

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع



COM 362

الفصل الدراسي الأول ١٤٣٤هـ / ١٤٣٥هـ

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع



رفع أخوكم

HI4ROSE

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

=

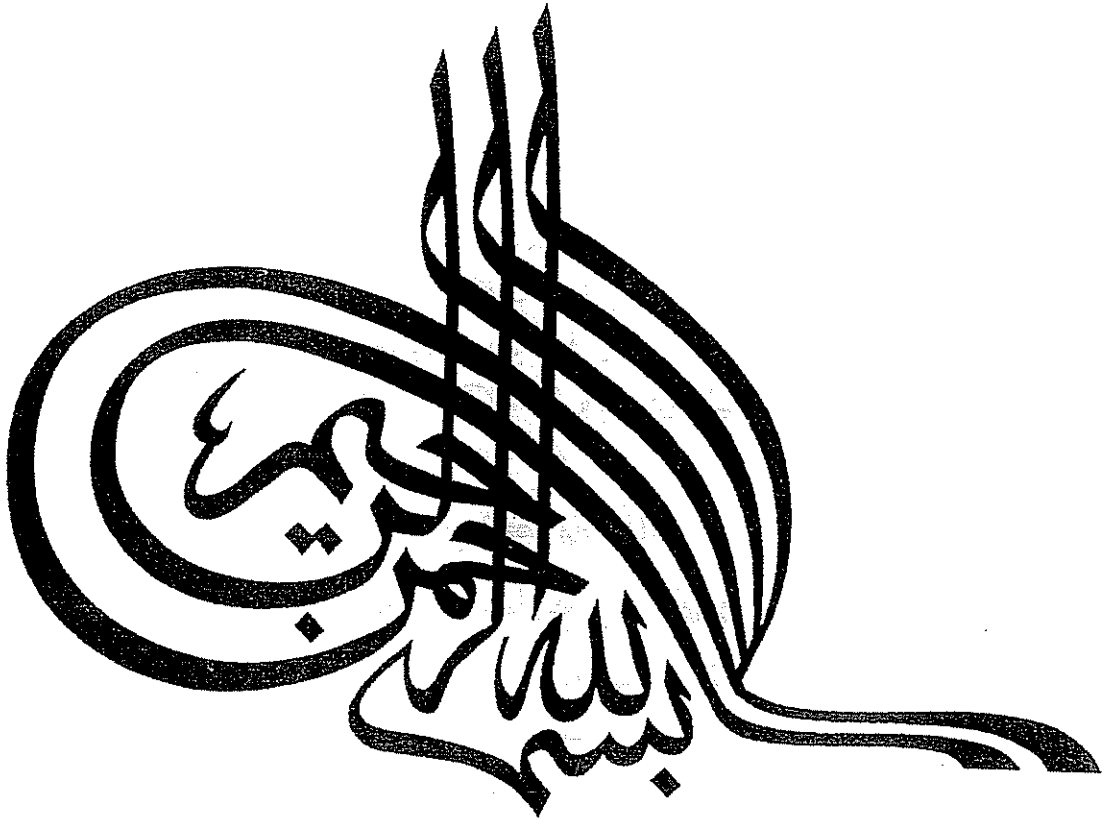
غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

# إدارة العلاقات العامة

بين

الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

الأستاذ الدكتور علي عَجْوَة      الدكتورة كريمة فريد



# فهرس الكتاب

الصفحة

الموضوع

المقدمة..... د

## الفصل الأول

### تنظيم إدارة العلاقات العامة

- الوظيفة التنظيمية..... ٣
- أهمية الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة . ٣
- محاور الوظيفة التنظيمية لأنشطة العلاقات العامة..... ٦
  - توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة..... ٦
  - أساليب إدارة العلاقات العامة . ١١
  - الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة..... ٢٤
  - أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة..... ٢٤
  - الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة . ٣٠

## الفصل الثاني

### وكالات العلاقات العامة

- مهام وكالات العلاقات العامة..... ٨١
  - عوامل نمو وتطور دور وكالات العلاقات العامة... ٨٢
- التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة..... ٨٤
- وكالات العلاقات العامة في مصر والدول العربية..... ٩١
- وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم..... ٩٦
- نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية..... ٩٧
- العلاقات العامة الدولية للملكة المتحدة..... ١١٣
- العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة..... ١١٦

تنظيم وإدارة العلاقات العامة 362 com ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ - إعداد ورفع: اخوكم بندر HI4ROSE لا تنسوننا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع



# الفصل الأول

## تنظيم إدارة العلاقات العامة

يتناول هذا الفصل ما يلي :

- الوظيفة التنظيمية .
- أهمية الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة .
- محاور الوظيفة التنظيمية لأنشطة العلاقات العامة.
- توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة .
- أساليب إدارة العلاقات العامة .
- الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة.
- أساليب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة.
- الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة .

أ.د / على عجوة



# الفصل الأول

## تنظيم إدارة العلاقات العامة

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 بتوصيفها المسؤوليات واختصاصات الوحدات الإدارية وصلاحياتها ، وكذلك لواجبات الادوار الوظيفية وصلاحياتها ، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية ، وكذلك المهارات المطلوبه للادوار الوظيفية "المؤهلات" بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها ، وبين هيكل الوظائف في الوحدات الإدارية وملكانها<sup>(1)</sup>.

وبصفة عامة تنقسم وظائف الإدارة إلى ثمانية وظائف أساسية هي :

### ١ - التخطيط الإداري:

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة .

### ٢ - التوظيف:

أما التوظيف فهو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الانتاج وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين



بالمنظمة ليستمروا فى أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد ، وكذلك تحديد الأجر و وضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة لكل فئة كى يركزوا جهودهم ويشعروا بالامان والاستقرار .

### ٣- التوجيه والإشراف :

الإشراف عنصر عام من عناصر الإدارة والمقصود به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف .

### ٤- التمويل والإدارة المالية

وهى تتعلق بالنشاط الإدارى المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن انفاقها فى أبواب الانفاق القانونية .

### ٥- التنسيق :

وهو يتعلق بايجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة والتنسيق فى حد ذاته لايعتبر وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه مناخ يجب أن يتوافر فى جميع مراحل العمل الإدارى .

### ٦- التسجيل :

وهو يعنى كتابة الحقائق أو المعلومات كما هى بأمانة يقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها فى المستقبل .

### ٧- اتخاذ القرار

لاينبغى النظر إلى القرار باعتباره مجرد إجراء شكلى للبت فى الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن باعتباره أداة للتجديد والخلق والابداع بحيث يخرج القرار معبراً

عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذي من أجله اتخذ القرار<sup>(٢)</sup>.

وما سبق يوضح الحاجة الماسة إلى اطار عملى لبناء العلاقات بين الأدوار الوظيفية وكذلك الوحدات الإدارية فى كلا الاتجاهين الأفقى والعمودى ويتحقق هذا الأمر بتحديد تقنيات انجاز الأعمال ان كانت اختصاصات للوحدات أو واجبات للادوار حيث يتضمن هيكل المهمات الاطار العملى والآلية المقبولة لانجاز المهام بدءً بجزئياتها فى المستويات التنفيذية (الأدوار الوظيفية) وانتهاءً بالحصيلة أو الهدف النهائى والعام للمهام فى المستوى التخطيطى (المناصب الوظيفية) وكذلك باصدار مجموعة من قواعد العمل وتعليماته وأسس و ضوابطه المركزية أو الاستقلالية فى صنع القرارات الإدارية وفى اتخاذها وكذلك درجة المشاركة فى هذه القرارات وحدود المسئوليات لكل دور وظيفى ولكل وحدة إدارية وفضلاً عن ذلك كله تحتاج وظيفة التنظيم إلى النهوض بتلك الأعباء الكبيرة إلى توثيق تلك الفعاليات وما تستلزمه من بيانات ومعلومات ضمن أدله تنظيمية متخصصة تحدد واقع حال المنظمة ، وتسهيل استقراء مستقبلها وتسهيل للقائد الإدارى التوظيف السليم للطاقات البشرية المتاحة ، وتوجيهها لاستخدام الموارد الأخرى بكفاءة وصولاً إلى الفاعليه فى تحقيق الأهداف<sup>(٣)</sup>.

وتحقق الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامه مجموعة فوائد

يمكن رصد أهمها فيما يلى :

١. تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها .
٢. تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين فى الإدارة .
٣. تمكن من التوزيع العملى للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادى اسناد اعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية .

٤. القضاء على الازدواجية فى العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل .

٥. التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعليه 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 من أحدث وظائف الإدارة فقد تشكلت لها خلال مراحل التطور العلمى والعملى مجموعة قواعد تنظيمية وإدارية تتناسب مع طبيعتها وأهميتها وتأسيساً على ما تقدم يناقش هذا الفصل ابعاد الوظيفة التنظيمية لانشطة العلاقات العامة على أساس مجموعة من المحاور هى:

١- توصيف وظائف العلاقات العامة .

٢- أساليب إدارة العلاقات العامة .

٣- اساليب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة .

٤- الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة .

أولاً : توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة

يعد توصيف الوظائف واحداً من الشروط الجوهرية لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، ثم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لأن التوصيف يوفر تصوراً سليماً عن الادوار الوظيفية المطلوبة<sup>(٤)</sup>.

ويذهب البعض إلى أن الاختلاف فى تحديد الوظائف التى ينبغى على إدارة العلاقات العامة القيام بها يرجع لعدة اعتبارات ، اذ يتوقف تحديد هذه الوظائف على عدة معايير أهمها :

١. طبيعية وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التي تتعامل معها .

٢. حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة .

٣. المناخ السياسى والاقتصادى والاجتماعى الذى تعمل فيه المنظمة .

٤. مدى ادراك الإداره العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على انجاز الأعمال التى كلفت بها .

إلا أنه يمكن القول أنه مهما اختلفت الوظائف المحددة لإدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى فإن هناك محوراً عاماً للاتفاق بين وظائف العلاقات العامه بصرف النظر على طبيعة المنظمة التى تعمل بها فإنها ينبغي أن تسعى لتفسير الرأى العام واهتماماته واتجاهاته ومشكلاته للإدارة ، وأن تشرح للرأى العام أهداف المنظمة وسياساتها وانجازاتها وما تؤديه من خدمات وذلك من خلال ما تقوم به إدارة العلاقات العامه من بحوث الرأى العام وتجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمة عن جماهيرها، وتخطيط البرامج الاتصالية ، ثم ممارسة العملية الاتصالية مع جماهيرها المستهدفه .

وأخيراً تقوم بتقويم تأثير برامجها وعملياتها الاتصالية على الرأى العام وهى المراحل التى تمر بها العلاقات العامة عندما تدخل حيز الممارسة العملية<sup>(٥)</sup>.

وبصفة عامة تشمل وظائف العلاقات العامة ما يلي:

١. كل ما يمكن احصاءه لتأكيد التفاهم المشترك بين المنظمة ومن يتعاملون معها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

٢. اكتشاف وازالة العوامل التى تشكل مصدراً 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 والاعلان وغيرها .
٥. كل ما يؤدي إلى تحسين الاتصال بين المنظمة وجمهورها<sup>(٦)</sup>.

ويرى كل من كاتليب وسنتر وبروم Cutlip & Center & Broom أن العلاقات العامة تنهض بمجموعة وظائف هي:

١. تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما : الجمهور والمنظمة وذلك بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب واحتياجات الجمهور من جانب آخر .
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 الايجابية من جهة أخرى<sup>(٧)</sup>.

أما كانفيلد Canfield فقد ركز بشكل أساسي على مجموعة الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي وهي تتمثل فيما يلي:

١. تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا وذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف (آراء واتجاهات الجمهور الداخلي) .
٢. تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلي بالمنظمة.

٣. القيام بأبحاث للرأى العام وتقويم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى للمنظمة.

٤. وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلى .

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

وقد ركز فرانك والش Frank Walsh وظائف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى فى وظيفتين:

١. حل التعارض الطبيعى بين الاهتمامات والمصالح المختلفة للإدارة والعاملين .

٢. توفير الطرق والوسائل الاتصالية المناسبة بين الإدارة والجمهور<sup>(٨)</sup>.

ويمكن تحديد وظائف العلاقات العامة ضمن المحاور الأساسية للتخصصات الوظيفية الثلاثة على النحو التالى:

أ- الوظائف الإعلامية :

١. توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها (سلعاً وخدمات) وكيفية الانتفاع منها أو الاسهام فى تطويرها .

٢. تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابى مع جمهور المنظمة .

٣. رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة بما يحسن من العلاقات مع الجمهور ويدفعها باتجاهات ايجابية .

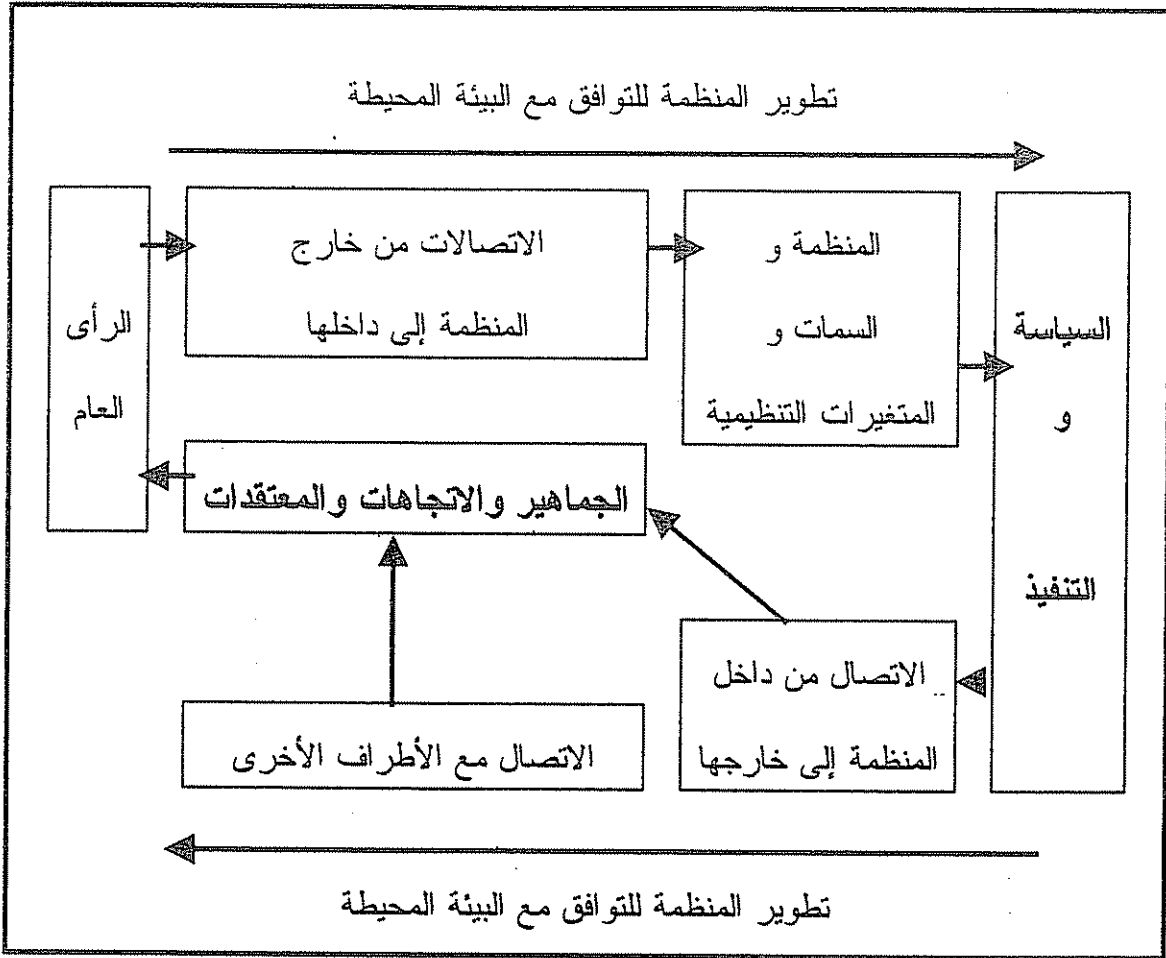
## ب- وظائف الإستعلام :

١. إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو للرأى العام وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها من المنظمة .
٢. تحليل مواقف الجمهور والرأى العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية منها .
٣. تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور (حاجاته ورغباته) وكيفية التحكم بها.

## ج- وظائف التنسيق :

١. ربط خطة العلاقات العامه مع خطط الإدارات الأخرى فى اطار الخطة الشاملة للمنظمة .
٢. تصميم الهيكل التنظيمى للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وينسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة فى الهيكل .
٣. برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى فى المنظمة بما يمنع التداخل أو الازدواجية وكذلك التعارض والتقاطع بينها .
٤. تنسيق فعاليات المتابعة ومراقبة برامج العلاقات العامه فى اطار مراقبة البرامج الأخرى فى المنظمة ومتابعتها<sup>(٩)</sup>.

ويوضح الشكل التالي ميكانيزم وظيفة العلاقات العامة :



شكل رقم (٣)

ميكانيزم وظيفة العلاقات العامة<sup>(١٠)</sup>

### ثانياً أساليب إدارة العلاقات العامة

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة فى منظمة من المنظمات فهى تختلف حسب عوامل كثيرة ففى حالة صغر حجم المنظمة مثلاً يقوم المدير بنفسه أو بواسطة معاون له من العاملين فى المنظمة بأعمال العلاقات العامة كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة ومن ثم البناء التنظيمى لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى<sup>(١١)</sup>.



هناك عدة أنماط مختلفة لتنظيم وظيفة 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 مسئولين عن العلاقات العامة .
٦. ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد .

ويشير الهيكل التنظيمي إلى البناء التنظيمي العام وأسلوب تقسيمه قطاعياً ومستويات تقسيمه رأسياً . وتختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري فحيث نجد في بعض النظم تداخلاً أو تباعداً بين المستويات التنظيمية يمكن أن نتصور التقسيمات الرأسية الأساسية الآتية في أغلب النظم الإدارية في العالم الحديث وهي :

- المستوى الرئاسي .
- مستوى القرار التخطيطي .
- مستوى القرار الاجرائي .
- مستوى القرار التنفيذي .
- مستوى الاشراف المباشر .
- مستوى التنفيذ .

هذا ويمكن تصور انقسام كل من المستويات السابقة إلى مستويات فرعية داخلية بحسب نطاق الاشراف المناسب وطبيعة النشاط<sup>(١٢)</sup>.

وتمر اعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بمجموعة

خطوات هي:

#### ١- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة :

ويجب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.

#### ٢- تحديد الأنشطة المساعدة:

وهذه هي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال : تدبير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال المساعدة في أداء الوظائف الأساسية .

#### ٣- تجميع أو تجزئه الأنشطة :

والخطوة التالية هي تجميع الأنشطة أو تجزئتها ، كلما كان هذا أو ذاك ممكناً ويتم التجميع ، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة ... فإذا كان حجم العمليات المتوقع كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان ، فلا بد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.

#### ٤- خلق التقسيمات التنظيمية :

وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية وهذه تسمى : اقساماً أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات<sup>(١٣)</sup> وعادة، تقسم إدارة العلاقات العامة تبعاً لواحد أو أكثر من التقسيمات التالية:

## أولاً : الأسلوب الاتصالي العام :

وتوزع مسئوليات الأقسام فى هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التى توجه رسائلها إلى الجمهور العام . فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها ، وتنظيم المؤتمرات الصحفية ، ورعاية العلاقات بالصحفيين ، بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة ، ويخصص قسم آخر للإذاعة والتلفزيون ، وثالث للإنتاج السينمائي ، ورابع للندوات ، وخامس للإنتاج المطبوعات والنشرات . وفى بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامى ، بينما يقوم بهذه الوظيفة فى بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام ، ومن الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية ، ولذلك يسمى أحيانا بالأسلوب الإعلامى أو الوظيفى .

## ثانياً : الأسلوب الاتصالي النوعى :

وفى هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة . فقسم للاتصال بالمستثمرين ، وثان للمستهلكين ، وثالث للموردين ، ورابع للمتعهدين ، أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها .

ويكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات ، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة ، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية . ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بالأسلوب الاتصالي ، ولما كان الإعلام شكلا من أشكال الاتصال وفنا من فنونه فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم<sup>(١٤)</sup> .

## ثالثاً : الأسلوب الاتصالي المزدوج :

ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر ، بالإضافة إلى

بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بانتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجمهير النوعية كذلك ، وليس هناك تفضيل مطلق لأى من هذه الاساليب الثلاثة ، فالاسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها ، وامكاناتها التي تستعين بها على تحقيق هذه الاهداف .

وإلى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسماً للنشاط الداخلى ، كاعداد الحفلات ، والرحلات، والمعارض، وتوزيع الهدايا فى المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية، والثقافية، وغير ذلك من الأنشطة التي تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ، وتبدى بعض الإدارات اهتماماً كبيراً بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة فى هذا المجتمع ، فتجعل للشئون العامة قسماً أو أكثر من أقسام إدارتها ، وأحيانا تصبح هذه الوظيفة هى المسئولية الأولى للإدارة ، بل أن بعض المؤسسات فى الولايات المتحدة الامريكية تجعل إدارة العلاقات العامة بها قسماً فى إدارة أكبر تسمى إدارة الشئون العامة<sup>(١٥)</sup>، رغم أن هذه الوظيفة هى من صميم العلاقات العامة وركن أساسى من أركانها .

وتحرص بعض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم قائم بذاته للتنسيق بين أقسامها من ناحية ، وبين إدارات المؤسسة التي تؤدي أعمالاً قريبة الصلة بها من ناحية أخرى . ففي بعض المؤسسات يكون قسم الاعلانات أحد الأقسام الرئيسية فى إدارة العلاقات العامة ، بينما تجعله بعض المؤسسات الأخرى إدارة قائمة بذاتها أو تضمه إلى إدارة المبيعات . كما أن طبيعة عمل بعض المؤسسات تجعل من الضرورى أن يكون بها إدارة مستقلة للعلاقات الصناعية أو العلاقات الانسانية ، ومن هنا يصبح التنسيق بين هذه الإدارات والاقسام من المهام الرئيسية فى أى مؤسسة . ورغم أن مسئولية التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام غالباً ما تناط برؤسائها الا أن

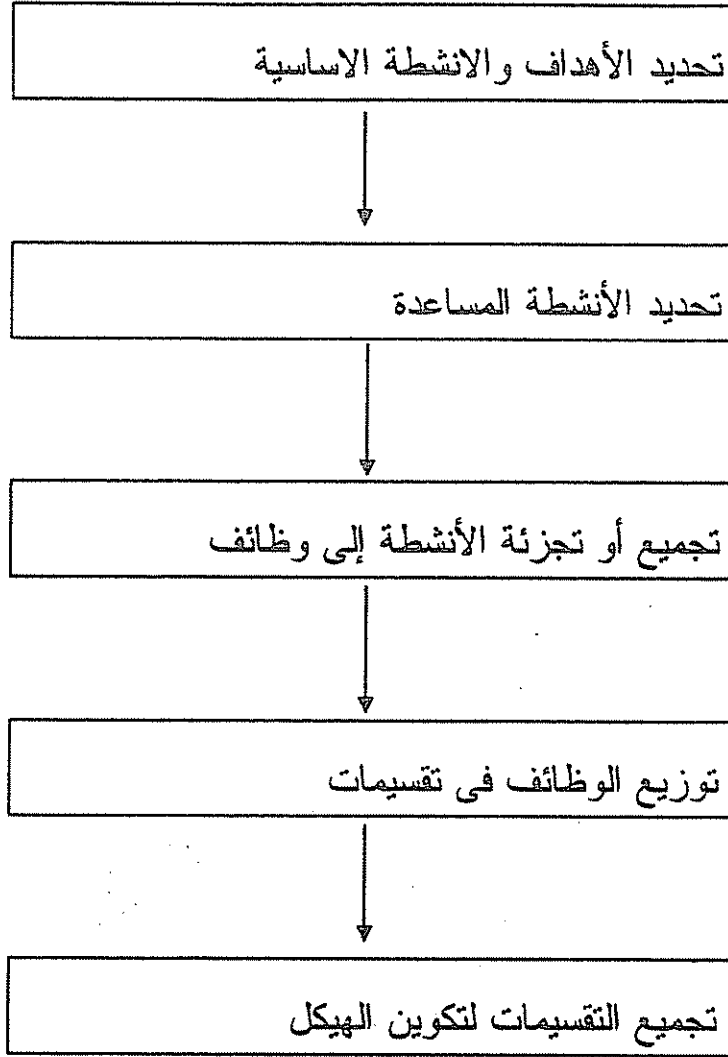
بعض الإدارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة في إدارة العلاقات العامة .

ولكى تؤدي أقسام العلاقات العامة الفنية وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسماً مستقلاً للشئون الإدارية والمالية ، تكون مسؤوليته الأساسية امداد الأقسام الفنية بالمعدات والادوات التي يتطلبها العمل الفنى . ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجم إدارة العلاقات العامة ، وان كان من الواضح أنه من الأقسام الأساسية التي يصعب الاستغناء عنها .

### ٥- تجميع التقسيمات

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام ، فإنها ترتب في هيكل تنظيمي يبين مواقعها وعلاقاتها . وغالباً ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي ، وهناك شكل تنظيمي آخر يعرف بالتنظيم الدائري ، والذي تكون عينة الإدارات والأقسام بمثابة دائره تلتف حول الرئيس وإلى جانب هذين الشكلين فهناك المصفوفة التنظيمية والتي تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذي يقوم بتصميمه وتنفيذه<sup>(١٦)</sup>.

ويوضح الشكل التالي نموذج لعملية التنظيم<sup>(١٧)</sup>.



شكل رقم (٤)

### عملية التنظيم

ولكى يكون التنظيم علمياً سليماً ، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهى أسس مرتبطة ببعضها ، وتوجد بينها علاقة تآثر وتأثير ، وسوف نناقش من هذه الأسس الهامة التخصص وتقسيم العمل ووحدة الهدف ، وتسلسل خطوط السلطة ، ووحدة الأوامر ، وتحديد الاختصاصات ، وتناسب السلطة والمسئولية ، والمركزيه واللامركزيه وتفويض السلطة ، ونطاق الاشراف ، والتنسيق .

## ١ - التخصص وتقسيم العمل :

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه ، وذلك حتى يحصل منه على أحسن النتائج. فهو ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه . ويعتبر هذا الأساس أو المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء .

## ٢ - وحدة الهدف

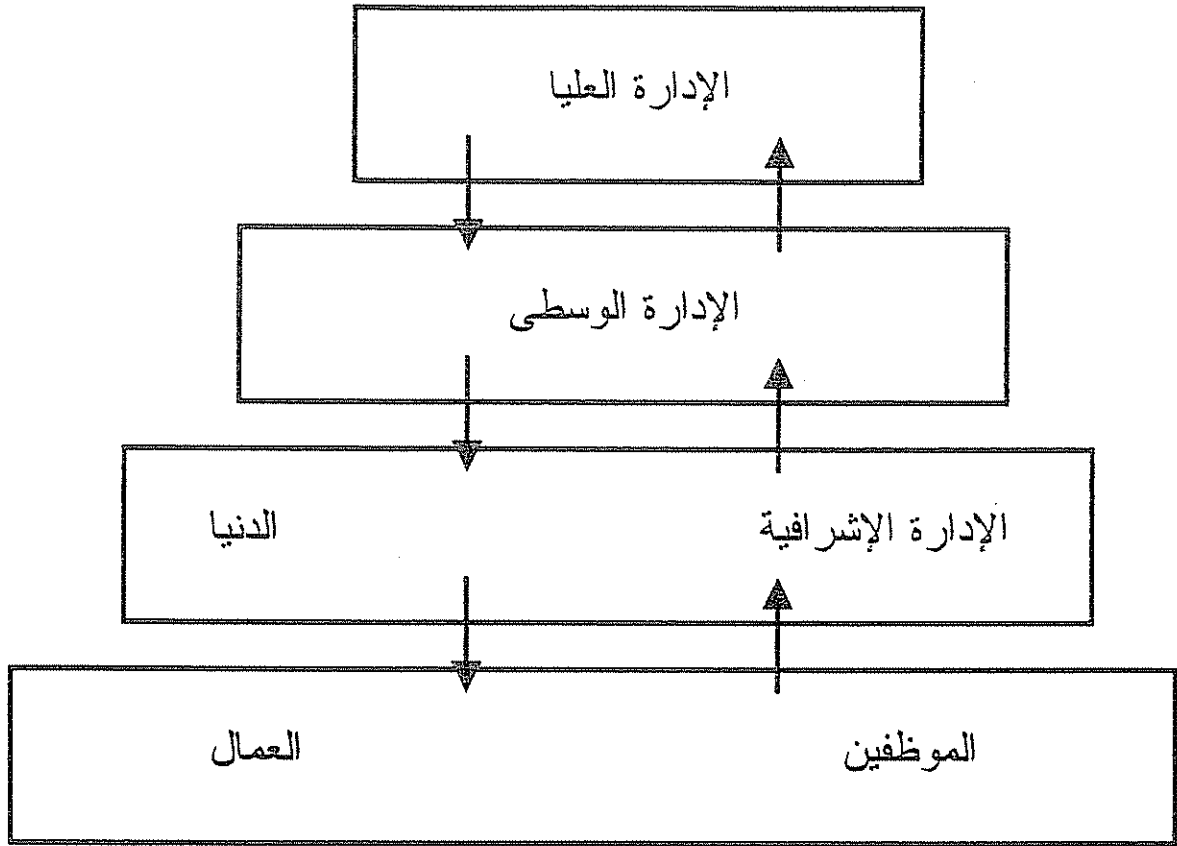
يعتبر الهدف هو الرباط النفسى الذى يربط الافراد والجماعات والإدارات . ومن الضرورى ان يقسم الهدف أو الاهداف الرئيسية إلى اهداف جزئية أو فرعية ولكن لابد أن تكون بين هذه الأهداف وحده حتى لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل<sup>(١٨)</sup>.

## ٣ - تسلسل خطوط السلطة

وهذا الأساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التى وقفت عندها سلطاته ، وكذلك الشخص الذى يمكن الرجوع إليه فى حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته . ان وضوح تسلسل السلطة من أعلى إلى أدنى التنظيم يساعد بلا شك فى عملية اتخاذ القرارات وكذلك فى عملية الاتصالات لان كل فرد فى التنظيم يعرف حدود صلاحياته ويعرف بالتالى المصدر الذى يستقى منه هذه الصلاحيات وكذلك المصدر الذى يملك صلاحيات وسلطات أكثر فى التسلسل الإدارى<sup>(١٩)</sup>.

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

ويوضح الشكل التالي التسلسل الإداري (٢٠)



شكل رقم (٥)

اتجاهات السلطة والمسئولية والمحاسبة في الهيكل التنظيمي

والتسلسل الإداري من هذا المنطلق يعنى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بدء من أعلى التنظيم إلى أسفله فالمدير العام يرتبط بنوابه بعلاقات محددة وهؤلاء تربطهم بالمدرء العاملين تحتهم أيضا علاقات محددة وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين حتى نصل إلى قاعدة التنظيم (٢١).

٤- وحدة الأمر

تبعاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد . لأن ذلك يحدد المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود .



أما لو كان المرؤوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر فإن ذلك يسبب ارتباكهم اذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ .

#### ٥- تحديد الاختصاصات

تعود الإدارة الانشطة اللازمة لتحقيق اهدافها ، وتضع كل مجموعة من الانشطة في وظيفة معينة ، تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذى يؤديها حدود واجباته ومسئولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى . ويتضمن تحديد الاختصاصات : الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيب هذه الواجبات الاضافية او تتابعها المرحلى والظروف التى تؤدي هذه الواجبات فى اطارها ، والواجبات الاضافية أو غير المتكررة والطارئة وحدود السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف .

#### ٦- تناسب السلطة والمسئولية

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن السلطة حق اعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات فى حدود معينة ملزمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين . ويتضمن المفهوم الحديث للسلطة فى الإدارة أنه فى مقابل حق الرئيس فى اعطاء الأوامر واتخاذ القرارات من الضرورى وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق حتى يكون للقرارات المتخذة فعاليتها<sup>(٢٢)</sup>.

## ٧- المركزية واللامركزية

تأخذ بعض المؤسسات بالاسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامه حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر جميع الأنشطة ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم في فروع المؤسسة طبقاً للخطة الموضوعية وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى اهمال وظيفة العلاقات العامة في فروعها وتقتصرها على المقر الرئيسي فقط ، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الاسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامه خاصه تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة ، وفي حدود الامكانيات المتاحة لها<sup>(٢٣)</sup>.

واللامركزيه هي فلسفة ووسيلة . كفلسفة فهي تشير إلى ما تعتقده الإدارة العليا من أنه ينبغي ان تتاح لجميع العاملين الفرصة لتنمية مواهبهم وامكانياتهم واستخدامها كأشخاص مسئولين ، وعلى ذلك ينبغي أن يحصلوا على التأييد. والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى . وكوسيلة فان اللامركزية هي أسلوب التنظيم حيث يوزع السلطة على الوحدات نصف المستقلة في اتخاذ القرار والتي تمارس بدقه وسائل الرقابة للتأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>(٢٤)</sup>.

ولما كانت هناك بعض الوظائف التي تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حده، وتحتاج في نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملاءمة الظروف المتباينة لكل فرع فقد بدأت بعض المنظمات في الجمع بين الاسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما مثل مؤسسة Exxon الأمريكية وفي هذا الاسلوب تشترك الفروع في وضع الخطة العامه ويحدد لكل فرع واجباته الخاصه في اطار هذه الخطة مستفيداً من الامكانيات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيسي<sup>(٢٥)</sup>.

## ٨- نطاق الاشراف وحجم الهرم

ان اساس الهيكل التنظيمى الرسمى هو هرم الوظائف : حيث يتم تجميع بعض الانشطة فى وحدات ويتم تجميع الوحدات فى وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة . وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فان خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الاقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة وفى كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحد يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات . وعلى ذلك فان الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر عبر القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ طبقاً للنظرية الكلاسيكية.

١- مبدأ التسلسل الرئاسى .

٢- مبدأ وحدة الرئاسة .

٣- مبدأ تركيز السلطة فى شخص واحد ثم تفويضها .

ويمكن القول أن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة وكل مستوى إدارى زيادة معناه - بداهة - طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة وصعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالي صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الاقل فان بعض القرارات لاسيما المهم منها سيتم فى أعلى مستوى . إن من الحكمة أن تكون الصورة عندما يتخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ. وكلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم على حد تعبير ارنست ديل DALE حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات فى ضوء تركيبية السيكلامى وربما لاتصل تلك المعلومات أو التعليمات على الاطلاق.

فطول خط السلطه يحدث ما يلي بالنسبة للاتصالات سواء الصاعده  
أو الهابطه

أ- أما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود .

ب- أما ان تصل متأخرة جداً بعد فوات الأوان .

ج- أما لا تصل على الاطلاق<sup>(٢٦)</sup>.

## ٩- التنسيق

والتنسيق وهو تكوين علاقة متعاونة بين الافراد والجماعات الذين  
تتداخل اعمالهم ، هو واحد من أهم المشاكل المهمة التي تقابلها المنظمات .  
فعمل الإدارات متداخل كما أن عمل من بداخل الإدارة الواحدة أكثر تداخلا  
وقد حاول "هنرى فايول" مواجهة هذه المشكلة باقامة ما اسماه الجسور  
Bridges أى قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر  
دون حاجة إلى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمى  
الصاعد والهابط فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فانهم بذلك يساهمون فى  
سرعة عمليات الاتصال وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءه .

وهناك طريقة أخرى للتنسيق هى الوصلات Linkages اقترحها  
شستر بارنارد Chester Barnard حيث أفاد بأن المنظمة اساساً يجب أن  
تتكون من وحدات ذات عشر افراد أو أقل وهذا العدد الصغير المقترح يمكن  
من زيادة السعادة والرضاء الوظيفى ولتنسيق العمل داخل النشاط فان  
رؤساء الوحدات التي ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب  
أن يكونوا وحدة تنفيذية من المدراء Executive unit لإدارة وتوجيه  
الاعمال المتداخلة والمشتركة . مثل هذه الوحدات هى فريده أو خاصه فى  
تكوينها حيث أن المديرين اعضاءها دائماً ينتمون إلى مجموعتين الأولى هى  
مجموعة العمل الاصلية التي يديرها كل منهم والثانية هى تلك المجموعة أو

الوحدة الجديدة التي تكونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية<sup>(٢٧)</sup>.

### ثالثاً: الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة:

هناك العديد من التوجهات النظرية التي توضح كيف يمكن بناء التنظيم فعلى سبيل المثال أشار ويبير Weber إلى خمس أسس يجب توافرها فى التنظيم هى :

- ١- وضع حدود فاصلة فى التقسيم .
- ٢- البناء على الأساس الهيراركى المتدرج .
- ٣- وضع نظام متكامل متناسق بين اجزاء النظام .
- ٤- التحديد والفصل بين الوظائف .
- ٥- الاعتماد على موظفين ذوى مؤهلات ومهارات<sup>(٢٨)</sup>.

وإذا انتقلنا إلى تنظيم إدارة العلاقات العامة نجد أن جروننج Gruning صاغ نماذج أساسية لإدارات العلاقات العامة يتم تحتها تنفيذ برامج وأنشطة العلاقات العامة هى:

#### ١ - المستوى المصغر Micro Level

- احد وظائف المدير فى الإدارة العليا .
- وظيفة فرعية من التسويق .
- وظيفة مجموعة مديرين فى الإدارة العليا .

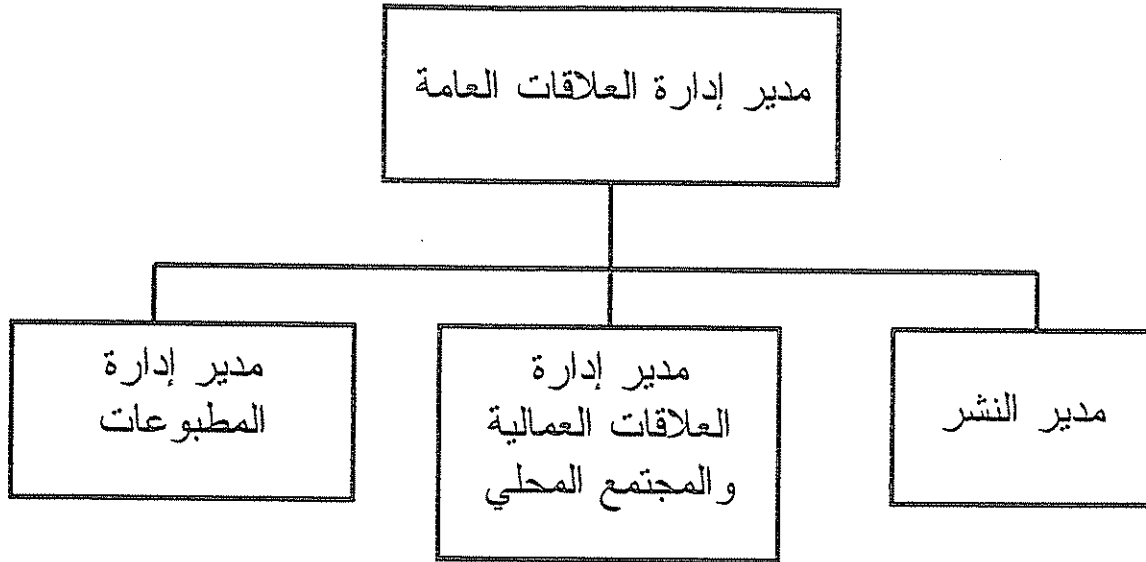
## ٢- المستوى الإداري التنفيذي Management Level

- إدارة علاقات عامة صغيرة قائمة بذاتها .
- إدارة علاقات عامة صغيرة لمديرها مكانه مرموقة على الهيكل الإداري للمنظمة .

## ٣- المستوى المكبر Macro Level

- مدير العلاقات العامه له قوة داخل مجلس الإدارة .
  - مدير العلاقات العامة له سلطة حقيقيه وليست سلطة تفويضية في المنظمة.
  - مدير العلاقات العامه ضمن الإدارات التي ترسم السياسية العليا للمنظمة<sup>(٢٩)</sup>.
- ويمكن نظرياً أن نقسم إدارات العلاقات العامة من حيث الحجم إلى ثلاث مستويات:

- نموذج إدارة العلاقات العامة الصغيرة .
  - نموذج إدارة العلاقات العامة المتوسطة .
  - نموذج إدارة العلاقات العامة الكبيره .
- وتوضح الأشكال الآتية التصور العام لما ينبغي ان تكون عليه هذه النماذج الإدارية.

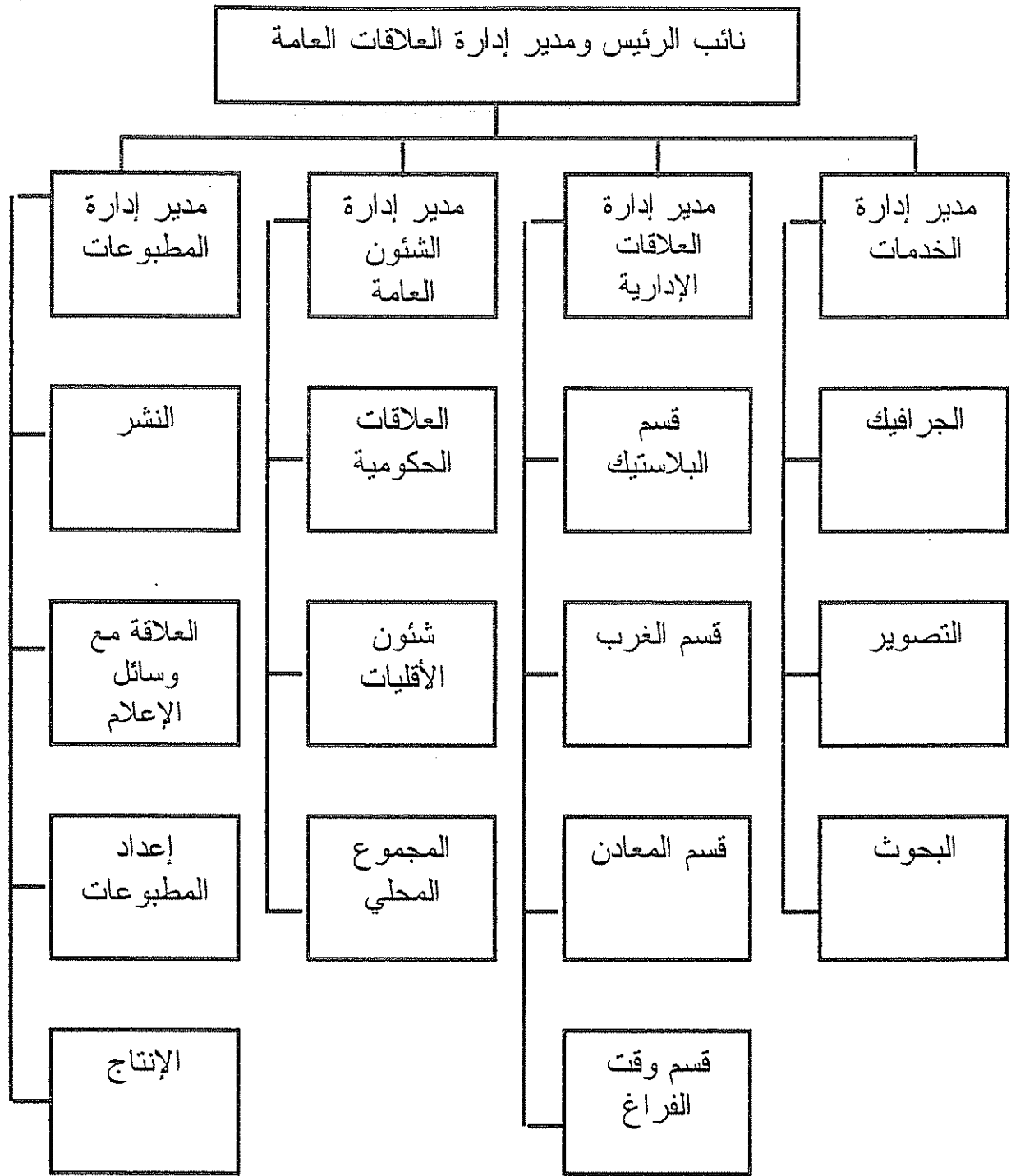


شكل رقم (٦)

### نموذج لإدارة العلاقات العامة الصغيرة

وهذا النموذج لا يكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا وغالباً ما يلعب الدور التنفيذي وأقصى ما يمكن أن يلعبه هو الدور الاستشاري .



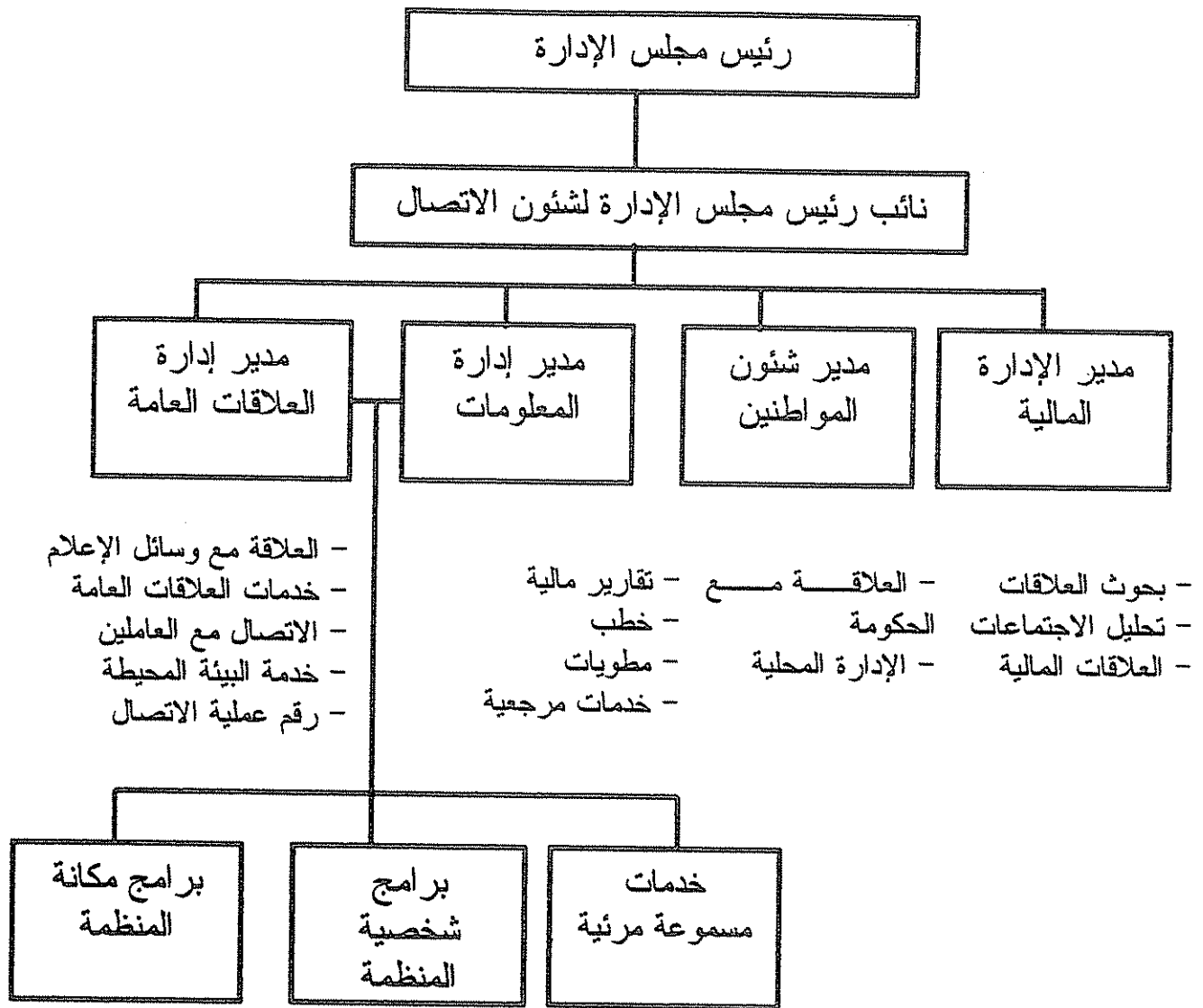


شكل رقم (٧)

### نموذج العلاقات العامة متوسط الحجم

أهم ما يلاحظ في هذا النموذج هو أن مدير إدارة العلاقات العامة نائب لرئيس المنظمة وهو ما يوضح ضرورة أن تحتل إدارة العلاقات العامة موقعا على مستوى الإدارة العليا حيث يكون مديرها مسئولا ومباشرا أمام رئيس مجلس الإدارة بحيث يتاح له فرصة مشاركة الإدارة العليا في رسم السياسيات وفي اتخاذ القرارات العامة .





شكل رقم (٨)

### نموذج العلاقات العامه كبيره الحجم

وأهم ما يلاحظ على النموذج السابق بالاضافة إلى القرب من رئيس مجلس الإدارة هو ظهور الأخذ بالمركزية واللامركزية ووضوح أهمية مبدأ التنسيق بين الأقسام المختلفة لإدارة العلاقات العامه كما يظهر على الهيكل وظيفتين هامتين للعلاقات العامه الأولى هي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والثاني الاهتمام بدراسة صورة المنظمة ومكانتها في المجتمع كما يظهر

أهمية إدارة التمويل حيث تلعب دوراً بارزاً في الكيان العام للعلاقات العامة)  
(٣٠).

وبصفة عامة يمكن ان نلاحظ على النماذج السابقة مجموعة ملاحظات هامة منها:

١- مدير إدارة العلاقات العامة يأخذ احد المسميات الوظيفية الآتية :

- مدير إدارة العلاقات العامة Manger

- مدير العلاقات العامة Director

- نائب رئيس المؤسسة لإدارة الاتصالات

Vice President of corporate communications

٢- تقسم الإدارة في العادة الى أقسام Sections يرأسها منسق .

٣- هناك مجموعة من الأقسام تكاد تكون قاسما مشتركا بين كافة إدارات العلاقات العامة مثل:

- العلاقات مع وسائل الإعلام .

- علاقات المستثمرين .

- العلاقات الحكومية .

- علاقات المجتمع المحلي .

- اتصالات التسويق .

- العلاقات مع الجمهور الداخلي<sup>(٣١)</sup>.

- ٤- يمكن القول أن حجم الإدارة والجهة الإدارية التي يتبعها جهات العلاقات العامة في المنظمة يتوقف على مجموعة عوامل منها :
- مدى تقدير الإدارة العليا لطبيعة الأنشطة التي تنهض بها إدارة العلاقات العامة .
  - مدى ملاءمة الجهة الإدارية المشرفة على جهاز العلاقات العامة من حيث وظيفتها واختصاصاتها وطبيعة نشاطها . للقيام بالاشراف على جهاز العلاقات العامة .
  - المستوى الإدارى والتنظيمى للجهة الاشرافية .
  - حجم المنظمة .
  - مجالات اتصال المنظمة بال جماهير وحجم كل جمهور من هذه الجماهير .
  - نسبة تواجد وسائل الإعلام الجماهيرى فى بيئة العمل .

### رابعاً : الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة

اكتسب ميدان القوى البشرية أهمية اشتقاقاً من أهمية الدور الذى تلعبه هذه القوى فى المنظمات . فالعنصر البشرى فى أى منظمة من المنظمات ايا كانت اهدافها وايا كان مجال نشاطها هو الذى يحرك اداءها . وهو المحدد لفعالية استخدام عناصر الانتاج والادوات الأخرى . فالبشر هم الذين ينشئون المنظمة ويحددون صيغة وجودها واهدافها ونشاطها وهم الذين يحركون مسارها وبارادتهم وجهودهم تتفاعل عناصر الانتاج فهم وسيط هذا التفاعل وهم محوره الرئيسى وبهم يتحقق الانتاج وينشط التسويق وتدور الأموال وتتحقق الفوائد والأرباح .

ويعترف الاكاديميون والممارسون على حد سواء بأن أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشرى فيها وحل المشكلات الناجمة عنه على أسس علمية . بل لقد ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها فى المنظمة هى مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين فى مختلف مجالات النشاط فعلى اساس قدرة الإدارة فى اختيار اعضاء الفريق وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة ادائهم وتدريبهم وتحفيزهم يتحدد مدى النجاح الذى تحققه فى الميادين المختلفة التى يعمل فيها الافراد وبالتالي فليس من المستغرب فى مجال الإدارة أن تركز على العنصر البشرى على أنه من أهم عناصر تميز الإدارة فى المنظمة ويتضح ذلك بشكل أساسى من النظره الفلسفية للعمل الإدارى فى اليابان فنجده يركز بشكل كبير على الموارد البشرية مثل - التعيين مدى الحياة ، والتقدم البطئ والتدرجى - التخصص الدقيق - ميكانيزمات السيطرة غير المباشرة، صناعة القرار الجماعى ، والمسئولية الجماعية عن القرار... الخ<sup>(٣٢)</sup> كل ذلك يوضح مدى أهمية انتقاء العنصر البشرى بصفة عامة وانتقاء رجل العلاقات العامه على وجه الخصوص .

فهناك شروط اساسية لا بد من توافرها فى المشتغلين بمهنة العلاقات العامة ايا كان نوع المنظمة التى يعملون بها هذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب منها:

- ١- المؤهلات الشخصية .
- ٢- المؤهلات الاتصالية .
- ٣- المؤهلات الإدارية أو الوظيفية .

## أولاً : المؤهلات الشخصية

الجاذبية : وان كان من الصعب تحديد هذه الصفة تحديداً دقيقاً إلا أنه من السهل أن نشعر بها ونراها في معاملاتنا مع الغير . فالبعض تولد معه هذه الخاصية، والبعض الآخر يكتسبها من الآخرين بينما يفترق اليها فريق ثالث ولايسعى لاكتسابها ويسعى البعض إلى اكتسابها دون أن ينجح في ذلك لاسباب خارجه عن ارادته ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام .

الاحساس العام : أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم ، وان يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً افضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحرص ضرورى جداً حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.

حب الاستطلاع: لابد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامه الرغبة المستمرة فى أن يعرف عناصر الاحداث، ماذا، لماذا، كيف، متى، اين، من، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الاحداث.

الكياسة : يتوقف نجاح رجل العلاقات العامه على مدى تأثيره فى تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة فالغلظة تولد دائما الامتعاض والاستياء والله سبحانه وتعالى يقول لنبيه الكريم (ص) "ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك" ويقول "ادع إلى سبيل ربك بالحكمه والموعظة الحسنة" فالحصافة واللباقة هما اساس التفاهم والتعاون .

الاتزان : يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالافراد والجماعات ومن اهداف هذا الاتصال تحقيق التفاهم . وكسب التأييد وخلق انطباع طيب عند الجمهور والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب، بالاضافة إلى أنه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات في هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي إلى التغلب عليها .

الاهتمام بالآخرين: إذا كانت وظيفة العلاقات العامة هي تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين فمن المحتم أن يكون القايم بهذه الوظيفة مقبلاً على الغير . محباً للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم واساليب التأثير فيهم .

الحماس: العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الافكار إلى الآخرين والتأثير فيهم، ومالم يكن البائع متحمساً لما يبيع فأولى بالمشتري أن يزهّد في الشراء منه.

الاستمالة: حيث أن الهدف من التأثير في الآخرين يتضمن تغيير افكارهم فلا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادراً على استمالة الغير للافكار التي يعبر عنها ، وعليه أن يحلل وجهات النظر المعارضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة<sup>(٣٣)</sup>.

الاستقامة : لا يمكن للدجل أو الشعوذه في العلاقات العامة ولهذا لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً للوظيفة لان نجاحه رهن بثقة الناس فيه .

الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه : من المطالب الاساسية في رجل العلاقات العامة وحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة

رئيسه باخطائه ، فان علاج المشكلات الناتجة عن هذه الاخطاء يصبح مستعصياً . ويزداد الأمر سوءاً عندما يداهن المدير رئيسه ويدافع عن اخطائه ويتحول الى تابع لايعرف إلا أن يقول نعم دائماً لكل ما يصدر عن هذا الرئيس .

الموضوعية : وهى القدرة على النظر إلى الأمور نظره مجردة عن الذات والتوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لاي فريق على حساب الآخرين .

الخيال الخصب: العلاقات العامه وظيفه خلاقة تعتمد على الابتكار فى مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو كسب فئات المترددين ولهذا فإن قدرة رجل العلاقات العامة على الاجابة الصحيحة عن هذا السؤال : ماذا يمكن أن يحدث إذا ...؟ تساعد على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة<sup>(٣٤)</sup>.

ثانياً: المؤهلات الاتصالية

القدرة على القراءة: وهى ضرورية لسببين:

• الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية .

• لكى يعرف اللغة تماماً حتى يكون قادراً على استعمال الكلمات والعبارات المعبرة عن افكاره.

الاستماع : تتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه والقدرة على توجيه الاسئلة الصحيحة سواء كان ذلك فى استطلاع للآراء أو توجيه المناقشة .



**الكتابة :** القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في المشتغلين بالعلاقات العامة . وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع. وإنما القصد الكتابه الواضحة المقنعة المفرودة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة. فالكتابة وظيفتها نقل الافكار والمعلومات والاحداث وأى شئ آخر يعوق هذا النقل مرفوض في العلاقات العامة.

**التخاطب :** تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الافراد والجماعة مع أهمية القدرة على الكتابة في مجال العلاقات العامه . وهى لاتعنى الخطابة بالمفهوم الأدبى بقدر ما تعنى الحديث الجذاب ، المنطقي المفهوم لنقل افكار المتحدث والتأثير في آراء المستمعين سواء كانوا جمهورا كبيرا أو جماعة صغيرة أو افراد قلائل .

**الحس الفنى :** يستخدم رجال العلاقات التامة بالاضافة إلى الوسائل المطبوعة ، الافلام والمعارض والاذاعة الداخلية والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال العامه فى الراديو والتليفزيون وهذا يحتم عليهم ان يعرفوا خصائص هذه الوسائل والفروق الفنية بينها، لكي يتحقق الاستخدام الأمثل لكل نوع منها فى المجال المناسب له .

**الامام بالعديد من العلوم :** مثل الدلالة ، علم النفس ، وعلم الاجتماع ، الإدارة ، الاقتصاد ، السياسة ، التاريخ ، مناهج البحث ، الاحصاء<sup>(٣٥)</sup>.

**ثالثاً: المؤهلات الإدارية أو الوظيفية:**

- المطاولة (القدرة على مواجهة الصعاب) تحتاج مهمات العلاقات العامه إلى الصبر ورباطة الجأش فى مواجهة الآخرين وكذلك قبول التعارض



فى المواقف والاستجابة المناسبة والمرونة لمواقفهم ومحاولة ايجاد المنافذ الايجابية لبناء جسور الثقة وخلق القناعة وتجديدها .

- التنظيم (القدرة على هيكلة العمل): وصف الوظائف واختبار المهارات المناسبة له) يحتاج رجل العلاقات العامة إلى سرعة البديهة والصيغ التنظيمية المرنة لمعالجة الخلل فى اداء الأدوار الوظيفية إذ يفترض فى رجل العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم فى تصميم التشكيلات الإدارية وتوزيع المهام الوظيفية بصيغ عضوية مرنة قادرة على تحريك العاملين وتقترن بصفة التنظيم عادة القدرة على التوثيق وتحديث المعلومات.

- صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها): إذ تتطلب وظائف العلاقات العامة مهارات إدارية مناسبة وبخاصة فى وضع القرارات واتخاذها، وذلك لسبب يسير هو الحاجة المستمرة والمتناهية لاختيار البدائل فى وظيفة العلاقات العامة وعلى الرغم من كون هذا المؤهل عاماً غير أنه يعد من المؤهلات الضرورية والحاسمة فى إدارة العلاقات العامة، ويخاصه أن رجل العلاقات يشارك فى صنع القرارات فى المستويات الإدارية العليا.

- القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية

يتطلب العمل فى العلاقات العامة تواصلًا يوميًا مع الشؤون الإدارية لان بناء لغة مشتركة معهم بفرض ادراكا جيدا لكل المفاهيم الإدارية بما يضمن لرجل العلاقات العامة مرونة عالية فى التعامل الايجابى والفعال مع جماهير الإدارة المختلفة<sup>(٣٦)</sup>.

وقد دلت الدراسات الميدانية السابقة على أن نسبة كبيرة من اجهزة العلاقات العامة المصرية ترى أن نقص الافراد اللازمين للعمل فى

المجالات المختلفة للعلاقات العامة وعدم توافر الخبرات الكافية لهذه المجالات تمثل مشكلة رئيسية في مصر يعوق أداءها لواجه نشاطها المختلفة. وقد اشارت الدراسة ذاتها إلى ارتفاع نسبة الفنيين بالقياس إلى الإداريين والكتابيين وهي ظاهرة طبيعية نظراً لأن الفنيين هم الذين يقومون بأداء الوظائف التخصصية في مجال العلاقات العامة . كما يلاحظ زيادة النسبة في حجم الوظائف الاشرافية حيث تصل نسبتها إلى ١٨% من مجموع الوظائف أما فيما يتعلق بالمؤهلات الدراسية ، فيمثل الحاصلون على مؤهلات متوسطة أعلى نسبة من العاملين في مجال العلاقات العامة (٤٦,٣ %) . ويتركزون بصفة اساسيه في شاغلي الوظائف الفنية والإداريه والكتابه المتوسطه ، بينما تقل نسبتهم بشكل ملحوظ في الاتجاه العام ، وعن شاغلي الوظائف المتوسطه بالنسبه لشاغلي الوظائف الاشرافية والفنيه العليا. ويلي ذلك حملة المؤهلات الجامعية الذين تبلغ نسبتهم ٢٣% ويتركزون بصفة أساسية في الوظائف الاشرافية والفنية العليا. كما يلاحظ بصفة عامه انخفاض عدد سنوات الخبرة وبصفة خاصة بالنسبة للاشرافيين و شاغلي الوظائف الفنية حيث نجد أن ٢٩% منهم لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات (٣٧).

### خامساً: أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة:

يختلف أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ليلائم أهداف كل منظمة ، وأنشطتها والجماهير التي تسعى إلى كسب تأييدها . ولذلك لانستطيع القول سلفاً أن هذا الأسلوب أفضل من ذلك ، أو ان الجمع بين الأسلوبين هو الطريق الأمثل لتحقيق وظائف العلاقات العامة . فليس هناك تفضيل مطلق في هذا المجال كما أنه لا توجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في حالات محددة (٣٨).

ويمكن القول بصفة عامة أن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة في المنظمة هي :

١- انشاء إدارة علاقات عامة بالمنظمة In House P.R .

٢- الاستعانة بوكالة علاقات عامة (كمستشار خارجي للعلاقات العامة  
(Consultancy).

٣- الجمع بين الاسلوبين

الطريقة الأولى :

وتعنى انشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها وكياتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة بها من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة ولها مسئول وانشطة تؤدي طبقاً لطبيعة الوظيفة والمسئوليات التي تقع على عاتقها والهدف الذي ترغب في تحقيقه من وراء إنشاء هذه الوظيفة .

الطريقة الثانية

وهي الاستعانة بمستشار العلاقات العامة وهو شخص يخصص جزء أو كل من وقته لمنظمة معينة . وهو قد يكون فرداً واحداً وله عملاء متعددين ومختلفين وقد يكون منظمة ولها عديد من العملاء على مستوى الدولة، وقد يكون إدارة من إدارات وكالة اعلانية معينة<sup>(٣٩)</sup> . والمستشار الخارجى كما يعرفه فيليب ليسلى Philip Lesly هو المحترف الذى يعمل بشكل مستقل لواحد أو أكثر من العملاء وتغضى استشارته كل جوانب العلاقات العامة كما يمكن أن ينظر إليه على أنه الشخص الذى يساعد الإدارة على صياغة الخطط أو تطوير الرأى العام وهذا يعتبر مستشاراً للإدارة وليس بديلاً عنها وقد يكون مستشار العلاقات العامة فرداً واحداً أو معه

مجموعة من المعاونين له وقد يكون شركة أو وكالة علاقات عامه بها مئات العاملين أو وكالة اعلان بها قسم علاقات عامة .

### الطريقة الثالثة :

وهي 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 بالإضافة إلى أن المنظمة تستطيع أن تسد النقص في الإدارة الداخلية في بعض المشكلات بالاستعانة بالمستشار الخارجى ، حيث أنه يوفر نوعاً من الخبرة النادرة التي تحتاجها لمعالجة موقف معين<sup>(٤٠)</sup>.

ولكل طريقة من الطرق الثلاثة السابقة مجموعة من المزايا والعيوب وعلى من يتخذ قراراً بالاختيار أن يكون على دراية بكل هذه المزايا والعيوب حتى يصبح قراره صائباً وعلى ذلك سنتناول هذه المزايا بشئ من التفصيل فيما يلى .

### إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة

أ- اهم مزايا انشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة :

١. إدارة العلاقات العامة جزء من المنظمة .
٢. المعرفة الكاملة بالمنظمة ومشاكلها .
٣. التفرغ الكامل لمعايشة أفراد المنظمة .
٤. إدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات .
٥. معرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارة من الإدارات .
٦. قربها من الإدارة العليا فى المنظمة .

٧. سرعة اتخاذ القرارات فى الطوارئ .

ويوضح الجدول التالى مسميات إدارة العلاقات العامة فى بعض الدول :

المسميات الوظيفية لجهاز العلاقات العامة	مصر <sup>(٤١)</sup>	العراق <sup>(٤٢)</sup>	السودان <sup>(٤٣)</sup>	الامارات <sup>(٤٤)</sup>	U.S.A. <sup>(٤٥)</sup>
إدارة العلاقات العامة	٨٣	٣٥,١	٢٧,٨	٩٥	٣٠
تسمية أخرى مضاف إليها اسم العلاقات العامة	٧,٩	٤٨,٧	٥٨,١	-	٣٠
مسميات أخرى غير العلاقات العامة	٩,١	١٦,٢	١١,١	٥	٤٠

### جدول رقم (١)

#### التسمية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة

ومن الملاحظ أن فى حالة اضافة اجمالى نسبة تسمية إدارة العلاقات العامة إلى تسمية إدارة العلاقات العامة ومسمى آخر نجد أنها لا تقل بأى حال من الأحوال عن ٦٠% مما يعكس نوعاً من الوعى المنخفض خاصة إذا كان ذلك يرتبط باسم هو فى الأساس اجزاء من وظيفة العلاقات العامة مثل خدمة المجتمع ، الإعلام ، رعاية العاملين ، الدعاية ، الاعلان ، النشر ، المعارض ... وهو ما يعكس نوعاً من التزايد فى التسمية .

وكلما تعددت مسميات جهاز العلاقات العامة تعددت أيضاً المستويات الإدارية لهذه الوظيفة بين إدارة عامه و مراقبة وإدارة وقسم ووحدته ومكتب إلا أن الغالبية العظمى لاجهزة العلاقات العامة تعمل تحت مسمى قسم<sup>(٤٦)</sup>.

تنظيم وإدارة العلاقات العامة 362 com ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ ٤ إعداد ورفع: اخوكم بندر HI ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

## الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة :

أ- أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجي :

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 وبتفاصيله الدقيقة التي قد يغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها .

٣- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لاتصاله بوسائل الإعلام ، وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكرره بالاضافة إلى وجود بعض المتخصصين في فروع المهنة في مكتبه مما قد لا يتوافر لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة .

٤- زيادة علاقاته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية .

٥- زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة .

٦- لايعتبر المستشار الخارجي عبئاً على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتباً منتظماً إلا اذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة وعدا ذلك فاتعاب المستشار متغيره طبقاً لما يؤديه من خدمات . ومعنى ذلك أن هناك ناتجاً مستمراً لما يتقاضاه من أموال واذا لم تكن المنظمة بحاجة إلى خدماته في اى وقت فليس عليها اية التزامات مالية تجاهه<sup>(٤٧)</sup>.

ب- أهم عيوب الاستعانة بمستشار خارجي :

١. عدم التواجد المستمر في المنظمة .

٢. عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار .



٣. عدم المعرفة بالاسباب غير المعلنة للمشاكل ذلك لاعتباره شخص غريب لاينبغي اطلاعه عليها .

٤. التعامل مع أكثر من منظمة فى وقت واحد قد تكون فى بعض الاحيان متنافسه<sup>(٤٨)</sup>.

وحتى نزيد من مزايا المستشار ونختص من عيوبه فهناك مجموعة من الصفات التى ينبغى توافرها فى المستشار نذكر منها ما يلى:

١- الالمام الكامل بالمهارات العملية فى المجالات التالية:

- الاقتصاد

- التحليل السياسى .

- الإعلام .

٢- الادراك الشامل لمجريات الامور فى المجتمع المحلى الاقليمى والدولى بمستوياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٣- القرب من مصادر المعلومات الهامة .

٤- العلاقات الواسعة مع وسائل الإعلام .

٥- الوعى بالمنظمات المنافسه فى السوق .

٦- الصله بقيادة الرأى فى المجتمع .

٧- يجب أن يكون رجل اعمال وله قدرة عالية على تسويق السلع والخدمات<sup>(٤٩)</sup>.

وهناك مجموعة من المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار المستشار الخارجي منها:

- ١- القدرات المهنية والمهارات التي يتمتع بها بصفه خاصة وفي مجال العلاقات العامة المرتبطة بقطاع العمل بصفة عامة .
  - ٢- الانتماء إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور في مجال العلاقات العامة .
  - ٣- السمعة الخاصة التي يتمتع بها والتي تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المنظمات المختلفة ، والعملاء الذين يتعاملون معه في الوقت الحالى والذين سبق لهم التعامل معه .
  - ٤- الابعاء المالية التي ستتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجى .
  - ٥- الاحتياجات الفعلية التي سيقوم المستشار بسد العجز فيها أو سيساهم في تحقيق الأداء الأفضل لها(٥٠).
- وعادة ما يسهم المستشار فى مجموعة مجالات :

١. اعداد وتنفيذ بحوث الرأى العام .
٢. وضع البرنامج العام أو الفعلى لانشطة العلاقات العامة .
٣. كتابة المقالات والموضوعات فى المجالات التجارية والعامة وفى وسائل الاتصال المحلية والمركزية .
٤. تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام .
٥. تنظيم المؤتمرات الصحفية .
٦. تصميم واقامة المعارض والاشراف عليها .



