

الفصل الثاني تنظيم إدارة العلاقات العامة

الوظائف والصفات الشخصية للممارسين

تهدف الوظيفة التنظيمية في المنظمة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة بالاعتماد على فكرة تقسيم الأعمال وتجميع التخصصات في إطار الأدوار الوظيفية والوحدات التنظيمية . كما تحقق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد على فكرة تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات في إطار المستويات الإدارية والمناصب الوظيفية ، بمعنى أن الوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب .

وصفة عامة تقسم وظائف الإدارة إلى سبعة وظائف أساسية هي:

- ١- **التخطيط الإداري** : كل ما يحدد مقدما ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عملية التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف الرقابية.
- ٢- **التوظيف** :- وهو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان المناسب وتوفير شروط وظروف العمل الملائم وتحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة .
- ٣- **التوجيه والإشراف** : مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف
- ٤- **التمويل والإدارة المالية**: وهي تتعلق بالنشاط الإداري المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن اتقاقها في أبواب الإنفاق القانونية .
- ٥- **التنسيق** : إيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة .
- ٦- **التسجيل** : كتابة الحقائق أو المعلومات كما هي بأمانة بقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها في المستقبل .

٧- **اتخاذ القرار** : لا ينظر له انه إجراء شكلي أو وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة بل اعتباره أيضا أداة للتجديد والخلق والإبداع بحيث يخرج القرار معبرا عن أفضل البدائل للوصول للهدف الذي من اجله اتخذ القرار .

أولاً توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة مجموعة من الشوائد يمكن وصفها فيما يلي :-

- ١- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها
 - ٢- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في الإدارة
 - ٣- تمكن من التوزيع العملي للأعمال والوظائف بحيث يتم تقاد إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية.
 - ٤- القضاء على الازدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل
 - ٥- التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة
 - ٦- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال.
- وتعد العلاقات العامة أحدث وظائف الإدارة فقد تشكلت لها خلال مراحل التقدم العلمي والعملي مجموعة قواعد تنظيمية وإدارية تتناسب مع طبيعتها وأهميتها .

أولاً توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة

يعد توصيف الوظائف واحداً من الشروط الجوهرية لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ثم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لان التوصيف يوفر تصوراً سليماً عن الأدوار الوظيفية المطلوبة .

ويرى عديد من المتخصصين في مجال العلاقات العامة أن العلاقات العامة تواجه عديداً من الصعوبات واجهتها فروع الإدارة الأخرى قبل أن تصل إلى مرحلة النضج فليس هناك اتفاق بين ممارسيها حول وظائفها وأغراضها ، وهو ما أدى لتداخل اختصاصات وأنشطة العلاقات العامة كوظيفة إدارية أساسية في المنظمة مع اختصاصات وأعمال غيرها من الوظائف الإدارية الأساسية

- الأخرى داخل المنظمة كما أدى إلى قيام العلاقات العامة بمهام وأعمال وأنشطة لا تمت بصلة لها وليس من اختصاصها وإنما هي من اختصاصات الإدارات الأخرى داخل المنظمة .
- ويذهب البعض إلى أن عدم الاتفاق حول تحديد الوظائف التي ينبغي على إدارة العلاقات العامة القيام بها يرجع لعدة اعتبارات إذ يتوقف تحديد هذه الوظائف **على عدة معايير أهمها :-**
- ١- طبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التي تتعامل معها .
 - ٢- حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة .
 - ٣- المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة .
 - ٤- مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على إنجاز الأعمال التي كلفت بها .

وبصفة عامة تشمل وظائف العلاقات العامة الممارسة التي تخص الإدارات التالية

- ١- كل ما يمكن إحصاءه لتأكيد التفاهم المشترك بين المنظمة ومن يتعاملون معها سواء من داخل المنظمة أو خارجها .
- ٢- اكتشاف وإزالة العوامل التي تشكل مصدرا لسوء التفاهم .
- ٣- تقديم النصح والمشاركة في تقديم الصورة العامة عن المنظمة .
- ٤- العمل على توسيع دائرة تأثير أو نفوذ المنظمة بالوسائل الاتصالية الملائمة كالنشر والإعلان وغيرها .
- ٥- كل ما يؤدي إلى تحسين الاتصال بين المنظمة وجمهورها .

