**محاضرات المحور الثاني في مقياس إدارة العلاقات العامة**

**المحور الثاني :تنظيم إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة**

يكتسي تنظيم إدارة الع الع أهمية كبيرة نظرا لان جهاز الع الع ليس مجرد تجمع بشري غير هادف و لكنه حشد لإمكانيات بشرية و فنية و مادية من نوعيات خاصة و منظمة بطريقة هادفة لتحقيق وظائف محددة .من اجل ذلك ينبغي التأكيد على أهمية التنظيم لتحقيق الاستفادة الكاملة من الأفراد و الموارد المتاحة لإدارة الع الع .

**1/ مفهوم التنظيم (كوظيفة):**

**-** يقصد به الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف و الواجبات بما يحقق الأهداف التنظيمية .

- يعرف أيضا بأنه :عملية تنظيم الجهود البشرية في أي مؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و المجهودات و الوقت و بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة

2**/ عناصر التنظيم**

يتكون التنظيم الإداري على مستوى أي مؤسسة من العناصر التالية :

- الأعمال :و يقصد بها الواجبات و الأنشطة ...

- الإمكانات :معلومات ،أموال ...

- السياسات :القواعد و التعليمات و الشروط التي يسترشد بها الأفراد .

- النظم و الإجراءات (الروتين): الطرق و الخطوات و المراحل المخططة لأداء الأعمال .

- الهيكل :أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقتهم الوظيفية و اتجاهات انسياب السلطة و المسؤوليات .

- الأفراد: القائمون بالأعمال (الخبرة ،المنزلة ،السلطة ).

**3/ أهمية تنظيم إدارة العلاقات العامة**

- يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمات أو المؤسسات بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق و حسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة .

- يؤدي على خلق الجو الملائم للعمل و استقرار العاملين داخل إدارة الع الع و حثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .

- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد و مجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء الإدارة و تحقيق التناسق بين مجموعات العمل في تلك الإدارة .

- تأكيد أولوية العمل المنظم و الدقيق فيما بين الأفراد و الجماعات وفق أسس موضوعية تستند على القوانين و الأنظمة .

- منح السلطات و الصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات و المهمات المطلوب أداؤها من قبل الأقسام و الوحدات .

-التنظيم يتيح فرصة أعلى لتطبيق المتابعة و تحقيق مبدأ المساءلة .

- يحد من تضارب الاختصاصات و السلبية و اللامبالاة .

- يساهم في القضاء على الازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي للعمل .

- تنظيم غدارة الع الع ليس ثابتا غنما قد تحتاج للتعديل و التطوير بين فترة و أخرى .

**4/ مبادئ تنظيم العلاقات العامة**

لكي يكون تنظيم غدارة الع الع أو المنظمة سليما ،يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس و المبادئ أهمها :

- تحديد و توزيع المسؤوليات على الرؤساء .

- يجب أن تتفق السلطة مع المسؤولية .

- عدم تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة للنتائج التي سوف تنجم عن التغيير .

- عدم تلقي الموظف الأوامر من أكثر من رئيس .

- عدم تخطي الرؤساء المباشرين و إصدار أوامر إلى مرؤوسيهم .

- عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء .

- عدم انتقاد الموظفين مع توفير الإمكانيات اللازمة لهم .

- ضرورة موافقة الرؤساء المباشرين على أي تعديل في المرتبات و الترقيات و الجزاءات .

- عدم انتقاد الموظفين أمام مرؤوسيهم .

4**/ الهياكل التنظيمية لإدارة** **العلاقات العامة**

يمكن نظريا تقسيم إدارات الع الع من حيث الحجم الى ثلاث مستويات هي :

1. **نموذج إدارة العلاقات العامة الصغيرة** :

و في هذا النموذج لا يكون مدير الع الع على اتصال مباشر بالإدارة العليا ،و غالبا ما يلعب الدور التنفيذي و أقصى ما يمكن أن يلعبه الدور الاستشاري .و من أهم خصائصه :

\* إحدى وظائف المدير في الإدارة العليا .

\* وظيفة فرعية في التسويق .

\* وظيفة مجموعة مديرين في الإدارة العليا .

**ب- نموذج إدارة العلاقات العامة متوسطة الحجم :**

أهم ما يلاحظ في هذا النموذج هو أن مدير غدارة الع الع نائب لمدير المؤسسة ،و هو ما يوضح ضرورة أن تحتل إدارة الع الع موقعا مناسبا على مستوى الإدارة العليا حتى يكون مديرها مسؤولا مباشرا أمام مدير المؤسسة ،بحيث تتاح له فرصة المشاركة في رسم السياسات و اتخاذ القرارات .و من أهم خصائصه :

- إدارة ع ع صغيرة قائمة بذاتها .

- مدير إدارة الع الع له مكانة جيدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

**ج- نموذج إدارة علاقات عامة كبيرة الحجم** :

أهم ما يلاحظ على هذا النموذج بالإضافة إلى القرب من رئيس مجلس الإدارة هو ظهور الأخذ بمبدأ المركزية و اللامركزية و وضوح أهمية مبدأ التنسيق بين أقسام المؤسسة .و هنا تظهر وظيفتان هاماتان للع الع :الأولى هي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الثانية الاهتمام بدراسة صورة المؤسسة و مكانتها في المجتمع .و من أهم خصائصه :

- مدير الع الع له قوة داخل مجلس الإدارة .

- مدير الع الع لديه سلطة حقيقية في المؤسسة .

- مدير الع الع يساهم في رسم السياسة العليا للمؤسسة .

**5**/ **التنظيم الداخلي للعلاقات العامة**

ينطلق التنظيم الداخلي للع الع من عدد الأنشطة و المسؤوليات التي تضطلع بها .و هناك نوعين رئيسيين من التنظيم الداخلي لإدارة الع الع هما :

1. **التنظيم الاتصالي** :يقوم على أساس حجم النشاط الاتصالي مع الجماهير المختلفة للمؤسسة مثل :الجماهير الداخلية ،الجماهير الخارجية ،جمهور وسائل الاعلام ،المستهلكين ،قادة الرأي ....
2. **التنظيم الوظيفي** :يقوم على أساس تقسيم أنشطة الع الع حسب نوعها مثل :نشاط النشر ،النشاط البحثي ،التخطيطي ،الاتصالي ،التنسيقي....
3. **التنظيم المختلط** :هذا النوع يجمع بين الأسلوبين السابقين إذ يهتم بتوزيع الأنشطة على أقسام و تنبثق منها وحدات تتفرع حسب فئات الجمهور.

والخلاصة هنا هو أن الأسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة و أهدافها و إمكانياتها .

**6/ العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة**

تعود عملية تنظيم الع الع لمجموعة من العوامل سواء من ناحية أسلوب التنظيم أو موقعها داخل المؤسسة...و بناءا على ذلك يمكن أن تتحدد فعالية تنظيم إدارة الع الع و فيما يلي أبرز هذه المحددات :

1. مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يسهم في التوسع أو الحد من أعمال الع الع .
2. حجم الميزانية المخصصة للع الع فكلما زادت المخصصات المالية للع الع زادت أنشطتها و بالتالي اتسع تنظيمها .
3. نوعية و عدد القطاعات التي ترتبط بالمؤسسة أو تقدم لها خدمات .
4. مدى اقتناع الإدارة العليا بنشاط الع الع و مدى اهتمامها بتركيز أعمال الع الع ضمن إدارة واحدة .
5. مدى استعانة الع الع بالمستشارين من خارج المؤسسة .
6. درجة تنفيذ أنشطة و مهمات لا تعتبر من اختصاص الع الع .

7**/ أساليب تنظيم عمل العلاقات العامة في** **المؤسسة**

يختلف أسلوب العمل باختلاف أهداف المؤسسات و أنشطتها و جماهيرها ،لذلك لا يمكن القول إن هذا الأسلوب أفضل من ذاك و ربما كان الجمع بينها الحل الأنسب .

و يمكن القول أن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل الع الع في المؤسسة و هي :

**أ/ إنشاء إدارة علاقات عامة داخل المؤسسة**

و هذا يعني إنشاء إدارة متكاملة للع الع لها وضعها و كيانها في الهيكل التنظيمي يعمل مجموعة من المتخصصين في الع الع يؤدون أنشطة و مهام طبقا لطبيعة الوظيفة .

**ب/ الاستعانة بوكالة علاقات عامة (مستشار خارجي للع الع)**

و المستشار الخارجي يعرف بأنه :هو المحترف الذي يعمل بشكل مستقل لواحد أو أكثر من العملاء و تغطي استشارته كل جوانب الع الع .و قد يكون مستشار الع الع فردا واحدا أو معه مجموعة من المعاونين له ،أو قد يكون شركة أو وكالة ع ع بها مئات العاملين أو وكالة إعلان بها قسم ع ع .

**ت/ الأسلوب الثالث** :

و هو الجمع بين الأسلوبين حيث توجد العديد من المؤسسات التي تتبنى هذه الطريقة ،و يرجع هذا الى أنها تحاول أن تقلل من العيوب و تحصل على مزايا كلا من الطريقتين السابقتين .

**\* مزايا إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة :**

- قربها من الإدارة العليا في المؤسسة .

- المعرفة الكاملة بالمؤسسة و مشاكلها .

- التفرغ الكامل لمعايشة أفراد المؤسسة .

- معرفة نقاط القوة و الضعف لكل إدارة من إدارات المؤسسة .

- سرعة اتخاذ القرارات في الطوارئ .

- إدراك الأسباب الكامنة للمشكلات .

**\* مزايا الاستعانة بمستشار خارجي :**

- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة .

- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي و بتفاصيله الدقيقة .

- الخبرة الواسعة و المهارات المتعددة للمستشار .

-زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمؤسسة .

لا يعتبر المستشار عبئا ماليا على ميزانية المؤسسة .

**\* عيوب المستشار الخارجي :**

- عدم التواجد المستمر في المؤسسة .

- عدم المعرفة بالأسباب الغير معلنة للمشاكل .

- عدم ارتياح الموظفين له باعتباره شخصا غريبا عن المؤسسة .

-التعامل مع أكثر من مؤسسة في وقت واحد قد تكون أحيانا متنافسة .

**\* معايير اختيار المستشار الخارجي :**

- القدرات المهنية و المهارات التي يتمتع بها .

- الانتماء إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى للع الع .

- السمعة التي يتمتع بها .

- الأعباء المالية التي تتطلبها الاستعانة به .

- الاحتياجات الفعلية التي سيقوم المستشار الخارجي بسد العجز فيها .

**\* مجالات عمل المستشار الخارجي** :

- إعداد و تنفيذ بحوث الرأي العام .

- تدعيم صلة المؤسسة بوسائل الاعلام .

- تنظيم المؤتمرات الصحفية .

- تصميم و إقامة المعارض و الإشراف عليها .

- كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات .

**8/ الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة**

إن مسؤولية نجاح الاتصال أو فشله في الع الع تقع في جزء كبير منها على عاتق المشتغلين بالع الع ،فهم من يبدأ بالاتصال و هم من يختار و يحدد الأفكار و يصيغها في شكل رسائل ينقلها للجمهور و هم من ينتقون وسيلة الاتصال و الوقت المناسب لبدء عملية الاتصال .

لذلك لابد من توافر شروط أساسية في المشتغلين بمهنة الع الع أيا كان نوع المؤسسة التي يعملون بها و تتعلق بعدد من الجوانب هي :

**أولا /المؤهلات الشخصية :**

- الجاذبية

- الحماس و حب الاستطلاع

- الشجاعة و الموضوعية

- الكياسة و الاتزان

- الخيال الخصب

**ثانيا / المؤهلات الاتصالية** :

- مهارة القراءة

- مهارة الإنصات

- مهارة الحديث

- مهارة الكتابة

**ثالثا/ المؤهلات الإدارية :**

- التنظيم (القدرة على هيكلة العمل أي وصف الوظائف و اختيار المهارات المناسبة لها ).

- المطاولة (تحتاج مهنة الع الع إلى الصبر في مواجهة الآخرين و قبول التعارض في المواقف و الاستجابة المناسبة و المرنة لمواقفهم ).

- مهارة إدارة الوقت .

- مهارة إدارة الأفراد .

- مهارة التفاوض .

- صنع القرارات و اتخاذها (القدرة على تحديد البدائل و اختيار المناسب منها ).

**10/ مشكلات إدارات العلاقات** **العامة في المؤسسات الحديثة**

على الرغم من الاعتراف بأهميتها في التطبيق العملي داخل المجتمعات المعاصرة إلا أنها لا تزال تعاني من الكثير من المشكلات التطبيقية ،و فيما يلي نذكر البعض منها :

1. عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين في إدارة الع الع .
2. عدم حصول العاملين في الع الع على خلفية علمية مناسبة لممارسة المهنة .
3. عدم حصول العاملين في إدارات الع الع على خلفيات تدريبية مناسبة لممارسة المهنة .
4. عدم الالتزام بأخلاقيات مهنة الع الع .
5. عدم اهتمام الإدارة العليا بالع الع و عدم اقتناعها بقدراتها .
6. ضعف مشاركة العاملين في إدارات الع الع في عملية صنع و اتخاذ القرار في المؤسسة.
7. عدم وضع الع الع في مستوى إداري مناسب .
8. عدم توافر الموارد المالية الكافية لإدارات الع الع .
9. عدم الاستخدام الأمثل لوسائل الاعلام في تحقيق أهداف الع الع .

10-عدم توظيف التكنولوجيا الحديثة في الع الع في بعض المؤسسات .