

دور العلاقات العامة في إدارة التغيير بالمنظمة

*Le rôle des relations publiques dans la gestion**du changement dans l'organisation*

د. حراث سمير

د. بوسيلة زهير

جامعة يحيى فارس. المدية / الجزائر جامعة يحيى فارس. المدية / الجزائر

ملخص: تحاول هذه الورقة إبراز أهمية العلاقات العامة ودورها في عملية إدارة التغيير بالمنظمة، حيث العلاقات العامة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله عملية التغيير وهي العنصر الأساسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المنظمة والقائمين عليها، من خلال ضبط العلاقات الضرورية، القدرة على تطوير الأداء الوظيفي للأفراد في إطار العمل المشترك الذي يجمعهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومن تم تحقيق أهداف المجتمع.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، إدارة التغيير، المنظمة.

Résumé : Cet article tente de mettre en évidence l'importance des relations publiques et son rôle dans le processus de gestion du changement de l'organisation, où les relations publiques sont l'axe principal autour duquel le processus de changement s'articule, et est l'élément principal sur lequel les efforts de l'organisation et de ses responsables devraient être axés, en contrôlant les relations nécessaires, capables de développer la performance professionnelle des individus Dans le cadre d'un travail commun qui les rassemble, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Mots clés : Relations publiques, gestion du changement, organisation.

مقدمة:

يعبر التغيير change عنصرا أساسيا في كل جوانب الحياة الأفراد والمؤسسات، حيث يتم تنفيذ التغيير للتفاعل مع كل متغير، ومواجهة احتياجات قوى العمل المختلفة والاستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة والملائمة بين المؤسسة والبيئة المتغيرة.

وتنبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى ومتطلبات التجديد، وتعتبر عملية التجديد والتغيير من العمليات التي تشكل طلب المراحل التنظيمية، وذلك بالتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع

الإمكانات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمنظمات، مما يسهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات.

ويعد عنصري التنظيم والموارد البشري من أهم مقومات التنمية والتطور لما لهما من تأثير على مستويات الأداء، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم...

إن الاهتمام بالموارد البشري وتنميته وتطويرة نابع من أن العلاقات بين الأفراد هو المحور الرئيسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المنظمات والمدراء كافة أثناء التغيير... فالمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء أفرادها وعلى توجيهه نحو تحقيق أهدافها من خلال بناء شبكة علاقات عامة صحيحة وسليمة، تصل من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها. فعملية إدارة التغيير مرتبطة أساساً بإدارة العلاقات العامة، التي تعمل على ضبط العلاقات الضرورية، من أجل تطوير الأداء الوظيفي للأفراد في إطار العمل المشترك الذي يجمعهم في المنظمة. فالعلاقات العامة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله عملية التغيير وهي العنصر الأساسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المنظمة والقائمين عليها. ويمكن القول على وجه التحديد بأن شبكة العلاقات العامة المنسوجة بشكل جيد هي التي تؤمن بقاء المنظمة، وتحفظ لها شخصيتها، وتنظم طاقتها الحيوية، وتجعلها مؤسسة أكثر مسؤولية وانضباطاً من أجل تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق أهداف المجتمع. وعليه فإن هذه الورقة ستحاول إبراز أهمية العلاقات العامة ودورها في إدارة التغيير بالمنظمة.

1. إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير change management من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات، إذ يتم بموجبها إحداث تغييرات في مهارات سلوك العاملين، وقيمه وأنماطه، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال إتباع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة تركز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي.

ويتوجب على إدارة التنظيم أن تدرك أهمية الجوانب الرئيسة لإدارة التغيير وأهم مكونات عملية التغيير المتمثلة بتحديد أهداف التغيير، ومحركات التغيير، وأنواع التغيير، والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها، ومدى التغيير، وطرق إدارة التغيير، وأخيرا الآثار المترتبة على التغيير. (فريد محمد القواسمة، 2005، ص13)

فالمنظمة تتفاعل مع البيئة التي تعمل فيها، وتفرض التغيرات التي تحدث في البيئة على كافة المنظمات إجراء تعديلات وتغييرات في خططها وأساليبها لتواكب ما يجري في بيئتها، لقد أصبح التغيير "سمة بارزة وملازمة لكثير من المنظمات وجزءا من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح وليس إستراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات." (ربحي مصطفى عليان، 2015، ص14)