وبإحدى كل من كالتالي وتيسر ويرود أن العلاقات العامة تهتم بمجموعة وظائف هي

- ١- تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما الجمهور والمنظمة
- ٢- اطلاع المسؤولين في المنظمة على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة .
- ٣- تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية من جهة وزيادة العلاقات الإيجابية من جهة أخرى .

أما كالتالي فقد ركز بشكل أساسي على مجموعة الوظائف التي تقوم بها العلاقات
الداخلية مع الجمهور الداخلي وهي تشمل فيما يلي:

١- تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا وذلك عن طريق توفير معلومات عن
موقف واتجاهات الجمهور الداخلي .

٢- تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلي بالمنظمة .

٣- القيام بأبحاث للرأي العام وتقييم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي
للمنظمة .

٤- وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلي .

٥- العمل على تمكين الجمهور الداخلي من التعبير عن وجهة نظره للإدارة وذلك باستخدام
الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق ذلك .

وقد ركز بركات وآسن وظائف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي في وظيفتين

١- حل التعارض الطبيعي بين الاهتمامات والمصالح المختلفة للإدارة والعاملين

٢- توفير الطرق والوسائل الاتصالية المناسبة بين الإدارة والجمهور

على تحديد وظائف العلاقات الخارجية ضمن الحاور الأساسية للمؤسسات الوظيفية
التي هي على النحو التالي:

١- الوظائف الإعلامية :-

- توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها (سلع وخدمات) وكيفية الانتفاع بها أو الإسهام في
تطويرها .

- تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابي مع جمهور المنظمة .

- رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة بما يحسن من العلاقات مع الجمهور وينفعها
باتجاهات ايجابية .

٢- وظائف الاستعلام :-

إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو الرأي العام وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن موقفها من المنظمة.

تحليل مواقف الجمهور والرأي العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية ودعم الإيجابية منها.

تطوير تقنيات استيعاب مقترحات مواطني الجمهور (حاجات ورغبات) وكيفية التحكم بها.

٣- وظائف التنسيق :

ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى في إطار الخطة الشاملة للمنظمة .

تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة في الهيكل .

برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة بما يمنع التداخل والإندراجية وكذلك التعارض والتقاطع بينها .

تتسيق فعاليات المتابعة ومراقبة برامج العلاقات العامة في إطار مراقبة البرامج الأخرى في المنظمة ومتابعتها .

الأساسيات لإدارة العلاقات العامة

من الصعب رسم نطاق نظام معين لإدارة العلاقات العامة في منظمة من المنظمات فهي تختلف حسب عوامل كثيرة .

و يمكن القول أن هناك أربعة أنظمة لمنظمة العلاقات العامة هي

- ١- يقوم بها وحدة خاصة .
- ٢- يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها .
- ٣- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى (مدير مكتب) .
- ٤- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى بسيط أو رئيس قسم .
- ٥- جميع الموظفين في المنظمة مسؤولين عن العلاقات العامة .

٦- ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها احد .

ويشير الهيكل التنظيمي إلى البناء التنظيمي العام وأسلوب تقسيمه قطاعيا ، ومستويات تقسيمه راسيا . وتختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري بحيث نجد في بعض النظم تداخلا أو قباعدا بين المستويات التنظيمية يمكن أن تتصور التقسيمات الأساسية الآتية في أغلب النظم الإدارية في

العالم الحديث وهي :-

- المستوى الرئاسي
- مستوى القرار التخطيطي
- مستوى القرار الإجرائي
- مستوى القرار التنفيذي
- مستوى الإشراف المباشر
- مستوى التنفيذ

ويعد هذا الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة محصورا بطورتين :-

- ١- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة
- ٢- تحديد الأنشطة المساعدة
- ٣- تجميع أو تجزئة الأنشطة
- ٤- خلق التقسيمات التنظيمية :عادة تقسم إدارة العلاقات العامة تبعا لواحد من

التقسيمات التالية

أولا : الأسلوب الاتصالي العام :- توزع مسؤوليات الأقسام في هذا الأسلوب على أساس

عموما وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام .

ثانيا : الأسلوب الاتصالي النوعي :- وفي هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام

على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة . تقسم للاتصال بالمستثمرين وآخر للمستهلكين

وثالث للموردين ..

