**جامعة: دمشق كلية الاقتصاد ماجستير: تسويق**

[Type the document subtitle]

[Type the company address]

**2009-2010**

الدور الاستراتيجي لإدارة العلاقات العامة في ادارة التحديات المعاصرة

**بإشراف الدكتور : تيسير زاهر**

**إعداد : أيمن الشعباني**

**الفهرس:**

**مقدمة**

**دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**

* تعريف الأزمة
* العلاقة بين العلاقات العامة و الأزمة
* طبيعة الأزمات المؤسسية والسمعة

**دور العلاقات العامة في إدارة القضايا والمشكلات**

* أولاً:إدارة المشكلات
* ثانيا:إدارة القضايا

**دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية**

* أسباب براعة محترفي العلاقات العامة في التفاوض
* أسباب قدرة العلاقات العامة على التفاوض
* نماذج حالات تفاوضية في مجال العلاقات العامة

**دور العلاقات العامة في إدارة عمليات التطوير والتغيير**

* أهداف التطوير
* دور العلاقات العامة في عملية التغير والتطوير

**دور العلاقات العامة في تجنيد الاموال (التمويل)**

* العملية التمويلية
* أساليب العلاقات العامة في سد الفجوة التمويلية

**دور العلاقات العامة في صناعة و اتخاذ القرار**

* أهمية عملية اتخاذ القرار
* دور العلاقات العامة في ترشيد القرارات الإدارية**:**

**مقدمة**

على اعتبار أن المؤسسات تعتبر جزء أساسي من النسيج الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبلد ,فإنها تتعرض مثلها مثل المكونات الأخرى للمجتمع بالتطورات والتغيرات والتحديات التي يتعرض لها ويعاني منها , ولكون العلاقات العامة ذات طابع انساني ,وإطار اجتماعي فإنها تستجيب لها في الحال ,وذلك من أجل التكيف معها من ناحية ,ومن أجل تكييفها مع المؤسسة من ناحية ثانية .وهذا ما يسمى بتكيف العلاقات العامة مع الظروف القائمة في المجتمع ,و فيما يلي سنناقش مجموعة من أبرز هذه التحديات كإدارة الأزمات ,وعمليات التفاوض ,وإدارة التغيير ,وإدارة القضايا والمشكلات....إلخ.

**دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**

الأزمة حقيقة واقعة ,لا يمكن إنكارها ,ولا يمكن التنصل منها فإنكارها ,والتنصل والهروب منها يعتبر فشلاً ,وهذا ما يسمى بالتحرك من وضع سيء إلى أسوأ,فإذا تم تجاهل الأزمة فإن وضعية المؤسسة ستصبح أكثر سوءاً.

للعلاقات العامة عدد كبير من الأدوار داخل المؤسسة ,وتعمل في أكثر من اتجاه فالتعامل مع المشكلات ,وحرصها على تصحيح الأوضاع التي تسببها المشكلات ,من أهم الأدوار التي تقوم بها ,إضافة إلى دورها وجهودها المستمرة في التنبؤ بالأزمات ,والحرص على عدم وقوعها ,وذلك من خلال التخطيط للمستقبل ,وتقدير النتائج وتقييم السياسات "ويتسع مفهوم العلاقات العامة المعاصر ,ليشمل دوراً لها في ادارة الازمات و الكوارث ,بل إن دورها أثناء الأزمات و الكوارث من أكثر الأداور فاعلية ,وأكبرها تأثيراُ في أية مؤسسة ,مهما تعددت اختصاصات تلك المؤسسة أو اختلفت اغراضها عن غيرها.[[1]](#footnote-1)

**تعريف الأزمة**

*هناك بعض التعريفات التي ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر:[[2]](#footnote-2)*

* حدث غير مرغوب فيه يهدد بخطورة الوجود المستمر للمنظمة.
* مهدده للأعمال و إذا لم يتم التعامل معها فسوف يعقبها اتجاه متوقع مدمر.
* وقت غير مستقر أو حالة خوف عند تغيير جذري وشيك الحدوث.
* أي تصرف أو فشل في العمل بتداخل بوضوح مع الوظائف التي تنفرد بها المنظمة وتعيق أعمالها ولها تأثير شخصي ضار ملحوظ على غالبية العاملين ,أو هي أكثر الأمور قدره على تغير الانطباع أو الصورة الذهنية للمنظمة.
* حادث خطير يؤثر على أمن الانسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة ,ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له
* عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً ماديا ً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.[[3]](#footnote-3)

مما يسبب خللاً و ارتباكا شديدين في النظام المؤسسي بأكمله .مما قد يؤدي إلى فناء المؤسسة بالكامل في حالة فشلها في التعامل مع الأزمة ,و إدارتها بشكل سليم ,إذ ينظر إليها على أنها:

نقطة تحول مثيرة وعنيفة في حياة المؤسسة ,بعد أن يتغير نظامها ,أو يتأثر بشكل أو بآخر ,أية مؤسسة لا تعد نفسها للتعامل مع الأزمة و إدارتها فإنها بالضرورة توقع نفسها في مخاطرة غير محسوسة النتائج.

**وتزداد حدة المخاطرة أكثر عندما لا يتم اتخاذ عامل الوقت بعين الاعتبار ,فالأزمة تتضمن ثلاث خصائص هي:**

**1-المفاجأة:**

تعتبر المفاجأة إحدى أهم سمات الأزمة ,فالأزمات غالباً تنشأ فجأه بدون مقدمات ,و أحيانا تكون هناك مؤشرات تدل على قرب وقوع أزمة ما ,وأحيانا أخرى تكون هناك أزمات موجودة فعليا ولكنها لا تؤثر بشكل مباشر على النظام تسمى أزمات كامنة وهي معروفة مسبقا ,ولكنها بحاجة لمؤثر كي تنفجر .ومعظم الأزمات التي تعاني منها فلسطين هي أزمات من النوع الأخير ,تحتاج فقط لمثير كي تنفجر.

**2-السرعة:**

فأكثر ما يسود إدارتها هو ضيق الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرارات,على العكس مما كان يحدث في الماضي"ففي الماضي كانت إدارة الأزمات تعني التعامل مع الصحافة ,ووسائل الاعلام ,وتقديم المعلومات بالطريقة التي تريدها المؤسسة ,وكان لدى المؤسسة متسع من الوقت للحصول على الحقائق ,وهذا كان من شأنه انه يسمح بعقد عدى اجتماعات مع المستشارين ,وعندما تصل المؤسسة لمرحلة الجاهزية ,تصدر التصريحات والبيانات التي تشرح كا حدث بالضبط ,وذلك بالطريقة التي تريدها ,أما الآن فيمكن أن تنتهي حياة المؤسسة خلال دقائق محدودة من خلال الإشاعات التي يتم اطلاقها ,أو المعلومات المضللة التي يمكن أن تنتشر خلال ثواني محدودة من خلال الانترنت مثلاً,وفي هذا العصر الذي أصبحت فيه صناعة المعلومات لا تعني فقط تقديم الأخبار ,و إنما أصبح الأسرع في تقديمها هو من يحصل على الريادة ,فأيام التأكد من الحقائق و الحصول على المعلومات من أكثر من مصدر للتأكد من صحتها قد ولت"

**3-التهديد**

تحمل الأزمة في ثناياها تهديدا إما لكل مكونات النظام ,او لإحدى مكوناته فقط ,وفي كلتا الحالتين يزداد التهديد و الخطر ما لم يتم التعامل معه في الوقت المناسب ,هذه التهديدات توصف بالمدمرة ,فهي تشكل تهديدات للبينة الأساسية ,وليس لقضايا عرضية.

**العلاقة بين العلاقات العامة و الأزمة**

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها  و تحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحدّ من الخسارات لأدنى حدّ ممكن .
وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى  بـ إدارة الأزمات ، و لا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها ، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعّال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية[[4]](#footnote-4)

وللتأكيد على علاقة الترابط والتكامل بين العلاقات العامة و إدارة الأزمة ,فإنه من الضروري تحليل هذه العلاقة ,من الجوانب التالية:

وظائف العلاقات العامة وعمليتها ,من جانب ,ومراحل الأزمة ومراحل إدارتها من جانب آخر ,على النحو التالي:

* وظائف العلاقات العامة: البناء(الوقاية),العلاج(التصحيح)
* عملية العلاقات العامة: البحث-التخطيط-التنفيذ-المتابعة.
* مراحل الأزمة : ما قبل الأزمة-حدوث الأزمة- مابعد الأزمة.
* مراحل إدارة الأزمة: اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة – الاستعداد والوقاية.

 احتواء الأضرار والحد منها – التعلم واستعادة النشاط.

يلاحظ أن هناك ارتباط بين كل عناصر هذه العناصر,والإجراءات والمراحل,فالازمة غالبا ما تسير خلال مراحلها الثلاث ,ومراحل إدارتها الأربع ,مساراً يتطلب تدخل العلاقات العامة بواحد أو أكثر من انشطتها ,لتحقيق أهداف عديدة ,أهمها هنا:[[5]](#footnote-5)

* توقع الأزمات المقبلة ,أو التخفيف من أثارها في حالة حدوثها.
* أو استعادة النشاط بعد انتهاءها,وستتضح كيفية وتفاصيل وطبيعة هذا التدخل من خلال تحليل الشكل التالي رقم (1) فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسة عملية العلاقات العامة وتاديتها لوظائفها أثناء مراحل الازمة و إدارتها.
* أو بالتعرف على علاقة بحوث العلاقات العامة بمرحلة ما قبل الأزمة ,ومدى اعتبارها وسيلة وقائية ,ودورها في التخطيط.
* والعلاقة بين التنفيذ في العلاقات العامة ومرحلة آدارة الأزمة.
* وعلاقة المتابعة(التقييم)في العلاقات العامة بمرحلة ما بعد الازمة ,ومدى اعتبارها اجراءا تصحيحياً.
* فالتخطيط لادارة الأزمة يجب أن يبدأ من جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة ,مع الأخذ في الاعتبار ان التخطيط المهني والفعال يحتاج إلى مشاركة فعالة من العديد من الإدات بالمؤسسة.

**الشكل (1)**



طبيعة الأزمات المؤسسية والسمعة

من المؤكد ان الهيئات والشركات والمنشأت والمؤسسات تتعرض للأزمات التي تأخذ أشكالاً مختلفة تتراوح ما بين ازمات مالية .وأزمات بسبب كوارث طبيعية ,أو نتيجة للصراعات والمشكلات.."مما قد يسبب لها الضرر الكبير ماليا ومعنوياً,ويعرضها للمقاضاة .والتعثر والكثير من الخسائر.

وتعرض الازمة سمعة المؤسسة ,وصورتها – بل وبقاءها للخطر – وتضعها هي وادارتها والعلاقات العامة فيها امام اختيار صعب ,وغالبا ما يلقى على عاتق العلاقات العامة مسؤولية التعامل مع الأزمة,والقيام بإجراءات اتصالات الأزمة مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام ووالرأي العام لإخراج المؤسسة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعتها وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

وهناك قاعدة ذهبية تقول : عندما يُقدّم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية  وفيما يتعلق بأهداف السيطرة على الأزمة فلا تعقيد في ذلك ولكن ما هي أبرز هذه الأهداف.
أولاً:وضع نهاية فورية للأزمة.
ثانياً:جعل الخسائر في حدها الأدنى .
ثالثاً:إعادة الثقـة.
 يعدّ التخطيط أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمة، وإن ذوي الآراء الطائشة هم الذين يلحقون الضرر الأكبر بالتخطيط لمواجهة الأزمة وكأنهم  يقولون "إن ذلك لا يمكن أن يكون"  وهذا بالذات ما حدث مع ( ناسا ) "التي بدت في وضع حرج بسبب مأساة السفينة الفضائية الأمريكية " تشيلينجر " التي انفجرت في العام 1986. إن الوكالة الأمريكية الهائلة للأبحاث  الفضائية بدت بلا حول ولا قوة أمام هذه الكارثة.
     ويبرهن رجال العلاقات العامة المهنيون على أنه ما إن تنشب الأزمة فعلى المؤسسة التقويم المتعدد الجوانب لقنوات اتصالاتها، لاسيما من وجهة نظر تلبية طلبات وسائل الإعلام الجماهيري. ولهذا الهدف يجب عليها أن تسأل المؤسسة نفسها[[6]](#footnote-6)
1 . ما الفائدة من التعاون مع وسائل الإعلام الإطلاق للمؤسسة    إن كانت المقابلة الصحفية غير مفيدة على الإطلاق للمؤسسة عندئذٍ لا حاجة لإجرائها عموماً.
2. ما درجة المخاطرة ؟
تتعلق الإجابة بماهية العلاقات المتكوّنة بينها وبين وسائل الإعلام الجماهيري، ومن سيجري المقابلة ؟ وكم من الوقت خصص للاستعداد لها وما مستوى المسؤوليأن يقالنية ؟وما الخسائر التي ستتحملها المؤسسة إذا كان ما يجب أن يقال يصبح معلوماً دون إجراء المقابلة؟
3- هل هناك إمكانات لإيصال الخبر؟
هل ستسمح القناة الإخبارية هذه بالإيصال الواضح لمضمون الخبر إلى مسامع الوسط الاجتماعي(الجمهور) ؟
4- هل هذا الجمهور يستحق مثل هذه الجهود ؟
غالباً ما تستطيع القناة التلفزيونية أو أية جريدة تنشر الخبر أن تكون بعيدة عن شريحة الوسط الاجتماعي التي تهم المؤسسة.
5- كيف تستجيب القيادة ؟
 تعدّ الاستجابة المحتملة للقيادة العامل الأهم في تقدير ضرورة الظهور أمام الجمهور. وإن كان عاجلاً أم آجلاً فسيتحتم عليها تقديم التفسير لهذه أو تلك من النصائح والأفعال.
6-هل تسمح الصلاحيات الرسمية بتلبية الحاجة الاجتماعية ؟
أحياناً يتعلق أمر بذلك بالذات على الرغم من أن المستشارين القانونيين في  الشركة  غالباً ما  يكونون غير موافقين على ذلك.
7- هل هناك طريق أفضل ؟ هذا سؤال مبدئي.
 إن كانت هناك إمكانية للابتعاد عن المقابلة الصحفية لا يفترض أن يُعطى لوسيلة الإعلام. وعلى الرغم من أن الظهور أمام الوسط الاجتماعي ضروري بمساعدة الصحافة غالباً ما يكون أفضل وسيلة اتصال في ظروف الأزمة.

وينبغي التأكيد-هنا- على أن مفهوم إدارة الأزمات أصبح عبارة عن "نظام متكامل يعمل كوحدة وظيفية,مهمته التعامل مع الأزمات والمشكلات الصعبة و إدارتها ,وذلك من خلال قواعد وأسس نظامية له.وقد أصبحت إدارة الأزمات نمطيا ً إداريا محدد الخصائص ,له آلياته المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة"

ولكن لا ينبغي إغفال أن الأزمة مثلما تحمل آثار سلبية ,فإنها تحمل – ايضاً-آثارإيجابية من الممكن ان تستخدم لصالح إدارة سمعة المؤسسة ,ولصالح البنية التنظيمية لها,"فهي تساعد على زيادة وضوح الاهداف الرئيسية ,واختبار جدوى ومصداقية وقوة تلك الأهداف ,وتؤدي إلى إنشاء أجهزة جديدة للمساعدة في جمع المعلومات ,وتحديد البدائل بعد انتهاء الأزمة"

**دور العلاقات العامة في إدارة القضايا والمشكلات**

تمثل ادارة القضايا والمشكلات إحدى المهمات والمهارات الرئيسية للعلاقات العامة ,وتعد استراتيجيات إدارة القضايا والمشكلات غير مختلفة كثيراً عن استراتيجيات إدارة الأزمات ,وخصوصاً فيما يتعلق بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا ,واتفاق منظري نظرية إدارة القضايا على ذلك .فرواد العلاقات العامة اشتغلوا كمديرين للقضايا والمشكلات عندما كانوا يعملون كمستشارين لرؤساء ومديري الشركات التي كانت تنشد خدماتهم.

**أولاً:إدارة المشكلات**

تمثل المشكلة صعوبة تواجه المؤسسة ,أو الادارة أوفريق العمل ,أو منفذي النشاطات عند الانتقال من مرحلة لأخرى,بحيث تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف ,او على الأقل تشكل معيقاً للوصول إليها,أو ربما تؤخره على أقل تقدير,أو قد تؤثر على جودة مخرجاته.

العلاقات العامة هي الجهاز الأقدر في المؤسسة على شحذ الهمم والبحث الجيد عن حلول للمشكلات من خلال أي مستوى إداري بالمؤسسة ، لما تتميز به من قدرة فائقة على تحديد مواطن الضعف والخلل ، وتحديد أي الجهات الأنسب التي تستطيع وضع حلول لهذه المشكلات بحكم معرفتها التامة بكل ما يدور في المؤسسة ، إذ أن دور العلاقات العامة في التعامل مع هذه المشكلات والأزمات والصراعات لابد منه بأي حال من الأحوال وبأي درجة .[[7]](#footnote-7)

وتحرض العلاقات العامة على تجنب المؤسسة للمشكلات بأنواعها ,فجميع انشطتها البنائية هي أنشطة وقائية في الأصل,تساعد إلى حد بعيد في الحد من ظهور الأوضاع الخاطئة عموماً,والمشكلات خصوصاً, ولكن المشكلة أمر لابد منه ,وعندما تظهر ,فإن العلاقات العامة تستجيب لها على الفور ,وتبدأ في العمل على الوصول إلى حلول سريعة وفعالة لها.

**خصائص المشكلة[[8]](#footnote-8)**

1-المشكلة قد تكون جديدة ولأول مرة يتم التعرض لمثلها,وقد تكون قديمة ,وتجدد ظهورها مرة أخرى ,والفيصل هنا ,هو الحلول الابداعية للمشكلات التقليدية ,والمشكلات الحديثة تحتاج لحلول إبداعية أيضاً,وهذا ماتبرع فيه العلاقات العامة ,وفقاً لمبدأ العلاقات العامة القائل ب:حلول ابداعية لمشكلات تقليدية.

2-ومن المشكلات ما هو نادر الحدوث ,وهذه المشكلات تصعب إدارتها والتحكم في متغيراتها ,على العكس من تلك المشكلات التي يتكرر حدوثها ,فإنها تصبح مألوفة للعلاقات العامة وتستجيب لها بسرعة ,ويسهل التعامل معها .

3-المشكلات غير ثابتة فهي متغيرة ومتذبذبة في شدتها وخطروتها,فهي تزداد أحياناً,وتتلاشى أحيان اخرى ,وتثبت على قوتها وشدتها أحيانا,وهذا أمر عائد لطريقة العلاقة العامة في التجاوب معها.

4-المشكلة قد تكون مرتبطة بفرد بعينه ,أو بإدارة معينة ,وقد ترتبط بأكثر من فرد (مجموعة أو فريق العمل بأكمله) أو بأكثر من وحدة إدارية أو إدارة.

5-المشكلة تقع أثناء الإجراءات التنفيذية ,أو في عدم تحقق الأهداف ,أي يكون الانجاز ليس موازياً للجهد المبذول في التنفيذ.

6-ومن المشكلات احياناً ما تتوقعه العلاقات العامة ,و أخرى لا تتوقعها,ولكن الأصل هو توقعها.

**إدارة المشكلة**

عندما يتسائل الفريق المختص بإدارة المشكلة عن الحلول الممكنة للمشكلة ,أو بعبارة أخرى أنسب السبل لإدارتها,يبدأ الفريق تلقائياً بطرح الحلول,ولكن هذه الحلول ينبغي أن تكون وفقاً لأساس مهني,على النحو التالي:

* تشكيل فريق عمل لادارة المشكلة
* تعيين قائد ,أو مسير لأعمال الفريق ,يكون مسؤولاً عن المخرجات النهائية .
* تحديد استراتيجية التوصل إلى الحل النهائي للمشكلة ,وغالباً ما تكون وفقاً لحلقة نقاشية أو مجموعة بؤرية ,أو ورشة عمل.
* يعمل فريق العمل على تحديد الأولويات , والنقاط الجوهرية في المشكلة.
* تحديد البدائل ,أو الحلول المقترحة.وينصح هنا بالتطوير وليس بالانتقاد.
* تحليل وتقييم البدائل,ومناقشة مدى مناسبتها لإدارة المشكلة ,لأجل التوصل إلى حل قاطع ونهائي لها.
* اختيار أحد البدائل ليكون الخيار الاستراتيجي لحل المشكلة ,ويمكن تحديد خيارات احتياطية في حال فشل الخيار الأول.
* بناء خطة لتطبيق هذا الحل تراعي ظروف الاطراف المرتبطة بالمشكلة ,وتكلفة تطبيق هذا الحل,والمخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة أو جماهيرها نتيجة هذا الحل ,ومراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والمهنية.

**ثانيا : إدارة القضايا**

التزام العلاقات العامة بالمسؤولية اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه ,يدفعها باتجاه العمل وبشكل دائم على التعاطي والتجاوب الفعال مع القضايا المجتمعية ,التي تعتبر مثار اهتمام الرأي العام ,وتؤثر على حياته بشكل مباشر أو غير مباشر,لكون الرأي العام والجمهور هو المادة الخام الأساسية لعمل العلاقات العامة,ولكون المسؤولية الاجتماعية هي الإطار الفكري لعمل العلاقات العامة ,ولكون المجتمع يواجه العديد من التغيرات والتحديات ,التي تدفع باتجاه تنامي الدور الاجتماعي للعلاقات العامة ,الذي يؤكد على ضرورة التعامل مع تلك التغيرات والتحديات على انها قضايا مجتمعية ملحة.

والقضايا الاجتماعية قد تبدو كامنة في بعض الأحيان ,لذلك فهي تحتاج إلى تروج ,وتوضيح ,ومساعدة الرأي العام على تبني مواقف محددة تجاهها,وتطوير هذه المواقف كي تمتد لأكبر عدد ممكن من المهتمين ,بهدف المساعدة على التخلص من الآثار السلبية التي تنتج عن التغيرات والتحديات التي تصاحبها.

لذلك فقد أصبح لزاماً على العلاقات العامة أن تقدم مساهمتها الاجتماعية متمثلة فيما اصبح يعرف بإدارة القضايا أو حملات التوعية ,من خلال الترويج لها , بما تمتلكه من خبرات ومهارات اتصالية ,ولتؤدي دورها الاجتماعي في ضوء مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

فقد فرضت تطورات المجتمع المعاصر انماطا من المشكلات التي تمثل قضايا عامة مثيرة لاهتمام المجتمع كله ,وكلما زاد تطور هذه المجتماع في المجالات الاقتصادية والصناعية –على وجه الخصوص-كلما زادت حدة هذه المشكلات ,حتى أصبحت قضايا جماهيرية تمس قطاعات واسعة من المجتمع ,وأضحت-بالتالي –تحظي باهتمام الأجهزة الحكومية والتشريعية والرقابية ووسائل الاتصال.[[9]](#footnote-9)

**إدارة القضية (الحملة)[[10]](#footnote-10)**

لاتختلف إدارة القضية كثيراً عن إدارة المشكلة ,غير أن القضية غالباً ما تعتبر ذات أبعاد متعددة و اكثر ارتباطاً بالجمهور الخارجي للمؤسسة,كما أنها لا تصنف ضمن الأوضاع الخاطئة كالمشكلة,وإعداد الخطة التنفيذية للحملة الرامية إلى إدارة القضية تحتاج لجهود أكبر من إدارة المشكلة ,وفيما يلي أبرز الخطوات المطلوب الاسترشاد بها عند إدارة القضية:

1. القضية المطلوب العمل عليها.
2. أسباب العمل على هذه القضية بعينها
3. الجماهير المرتبطة بالقضية.
4. آثار القضية على الجمهور.
5. كيف يمكن للمؤسسة المساعدى من خلال تناول هذه القضية.
6. تحديد أسلوب وآلية التناول.
7. تحديد فريق العمل الذي سيدير العمل على القضية.
8. تحديد الرسالة التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال تناول هذه القضية.
9. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها. تحديد شعار للحملة. تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة. تحديد المؤسسات التي يمكن أن تساعد ,أو تلك التي سيتم العمل بالتعاون معها (التشبيك مع الشركاء). تحديد الفئات أو القطاعات التي قد تتعارض مصالحها معنا. ترتيب كل ما سبق ضمن خطة متكاملة لإدارة القضية.

11)

14)

13)

12)

10)

 وكما نعرف فإن العلاقات العامة تهدف إلى الحفاظ على العلاقات مع كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، لذا فإنها لا تعمل على اتخاذ قرارات وحلول من طرف واحد ، لأن مثل هذه الحلول من شانها تمزيق العلاقات مع الأطراف الأخرى ، لذلك فإنه غالبا ما تكون حلول المشاكل التي تتوصل إليها أطراف المشكلة عن طريق التفاوض أكثر ديمومة واستمراراً عندما يكسب كل طرف، وتكون له مصلحة في الحفاظ على النتيجة التي تم التوصل إليها. وهذا الأسلوب الحديث في إدارة المشكلات لا يتم إلا بتوفر خاصية العدل، التي تحقق للجميع ما يصبو إليه، ومحترفوا العلاقات العامة يدركون ذلك تماماً إذ أن رجل العلاقات العامة في الوقت الحاضر مقتنع تماماً بأنه لا بد وأن يدير مؤسسته بطريقة تكون عادلة بالنسبة لكل فرد له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذا المشروع، وأن يكون ذا هدف بنّاء بالنسبة للمجتمع الذي يمارس نشاطه فيه.[[11]](#footnote-11)

وبما أن عمل العلاقات العامة يرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة القضايا والمشكلات وضرورة التوصل إلى حلول لها فانه ينبغي عليها:

أن تهتم بعلم التفاوض

الذي يوصل لحلول مرضية لكل الأطراف والحفاظ على العلاقات القائمة وتحسينها وهذا ما تهدف إليه العلاقات العامة

ولكن بشرط تحقق عنصر العدل.

**دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية**

هناك سؤالا يحير الكثيرين في المجتمع الحديث ألا وهو :ما هي الطريقة المثالية التي يجب على الناس اتباعها للتعامل مع مشكلاتهم واختلافاتهم ؟ فكل يوم تواجه العائلات والجيران الوموظفين والرؤساء والمستهلكين ورجال المبيعات والمحامين والشعوب نفس الورطة أو المشكلة وهي كيفية حصولهم على الموافقة من الآخرين دون الدخول في نزاع أو خصام.

الجواب بالتفاوض...ويمكن القول أن ظهور حالات الصراع أو النزاع تكون نتيجة لعدم التفاوض أو لعدم فعاليته في حالة حدوثه فالتفاوض يعتبر أقصر الطرق للوصول إلى حلول لكثير من المشكلات وهذه الحلول غالباً ما تكون مرضية للطرفين إذا تم استخدام التفاوض لتحقيق المكسب للجميع.لم يعد التفاوض والعلاقات العامة في الدول الحديثة مقتصران على نشاط دون نشاط ,أو علاقة دون علاقة أخرى,أو على دولة دون أخرى,أو التزام مشروع وتنفيذه دون آخر ,بل أصبح فنا التفاوض والعلاقات العامة هما الرابط المشترك لحل كل مسألة مهما كان نوعها,والوصول إلى قاسم مشترك من الاتفاق حول كل مشكلة مهما كان سببها.[[12]](#footnote-12)

وللعلاقات العامة دوراً مهما في ضمان التفاهم بين المؤسسات على اختلاف أنواعها,وحدد التفاهم على انه عملية متبادلة"فكما أن المؤسسة تسعى لأن يفهمها الجمهور فإنه ينبغي عليها أن تفهم رغبات الجمهور واتجاهاته,وفي ضوء ذلك فإن خبير العلاقات العامة ومستشارها هو المفاوض المباشر وغير المباشر في عملية التفاهم والتفاعل وإقامة العلاقات".

كما أن هناك ثلاثة مهمات أساسية تقع ضمن اختصاص مستشار العلاقات العامة هي:التكيف ونقل المعلومات و الإقناع,التي هي أهم الأساليب لفتح الحوار والتفاوض وتبادل الآراء ,للوصول إلى القناعة اللازمة لإقامة علاقات ودية سليمة مع جمهورها .وهذا لأن العلاقات العامة لها اسلوبها وطابعها لإظهار الأجمل و الأفضل ,وتسعى لان تفهم وتُفهم.

وهذا يؤكد على أن العلاقات العامة تسعى من خلال عملية التفاوض إلى تأكيد الروابط المتينة مع الاطراف الأخرى لأن "المفاوضات الودية التي تعتمد على الليونة .وهذا ما تنجح فيه العلاقات العامة-تكون غالبا ً ناجحة لأنها تبنى على التفاهم والاحترام والثقة وتدعيم العلاقات المشتركة بين الأطراف "وهذا يتطلب من العلاقات العامة استخدام العديد من المهارات مثل التفاوض والقدرة على دراسة الآخرين للتعرف على كيفية التعامل معهم,فالعلاقات العامة الجيدة هي التي تعتمد على نظريات العلوم الاجتماعية ,كما تعتمد على دراسات الجمهور واهتماماته والاعتماد على دراسات الرأي العام.

**أسباب براعة محترفي العلاقات العامة في التفاوض**

* الدبلوماسي الذي يعرف كيف يتعامل مع الآخرين ,فغلاف أنشطة العلاقات العامة يخضع لدبلوماسية أدب السلوك ,والاتيكيت.
* مؤهل للتعامل مع أي قضية تتعلق بالمؤسسة وعلاقاتها مع الآخرين.
* يتمتع باللمسة الانسانية,التي هي أساس عمل العلاقات العامة والتفاوض.
* يرتبط جزء كبير من عمل محترفي العلاقات العامة بإدارة الأوضاع الخاطئة.
* يمثل محترفوا العلاقات العامة مصدر المعلومات الرئيس للمؤسسة.

**أسباب قدرة العلاقات العامة على التفاوض[[13]](#footnote-13)**

* + تمتلك إمكانات واسعة للاضطلاع بالدور التمهيدي لعملية التفاوض.
	+ تعتمد على بناء وتكوين العلاقات,التي تولد الخبرة والمعرفة والنفوذ ,وبالتالي فهي تستطيع الوصول إلى موقع يصعب على اي جهة الوصول إليها,مما يؤهلها لمعالجة أي موضوع من مواضيع الاختصاص في المؤسسة.
	+ لديها كل مقومات ومهارات استيعاب كل ما يدور بالمؤسسة ,فلا تفوتها شاردة ولا واردة ,ولا صغير ولا كبيرة إلا وتأخذها بعين الاعتبار.
	+ الجهة التي تقوم دوماً بعملية تخطيط اتصالات المؤسسة,وهذا يتطلب منها بذل جهد كبير للوصول إلى المعلومات الكافية حول الفئات المستهدفة,وبالتالي تتوفر لديها حصيلة هائلة من المعارف ,ومعرفة واضحة بمسار المؤسسة ورسالتها وغايتها وأهدافها.
	+ محترف العلاقات العامة ليس مجرد شخصية مرحلة يحسن الاستقبال والترحيب ويشد على أيدي الضيوف ويبتسم للزائرين ,ولكنه في الحقيقة متخصص في العلوم الإنسانية والاجتماعية ,ويعرف الكثير عن السلوك الانساني.

هناك الكثير من الصفات العقلية والسلوكية على خبير العلاقات العامة التحلي بها لأنه المفاوض المباشر في ميادين كثيرة وعليه مسؤوليات متعددة باعتبار أن العلاقات العامة أساسها الاعتراف بقيمة الإنسان "والحقيقة الأساسية في التفاوض أن التعاون يتم ليس مع نظير مجرد أو ممثل هلامي في الجانب الآخر,بل التعامل مع نفس بشرية تمتلك مشاعر ,وتحمل قيماً عميقة وخلفيات معرفية ".

ومما يؤكد أيضاً على اهمية دور العلاقات العامة في عملية التفاوض هو ضرورة مراعاة المفاوض لوجود علاقات قوية ومؤثرة ,وفي هذا التأكيد إشارة إلى الدور الذي تلعبه العلاقات العامة على صعيد العلاقات الانسانية مع الأطراف المتفاوضة ,وذلك لأن التفاوض وسيلة من وسائل استمرار العلاقات أيا كان نوعها,والابقاء عليها .وهذا من أسمى غايات العلاقات العامة.

**نماذج حالات تفاوضية في مجال العلاقات العامة**

* التفاوض مع نقابات العمال.
* بداية المشروعات الجديدة.
* المشاكل المالية مع الموظفين.
* التفاوض مع جماعات الضغط.
* التفاوض مع الفنيين (مصممين ,مصورين).
* التفاوض مع الموردين(المطابع,وسائل الإعلام)
* خلافات العمل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
* في حالة الأزمات التي تمر بسير العمل وتؤثر فيه.
* المشاركة في التفاوض مع المؤسسات على الصفقات.
* عندما يظهر العمال شعورهم بأن الشركة لا تعطيهم حقوقهم كاملة.
* تسوية الخلافات التي تنشب بين الأقسام المختلفة داخل الشركة والموظفين.
* التفاوض مع القوى العاملة المدربة وذات الكفاءة العالية للعمل في المؤسسة.[[14]](#footnote-14)
* المشاكل المتعلقة بأصحاب المشروعات التي تقوم الشركة بتفيذها لصالحهم للمطالبة بحقوق للشركة لدى اطراف أخرى.

وهناك نقطة جدلية في موضوع التفاوض ,وماهية المفاوض ,فهل يشترط أن يكون المفاوض خبيراً في التفاوض على ان يكون خبيراً في الموضوع الذي يتفاوض عليه,أن الأفضلية أن يجتمع الاثنان معاً ,أي أن يكون رجل العلاقات العامة خبيراً في الاثنين معاً,وبعبارة أخرى أن يكون خبيراً في التفاوض وخبيراً في الموضوع الذي يتفاوض عليه.

ولكن الأولوية للخبرة في فنون ومهارات التفاوض ,لكون الموضوع المتفاوض عليه يمكن ان يصبح معلوماً جيداً للمفاوض,ويمكن للمفاوض ان يستعين بخبراء في الموضوع الذي يتفاوض عليه خلال وقت قصير ,ولكنه يتمكن من تعلم علوم ومهارات وفنون وتقنيات التفاوض في وقت قصير.

**دور العلاقات العامة في إدارة عمليات التطوير والتغيير**

تتعامل المؤسسة يوميا مع تحديات,ومتغيرات عديدة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي ,وحتى تتعاطى معها المؤسسة بالطريقة المثلى فإنها في بعض الأحيان تصبح بحاجة لتحسين أوضاعها,لتتأقلم وتتفاعل مع كل ما يحيط بها من تغيرات أو حتى تهديدات ,وينطبق الأمر على الفرص الكتاحة التي يمكن للمؤسسة استثمارها في حال ان طورت من واقعها.

والمؤسسات المعاصرة بشكل عام تتميز بصفة الديناميكية,والتجاوب الفعال مع بيئتها المحيطة,وعلى كافة المستويات ,لذا فقد أصبح التطوير أمراً اعتيادياً تقبله أغلب المؤسسات الراغبة في الوصول لأفضل معدلاتها الانتاجية.

ويعد التطوير واحد من عمليات التغيير,والمقصود هنا:التغير نحو الأفضل ,أي الانتقال لمرحلة متقدمة في الممارسة والتطبيق ,خاصة ما يتعلق بالتطوير الإداري ,وللعلاقات العامة دور بارز فيها,كما أنها تعد واحدة من المهمات الأساسية للعلاقات العامة.

**أهداف التطوير[[15]](#footnote-15)**

* تحقيق التوازن بين المؤسسة وبيئتها.
* تقوية العلاقات والترابط بين الأفراد.
* القضاء على الصراعات بين الأفراد وبين النظم الفرعية.
* زيادة دافعية الأفراد للعمل.
* تطوير إجراءات العمل ,لتأديتهابطريقة أفضل.
* زيادة ثقة العاملين ببعضهم البعض.
* إدخال التطوير التكنولوجي,بحيث يتقبله الأفراد ويتجاوبون معه.

وتتسع أهداف التطوير الإداري لتشمل أي تغير جوهري ترى المؤسسة ضرورة إدخاله لزيادة فعاليتها,وبذلك فإن أهداف التطوير الإداري يمكن ان تتضمن أهداف أخرى ,ما دامت موجهة لإجراء تغير في أي نظام من النظم الفرعية للمؤسسة.

**الشكل (2)**



**دور العلاقات العامة في عملية التغير والتطوير**

عند اجراء تطوير أو تغيير ما ,هناك أكثر من جهة يمكنها أن تتولى هذه المهمة ,فقد تقوم به الإدارة نفسها,وقد تعتمد على مستشار خارجي,أو يمكن الاعتماد على الطريقتين.

ولكون التغيير يرتبط بالأفراد ,والجماعات والتنظيم,ويؤثر على العلاقات الداخلية(وربما الخارجية)ويرتبط بمتغيرات داخلية وخارجية,ولكونه ينجز من اجل التكيف مع تلك المتغيرات فإن العلاقات العامة هي الأقدر على فهم هذه الاعتبارات ,ويمكن لها أن تكون المستشار الأفضل لإدارة هذه العملية (على أقل تقدير)أو المساعدة في انجازها,أو تيسيرها,وهنا يقتصر دور الادارة العليا على تحديد الأدوار ,ومنح الصلاحيات.

فالعلاقات العامة تمارس دوراً بارزا في زيادة درجة فعالية عملية التطوير ,وتعتمد في ذلك على أدواتها البحثية المتميزة وطبيعتها الديناميكية المتجددة ووسائلها الاتصالية المناسبة ,حيق تبدأ دورها خلال مرحلتي الإعداد والتخطيط للتطوير,ويستمر هذا الدور أثناء مرحلة تنفيذ خطة التطوير ,بل أنه يظل حتى الانتهاء من مرحلة التقييم.