إن المنظمات بذاتها لا تتغير، فالعاملون والشركاء والموردون والمستهلكون هم الذين يتغيرون. ويعتبر التغيير هنا ضروريا، وبدون التغيير يصبح الناس ساكنين وتموت المنظمات..فالتغيير يعني تغيير الهياكل التنظيمية التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء، فيعيد توزيع الاختصاصات وقنوات الاتصال، وقد تستحدث أو تستبعد بعض الوحدات التنظيمية وما يتبع ذلك من تغير في عناصر المنظمة بصفة عامة، كما قد يتم تسهيل الإجراءات وإعادة النظر فيها بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد والموارد ويحقق للمنظمة وضعاً إدارياً أكثر كفاءة.

(ابتسام عبد الرحمان حلواني، 1990، ص45-70)

وفيما يلي بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي يمكن توظيفها في إدارة التغيير وأهمها:

إدارة المعرفة Knowledge Management

إدارة الإبداع Creative Management

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

إدارة إعادة الهندسة التنظيمية Organizational Re-engineering Management

1.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي " الآلية أو الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور.. من خلال التوظيف العلمي لسليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها." (إسماعيل الطيطي، 2011، ص20)

وحسب Christophe Biester هي "إدارة عملية التكيف التنظيمي".
(Christophe Biester , 2008, p06)

ويعرفه أحمد سيد مصطفى بأنه "جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التغيير على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره."

(احمد سيد مصطفى، 1995، ص221)

ونقصد بـ "التغيير التنظيمي كل تعديل في الهياكل أو في سلوكيات أعضاء المنظمة، و هو عمل إرادي من طرف المسير بغية ضمان ديمومة ونمو المؤسسة."

(V. Baptiste ,2003,p119)

2.1. مجالات التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير منهجا متكاملا من الأنشطة المتداخلة، كما يعد أحد الجوانب والأبعاد الأساسية للتنمية والتطوير التنظيمي في المنظمات، والتي يجب على الإدارة العليا فهمها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح، والتغيير التنظيمي هو في الواقع خطة إيجابية تعمل على تطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها إلى مرحلة أكثر فاعلية لتوائم المتغيرات البيئية البعيدة كل البعد عن الاستقرار والثبات.

لقد أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي.

ولما كانت أي منظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، والعمل على تبني

منهج إدارة التغيير والتطوير باستمرار لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التطوير والتغيير.

(أحمد يوسف دودين، 2012، ص161)

ولكن السؤال الرئيسي الذي يطرح هو "ماذا نغير؟" وما الذي تسعى المؤسسات إلى تغييره؟، وبصيغة أخرى، ما هي المجالات التي يستهدفها إحداث التغيير التنظيمي؟.

يحدد اتحاد جمعيات تنمية الموارد البشرية بالولايات الأمريكية المتحدة مجالات التغيير فيما يلي: (فؤاد القاضي، 2006، ص134)

- تغيير علاقات العمل بين الأفراد والجماعات، أي إحداث تغيير في سلوكياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وثقافتهم.
 - تغيير في تصميم العمل والهيكل التنظيمي بما يؤدي إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المتبع ونطاق الإشراف وتوزيع وتفويض السلطة وتصميم الأعمال.
 - تغيير في التكنولوجيا المستعملة، أي إدخال تكنولوجيا حديثة وتطوير استخدام الخبرات والمعرفة والخامات والآلات والتجهيزات لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- وسنعرض فيما يلي التصنيف الأكثر استعمالاً وهو الذي يقسم مجالات التغيير في كل من الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة والأفراد وطرق التنظيم:

1.2.1. التغيير الاستراتيجي: يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، من رؤية وسياسات وأهداف، فقد يؤدي إلى إعادة النظر في التوجهات العامة وفي تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الجديدة، كأن تتحول المؤسسة من نشاط إلى نشاط آخر، أو من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة من خلال اعتماد إستراتيجية التنويع في النشاطات بدل الاعتماد على نشاطات معينة. وفي هذا الإطار تشير Balogun بأن من بين أنواع التغيير ما يوصف بأنه استراتيجي وهو كل تغيير يكون مولداً لتحول جذري داخل المؤسسة لما له من تأثير على كل من الإستراتيجية والهيكل والثقافة وأنظمة التسيير (Balogun. J , 2001, p.6).

فغالبا ما يهدف إحداث التغيير الاستراتيجي ضمان بقاء المؤسسة، فعلى الرغم من خطورته، إلا أن بعض المدراء يجدون أنفسهم مضطرين لإحداثه بسبب تأزم حالة مؤسساتهم وخوفا عليها من الزوال.

2.2.1. التغيير الهيكلي: يمس الهيكل التنظيمي الذي تتحدد من خلاله سلطة الوحدات التنظيمية والإدارية ومسؤولياتها ومهامها وعلاقتها فيما بينها في إطار من الرسمية والمركزية. وهو يتضمن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة بما يحمله من تغيير في توزيع السلطات والمسؤوليات وآليات التنسيق وقنوات الاتصال وطرق تأدية الأعمال وكذلك إلغاء أو استحداث وحدات إدارية أو تنظيمية. ويعد تغيير الهيكل التنظيمي من أكثر مجالات التغيير على مستوى المؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في إطار بيئة خارجية تتميز بعدم الاستقرار بما يفرض عليها تبني هياكل لامركزية ومرنة وعضوية. ويركز على "تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية وغيره". (حسين حريم ، 2010، ص287)

3.2.1. التغيير التكنولوجي: تقوم الإبداعات التكنولوجية بإدخال التغييرات في طرق العمل، ويدخل في هذا النطاق، الطرق المتبعة في الإنتاج والتخزين والتسويق وتنظيم عمل العمال، وتقديم الخدمة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للعمل. (رجحي مصطفى عليان، 2015، ص161) و يشار إلى أن التكنولوجيات الحديثة قد رفعت من درجة تمكين العاملين في المؤسسات من خلال إتاحة المعلومات للجميع في أقصر وقت وفي كل مكان.

وقد أشارت المقاربة السوسيوتقنية التي طورها معهد *Tavistock* للعلاقات الإنسانية في أربعينات القرن الماضي إلى أن هناك ارتباط قوي بين الجوانب التكنولوجية والجوانب الاجتماعية والتي أكدت على ترابط كل من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على العمل والعمال، وهناك الكثير من الشواهد التي بينت فشل بعض التغييرات التكنولوجية بسبب عدم مراعاتها للجوانب الاجتماعية في مكان العمل (برباش توفيق، 2016، ص33).

فقد تؤدي التغيرات التكنولوجية إلى التأثير على النسيج الاجتماعي في مكان العمل نظرا لتقلص العلاقات والتفاعلات بين الأفراد وهم يؤدون أعمالهم.

4.2.1. التغيير الثقافي: ترتبط ثقافة المؤسسات بقيم وتقاليد المجتمع الذي تعمل في إطاره أي بثقافته، وهذا على الرغم من إمكانية أن تكون لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها. وتشير الثقافة التنظيمية إلى ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة والقيم، وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء المنظمة ويلتزمون بتطبيقها. (سعيد محمد المصري، 1999، ص 183)

وتوفر الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا لكل الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث ما يجب عمله وما لا يجب عمله، وكيف ينبغي أن تكون عليه طرق تفكيرهم وتعاملهم عند اتخاذ القرارات وتبني السلوكيات، ويتشكل هذا الإطار المرجعي عبر تاريخ المؤسسة والذي من خلاله يتعلم الأفراد كيفية التصرف والتعامل مع المواقف التي تواجههم. وعادة ما يشير الباحثون إلى أن من أصعب مجالات التغيير هو ما يرتبط بجوانب الثقافة التنظيمية وقيم واتجاهات وسلوكيات أفرادها، وهذا بسبب رسوخها وتجدرها في تاريخ المؤسسة وفي أذهان الأفراد ومعايشتهم لها في يومياتهم، وهو ما يفسر العدد الكبير لحالات الفشل التي تعرفها مشاريع التغيير الثقافي، ويشير Heller في هذا الصدد إلى أن إمكانية النجاح في التغيير الثقافي تزداد عندما تتمكن الإدارة والمسؤولين عن مشروع التغيير من خلق الظروف المناسبة التي تشجع الأفراد على هذا التغيير وإقناعهم به وتحفيزهم على إحداثه وإنجاحه من خلال تمكينهم من المشاركة فيه.

(Heller R, 2002, p.201)

3.1. مداخل التغيير التنظيمي: تأخذ عمليات التغيير على مستوى المؤسسات أشكالا مختلفة تسمى بمداخل التغيير، وهي البرامج أو مشاريع التغيير التي تعتمد عليها المؤسسات، وستتناول منها الأكثر استعمالا فيما يلي:

1.3.1. إدارة الجودة الشاملة: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي في التسيير وهو التحسين المستمر لمختلف الوظائف والأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، وهي تستهدف أيضا خدمة الزبائن لمواجهة قوة المنافسة من خلال الاستماع الجيد إليهم والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم، فإدارة الجودة الشاملة: " فلسفة لمواجهة شدة المنافسة من خلال الاستماع الجيد للزبائن والعمل لاحتياجات وتوقعات العملاء." (مدحت أبو النصر، 2008، ص2) وتستهدف برامج إدارة الجودة الشاملة تغيير ذهنيات واتجاهات المدراء والعاملين على حد سواء، فنجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى التغيير في ثقافة المؤسسة، تغيير ثقافي ينبغي أن يترسخ في ذهنيات واتجاهات وسلوكيات الإدارة والعاملين في المؤسسة.

2.3.1. إعادة الهندسة: تركز فكرة إعادة الهندسة على البدء من جديد، والابتعاد عن أساليب الترميم والإصلاح، من خلال التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة لصالح عمليات جديدة تعطي انجازات وتحسينات فائقة في الجودة والسرعة والمرونة، فهي "إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عدة عوامل مثل: الوقت والتكاليف، والجودة والخدمة. وهذا لا يعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل، والتكنولوجيا، أو الموارد البشرية، ولكنه يستخدم الصفحة البيضاء." (راوية حسن ، 2004 ، ص360)

بمعنى إعادة النظر بشكل رئيسي وإعادة التصميم بشكل جذري للعمليات العملية للحصول على نتائج مهمة في الأداءات الحرجة.

3.3.1. إعادة الهيكلة: يركز الهدف منها على "إحراز تحسينات سريع في القيمة الاقتصادية، وفي نفس الوقت إيجاد منظمة يكون هيكلها وعملياتها وموظفوها وثقافتها متكيفا بشكل ملائم مع مهمتها وبيئتها الحالية فتكون متهيئة للتغيير القادم." (ربحي مصطفى عليان، 2015، ص161) فهو تحول في البناء الهرمي يضمن تقليل المستويات الإدارية، وتقليص حجم العمالة، وتشكيل هيكل ديناميكي، وتشكيل فرق عمل يتم فيه تطبيق إدارة الفريق، وهذا يتطلب بناء شبكة قوية من الاتصالات بين فرق العمل وأفراد الفريق لضمان عدم وجود حواجز، وبهذا تصبح

المنظمة اقتصادية وفعالة في كافة المستويات. حيث يتم التركيز فيها على "تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية وغيرها."

(حسين حريم ، 2010، ص286)

2. العلاقات العامة :

تعتبر العلاقات العامة علما يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية، بغرض تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي، حيث يتمثل هدف العلاقات العامة في رعاية العلاقات الإنسانية السليمة بين أعضاء المؤسسة من جانب، وبين المؤسسة والجمهور من جانب آخر، حيث بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة علاقات مفعمة بالثقة بين فئات الشعب المختلفة بقصد نجاح المشروعات التنفيذية.

لقد أكد أيفي لي على أن الحس المؤسسي لا يكمن فقط فيما تمثله المؤسسة من قيم مادية، وإنما أيضا في القيم الاجتماعية والحضارية والإنسانية التي تجسد الإطار العام الذي توضع فيه العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة، حيث يقول: "إنني أحاول دائما ترجمة الدولارات والأسهم والسندات إلى مصطلحات إنسانية."

(ربحي مصطفى عليان، 2005، ص229)

1.2. مفهوم العلاقات العامة:

تجدر الإشارة بداية إلى أن مفاهيم العلاقات العامة تتعدد وتختلف بتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين والممارسين، ولكنهم يتفقون ويعتبرون بأن العلاقات العامة هي:

- إدارة الثقة والفهم المشترك بين المنظمة وجمهورها.
- إدارة سمعة المنظمة داخليا وخارجيا.
- إدارة التوافق في المصالح بين المنظمة وجمهورها.

لقد حدد أيفي لي مفهوم العلاقات العامة في إجابته على سؤال طُرح عليه يتمحور حول طبيعة عمله في منصبه كمساعد المدير العام لشركة بنسلفانيا للسكك الحديدية

بأنها: " تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة." أي العلاقات العامة التي يجب أن تنقل الصورة الصادقة عن الفرد أو الهيئة أو الشركة إلى الجمهور، وهذا النشاط يتم من خلال المعلومات والأخبار الدقيقة والصحيحة، فهي الضمان لكسب ثقة الجمهور وتقديره. (ناجي معلا، 1992، ص 25-26)

وجاء في تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني، بأن العلاقات العامة هي: " الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها." (منال طلعت محمود، 2002، ص 20)

وعرفت جمعية العلاقات الفرنسية نشاط العلاقات العامة بأنه: " صورة من السلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف بناء وتدعيم العلاقات المليئة بالثقة والتي تقوم على أساس المعرفة والفهم المتبادلين بين المؤسسة وجمهورها المتأثر بوظائف وأنشطة تلك المؤسسة." (ربحي مصطفى عليان، 2015، ص 230)

وعرف الاتحاد الدولي العلاقات العامة بأنها: " وظيفة إدارية ذات طبيعة تخطيطية دائمة، تهدف المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة من خلالها إلى كسب واستمرار الفهم والتعاطف والتعاقد لأولئك الذين تهتم بهم عن طريق تقويم الرأي العام تجاهها بغرض إيجاد ارتباطا وثيقا بقدر الإمكان بين سياستها وإجراءاتها ولتحصل عن طريق المعلومات الصحيحة المخططة على تعاون أكثر إنتاجية وكفاية وأكثر اكتمالا من أجل تحقيق مصالحها المشتركة." (غريب محمد سيد أحمد، 1996، ص 112)

ومما سبق يمكن القول بأن العلاقات العامة هي الجهود المقصودة والمستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تهدف للوصول إلى تفاهم متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة والرأي العام.

يضم موضوع العلاقات العامة كلا من العلاقات الإنسانية، والعلاقات الصناعية، والعلاقات العمالية، إلى جانب العلاقات الخارجية مع فئات الجماهير الخارجية. فالعلاقات العامة إذن تصور واسع يضم جمهورا داخليا يتكون من العمال

والمستخدمين والمساهمين، وجمهوراً خارجياً يضم الموردين والموزعين والمستهلكين، ومن الجماهير ممن يتصل بالسلعة أو بالخدمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فنشاط العلاقات العامة يغطي كلا من ألوان النشاط والرعاية الداخلية، إلى جانب ألوان الإعلام والاتصال الجماهيري الخارجي بما فيه المجتمع المحلي والسلطات الحكومية.

ونخلص إلى تعريف ادوارد بيرنز الذي يعتبر العلاقات العامة بأنها محاولة كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية، أو حركة أو مؤسسة وذلك عن طريق الإعلام والإقناع والتكيف، حيث يقول برنز في ذلك: "كما أن المهندس يشيد الأبنية وقيم المنشآت، فإن خبير العلاقات العامة يقيم الصلات الودية ويشيد الرضا والتأييد." (منال طلعت محمود، 2002، ص24). ويرى بأنه يمكن عرض نظرة خبراء العلاقات العامة لهذا الفن فيما يلي:

– **العلاقات العامة فن من فنون الاتصال:** يعتبر الاتصال أداة من أدوات العلاقات العامة التي تهدف إلى تكيف العلاقات العامة لصالح المنظمة، ويتطلب هذا أمرين: الأول: فهم عقليات الجمهور ومعرفة قوى التأثير فيه، من خلال الإلمام بأصول العلوم الاجتماعية، وعلم النفس، وعلم وسائل الاتصال..)

الثاني: دراسة المصالح المشتركة بين الجمهور، ورسم الخطط على أساسها، ولا يمكن الوصول إلى ذلك إلا بالبحث والاستقصاء والاستفتاء العلمي المنظم، وترتيب الحقائق والآراء التي تمكن من الوصول إلى معلومات موضوعية توضع على أساسها برامج الاتصال.

– **العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة:** أضيفت العلاقات العامة إلى الوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة في التنظيم، وتحديد المسؤولية والإشراف، فالعلاقات العامة تشمل جميع مستويات الإدارة من رئيس المؤسسة إلى أصغر موظف متخصص مسئول عن الأعمال الفنية.

– **العلاقات العامة فن من فنون الإعلام:** تقوم العلاقات العامة بدراسة فنون الإعلام ووسائلها وإمكاناتها للاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

(غريب محمد سيد أحمد، 1996، ص118)

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الخصائص التالية:

- الاتصال هو أساس العلاقات العامة مع جماهيرها.
- تعتمد العلاقات العامة في نشاطها الاتصالي على الإعلام ونشر الحقائق، وتوحي الصدق والأمانة في التعامل مع فئات الجماهير التي تتعامل معها.
- تستخدم العلاقات العامة في اتصالها مع الجماهير كافة وسائل وأشكال الاتصال الممكنة.
- تعتمد العلاقات العامة في تحقيق أهدافها وأوجه نشاطها على الأسلوب العلمي الذي يعتمد على الدراسة وإجراء البحوث المستمرة وكذلك إعداد الخطط والبرامج والتقييم المستمر لنتائج الأداء في ضوء معايير معينة.

2.2. أهداف العلاقات العامة:

ينبغي أولاً قبل التعرض للأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها، الإشارة إلى الأخذ في الاعتبار بأن:

- أهداف العلاقات العامة لا تختلف في جوهرها من مؤسسة إلى أخرى مهما اختلفت طبيعة أنشطة هذه المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة ملكيتها.
- ينحصر الهدف الرئيسي للعلاقات العامة في تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين المؤسسة وبين أطراف التعامل الداخلي معها (العاملين والإدارة والملاك)، وكذلك أطراف التعامل الخارجي (الموردين والعملاء والنقابات والمنظمات الأخرى الحكومية وغير الحكومية ..) .

ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقاتها بالجمهور كالآتي: (منال طلعت محمود، 2002، ص28).

1) الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي والتي تتلخص فيما يلي:

- بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الداخلي.
- نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.

- رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم، والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجهات المؤسسة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف..
- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المؤسسة بشأن سياساتها وخططها الحالية والمستقبلية، فضلا عن تقديم المعلومات والتوصيات الخاصة بال جماهير الخارجية والتي لها علاقة بممارسة المؤسسة لنشاطاتها وتحقيق أهدافها.

2) الأهداف المرتبطة بال جماهير الخارجية تتمثل بصفة عامة فيما يلي:

- تحسين سمعة المؤسسة، والعمل على تشكيل صورة ذهنية إيجابية عنها من خلال التقديم الجيد، وشرح سياسات وأهداف المؤسسة اتجاه الجماهير والمجتمع.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمؤسسة.
- توفير المعلومات للإدارة عن الجماهير وعن أطراف التعامل معها.
- شرح دور المؤسسة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة.

3.2. أهمية العلاقات العامة :

تقوم العلاقات العامة بتوضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه أي منظمة في المجتمع، إذ تستطيع أن تساهم في نشر أفكار معينة عن موضوعات محددة في ظل إيديولوجية الدولة عن طريق شبكة الاتصالات الجماعي التي تعمل من خلالها وفي حدود إطارها، كما تستطيع أن تساهم أيضا في خلق مجتمع أكثر مسؤولية وانضباطا يعمل أعضاؤه على تحقيق المصلحة العامة. وعلى هذا الأساس ينظر المهتمون بالعلاقات العامة إلى أن تطورها ونموها يرتبط أشد الارتباط بتطور المجتمع ونموه، فهي تمثل عملا سياسيا واقتصاديا وثقافيا، حيث يمكن ملاحظة هذا من خلال نمو المجتمعات من جانب ونمو العلاقات العامة من جانب مقابل.

وتبرز أهمية العلاقات العامة في المنشآت الصناعية إلى لأنها تسعى دائما إلى تنمية الاتصالات وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة، فلا شك بأن علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك ، وقد يحدث أن تواجه المنظمة بمواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة والحكمة في معالجتها حتى لا يظهر أي رأي مضاد أو كراهية للمنشآت ومنتجاتها خاصة في مجالات المنافسة والتي يسعى فيها المتنافسون إلى إطلاق الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات.

ولقد ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على إثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولعل أهم هذه التغيرات: (منال طلعت محمود، 2002، ص34-35).

1. ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام خاصة في المجتمعات الديمقراطية وهذا التطور في تزايد مستمر، فحتى تستمر الحكومات في الحكم لابد من بدل المزيد من المحاولات لكسب ود الجماهير الشعبية، وتأييد الجمهور للحكومة وثقته فيها عامل أساسي لنجاح الحكومة، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق التفاهم بينها وبين الجماهير المتعاملة معها، ولذلك كان لا بد من الاهتمام بالرأي العام ودراسته والتعرف على خصائصه، وتوجيهه الوجهة الصحيحة بما فيها صالحه وصالح المجتمع ومؤسساته.

2. كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينها، حيث أصبح هناك شركات ضخمة ذات تجهيزات آلية كبيرة، يعمل عليها ألوف من العمال، وتنتج إنتاجا ضخما من السلع، وتتعامل مع ملايين من البشر عبر العالم، هذه التغيرات جعلتها في حاجة ماسة إلى تحقيق اتصالات سليمة، وتنظيم برامج ورسم خطط تسيير على ضوءها في علاقاتها العامة.

3. التحول الذي حدث في المجتمعات جراء اعتماد الاقتصاد على الصناعة بدل الزراعة، وقد أدى هذا إلى ارتفاع نسبة سكان الحضر وانخفاض نسبة سكان الريف،

وهذا يحتاج إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغيير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه.

4.2. مبادئ العلاقات العامة:

تستند العلاقات العامة إلى مجموعة من المبادئ، نخصرها فيما التالي: (لبنان الشامي، 2001، ص 23-24).

- تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والبحث العلمي والتنظيم والتنسيق والتقييم.
- تقوم العلاقات العامة بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه، فهي تتصف بالديناميكية والحيوية وقوة الفاعلية، فالعلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والإيجابية من جانب الطرفين معا، وهي سياسات وأعمال، ثم اتصال وإعلام، فهي تعكس وجهة نظر فئات الجمهور للمؤسسة، وتعكس وجهة نظر المؤسسة لفئات الجمهور، فهي اتصال ذو اتجاهين.
- لا تقتصر العلاقات العامة على مؤسسات معينة، بل تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، تجارية أم صناعية أم اجتماعية.
- يعتبر العنصر الأخلاقي مهم جدا في ممارسة نشاط العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسه بمسؤولياتها الاجتماعية، والتزامها بالصدق فيما يصدر عنها من معلومات، وكذلك قيامها على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين كل من المؤسسة وجمهورها.
- معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يستوجب تفهما لطبيعة السلوك البشري.
- ضرورة جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارة العليا، حيث لا بد أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة.
- يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل أساسي بالرأي العام، فبدون الجمهور لا يوجد نشاط للعلاقات العامة، فهي تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على

أساس من الحقيقة والصدق لكسب تعاطفه وثقته، فالعلاقات العامة تؤدي دورها بشكل فعال، فقط عندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية كبيرة عند إدارة المؤسسة.

2.5. الأطر العامة للعلاقات العامة:

تحدد أطر العلاقات العامة بتعدد أهدافها المتمثلة في تكوين رأي عام إيجابي وتحسين سمعة المؤسسة وتوطيد علاقاتها مع أطراف التعامل الخارجي، ويمكن حصرها فيما يلي: (عبد السلام أبو قحف، ص 318-319).

2.5.2. الإطار السياسي للعلاقات العامة: يعتبر الرأي العام الداخلي والرأي العام الخارجي تجاه المؤسسة مصدر السلطة الحقيقي في المؤسسة، ومن ثم فإن كسب التأييد للرأي العام يعني إرساء قواعد السلطة والتنظيم، ومن ثم بقاء المؤسسة واستمرارها، كما أن دراسة الرأي العام الداخلي والخارجي تُسهل ممارسة المديرين لوظائفهم، وكذلك اضطلاع المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية.