ثالثا : الأسلوب الاتصالي المزدوج :- يعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك

تقسيم التسهيلات

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام فإنها ترتب في هيكل تنظيمي يبين مواقعها وعلاقتها . ولكي يكون التنظيم علميا سليما يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس

وهي كالتالي

- ١- **التخصص وتقسيم العمل :** يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه وذلك حتى يحصل منه على أفضل النتائج .
- ٢- **وحدة الهدف :** هو الرباط النفسي الذي يربط الأفراد والجماعات والإدارات . ولابد أن تكون بين هذه الأهداف وحده كي لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل
- ٣- **تسلسل خطوات السلطة :** يتطلب ان يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي وقفت عندها سلطاته وكذلك مرجعه في حالة حدوث مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته .
- ٤- **وحدة الأمر :** يطلق المرؤوسون وأمرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد لان ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق .
- ٥- **تعدد الاختصاصات :** تعود الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وتضع كل مجموعة من الأنشطة في وظيفة معينة تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود وواجباته ومسئولياته وعلاقته بالوظائف الأخرى . ويتضمن تحديد الاختصاصات الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيبها والظروف التي يؤدي لها في إطارها والواجبات الإضافية وغير المتكررة والطارئة وحدود السلطة ونطاق الإشراف .

٦- **تناسب السلطة والمسئولية**: يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ

القرارات في حدود معينة ملازمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين.

٧- **المركزية واللامركزية**: تأخذ بعض المؤسسات بالأسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع المعاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعند تصد جميع الأنشطة. حيث تلجا بعض المؤسسات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة في فروعها وتقتصرها على المقر الرئيسي فقط بينما يلجا البعض الآخر إلى أسلوب اللامركزية حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامة خاصة تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لصفوفها المتميزة وفي حدود الإمكانيات المتاحة .

٨- **نطاق الإشراف وحجم الهرم**: حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة .

٩- **التنسيق**: هو تكوين علاقة متعاونة بين الأفراد والجماعات الذين تتداخل أعمالهم

عناصر أساسية منظمته الحصول في الإدارة العلاقات العامة

يختلف أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى لبيلاهم أهداف كل منظمة وأنشطتها والجمهير التي تسعى إلى كسب تأييدها.

ويمكن القول بصفة عامة أن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات

العامة في المنظمة هي

١- **الطريقة الأولى: إنشاء إدارة علاقات عامة**: - إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها وكيانها في الهيكل التنظيمي للمنظمة بها من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة، ولها مسئول وأنشطة .

٢- **الطريقة الثانية: الاستعانة بمكتب خبير مستشار خارجي للعلاقات العامة**: - وهو الشخص يخصص جزء أو كل من وقته لمنظمة معينة، قد يكون فرد أو إدارة أو منظمة.

وتعريف المستشار الخارجي كما يعرفه فيليب ليسلي (هو المحترف الذي يعمل بشكل مستقل لوحد أو أكثر من العملاء وتغطي استشارته كل جوانب العلاقات العامة وكما ينظر إليه انه الشخص الذي يساعد الإدارة على صياغة الخطط أو تطوير الرأي العام) قد يكون واحد أو مجموعه أو شركة أو وكالة علاقات عامة أو وكالة إعلان بها قسم علاقات عامة

٣- **الطريقة الثالثة: الجمع بين الأسلوبين:** - ويوجد العديد من المنظمات التي تتبع هذه الطريقة ويرجع هذا إلى أنها تحاول أن تقلل عيوب وان تحصل على مزايا الطريقتين السابقتين.

مزايا وأسباب إدارة العلاقات العامة

- ١- إدارة العلاقات العامة جزء من المنظمة
- ٢- المعرفة الكاملة بالمنظمة ومشاكلها
- ٣- التفرع الكامل لمعايشة أفراد المنظمة.
- ٤- إدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات
- ٥- معرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارة من الإدارات
- ٦- قريبا من الإدارة العليا في المنظمة
- ٧- سرعة اتخاذ القرارات في الطوارئ .

مزايا وأسباب المستشار الخارجي

- ١- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التي قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة.
- ٢- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي وتفصيله الدقيقة التي قد يغرق رجل العلاقات العامة داخل المنظمة فيها.
- ٣- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظرا لاتصاله بوسائل الإعلام وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكررة إضافة لوجود بعض المتخصصين في مكتبة .
- ٤- زيادة علاقاته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية

- ٥- زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا بالمنظمة .
- ٦- لا يعتبر المستشار الخارجي عيئاً على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ منتظماً إلا إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة .

أهم أسباب الاستشارة الخارجية

- ١- عدم التواجد المستمر في المنظمة
- ٢- عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار
- ٣- عدم المعرفة بالأسباب غير المعلنة للمشاكل ذلك لاعتباره شخص غريب لا ينبغي إطلاعه عليها
- ٤- التعامل مع أكثر من منظمة في وقت واحد قد تكون في بعض الأحيان متنافسة

وحتى نزيد من مزايا الاستشارة ونختص من عيوبه فهناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في المستشار منها ما يلي :-

- ١- الإلمام الكامل بالمهارات العملية في المجالات التالية :-
 - الاقتصاد
 - التحليل السياسي
 - الإعلام
- ٢- الإدراك الشامل لمجريات الأمور في المجتمع المحلي الإقليمي الدولي بمستوياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية :
- ٣- التقرب من مصادر المعلومات الهامة
- ٤- العلاقات الواسعة مع وسائل الإعلام
- ٥- الوعي بالمنظمات المنافسة في السوق .
- ٦- الصلة بقيادة الرأي العام .
- ٧- يجب أن يكون رجل أعمال وله قدرة عالية على تسويق السلع والخدمات .

وتمثل مجموعة من الممارسات التي يجب أخذها في الاعتبار عند الاستثمار في العلاقات الخارجية ومنها

- ١- القدرات المهنية والمهارات التي يتمتع بها بصفة خاصة، وفي مجال العلاقات العامة المرتبطة بقطاع العمل بصفة عامة .
- ٢- الانتماء لجمعية أو هيئة علمية مشهور في مجال العلاقات العامة .
- ٣- السمعة الخاصة التي يتمتع بها والتي تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المنظمات المختلفة .
- ٤- الأعباء المالية التي تتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجي .
- ٥- الاحتياجات الفعلية التي سيقيم المستشار بسد العجز فيها أو يساهم في تحقيق الأداء الأفضل لها .

أداة ما يسهم الاستثمار في مجموعة من المجالات

- ١- إعداد وتنفيذ بحوث الرأي العام .
- ٢- وضع البرامج العام أو الفعلي لأنشطة العلاقات العامة .
- ٣- كتابة المقالات والموضوعات في المجالات التجارية والعامة وفي وسائل الاتصال المحلية والمركزية .
- ٤- تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام .
- ٥- تنظيم المؤتمرات الصحفية .
- ٦- تصميم وإقامة المعارض
- ٧- كتابة وإخراج النشرات الداخلية والخارجية
- ٨- تصميم شعار المنظمة وتطوير نفاذ مصورة تساهم في تحديد شخصية المنظمة .
- ٩- كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات العامة
- ١٠- عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة هي الموضوعات العامة .

المتكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي

بالنظر لمزايا وعيوب الاعتماد على مستشار خارجي وإدارة العلاقات العامة داخل أي منظمة نرى أنهما وجهان لعملة واحدة أي أنه لكي نحقق أقصى قدر من الاستفادة علينا أن نحدث التكامل بين إدارة العلاقات العامة الداخلية والمستشار الخارجي .

وبصفة عامة لا يمكن إحداث هذا التكامل إلا إذا قامت إدارة العلاقات العامة بتوفير المناخ المناسب للمستشار الخارجي ومدته تجميع المعلومات التي تمكنه من أداء مهمته على الوجه الأكمل

العوامل التي تؤثر على العلاقات العامة

يعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشري فيها وحل المشكلات الناجمة عنه على أسس علمية . ويتضح مدى أهمية انتقاء العنصر البشري بصفة عامة وابتقاء رجل العلاقات العامة على وجه الخصوص .

فهناك شروط أساسية لابد من توافرها في المشتغلين بمهنة العلاقات العامة أيا كان نوع المنظمة التي يعملون بها هذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب **منها** :-

- ١- المؤهلات الشخصية :- الجاذبية - الإحساس العام - حب الاستطلاع - الكياسة - الاتزان - الاهتمام بالآخرين - الحماس - الاستقامة - الاستقامة - الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه - الموضوعية - الخيال الخصب .
- ٢- المؤهلات الاتصالية :- القدرة على القراءة - الاستماع - الكتابة - التخاطب - الحس الفني - الإلمام بالعديد من العلوم .
- ٣- المؤهلات الإدارية أو الوظيفية :-

- المطاوعة (القدرة على مواجهة الصعاب)
- التنظيم (القدرة على هيكلة العمل)
- صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها)
- القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية