ممارسة نشاط العلاقات العامة ، فان الاسباب الاخرى - وهي عدم بدء انتاج المنظمة او حداثة انشائها او كون طبيعة العمل بالمنظمة لا تحتاج هذا النشاط - كلها اسباب غير منطقية لعدم ممارسة نشاط العلاقات العامة ، فهي تغفل دور وظيفة العلاقات العامة في الاعلام والتثقيف وتحقيق نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها ، وتخلط بين هذا الهدف وبين تقديم الرسالة البيعية والترويجية الذي هو هدف وظيفة الاعلان .

٢ - بشأن مدى وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة بالمنظمة ومستواه الاداري وتبعيته التنظيمية وتنظيمه الداخلي واختصاصاته :

١ - يرتفع الوزن النسبي للمنظمات التي توجد بها اجهزة متخصصة للعلاقات العامة في القطاع الحكومي (٨٣٣٪) عن باقي القطاعات ، يليه القطاع العام (٧٠٪) فالقطاع المشترك (٤٦٪) في حين يصل الى اقل مستوى له في القطاع الخاص (٣٨٤٪) .

ب - يحظى مسمى « العلاقات العامة » بأعلى الاوزان النسبية بين المسميات الوظيفية لجهاز العلاقات العامة في مختلف القطاعات (٧٥٪ في القطاع الحكومي ، ٧١٫٤٪ في القطاع العام ، ٩٢٫٣٪ في القطاع المشترك ، ٦٠٪ في القطاع الخاص) . وهذا في الواقع هو الوضع الافضل باعتبار ان مسمى «العلاقات العامة» مسمى شامل يمكن أن تنضوي تحته مسميات أخرى أسفرت الدراسة عن وجودها مثل العلاقات الخارجية والاعلام والمطبوعات وغيرها من المسميات التي تمثل أجد مجالات العلاقات العامة أو احدى وظائفها .

على أنه توجد مسميات أخرى كالاعلان والدعاية والتسويق والاحصاء وهي مسميات تخرج بطبيعتها كل البعد عن دائرة نشاط العلاقات العامة التي تركز على الاعلام والتثقيف وتحقيق الفهم والثقة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها .

ج - تضع غالبية المنظمات في مختلف القطاعات جهاز العلاقات العامة في مستوى الادارة المباشرة (مراقبة أو قسم) . بينما يقل الوزن النسبي لاجهزة العلاقات العامة الموضوعة في مستوى الادارة الوسطى (دائرة أو ادارة) . وغير خاف ان المستوى الاداري لجهاز العلاقات العامة يعكس أهمية نشاط العلاقات العامة في المنظمة ومدى الاهتمام الذي توليه الادارة العليا لهذا النشاط .

د - تتبع اجهزة العلاقات العامة مستوى الادارة العليا (مدير عام وما يعلوه) بنسب متوسطة في كل من القطاع الحكومي (٥٠٪) والقطاع المشترك (٥٦٫٦٪) بينما تنخفض هذه النسبة في كل من القطاع العام (٢٨٫٦٪) والقطاع الخاص (٣٠٪) .

ويتبع جهاز العلاقات العامة ادارة التسويق في القطاع الخاص بنسبة ٢٠٪ وفي باقي الحالات يتبع الجهاز الشؤون الادارية أو شؤون العاملين أو الشؤون القانونية أو ما في حكمها بنسب تبلغ ٥٠٪ في القطاع الحكومي ، ٧١٫٤٪ في القطاع العام ، ٤٣٫٤٪ في القطاع المشترك ، ٥٠٪ في القطاع الخاص .

والواقع ان هذه الاشكال من التبعية التنظيمية لجهاز العلاقات العامة لغير الادارة العليا يفقد هذا الجهاز فعاليته ودوره الاساسي في ترشيد القرارات الادارية العليا نتيجة لبعده عن مركز السلطة الذي يستمد منه الجهاز قوته وفاعليته بما يمكنه من تلبية احتياجات خطط وبرامج العلاقات العامة الى جانب أن قربه من مستوى الادارة العليا يعطيه الفرصة للمشاركة في رسم الخطط والسياسات وضمان اكتسابها للثقة الجماهيرية .

هـ - توجد نسبة غير قليلة من المنظمات لا يشتمل جهاز العلاقات العامة بها على وحدات تنظيمية فرعية (٤٠٪ في القطاع الحكومي ، ٣٠٪ في القطاع العام ، ٧٥٪ في القطاع المشترك ، ٦٠٪ في القطاع الخاص) . ومؤدى ذلك أن تقسيم

العمل في هذه الجهات لا تحكمه طبيعة نشاط العلاقات العامة ولكن تحكمه الظروف
المادية والبشرية المتاحة دون وجود اطار تنظيمي يحكم الجهود الفردية .

و — من بين المسميات الوظيفية للوحدات التنظيمية الفرعية لـ **إجهزة**
العلاقات العامة — في الجهات التي توجد بها مثل هذه الوحدات — يمكن تمييز
مسميات تدل على ممارسة اجهزة العلاقات العامة لأنشطة وأعمال بعيدة كل البعد
عن نشاط العلاقات العامة كما هو الحال في أنشطة الاعلان والمكتبة والعلاقات
الصناعية والعلاقات الانسانية والاياجارات والتسويق والاحصاء والمتابعة
والتدريب وغيرها من الأنشطة التي تمارس في مختلف القطاعات بأوزان نسبية
مرتفعة بعض الشيء ، وهو أمر يعكس وجود تداخل بين اختصاصات جهاز
العلاقات العامة واختصاصات اجهزة أخرى داخل المنظمة .

ز — في المنظمات التي لا توجد بها اجهزة متخصصة للعلاقات العامة ، يعهد
بهذا النشاط الى اجهزة أخرى غير متخصصة تمارسه كنشاط ثانوي الى جانب
نشاطا التخصصي الاصلي والذي هو في غالبيته بعيد كل البعد عن مجال العلاقات
العامة كما هو الحال في اجهزة الشؤون الادارية والمالية وشؤون العاملين
والتسويق والاحصاء والمراسلات والسكرتارية والدعاية وغيرها . وهو أمر يقطع
بعدم اكتمال الوعي بدور العلاقات العامة ووظيفتها لدى هذه المنظمات .

ح — هناك عدة اسباب لعدم وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة بالمنظمة
(في الجهات التي لا يوجد بها مثل هذا الجهاز) . وتختلف أهمية هذه الاسباب فيما
بينها من قطاع لآخر . وبصفة عامة فان عدم توافر المتخصصين في مجال العلاقات
العامة هو السبب ذو الوزن النسبي الاكبر في القطاعين الحكومي (٣٧ر٥ ٪)
والخاص (٣٣ر٦ ٪) . في حين ان عدم اقتناع الادارة العليا بأهمية نشاط العلاقات
العامة هو السبب ذو الوزن النسبي الاكبر في القطاع العام (٥٠ ٪) . أيضا
فان محدودية علاقات المنظمة وبالتالي محدودية نشاط العلاقات العامة هو السبب
ذو الوزن النسبي الاكبر في القطاع المشترك (٤٢ر٨ ٪) .

ط — هناك اختصاصات ثانوية في مجال العلاقات العامة أخذت في التطبيق
العملي وزنا هارفعنا نسبيا لا يتفق مع كونها اختصاصات ثانوية كما هو الحال في
استقبال الزوار والوفود وتنظيم الحفلات وتقديم الهدايا واستخراج جوازات السفر
وتصاريح الاقامة وغيرها من أعمال التسهيلات (بلغ الوزن النسبي لهذه
الاختصاصات الثانوية ٣٤ ٪ في القطاع الحكومي ، ٣٤ر٢ ٪ في القطاع العام ،
٣٢ر٣ ٪ في القطاع المشترك ، ٣٥ر٨ ٪ في القطاع الخاص) . هذا في الوقت الذي
أخذت فيه اختصاصات اساسية لجهاز العلاقات العامة وزنا متدنيا نسبيا لا يتفق
مع أهمية هذه الاختصاصات كما هو الحال في تخطيط برامج العلاقات العامة
وتحليل اتجاهات الرأي العام للجماهير (بلغ الوزن النسبي لهذه الاختصاصات

الاساسية ٨٥ ٪ في القطاع الحكومي ، ٧٥ ٪ في القطاع العام ، ٥٦ ٪ في القطاع المشترك ، ٦ ٪ في القطاع الخاص) .

كما أسفرت الدراسة عن ممارسة أجهزة العلاقات العامة لعدد من الاختصاصات الاخرى رغم كونها بعيدة كل البعد عن مجالات نشاط العلاقات العامة ويبرز منها أنشطة الاعلان والدعاية والترويج والمكتبة والانشطة التسويقية وتحصيل الاجارات (بلغ الوزن النسبي لهذه الاختصاصات ١١٣ ٪ في القطاع الحكومي ، ٢٠٩ ٪ في القطاع العام ، ١٨٣ ٪ في القطاع المشترك ، ٢١٨ ٪ في القطاع الخاص) .

وتدل هذه النتائج على عدم تبلور المفهوم الصحيح لوظيفة العلاقات العامة ودور واختصاصات جهاز العلاقات العامة لدى العديد من المنظمات .

٣ - بشأن مدى وجود تداخل بين أنشطة جهاز العلاقات العامة وأنشطة أجهزة أخرى بالمنظمة :

١ - تشيع ظاهرة وجود تداخل بنسب مرتفعة في مختلف القطاعات بين أنشطة جهاز العلاقات العامة وأنشطة أجهزة أخرى داخل المنظمة (٤٥ ٪ في القطاع الحكومي ، ٥٠ ٪ في القطاع العام ، ٥١٦ ٪ في القطاع المشترك ، ٤٣٣ ٪ في القطاع الخاص) .

وتتأكد هذه الظاهرة بممارسة أجهزة العلاقات العامة في بعض المنظمات لأنشطة بعيدة كل البعد في طبيعتها عن نشاط العلاقات العامة ، في الوقت الذي تمارس فيه أجهزة أخرى بالمنظمة بعض الأنشطة التي تدخل ضمن نشاط العلاقات العامة . وهو أمر يدل على عدم وجود تصور صحيح لدور واختصاصات جهاز العلاقات العامة لدى العديد من المنظمات في مختلف القطاعات .

٤ - بشأن حجم وخبرات القوة الوظيفية العاملة بجهاز العلاقات العامة بالمنظمة:

١ - يوجد تفاوت كبير بين متوسطات أعداد العاملين في قطاعات الاعمال المختلفة (١٠٨ ٪ في القطاع الحكومي ، ١٢٥ ٪ في القطاع العام ، ٢٦ ٪ في القطاع المشترك ، ٤ ٪ في القطاع الخاص) .

ب - لوحظ أن فئة عدد العاملين بأجهزة العلاقات العامة التي تتجه اليها غالبية المنظمات في كل من القطاع الحكومي والقطاع العام والقطاع المشترك هي الفئة (من ثلاثة الى اقل من ستة افراد) بينما تتجه غالبية منظمات القطاع الخاص نحو الفئة الادنى (اقل من ثلاثة افراد) .

ج - في مختلف القطاعات - وبصفة عامة - تتفق نسب تشكيل وتركيب الوظائف الاشرافية والتخصصية والكتابية مع القواعد المنظمة لتشكيل الهيكل الوظيفي للوحدات الادارية . على انه يستثنى من ذلك ارتفاع الوزن النسبي للوظائف الاشرافية في القطاع العام (٢٤ر٢ ٪) وانخفاض الوزن النسبي للوظائف التخصصية في القطاع الحكومي (٥١ر٧ ٪) وارتفاع الوزن النسبي للوظائف الكتابية في القطاع الحكومي (٢٩ر٩ ٪) بحدود تجاوز بدرجة ملحوظة القواعد المنظمة لتركيب الهيكل الوظيفي داخل التنظيم الاداري .

د - تختلف مسميات البعض من الوظائف الاشرافية فيما بين القطاعات وذلك مرتبط بعدم وجود نمط متسق للشكل التنظيمي لمختلف الوحدات التنظيمية ومنها جهاز العلاقات العامة في القطاعات المختلفة وحتى داخل القطاع الواحد . هـ - تختلف مسميات الكثير من الوظائف التخصصية اختلافا كبيرا بين القطاعات ، وايضا داخل القطاع الواحد ، رغم انها قد تعني ذات المهام والمسؤوليات والاختصاصات التي تمارس داخل جهاز العلاقات العامة . ويرجع ذلك ايضا الى عدم وجود نمط متسق للوضع التنظيمي لاجهزة العلاقات العامة في القطاعات المختلفة وحتى داخل كل قطاع .

و - لوحظ وجود مسميات وظيفية تخصصية بعيدة بطبيعتها كل البعد عن نشاط العلاقات العامة كما هو الحال في مسميات مسئول خدمات عامة وخصائي احصاء وخصائي علاقات صناعية ومساعد اعلان ومساعد تدريب وامين مكتبة وباحث تسويق وباحث اجتماعي وباحث قانوني وباحث اداري وغيرها من الوظائف التي تؤكد عدم تبلور مفهوم وظيفة العلاقات العامة ودورها واختصاصاتها الاساسية الى جانب تداخل اختصاصات جهاز العلاقات العامة مع اختصاصات اجهزة اخرى في عديد من المنظمات في مختلف القطاعات .

ز - نسبة الحاصلين على دراسات عليا وجامعية ودبلومات من شاغلي الوظائف الاشرافية والتخصصية بأجهزة العلاقات العامة في مختلف القطاعات تقل عن ٥٠ ٪ (باستثناء الوظائف الاشرافية في القطاع الخاص حيث ترتفع النسبة الى ٨٠ ٪) . والواقع ان هذه النسبة (اقل من ٥٠ ٪) تعتبر اقل من الحد المعقول الذي يضمن ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المستويات الاشرافية والتخصصية بفاعلية . ذلك لان المستوى العلمي لاختصاصي العلاقات العامة عامل اساسي - الى جانب عوامل اخرى كالخبرة والتدريب - في تأثيره على مستوى اداء نشاط العلاقات العامة .

ح - نسبة من تقل مدة خبرتهم في مجال العلاقات العامة عن سبع سنوات ممن يشغلون وظائف اشرافية تبلغ حدودا مرتفعة بدرجة ملحوظة في مختلف

القطاعات (٦٤٩٪ في القطاع الحكومي ، ٦٥٨٪ في القطاع العام ، ٨٥٪ في القطاع المشترك ، ٦٦٦٪ في القطاع الخاص) . وتعتبر هذه الفترة المحدودة (أقل من سبع سنوات) غير كافية لشغل منصب اداري او اشرافي في ميدان العلاقات العامة ، وهو منصب يتطلب بالضرورة مدة خبرة أطول نسبيا تعطي الفرد قدرة على الاشراف على جهاز العلاقات العامة أو على قطاع من قطاعاته وتوجيه الاختصاصيين به وتنمية قدراتهم . الى جانب الخبرة اللازمة في مجال رسم السياسات ووضع الخطط والبرامج والاشراف على اعداد البحوث في مجال العلاقات العامة . كذلك فان نسبة من تقل مدة خبرتهم في مجال العلاقات العامة عن خمس سنوات ممن يشغلون وظائف تخصصية تبلغ حدودا مرتفعة بدرجة ملحوظة في كل من القطاع الحكومي (٧٦٦٪) والقطاع العام (٧١٦٪) والقطاع المشترك (٧٨٧٪) وبدرجة اقل في القطاع الخاص (٥٣٦٪) . وهذه الفترة المحدودة (أقل من خمس سنوات) لا تعتبر كافية لمداد اختصاصيي العلاقات العامة بحصيلة مناسبة من الخبرة التي تمكنهم من ممارسة وظيفة العلاقات العامة بكفاءة وفاعلية ، وهو امر ينعكس بالضرورة على مستوى ونتائج الاداء في هذا المجال .

ط — تنخفض بصفة عامة نسبة الحاصلين على برامج تدريبية في مجال العلاقات العامة في مختلف الوظائف وفي مختلف القطاعات ، مما يقطع بأن الغالبية العظمى من أعضاء أجهزة العلاقات العامة يعتمدون في زيادة خبراتهم وقدراتهم على مجرد الممارسة ومحاولات التجربة والخطأ . والواقع ان التدريب المنظم هو السبيل الى رفع مستوى الاداء لوظيفة العلاقات العامة .

ي — لا يتوافر في أجهزة العلاقات العامة في غالبية المنظمات وفي مختلف القطاعات كوادروظيفية كافية كما ونوعا لممارسة اختصاصات هذه الاجهزة وتحقيق اهدافها . وهو امر يؤثر بالضرورة على مستوى ونتائج اداء وظيفة العلاقات العامة .

٥ — بشأن مدى وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة بالمنظمة :

ا — تنخفض نسبة المنظمات التي تخصص ميزانية مستقلة لنشاط العلاقات العامة بها في مختلف القطاعات بصفة عامة وفي القطاع المشترك بصفة خاصة (٣٧٥٪ في القطاع الحكومي ، ٥٠٪ في القطاع العام ، ١٨٥٪ في القطاع المشترك ، ٣٨٤٪ في القطاع الخاص) ، وهو امر يضعف من امكانية ممارسة هذا النشاط بفاعلية ويعوقه عن تحقيق اهدافه المنشودة .

ب — تتعدد الاسس المتبعة في المنظمات لتحديد ميزانية العلاقات العامة بها . فالبعض من المنظمات يحدد ميزانية العلاقات العامة على ضوء الاحتياجات المستقبلية التي تقرر لها خطط وبرامج العلاقات العامة (يتبع هذا الاساس بنسبة

٣٣٣٪ في القطاع الحكومي ، ٢٠٪ في القطاع العام ، ٣٣٦٪ في القطاع المشترك ، ٢٠٪ في القطاع الخاص) . وهو اساس علمي سليم .

وهناك اساس آخر تتبعه بعض المنظمات في هذا المجال وهو الاعتماد على ارقام ميزانيات العلاقات العامة في السنوات الماضية (يتبع هذا الاساس بنسبة ٣٩٪ في القطاع الحكومي ، ٦٠٪ في القطاع العام ، ١٦٦٪ في القطاع المشترك ، ٢٠٪ في القطاع الخاص) وهو اساس غير سليم حيث تختلف ظروف كل سنة عن الاخرى ، فضلا عن اغفال وجود اي جهود تخطيطية في هذا المجال .

كما يعتمد بعض المنظمات في تحديد ميزانية العلاقات العامة بها على اسس اخرى مثل حجم الاعلانات او ميزانية الاعلان (١٦٦٪ في القطاع المشترك ، ٢٠٪ في القطاع الخاص) وهو اساس غير سليم حيث يفترض ان وظيفة العلاقات العامة وظيفة اعلانية او ترويجية مفعلا بذلك دورها كوظيفة اعلامية وثقافية .

وهناك اساس اخرى متبعة في بعض المنظمات لتحديد ميزانية العلاقات العامة وهي البنود المطلوب الصرف عليها والقرارات التي تصدر من الادارة العليا ونسبة مئوية من ميزانية المنظمة وبحث كل حالة على حدة ، (٢٧٢٪ في القطاع الحكومي ، ٣٣٢٪ في القطاع المشترك ، ٢٠٪ في القطاع الخاص) ، وهذه في الواقع اسس تفتقر الى النظرة التخطيطية التي تفرض تحديد ميزانية العلاقات العامة على ضوء الخطط والبرامج المستقبلية لنشاط العلاقات العامة .

ج — عدم كفاية ميزانية العلاقات العامة لممارسة هذا النشاط بكفاءة وفاعلية في مختلف القطاعات (٦٥٣٪ في القطاع الحكومي ، ٥٠٤٪ في القطاع العام ، ٥٣٪ في القطاع المشترك ، ٦٦٦٪ في القطاع الخاص) .

د — يحول نقص المخصصات المالية لبعض الانشطة الرئيسية للعلاقات العامة دون ممارستها بكفاءة وفاعلية . ويبرز من هذه الانشطة بصفة خاصة النشاط الاعلامي وعقد الندوات والمؤتمرات وجهود التوعية والاتصالات وجهود قياس الراي العام الى جانب بعض الانشطة الثقافية والاجتماعية .

٦ — بشأن مدى الاستعانة بخدمات استشارية في مجال العلاقات العامة :

١ — تنخفض الى حد كبير نسبة المنظمات التي تستعين بخدمات استشارية في مجال العلاقات العامة (٤١٪ في القطاع الحكومي ، ١٠٪ في القطاع العام ، ٧٤٪ في القطاع المشترك ، ٧٦٪ في القطاع الخاص) .

ب — ان غالبية الهيئات الاستشارية التي تستعين بخدماتها بعض المنظمات ليست هيئات متخصصة في نشاط العلاقات العامة ، وانما هي متخصصة في مجال الدعاية والاعلان وتصميم ونتاج المطبوعات وهي أنشطة بعيدة كل البعد نسي طبيعتها عن مجال العلاقات العامة .

٧ - بشأن الجماهير التي للمنظمة اتصال بها في مجال العلاقات العامة ووسائل الاتصال المستخدمة :

١ - تهتم المنظمات في مختلف القطاعات بالاتصال بالجماهير الخارجية بدرجة اكبر بكثير من اهتمامها بالاتصال بالجمهور الداخلي ، اي افراد القوى العاملة الذين يتوقف على ثقتهم بالمنظمة نجاح العلاقات الخارجية (يبلغ الوزن النسبي للجماهير الخارجية ٨٧ ٪ في القطاع الحكومي ، ٨٨ ٪ في القطاع العام ، ٨٨٫٧ ٪ في القطاع المشترك ، ٨٦٫٧ ٪ في القطاع الخاص) .

ب - تحتفظ الدوائر الحكومية والصحافة في مختلف القطاعات بوزن نسبي عال يفوق كثيرا اوزان الجماهير الخارجية الاخرى (٦٥ ٪ في القطاع الحكومي ، ٤٩٫٨ ٪ في القطاع العام ، ٤٠٫٩ ٪ في القطاع المشترك ، ٤٤٫٢ ٪ في القطاع الخاص) . ويدل ذلك على عدم وجود توازن في علاقة المنظمة بجماهيرها المختلفة .

ج - ينخفض الى حد كبير الوزن النسبي للمجتمع المحلي في مختلف القطاعات (٥٦ ٪ في القطاع الحكومي ، ٤٥ ٪ في القطاع العام ، ٥٦ ٪ في القطاع المشترك ، ٤٢ ٪ في القطاع الخاص) ، وهو امر يتعارض مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .

د - في مجال اهداف الاتصال بالجماهير المختلفة ، يرتفع الوزن النسبي للهدف الخاص بتسهيل اعمال المنظمة لدى الدوائر الحكومية (٢١٫٦ ٪ في القطاع العام ، ١٤ ٪ في القطاع المشترك ، ٢٠ ٪ في القطاع الخاص) ، مع العلم بأن الاتصال بالدوائر الحكومية يجب ان يهدف الى توثيق علاقة المنظمة بهذه الدوائر وليس الى مجرد تسهيل انجاز اعمال لديها .

كذلك ينخفض الوزن النسبي للهدف الخاص بزيادة انتفاء العاملين بالمنظمة في مختلف القطاعات (٣٤٫٣ ٪ في القطاع الحكومي ، ٧٫١ ٪ في القطاع العام ، ٣٫٥ ٪ في القطاع المشترك ، ٦٫٧ ٪ في القطاع الخاص) ، مما يؤكد عدم توجيه المنظمات لاهتمام كاف للاتصال بالجمهور الداخلي . ايضا يرتفع الوزن النسبي للاهداف الخاصة بالدعاية والترويج وغيرها من الاهداف التسويقية (في كل من القطاع العام ١٤٫٣ ٪ ، والقطاع المشترك ٢٤٫٥ ٪ والقطاع الخاص ٢٠ ٪) وكذلك الاعلان عن الوظائف (في القطاع الحكومي ١٣٫٦ ٪) ، رغم انها جميعا اهداف بعيدة كل البعد في طبيعتها عن اهداف الاتصال في مجال العلاقات العامة والتي تركز اساسا على اكتساب ثقة وتأييد جماهير المنظمة .

هـ - يشيع استخدام وسائل الاتصال المقروءة (المطبوعة) كالصحف والمجلات والمطبوعات بصفة عامة ، بدرجة اكبر من وسائل الاتصال المسموعة

أو المرئية كالإذاعة والتلفزيون والافلام والمعارض ، وذلك بصفة عامة سواء في مجال الاتصال بالجمهور الداخلي أو بالجمهور الخارجية في مختلف القطاعات . ولعل ارتفاع تكاليف استخدام وسائل الاتصال المسبوبة والمرئية عن تكاليف استخدام وسائل الاتصال المقروءة أو المطبوعة هو الذي أدى الى شيوع استخدام الوسائل الأخيرة خاصة في ظل مخصصات مالية محدودة لنشاط العلاقات العامة .

و — يخلط كثير من المنظمات بين الاعلان المدفوع كوظيفة اعلامية يسمى لكسب ثقة الجمهور بالمنظمة وتأييده لها ، وبين الاعلان التجاري الذي يهدف الى الترويج للسلعة لتنشيط مبيعاتها .

٨ — بشأن مدى وجود تخطيط لبرامج العلاقات العامة بالمنظمة وإبعاد هذا التخطيط :

١ — يوجد اهتمام نسبي بتخطيط برامج العلاقات العامة في القطاع العام (٧٠٪) ، عكس الحال في باقي القطاعات التي تنخفض فيها بدرجة ملحوظة نسبة المنظمات التي تعطى تخطيط برامج العلاقات العامة الاهتمام الواجب (٣٧ر٥٪ في القطاع الحكومي ، ٣٣ر٣٪ في القطاع المشترك ، ٢٨ر٤٪ في القطاع الخاص) ، وهو أمر يعكس بالضرورة ممارسة غالبية المنظمات في هذه القطاعات لنشاط العلاقات العامة بطريقة ارتجالية لا تحقق أهداف هذا النشاط .

ب — الى جانب أجهزة العلاقات العامة ، تتولى أجهزة أخرى بالمنظمات تخطيط برامج العلاقات العامة يبرز منها أجهزة التخطيط والبحوث والشؤون الادارية والتسويق والمبيعات وغيرها من الاجهزة التي هي بعيدة كل البعد عن نشاط العلاقات العامة ، مما يؤكد وجود تداخل بين اختصاصات أجهزة العلاقات العامة واختصاصات أجهزة أخرى في عديد من المنظمات وهو وضع يحسد بالضرورة من فاعلية خطط وبرامج العلاقات العامة ويعمل على انحرافها عن مساراتها الأساسية الى مسارات أخرى فرعية تخدم مصالح وأهداف هذه الاجهزة .

ج — فترة التخطيط الغالبة في مجال العلاقات العامة هي فترة سنة مالية بما يتفق مع متطلبات التخطيط السنوي لميزانية المنظمة ، وهو اتجاه مردود في الواقع حيث لا يأخذ في الاعتبار مختلف القوى والعوامل والمتغيرات التي يحتمل أن يكون لها تأثير على أهداف وخطط وبرامج المنظمة في الاجل الطويل وبالتالي على خطط وبرامج العلاقات العامة .

د — رغم وجود درجة عالية من التنسيق بصفة عامة بين تخطيط نشاط العلاقات العامة وتخطيط الأنشطة الأخرى بالمنظمة ، إلا أن تلك الجهود

التنسيقية — على أهميتها وفاعليتها — محدودة النطاق والاثـر اذا ما اخذنا في الاعتبار انخفاض نسبة المنظمات التي تعد تخطيطا لبرامج العلاقات العامة بها في كل من القطاع الحكومي والقطاع المشترك والتطاع الخاص ، ووجود اهتمام نسبي بهذا النشاط التخطيطي في القطاع العام .

هـ — لا تتضمن الموضوعات التي يشملها برنامج العلاقات العامة موضوعات حيوية في مجال تخطيط هذا البرنامج وبصفة خاصة تحديد اهداف البرنامج التي ستحكم جهود الخطة الاعلامية والتي ستوجه هذه الجهود لتحقيقها ، الى جانب تحديد المعايير الرقابية التي ستستخدم لتابعة تنفيذ برنامج العلاقات العامة والحكم على كفاءة تنفيذه . ولعل عدم اعطاء مثل هذه الموضوعات الحيوية الاهتمام الواجب يرجع الى عدم تبلور المفاهيم السليمة لتخطيط برامج العلاقات العامة لدى العديد من المنظمات .

و — من بين أسباب عدم وجود تخطيط لبرامج العلاقات العامة (في المنظمات التي لا يوجد بها مثل هذا التخطيط) يحظى عدم وجود جهاز متخصص لهذا الغرض بالمرتبة الاولى ، يليه عدم اقتناع الادارة العليا بنشاط العلاقات العامة وبأهمية التخطيط في هذا المجال ، يليه صعوبة التخطيط في هذا المجال حيث مجاله (وهو الراى العام) غير ملموس يصعب التنبؤ به ، يليها أسباب أخرى ذات اوزان نسبية اقل مثل نقص المعلومات المتاحة اللازمة لعملية التخطيط وعدم تعاون باقي الاجهزة مع جهاز العلاقات العامة وعدم الحاجة الى نشاط العلاقات العامة لعدم وجود مشاكل تسويقية وبساطة اعمال العلاقات العامة ومحدودية نشاطها . ومثل هذه الاسباب في الواقع تؤكد عدم تبلور المفهوم الصحيح لوظيفة العلاقات العامة ودورها في ترشيد القرارات الادارية لدى العديد من المنظمات وعدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة في اجهزة العلاقات العامة بالقدر الكافي لممارسة وظيفة العلاقات العامة وفق أسس علمية تضمن كفاءة وفاعلية الاداء .

٩ — بشأن مدى اعتماد برامج العلاقات العامة على اجراء البحوث ووسائل اجرائها ومدى استخدامها :

أ — يوجد انخفاض واضح في نسبة المنظمات التي تعد بحوثا في مجال العلاقات العامة في مختلف القطاعات (٣١٥٪ في القطاع الحكومي ، ٣٥٪ في القطاع العام ، ١٩٢٪ في القطاع المشترك ، ٢٨٤٪ في القطاع الخاص) مما يؤكد عدم الاهتمام بتخطيط نشاط العلاقات العامة وفق الاسلوب العلمي .

ب — داخل العدد المحدود من المنظمات التي تعد بحوثا في مجال العلاقات العامة تنخفض نسبة المنظمات التي تجرى هذه البحوث بصفة دائمة (١١٪)

في القطاع الحكومي ، ٢٠٪ في القطاع العام ، ٣٠٪ في القطاع المشترك ، ٢٠٪ في القطاع الخاص (مما يؤكد عدم وجود تقدير لاهمية البحث العلمي في تخطيط نشاط العلاقات العامة .

ج - تدني الوزن النسبي للاستقصاءات كوسيلة هامة ورئيسية لاجراء البحوث في ميدان العلاقات العامة وذلك في مختلف القطاعات (١٠.٥٪ في القطاع الحكومي ، ١٢.٩٪ في القطاع العام ، ٩.١٪ في القطاع المشترك ، ٩.١٪ في القطاع الخاص) .

د - تنخفض نسبة المنظمات التي تستعين بهيئات استشارية لاجراء بحوث في ميدان العلاقات العامة في القطاع الخاص (١٨٪) وتندنى في القطاعين المشترك (٧.٦٪) والحكومي (٤.١٪) وتنعدم في القطاع العام . وقد ترجع هذه الظاهرة في جزء منها الى ندرة الهيئات الاستشارية في الدولة المتخصصة في هذا المجال ، الا ان الجزء الاكبر من هذه الظاهرة نرجعه الى نقص الوعي بالمفهوم السليم لوظيفة العلاقات العامة وبدور واهمية البحث العلمي في ترشيد أداء هذه الوظيفة .

١٠ - بشأن مدى وجود نشاط لقياس الراى العام للجماهير التي تتعامل معها المنظمة ووسائل هذا القياس :

ا - يوجد انخفاض ملحوظ في نسبة المنظمات التي تقوم بقياس اتجاهات الراى العام (٨.٣٪ في القطاع الحكومي ، ٣.٥٪ في القطاع العام ، ٢.٥٩٪ في القطاع المشترك ، ٧.٦٪ في القطاع الخاص) مما يؤكد عدم تبلور المفهوم الصحيح لوظيفة العلاقات العامة في غالبية المنظمات .

ب - يحظى الجمهور الخارجي وحده بكامل اهتمام المنظمات التي تقوم بقياس اتجاهات الراى العام لجماهيرها وذلك في كل من القطاع الحكومي والقطاع المشترك والقطاع الخاص ، بينما ينخفض الوزن النسبي للجمهور الداخلي في القطاع العام (٢.٠٪) .

ج - داخل العدد المحدود من المنظمات التي تقوم بقياس اتجاهات الراى العام تنخفض نسبة المنظمات التي تجرى هذا القياس بصفة دائمة في القطاعين العام (٣.٣٪) والمشارك (٣.٧٥٪) ، بينما تنعدم هذه النسبة في القطاعين الحكومي والخاص ، مما يؤكد عدم اعطاء تقدير كاف لاهمية قياس اتجاهات الراى العام في ترشيد وظيفة العلاقات العامة .

د - ينخفض الوزن النسبي للدراسات والبحوث الميدانية كوسيلة هامة واساسية لقياس اتجاهات الراى العام وذلك في مختلف القطاعات (١.٤٢٪ في

القطاع الحكومي ، ١٨٢٪ في القطاع العام ، ١٨٥٪ في القطاع المشترك ،
١٦٧٪ في القطاع الخاص) .

١١ - بشأن مدى وجود تقييم لجهود العلاقات العامة بالمنظمة وجوانبه واساليه :

١ - لوحظ ان كثيرا من المنظمات التي ذكرت انها تقوم بتقييم نشاط العلاقات العامة لا تعد تخطيطا لبرامج العلاقات العامة بها . كذلك لوحظ ان نسبة المنظمات التي تقوم بتقييم جهود العلاقات بها أعلى من نسبة المنظمات التي تعد تخطيطا لبرامج العلاقات بها ، وذلك في مختلف القطاعات . واذا ما أخذنا في الاعتبار ان تقييم نشاط العلاقات العامة انما يتم على ضوء خطط وبرامج العلاقات العامة ، اتضح لنا ان كثيرا من المنظمات تمارس تقييم نشاط العلاقات العامة بطريقة ارتجالية لا تحكمها ضوابط من الخطط والبرامج .

ب - لوحظ ان الجانب الخاص بالبحث عن « مدى نجاح برنامج العلاقات العامة في دعم الثقة الجماهيرية بالمنظمة وبأهدافها وسياساتها وانجازاتها » ، وهو الهدف الجوهرى لنشاط العلاقات العامة ، يحظى باهتمام ضئيل في مجال تقييم جهود العلاقات العامة (٧٥٪ في القطاع الحكومي ، ١٠٧٪ في القطاع العام ، ٩٨٪ في القطاع المشترك ، ولا شيء في القطاع الخاص) . فضلا عن التركيز في هذا المجال على جوانب أخرى مرتبطة بالإيرادات ونشاط حركية المبيعات ، وهي جوانب محدودة جدا تركز على مصلحة بعض الانشطة التخصصية في المنظمة ، وليس على المصلحة العامة للمنظمة ككل ، وهو محور نشاط العلاقات العامة . ويؤكد ذلك عدم تبلور المفهوم الصحيح لتقييم نشاط العلاقات العامة وأهميته ودوره في ترشيد أداء جهاز العلاقات العامة .

ج - يحظى « التقدير والحكم الشخصي على النتائج » بالمرتبة الاولى من بين اساليب تقييم نشاط العلاقات العامة في مختلف القطاعات ، رغم انه اسلوب غير علمي لا يطمأن الى نتائجه .

د - من بين أسباب عدم تقييم نشاط العلاقات العامة في المنظمات التي لا تجرى هذا التقييم يبرز « عدم وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة » الى جانب عدم وجود خطط للعلاقات العامة وذلك في مختلف القطاعات . على ان هناك اسبابا أخرى برزت في قطاعات معينة وهي « عدم تفهم او عدم اقتناع المسؤولين بدور وأهمية العلاقات العامة » في القطاع الحكومي ، وكذلك « عدم اعطاء جهاز العلاقات العامة حرية كافية للحركة والتصرف » في القطاع العام . ومثل هذه الاسباب تعوق تقييم نشاط العلاقات العامة ، وهي في مجموعها مؤثر على عدم تباور الوعي بأهمية وظيفه العلاقات العامة ودورها في ترشيد القرارات الادارية .

١٢ — بشأن مدى التأييد الذي تحظى به جهود العلاقات العامة بالمنظمة من قبل الإدارة العليا :

١ — عدم وجود تأييد كاف لنشاط العلاقات العامة من قبل الإدارة العليا في غالبية المنظمات ، ويتأكد ذلك من عدم اهتمام الإدارة العليا — بالقدر الكافي — بتوفير مختلف المتطلبات والمقومات التنظيمية والإدارية التي تكفل أداء وظيفة العلاقات العامة بكفاءة وفاعلية .

١٣ — بشأن المشاكل والمعوقات التي تحول دون ممارسة نشاط العلاقات العامة في المنظمة بكفاءة وفاعلية :

يوجد عدد من مشاكل التطبيق العملي لنشاط العلاقات العامة أوضحها المسؤولون في المنظمات التي شملتها الدراسة . ويمكن تصنيف هذه المشاكل على الوجه التالي :

أ — هناك مشاكل عامة توجد في مختلف القطاعات هي المشاكل التالية :

— عدم وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة .

— نقص الكفاءات المتخصصة في مجال العلاقات العامة .

— عدم سلامة الأوضاع التنظيمية لنشاط العلاقات العامة .

ب — هناك مشاكل توجد في بعض القطاعات دون البعض الآخر ، وهي المشاكل التالية :

— عدم الاقتناع بأهمية نشاط العلاقات العامة سواء من قبل الإدارة العليا أو الإدارات أو العاملين بصفة عامة (في كل من القطاع الحكومي والقطاع العام والقطاع المشترك) .

— عدم تخطيط نشاط العلاقات العامة (في القطاعين الحكومي والمشارك) .

— عدم تخصيص ميزانية مستقلة لنشاط العلاقات العامة وعدم كفاية المخصصات المالية لهذا النشاط (في القطاعين الحكومي والمشارك) .

— عدم وجود حوافز للعاملين في مجال العلاقات العامة (في القطاع الحكومي) .

— الروتين الإداري (في القطاعين العام والمشارك) .

وبصفة عامة فإن هذه المشاكل المتعددة الجوانب التي عرضها المسؤولون بالمنظمات التي شملتها الدراسة تؤكد العديد من الاستنتاجات التي أنتهت إليها الدراسة عند مناقشة الموضوعات المرتبطة بهذه المشاكل .

★ ★ ★

نعرض فيما يلي عددا من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير وظيفة العلاقات العامة وزيادة فعاليتها في منظمات الاعمال :

١ - يقترح تأسيس جمعية للعلاقات العامة تهدف الى تنمية وتطوير الوعي بوظيفة العلاقات العامة وأهميتها في المجال الاداري والاسهام في تأكيد مفهوم العلاقات العامة كنشاط اعلامي يؤسس على المنهج العلمي في البحث والتشخيص والتخطيط ، ومستهدفا تحقيق نوع من الفهم والثقة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها ، وتحقيق التوازن بين مصلحة الطرفين ، فضلا عن تحقيق استقرار المنظمة وتدعيم كيانها في المجتمع .

وفي سبيل تحقيق هذه الاهداف ، تمارس جمعية العلاقات العامة الاختصاصات التالية :

(١) اعداد ونشر البحوث والدراسات في مجال العلاقات العامة ، على ان تتضمنها مجلة علمية متخصصة تصدر بصفة دورية .

(ب) رفع المستوى المهني للمشتغلين بالعلاقات العامة والمهتمين بها في مختلف قطاعات الاعمال عن طريق اعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة بما يكفل تأهيل المشتغلين بها علميا وعمليا لمتطلبات مزاوله هذا النشاط وبما يسمح بتهيئة مجالات التخصص في العلاقات العامة وتعميق الاحاطة بمناهج البحث العلمي وتصميم خطط وبرامج العلاقات العامة وتحليل وقياس الراى العام .

(ج) اتاحة فرصة احتكاك المشتغلين بالعلاقات العامة بالخبرات والتجارب المحلية والقومية والدولية في مجال العلاقات العامة عن طريق ما تعقده الجمعية من ندوات ومؤتمرات يدعى اليها الاساتذة والخبراء المتخصصون في مجال العلاقات العامة .

(د) اسداء النصح والمشورة للمنظمات في مختلف قطاعات الاعمال لحل مشكلات العلاقات العامة التي تواجهها . فضلا عن تنظيم عملية الاستشارات الخارجية في مجال العلاقات العامة .

هذا ويشترك في تأسيس جمعية العلاقات العامة المقترحة مختلف قطاعات الاعمال الكويتية . وعلى ان يعد لهذه الجمعية دستور مهني يحدد الاطار العام لقواعد واخلاقيات ممارسة مهنة العلاقات العامة .

٢ - يقترح تعميم انشاء أجهزة متخصصة للعلاقات العامة في مختلف منظمات الاعمال . وعلى ان تحدد لهذه الاجهزة اختصاصات واضحة وأساسية تركز

على كسب تأييد الرأي العام من خلال تعريفه بالحقائق عن أهداف المنظمة وسياساتها ومنجزاتها وقياس اتجاهات الرأي العام بغية تحقيق جو من التفاهم المشترك بين المنظمة وجماهيرها . ويكون تحديد هذه الاختصاصات من الدقة بحيث يمنع وجود تداخل بين أنشطة جهاز العلاقات العامة وأنشطة أجهزة أخرى داخل المنظمة . وعلى أن تمارس اختصاصات أجهزة العلاقات العامة من منطلق البحث العلمي والتخطيط السليم .

كذلك يكون من الاهمية بمكان توفير مختلف المقومات التنظيمية والبشرية والمالية التي تمكن أجهزة العلاقات العامة من النهوض بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية ونؤكد بصفة خاصة على المقومات التالية :

(أ) حيث أن وظيفة العلاقات العامة مرتبطة غالبا بكافة أوجه ومجالات الإدارة ، لذلك يجب أن يكون لجهاز العلاقات العامة حضور ودور عند اتخاذ القرارات في مختلف الخطط والبرامج ، بما يضمن استخدام قدرات النصح والمشورة في مجال العلاقات العامة في كل مجال ووجه تخطيطي بالمنظمة . ويتحقق ذلك بتبعية جهاز العلاقات العامة لأعلى المستويات الإدارية بالمنظمة ، وبإشراف أحد أعضاء الهيئة الإدارية العليا على هذا الجهاز بما يضمن وجود اهتمام بنشاط العلاقات العامة كجزء من التفكير السائد في مستوى وضع الخطط ورسم السياسات العامة بالمنظمة ، وكذلك بما يضمن فعالية خطط وبرامج العلاقات العامة ، الى جانب ضمان أن يكون لتوصيات جهاز العلاقات العامة الفعالية اللازمة ، وترى طريقها الى النور .

على أن ذلك لا يغير من دور جهاز العلاقات العامة كجهاز استشاري يقدم النصح والمشورة للإدارة العليا في مجال العلاقات العامة ويضع الخطط والبرامج في هذا المجال ويتعاون مع مختلف الأجهزة بالمنظمة لتحسين ودعم سعة وكيان المنظمة .

(ب) يجب الاهتمام بتنظيم جهاز العلاقات العامة تنظيما سليما تحكمه طبيعة نشاط العلاقات العامة ومجالاته المختلفة وبحيث تقسم أعمال العلاقات العامة الى وحدات تنظيمية فرعية يعمل بها أفراد متخصصون . ويكفل هذا التنظيم السليم معاونة الجهاز على اداء رسالته بكفاءة وفاعلية .

(ج) يجب أن يتوافر لجهاز العلاقات العامة قوة وظيفية كافية — كما ونوعا — للنهوض باختصاصات هذا الجهاز بكفاءة وفعالية . كما يجب العناية باختيار أعضاء جهاز العلاقات العامة من المؤهلين علميا وعمليا لممارسة نشاط العلاقات العامة بحيث يتوافر لديهم مستوى عال من التأهيل العلمي

وخبرة عملية كافية في هذا المجال ، وكذلك اعتياد والفة بمختلف مجالات وأنشطة المنظمة وأهدافها وسياساتها ، وذلك بما يكفل للمضو أن يقوم بدوره الاساسي كمناصح للإدارة في مجال العلاقات العامة وتكون لأرائه ومقترحاته وزنها وأهميتها ، ومن ثم يكون قادراً على اكتساب تقدير وثقة الهيئة الادارية العليا وكذلك تقدير وثقة مختلف الاجهزة بالمنظمة .

(د) يجب أن توفر لاجهزة العلاقات العامة الامكانيات والتسهيلات المالية بدرجة كافية تكفل لها أداء رسالتها بكفاءة وفاعلية . ويشمل ذلك توفير ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة بالمنظمة يتم تحديدها على ضوء الخطط والبرامج المقررة والاهداف المراد تحقيقها في مجال العلاقات العامة .

٣ - يجب تنمية الاهتمام بالتخطيط العلمي وبضرورة استخدام الاسس والاساليب العلمية في مجال تخطيط برامج العلاقات العامة ولأجل طويلة نسياً ، وبحيث توضع استراتيجية متكاملة للعلاقات العامة تكفل لها التعامل مع الظروف المستقبلية واحتمالات تغيرها وليس فقط مع الحاضر بظروفه ونتائجه . وهنا تبرز أهمية بحوث الرأي العام وقياساته .

وحيث أن الوجه التخطيطي حاجة أساسية لبرنامج العلاقات العامة السليمة ، فإنه يجب ربط هذا البرنامج بوظائف التخطيط الخاصة بالإدارة العليا بحيث يتم التنسيق بين خطط العلاقات العامة ومختلف الخطط في المجالات الأخرى بالمنظمة ، وبذلك يكون التخطيط في مجال العلاقات العامة جزءاً من عملية التخطيط الشامل بالمنظمة .

كذلك يجب تشجيع البحث العلمي في مجال تخطيط نشاط العلاقات العامة والذي يركز على جميع الحقائق بوسائل علمية وتحليل مختلف العوامل المؤثرة على علاقات المنظمة بجماهيرها المختلفة .

كما يجب إعطاء اهتمام كاف لتحليل اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة وفقاً لأساليب علمية لقياسه وأعداده وتوجيهه والتأثير فيه ، وهي مقومات أساسية لنشاط العلاقات العامة بمنهجها العلمي .

فضلاً عن ذلك يجب الاهتمام بتقييم برامج العلاقات العامة بأساليب علمية للوقوف على مدى تحقيقها لأهدافها وكمدخل أساسي لرفع مستوى هذه البرامج .

٤ - يجب الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال بالجماهير والاهتمام بنوع العلاقة التي يمكن أن تقوم بين المنظمة ومختلف جماهيرها الداخلية والخارجية ، وإعطاء أهمية متوازنة لعلاقة المنظمة بمختلف جماهيرها الذين تربطهم

بالمنظمة صلات وروابط مباشرة أو غير مباشرة . ومع مراعاة ان العلاقات العامة الجيدة تبدأ من داخل المنظمة نتيجة الاهتمام بتوطيد علاقة المنظمة بجمهور العاملين بها والعمل على كسب ثقتهم وتأييدهم لسياسات المنظمة وخططها ومنجزاتها ، وذلك كمنطلق أساسي لنجاح علاقة المنظمة بجمهورها الخارجية .

٥ — ان العلاقات العامة هي أساسا وظيفة ومسؤولية الادارة العليا للمنظمة ، باعتبار ان نشاط العلاقات العامة مرتبط أساسا بالسياسات والخطط التي توضع في مستوى الادارة العليا . كما يتوقف نجاح وظيفة العلاقات العامة على مقدار الاهتمام الذي تعطيه الادارة العليا لهذه الوظيفة ومدى مساندتها وتأييدها لنشاط العلاقات العامة . وبمعنى اخر فان القوة الدافعة والمحركة لجهود العلاقات العامة انما تنبع من الادارة العليا . ومن هذا المنطلق تتأكد ضرورة اعطاء الادارة العليا لمزيد من الاهتمام بنشاط العلاقات العامة كوظيفة من وظائف الادارة وكفلسفة للادارة الناجحة تسعى لخلق المشاعر الطيبة وتوجيه السلوك بهدف كسب الثقة والتأييد لمنجزات المنظمة وخططها المستقبلية فضلا عن نهية الضمير الاجتماعي . كما تتأكد ضرورة توفير الادارة العليا لمختلف المقومات التنظيمية والادارية التي تكفل أداء جهاز العلاقات العامة لدوره بكفاءة وفاعلية . ونؤكد على أن اهتمام الادارة العليا بنشاط العلاقات العامة وتأييدها له ينعكس بالضرورة على وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة له دوره الفعال وله وضعه وأبعاده التنظيمية السليمة وتتوافر له مختلف التسهيلات البشرية والمادية التي تعاونه في أداء رسالته ، فضلا عن وجود تقدير كاف لجهود تخطيط برامج العلاقات العامة وتقييمها باستخدام الاسس العلمية في هذا المجال .

٦ — وأخيرا نؤكد على أن كل موظف بالمنظمة — كبيرا أو صغيرا — يعتبر ممثلا للعلاقات العامة ، ويكون لتصرفاته وسلوكه في وظيفته تأثير جوهري على سمعة المنظمة وكيانها ، مما يقتضي تبصير وارشاد العاملين بهذا الدور . وهذه مسؤولية الادارة العليا من خلال توفيرها لبرامج تدريبية للعاملين أو توزيع نشرات ارشادية في هذا المجال أو غير ذلك من أساليب بما يكفل تحسين سلوكهم في التعامل مع الجماهير أثناء العمل ، فضلا عن خلق الثقة والولاء والفهم المتبادل والعلاقات الطيبة بين العاملين والمنظمة ، وهو أمر ينعكس بالضرورة على اتصالاتهم بالآخرين . وبصفة عامة تقع على الادارة العليا مسؤولية توفير الجو المناسب والحماسة لدى العاملين تجاه العلاقات العامة .

- (1) Roy J. Leffingwell, " Public Relations Counselors Offered Courses On Applying Behavioral Science Findings " , **Public Relations Quarterly**, Fall 1979, P. 31 .
- (2) Frank Jeffkins, **Public Relations**, Macdonald and Evans Ltd. , Great Britain, 1980, P.1.
- (3) Charles S. Steinberg, " Where Good Public Relations Begins " , **Public Relations Journal**, September 1976, P. 30 .
- (4) Murry Lcbliner , " Why You Should Level With Your Employees " , **Public Relations Journal**, February 1980, P. 18 .
- (5) James K. Makrianes, " External Relations and the Chief Executive " , **Public Relations Journal**, March 1980, P. 34 .
- (6) Richard Rosen, " Educators Look At Public Relations " , **Public Relations Quarterly**, Fall 1979, PP. 19 - 22 .
- (7) Herbert E. Markley, " ACEO Looks At Public Relations In the ' 80s " , **Public Relations Journal**, December 1979, P. 14 .
- (8) Richard M. Detwiler " Crisis Planning " , **Public Relations Journal**, December 1979, P. 28 .
- (9) Edward L. Bernays, " Public Relations : Past, Present and Future " , **Public Relations Journal**, December 1976, P. 25 .
- (10) Bryan Putman, " How to Build Community Relations Program " , **Public Relations Journal**, February 1980, PP. 29 - 31.
- (11) Edward Bernays, " Defining Public Relations " , **Public Relations Quarterly**, Spring 1978, P.15 .
- (12) Bruce Pennington, " How Public Relations Fits Into the Puzzle, " **Public Relations Journal**, March 1980, P. 18 .
- (13) a - Frank Jefkins, **Public Relations**, op.cit. , PP. 64 - 75
b - Robert Dilenscheider, " 7 Steps To Effective Program Planning " , **Public Relations Journal**, November 1976 PP. 30 - 31 .
- (14) Robert Van Piper, " The Uses of Research In Public Relations " , **Public Relations Journal**, February 1976, P. 18 .
- (15) Mary M. Stanton, " Planning : The Manager's Key To Success " , **Public Relations Journal**, June 1979, P. 29 .
- (16) James B. Strenski, " Measuring Public Relations Results " , **Public Relations Quarterly**, Summer 1980, P. 11 .

- (17) Harvey K. Jacobson, " Guidelines For Evaluating Public Relations Programs " **Public Relations Quarterly**, Summer 1980, PP. 7 - 10 .
- (18) H.W. Close, " Public Relations As A Management Function " , **Public Relations Journal**, March 1980, PP. 11 - 12 .
- (19) Milton S. Baker Jr. , " The Image Makers' Image " , **Public Relations Journal**, August 1977, P. 18 .
- (20) James B. Strenski, "The Top 12 P.R. Challenges For 1980 " **Public Relations Journal**, February 1980, P.32.

انها القارئ العزيز

يمكنك الحصول على مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية من المكتبات

التالية :

- ١ - مكتبة جمعية ضاحية عبد الله
- ٢ - مؤسسه الموحد للنشر والتوزيع شارع عهد العالم
- ٣ - مكتبة مؤسسة خالد السطى - شارع موسى
- ٤ - دار الكتب النفاضة - مقابل سماء الإبدلى
- ٥ - مكتبة هدى شعراوي - شارع موسى بن نصير
- ٦ - مكتبة كاطية - نوابين خلدون - المقر
- ٧ - مكتبة الفيوان - شارع عمان
- ٨ - مكتبة الرابية - شارع عهد المبارك
- ٩ - مكتبة ذات السلاسل - نوابين سالم المبارك
- ١٠ - مكتبة جمعية الساجية
- ١١ - مكتبة جمعية المقاصبية
- ١٢ - مكتبة جمعية العنيدية
- ١٣ - مكتبة جمعية الدامية
- ١٤ - مكتبة جمعية الدامية