2.5.2. الإطار الاجتماعي والنفسي والإنساني للعلاقات العامة: تحتاج المؤسسة إلى تأييد اجتماعي وقبول من طرف الجماهير التي تتعامل معها، ومن ثم فإن دور العلاقات العامة يتعاظم بتزايد حاجة المؤسسة إلى التأييد والقبول الاجتماعي لتصرفاتها أو منتجاتها أو سياساتها اتجاه العاملين والمستهلكين، أو أي طرف من أطراف التعامل معها. يشكل توطيد المؤسسة لعلاقاتها بالجماهير الداخلية والخارجية ضرورة لبقائها واستمرارها، مما يعني أن العلاقات الاجتماعية لها إطار اجتماعي تمارس فيه مختلف أدوارها ووظائفها مهما اختلفت أساليب ووسائل الممارسة والتطبيق من منظمة لأخرى أو من وقت لآخر، وكذلك دراسة سلوك الأفراد والجماعات بهدف تنظيم العلاقات الإنسانية بينهم داخل وخارج المؤسسة على أساس من التعاون والوعي.

3.5.2. الإطار التنظيمي للعلاقات العامة: تمارس فيه العلاقات العامة نشاطاتها، وتبني على ضوءه علاقاتها بين الإدارات الأخرى، وهو عبارة عن بناء يحتوي على أقسام أو وحدات مختلفة تمارس فيها الأنشطة وكذلك العلاقات المتبادلة بين الوحدات

أو الأقسام داخل الإدارة الأم، أي إدارة العلاقات العامة من خلال وجود شبكة اتصالات تحتوي على كافة العلاقات التنظيمية بينها وبين هذه الإدارة.

4.5.2. الإطار البيئي للعلاقات العامة: يعتبر تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة بمتغيراتها المختلفة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتكيف البيئة لتتلاءم مع المؤسسة، مهمة أساسية من مهام العلاقات العامة لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

خاتمة:

إن فهم عملية التغيير من قبل قادة ومديري التغيير واستعدادهم للتعامل الإيجابي معها، وإدراكهم بأن العلاقات بين الأفراد هي المحور الرئيسي الذي يجب أن تنصب عليه جهودهم أثناء التغيير، يمكنهم من إدارة عملية التغيير بنجاح دون التسبب بأي ضرر على العاملين أو التأثير على دافعيتهم والتزامهم نحو عملية التغيير، فالعملية مرتبطة أساساً بإدارة العلاقات العامة، التي تعمل على ضبط العلاقات الضرورية، من أجل تطوير الأداء الوظيفي للأفراد في إطار العمل المشترك الذي يجمعهم في المنظمة. والذي تصل من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

المراجع:

1. ابتسام عبد الرحمان حلواني(1990): التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الادارة العامة، الرياض.
2. أحمد سيد مصطفى(1995): الأبعاد الثقافية والسلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة.
3. أحمد يوسف دودين(2012): نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفدي، عمان.
4. برياش توفيق(2016): التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر.
5. حسين حريم(2010): إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
6. خضر مصباح إسماعيل الطيطي(2011): إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
7. ربحي مصطفى عليان(2015): إدارة التغيير، دار صفاء للنشر، ط2، الأردن.

8. رحي مصطفى عليان(2005): الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان.
9. راوية حسن(2004): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر.
10. سعيد محمد المصري(1999): التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر.
11. عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة الإشعاع، مصر.
12. غريب محمد سيد أحمد(1996): علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر.
13. فريد محمد القواسمة(2005): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
14. فؤاد القاضي(2006): استراتيجيات التنمية التنظيمية، ط5، القاهرة.
15. لبنان الشامي(2001): العلاقات العامة، المبادئ والأسس العلمية، دار اليازوري، عمان.
16. مدحت أبو النصر(2008): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
17. منال طلعت محمود(2002): العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
18. ناجي معلا(1992): العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
19. Balogun. J (2001): **Strategic change**, Management Quarterly, Part 10,.
20. Baptiste V (2003) : **Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement** : l'accréditation hospitalière, thèse de doctorat sciences de gestion, Université Lyon 3, France.
21. Christophe Biester(2008): **Change management in higher education**: the introduction of performance oriented payment in German universities, international conference on social sciences and humanities, Greece.
22. Heller R(2002): **le guide du nouveau manager**, Village Mondial, France.