والواقع أن دور العلاقات العامة المعاصرة يشكل مقوماً أساسياً من مقومات فعالية التطوير,بل إنه يمثل أحد القوى الدافعة للانتقال من الوضع الراهن للمؤسسة إلى مستوى أفضل مما هي عليه.

**دور العلاقات العامة في تجنيد الاموال (التمويل)**

إن التحولات الاقتصادية ,والأزمات المالية ,وركود الأسواق ,وتدفق الانتاج,وغياب السياسات المالية الرشيدة,جميعها قضايا مقترنة بالأوضاع السياسية,والأوضاع الراهنة ,فهي قضايا تحولت لمشكلات تكاد تعصف بالعديد من المؤسسات ,خاصة الربحية منها,ولكن هذا لا ينفي عدم تأثر المؤسسات غير الهادفة للربح بها,وهي ليست بمنأى عنها أيضاً.

فقد تأثرت المؤسسات على اختلافها بهذه المتغيرات ,وفرض عليها تحد جديد ,لم يكن لؤرق المؤسسات من قبل ,ولك امثلة كحادثة الحادي عشر من سبتمبر 2001 ,والحروب التي نشبت في -منطقة الشرق الأوسط ,وما لحقها من تغييرات داخلية في العديد من الدول العربية...إلخ.

هذا أثر اقتصاديا على المنطقة بأسرها,وأصبح نمط التداول الاقتصادي في تراجع بسبب تداعيات هذه الأحداث على الاقتصاد الدولي ,والاقليمي ,والعربي,والمحلي أيضاً.

وهنا تبرز مسؤولية العلاقات العامة في تعزير الوعي بما يحدث على أرض الواقع,وضرورة التعاطي معه والقضاء على حالة الاحباط التي تصاحب مثل هذه الحالات ,والعودة إلى الحياة الطبيعية ,والتركيز على عملية البناء ,وليس البكاء على ما تم فقده وللعلاقات العامة استراتيجيات كثيرة تعمل عليها من أجل تحقيق أهدافها في هذا المضمار.

**دور العلاقات العامة في إقناع الممولين والمستثمرين.**

* لأنشطة العلاقات العامة أثر بارز في تعزير الثقة بالمؤسسة ,ورسالتها وأهدافها.
* لديها قدرة عالية على تحديد نقاط القوة والضعف التي تعد أهم المؤثرات على عقلية التمويل.
* لديها القدرة العالية على تحديد احتياجات الممولين.
* نظراً لأن الممولين لديهم بدائل كثيرة ,فإن على المؤسسة التي بحاجة لتمويل أن تفعل الكثير من اجل الظهور بالصورة المناسبة,والتي تقنع الممول بضرورة توجه أمواله للمؤسسة.
* إقناع المستثمرين المحليين باستثمار اموالهم في الداخل.
* تعمل العلاقات العامة على التركيز على الايجابيات والفرص ,ونقاط القوة والنجاحات المتحققة لتجعل من المؤسسة محط أنظار ومطمع لتدفق الاستثمارات عليها.

**العملية التمويلية**

1-إن الأموال التي يساهم بها الممول لدعم المؤسسة تبقى بلا قيمة ما لم تستثمر في إنشاء أو تطوير برامج قوية ومستدامة ضمن المؤسسة.

2-يجب فهم عملية إيجاد تمويل لدعم برامج ضمن المؤسسة من خلال الآتي:

* الممولين يملكون المصادر المالية(وليس المصادر الأخرى)لإنشاء وتطوير البرامج المختلفة.
* المؤسسات تمتلك الخبرة\معرفة المجتمع\الموارد البشرية \الموارد الفنية....إلخلإنشاء وتطوير البرامج المختلفة.
* تهدف العملية التمويلية إلى بقاد الطرفين(الممولين-المؤسسات)(كل حسب موارده)بطريقة فعالة ,والنتيجة تكون عملية تعاون ديناميكية(شراكة).

**أساليب العلاقات العامة في سد الفجوة التمويلية**

العلاقات العامة تمتلك فنون مخاطبة ومهارات مفاوضة المانحين والممولين ,والممارسات التطبيقية ,للوفاء وبشروط المنح.كما ان لديها من المهارات ما يكفي لإدارة الأزمات المالية التي تتعرض لها المؤسسة ,وأهمها تراجع التمويل ,او تراجع الاستثمار في المؤسسة أو تراجع أسعار الاسهم...إلخمن الازمات المالية المحتملة؟

من الآليات التي تعتمدها العلاقات العامة في مثل هذه الحالات ما يلي:[[16]](#footnote-16)

* توسيع الجمعية العمومية للحصول على دخل اكبر من الاشتراكات.
* ضم أعضاء شرف لتشجيعهم على التبرع ,وفتح مجالات جديدة للتمويل.
* الحصول على تبرعات من مجلس الإدارة ورجال الأعمال.
* مشروعات مدرة للدخل:
* تنظيم برامج تدريبية وتعليمية مدفوعة الأجر وتخدم المجتمع المحلي.
* تأجير (الأصول الرأسمالية)القاعات و الأجهزة...
* الشراكة والتعاون والتشبيك مع المؤسسات الكبيرة(ذات التمويل الثابت).
* الحصول على جزء من موازنة الأحزاب السياسية المخصصة للعمل الاجتماعي.
* الحصول على جزء من امول الزكاة.
* تمويل جزء من الموازنة من الحكومة وفقا للشراكة القطاعية.
* توظيف أسباب وقف أو تراجع مستوى التمويل ,أو انخفاض معدلاته لإقناع جهات التمويل البديلة (المحلية)بضرورة تمويل نشاطات المؤسسة.
* توظيف علاقات المؤسسة والشخصية (وسمعة المؤسسة)في تجنيد الأموال.
* مساهمة المستفيدين من أنشطة وبرامج المؤسسة.
* تنظيم أحداث خاصة مثل المعارض ,والحملات الخيرية لسد الفجوة التمويلية.

**دور العلاقات العامة في صناعة و اتخاذ القرار**

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب ,والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير ,لأننا إن لم نقعل ذلك قد نجد انفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل.وهنا علينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة فالتقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوض الكثير من اهدافنا.

ويؤكد أدون أميري وزملائه أن المؤسسة لا تستطيع اتخاذ أي قرار بدون اخذ جهود العلاقات العامة و رأيها في الاعتبار ,لأن مكان العلاقات العامة في أعلى مستويات الإدارة العليا,وعلاقتها مباشرة مع رئيس المؤسسة ومديري الدوائر.

وهذا ما يجعل العلاقات العامة على اطلاع بكل مايدور في المؤسسة ,سواء في مستويات الإدارة العليا أو الدنيا.وتقوم العلاقات العامة بعملية التخطيط للإسهام في تذليل الصعاب التي يمكن أن تصبح مشكلات صعبة الحل.إلا أن الكثير من المشكلات التي تواجه جهاز العلاقات العامة في المؤسسة مثل :تطبيق نظام المركزية الشديدة ,ومجموعة العيوب التنظيمية للوحدات الإدارية وانتشار البيروقراطية .وتعتقد الإجراءات ,والروتين ,وعدم وفرة المعلومات...ومثل هذه المشكلة –عدم توفر المعلومات- تدفع الإدارة الى الاقتناع بأول قرار يكشفونه بدلا من البحث عن القرار الأنسب .مما ينعكس سلباً على الحلول المتوفرة للمشكلة.وهذا يزيد من ضرورة تدخل العلاقات العامة لحسم أي مشكللات تتعرض لها المؤسسة لتجنب اتخاذ القرارات السريعة وغير المجدية.

**أهمية عملية اتخاذ القرار**

* اساس العملية الادارية (التخطيط- التنظيم- التوجيه-الرقابة)
* ضرورة أن يسهم أي قرار في تحقيق أهداف المؤسسة.
* ضرورة ان يستند على معلومات صحيحة.
* تشمل كل المستويات الادارية(العليا-الوسطى- الدنيا)

**سمات القرار الرشيد**

* يحقق الاهداف
* يتخذ في الوقت المناسب
* اختيار بديل أفضل
* يحقق التوازن
* ليس انفعالي.

**عملية اتخاذ القرار**

إن عملية اتخاذ القرار امرا ليس سهلاً لكونه يرتبط بالمستقبل,والمستقبل عادة يكتنفه الغموض,وعدم التاكد ,ويبنى على توقعات أكثر من الحقائقووهي عملية تساهم بوضوح في حسم أية تعارضات قد تظهر أثناء سير العمل ,ويحسم أية وجهات نظر مختلفة.

وغالبا ما يتخذ القرار على أساس الاختيار والمفاضلة بين بديلين أو أكثر ,يتصف كل واحد منها برؤية للتعامل مع القضية التي يوجه إليها القرار.

**دور العلاقات العامة في ترشيد القرارات الإدارية:[[17]](#footnote-17)**

 يعمل فريق عمل (العلاقات العامة) على صناعة القرار ,ولكن فرد واحد يتخذ القرار (رأس الهرم).وتحرض على إشراك مستويات إدارة كثيرة في عملية صنع القرار,وللحصول على أعلى درجات التنوع والاتجاهات.ويتركز الدور الرئيس للعلاقات العامة في صنع ودعم عملية اتخاذ القرار في العمل على ترشيده وجعله يتناسب مع كافة المستويات الإدارية ,ويراعي مصالح المؤسسة ,والعاملين فيهاووالإدارة العليا,وجماهير المؤسسة....وصناعة القرار بواسطة العلاقات العامة يسهم في :

1. تحقيق المصالح المشتركة .للمؤسسة و الأطراف المرتبطة بها .داخليا وخارجياً.
2. جعله مقبولاً من قبل كافة الاطراف المرتبطة به ,من خلال التمهيد له.
3. إضفاؤ الطابع الانساني على القرار.
4. تقديم القرار بكافة أبعاده (الشفافية)بتحديد أسباب أتخاذ القرار لمن يتعلق بهم.
5. إقناع من يطبق عليهم القرار بأنه يأتي لتحقيق أهداف المؤسسة التي هم جزؤ منها.
6. إقناعهم من يطبق عليهم القرار نفسياً.
7. توفير المعلومات والبيانات الأساسية حول القرار لمن يرغب بالتعرف على أبعاده.
8. تقديم توصيف كامل للمشكلة أو الموقف الذي اتخذ القرار من اجله ,بما يزيد من درجة تبني القرار على مختلف المستويات ,وهذا يشمل الإدارة العليا.
9. المساهمة في زيادة قدرة متخذ القرار على التنبؤ باحتمالات المستقبل لأي مشكلة أو قضية.
10. بعد تطبيق القرار عليها اكتشاف السلبيات و اقتراح أساليب لعلاجها,وتعزيز الإنجازات المتحققة.
11. تقديم تقييم موضوعي لردود الأفعال التي اسفرت عن تطبيق القرار.

**المراجع:**

* برغوث,علي. لعلاقات العامة اسس نظرية و مفاهيم عصرية. 2008
* راسم الجمال و آخرون,إنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة.1998
* صلاح أبو قحف,العلاقات العامة,مصر:الدار الجامعية للطبع والنشر,1999
* محمد العزازي أبو ادريس ,العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة,ط1,الزقازيق:المكتبة العلمية,1998

**مواقع الوب:**

[www.ahlabaht.com](http://www.ahlabaht.com)

[www.SIA.com](http://www.SIA.com)

[www.palpr.com](http://www.palpr.com)

1. www.SIA.com [↑](#footnote-ref-1)
2. . العلاقات العامة اسس نظرية و مفاهيم عصرية. 2008,ص85 برغوث ,علي [↑](#footnote-ref-2)
3. www.ahlabaht.com [↑](#footnote-ref-3)
4. www.SIA.com [↑](#footnote-ref-4)
5. برغوث,علي.مرجع سبق ذكره.ص86 [↑](#footnote-ref-5)
6. www.SIA.com [↑](#footnote-ref-6)
7. www.palpr.com [↑](#footnote-ref-7)
8. برغوث,علي.مرجع سبق ذكره.ص92 [↑](#footnote-ref-8)
9. راسم الجمال و آخرون,إنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة,ص20 [↑](#footnote-ref-9)
10. برغوث ,علي.مرجع سبق ذكره.ص96 [↑](#footnote-ref-10)
11. www.palpr.com [↑](#footnote-ref-11)
12. www,ahlabaht.com [↑](#footnote-ref-12)
13. برغوث ,علي.مرجع سبق ذكره.ص99 [↑](#footnote-ref-13)
14. ,العلاقات العامة,مصر:الدار الجامعية للطبع والنشر,1999,ص134 صلاح أبو قحف [↑](#footnote-ref-14)
15. محمد العزازي أبو ادريس ,العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة,ط1,الزقازيق:المكتبة العلمية,1998,ص283 [↑](#footnote-ref-15)
16. www,ahlabaht.com [↑](#footnote-ref-16)
17. برغوث,علي.مرجع سبق ذكره.ص115 [↑](#footnote-ref-17)