٧. كتابة واخراج النشرات الداخلية والخارجية .

٨. تصميم شعار المنظمة وتطوير النماذج المصورة التي تساهم في تحديد شخصية المنظمة من الناحية الشكلية .

٩. كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات العامه والخاصة .

١٠. عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة في الموضوعات الهامة.

١١. اعداد واخراج الكتيبات الخاصه والتقارير السنوية .

١٢. تنظيم المسابقات والاحداث الخاصة كاليوم المفتوح والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التي تستهدف تقديم المنظمة إلى الجمهور .

١٣. انتاج المواد السمعية والبصرية للاغراض الإعلامية والتأثيرية .

١٤. تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها في الأماكن المناسبة في المنظمة<sup>(٥١)</sup>.

وتتسع ميادين عمل مستشار العلاقات العامه، ويمتد عمله بين جوانب كثيره مثل التسويق والشئون المالية والحكم المحلى والصناعة والتعليم والصحة...

ويجدر الاشارة إلى أن هناك فرقا بين الاستعانة بمستشار علاقات عامة عند الحاجة إليه في عملية معينة، وبين تعيين مستشار بصفة دائمة ، أو التعاقد معه لمدة طويلة، سنة أو أكثر. ففي الحالة الأولى يتم الاتفاق مع المستشار على الاتعاب التي يطلبها لاتمام هذه العملية، أما في الحالة الثانية فهي طبقاً لعقد مقابل أتعاب شهرية أو ربع سنوية مع تحمل المنظمة بكافة

المصاريف التي يتحملها المستشار مثل الطباعة والأفلام والشرائح المصورة وغيرها<sup>(٥٢)</sup>.

### التكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي :

بالنظر إلى مزايا وعيوب الاعتماد على مستشار خارجي وإدارة العلاقات العامة داخل أي منظمة نكاد نلمح انهما وجهان لعملة واحدة أي أنه لكي نحقق أقصى قدر من الاستفادة علينا أن نحدث التكامل بين إدارة العلاقات العامة الداخليه والمستشار الخارجى فى الوقت الذى يتميز فيه المستشار الخارجى بالنظرة الموضوعية الشاملة نرى أن الإدارة الداخلية أكثر قدرة على رؤية التفاصيل والجزئيات التى تضىء الدقة على الصورة الشاملة التى يراها المستشار . وبينما نرى العاملين بالمنظمة أكثر تشكياً فى التعامل مع المستشار باعتباره غريباً عنهم نجد أن هذا الشك قد تخف حدة فى حالة تواجد الإدارة الداخليه جنباً إلى جنب مع المستشار الخارجى. ولاشك أن قدرة المستشار الخارجى على ممارسة فنون العلاقات العامة مع رجال العلاقات العامة أنفسهم داخل المنظمة يخفف إلى حد كبير من حدة العداء المحتمل لهذا المستشار من جانب الإدارة الداخلية ولا يجب أن يفهم من هذا أن يصفق المستشار لكل ما يصدر عن الإدارة سواء كان خطأ أم صواباً، وإنما المطلوب قدر من اللباقة فى النقد والتوجيه وجدير بالذكر أنه ليست هناك قواعد موحدة لصياغة التكامل بين الإدارة الداخليه والمستشار الخارجى فى العلاقات العامة ، فما قد يكون مناسباً لاحدى المنظمات قد لا يكون كذلك لمنظمة اخرى بسبب اختلاف مشكلاتها ، وطبيعة الانشطة التى تمارسها والجماهير التى تتعامل معها<sup>(٥٣)</sup>.

إلا أنه بصفة عامه لا يمكن احداث هذا التكامل إلا اذا قامت إدارة العلاقات العامة بتوفير المناخ المناسب للمستشار الخارجى ومدة تجميع

المعلومات التي تمكنه من اداء مهمته على الوجه الأكمل . فعلى سبيل المثال عند الاستعانة بالمستشار الخارجى ينبغى امداده بالعديد من المعلومات والبيانات والتي من بينها ما يلى :

١. تاريخ المنظمة وتطورها .
٢. طبيعة الخدمة أو السلطة وكيفية انتاجها .
٣. شكل الجهاز الإدارى للمنظمة وسبل التنسيق والمقارنة بين إدارتها .
٤. الخطوط العريضة لسياسات المنظمة .
٥. شعور افراد المنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لاهدافها وسياساتها .
٦. شعور فئات الجمهور المتصلة بالمنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لاهدافها وسياساتها.
٧. برامج العلاقات العامه التي خطت في الماضى ان وجدت .
٨. برامج العلاقات العامه الحالية - إن وجدت<sup>(٥٤)</sup>.

## دراسة حالة

### (إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي)

ينقسم هذا الجزء الى قسمين رئيسيين : الأول يتحدث عن المشكلات التي تواجه المجتمع الجامعي<sup>(٥٥)</sup>، والثاني يتناول أهداف العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي ، فلكي نصل الى تحديد دقيق لاهداف العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن نشير إلى المشكلات الأساسية التي تعترض هذا المجال ، أو التي تمثل بعض الصعاب المعوقة لرسالة الجامعة أو المعهد ومن الطبيعي أن يركز المؤلف على المشكلات العامة البارزة التي تواجه التعليم العالي دون المشكلات الصغيرة التي لا تمثل ظاهرة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا . وتختلف حدة هذه المشكلات من دولة إلى أخرى وان اشتركت فيها معظم الدول تقريبا بدرجات متفاوتة .

#### أولاً : المشكلات التي تواجه المجتمع الجامعي :

##### ١- الحرية العلمية :

يواجه البحث العلمي في كثير من الدول باجراءات معينة تمثل قيودا في بعض الحالات على الفكر العلمي ، وتشكل حجراً صريحاً أو مقنعاً على الآراء . وتزداد هذه الخطورة في أوقات الأزمات الداخلية أو التهديدات العدوانية الخارجية . وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية - رغم كل مظاهر الديمقراطية التي تظلها - ألوانا من المصادرة على الفكر العلمي في أعقاب الحرب العالمية الثانية تحت ستار مكافحة الشيوعية ، كما أن المتطرفين سياسيا من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار يشكلون تهديداً مستمراً

للحرية العلمية ، وهو ما يجب التصدي له بحزم . وقد جسد هذه الحقيقة  
رئيس سابق لجامعة كنتكى University of Kentucky حين قال ان أهم  
عمل يجب أن يقوم به رئيس الجامعة هو المحافظة على حريتها<sup>(٥٦)</sup>.

وإذا كانت الحرية العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية موضع شك  
في بعض الأحيان فإنها تعاني أزمة حقيقية في الاتحاد السوفيتي والدول التي  
تدور في فلكه . كما أنها تعاني نفس الشيء في كثير من الدول النامية .

ولاشك أن صيانة القانون داخل الجامعة يحافظ على حقوق الجميع .  
ويحمي الجامعة من التدخل الخارجي . فالحرية العلمية كغيرها من الحريات  
لها التزاماتها ومسئولياتها تجاه المجتمع . وفي هذا الصدد يتحمل أستاذ  
الجامعة قدراً كبيراً من عبء هذه المسؤولية .

#### ٢ - الدعم المالي :

لقد أدى تطور نظم التعليم ومناهجه بما يتفق وضرورات القرن  
العشرين ، وكذلك النمو المتزايد في اعداد الطلاب ، والمسئوليات الجديدة  
للجامعة في مجال اجراء البحوث ، والتدريبات العملية ، أدى هذا كله إلى  
زيادة نفقات التعليم العالي بشكل كبير . وقد دفع هذا الوضع رؤساء  
الجامعات الأمريكية الى استخدام النشر أولاً ثم استخدام كل فنون العلاقات  
العامة في زيادة الدعم المالي الذي تقدمه حكومة الولاية ، والشركات  
والأفراد ، بالإضافة الى الحكومة الاتحادية في واشنطن .

وإذا كانت الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول  
الأوروبية تعتمد في تمويلها بصفة أساسية على الرسوم التي يدفعها الطلاب ،  
بالإضافة إلى التبرعات والمنح والدعم الحكومي المحلي والفيدرالي فإن  
الجامعات في دول أخرى كثيرة تعتمد أساساً على التمويل الحكومي ، وربما

زادت على ذلك بتقديم المنح والمكافآت للطلاب لتشجيعهم على مواصلة الدراسة . كما أن هناك نوعاً ثالثاً من الجامعات يعتمد على الدعم الحكومي مع تحصيل رسوم رمزية من الطلاب ، ومنح المكافآت للمتفوقين منهم .

والغريب أن مشكلة الموارد تكاد تكون مشكلة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا سواء في الدول الفقيرة أو الدول الغنية . ورغم أن حدة هذه المشكلة أقل في الدول الغنية إلا أن لها ظلالها التي لا تنكر ، والتي قد يكون من أسبابها عدم قدرة إدارة الجامعة على اقناع الحكومة باحتياجاتها المالية ، أو تبديدها للأموال المخصصة في غير مكانها الصحيح .

### ٣- اختيار الطلاب :

تزايد الاقبال على التعليم العالي في معظم دول العالم حتى في الدول المتقدمة التي تحررت الى حد كبير من النظرة التقليدية الى الشهادة الجامعية كقيمة في حد ذاتها ، وبغض النظر عما حولها من ظروف أخرى . فقد ارتفعت نسبة الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية من ٤% من خريجي المدارس الثانوية في عام ١٩٠٠ لتصبح ٣٧% في عام ١٩٦٠ (٥٧).

وإذا أخذنا دولة عربية كجمهورية مصر العربية لوجدنا أن الحكومات المتعاقبة بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ تفرض على الجامعات والمعاهد العليا معظم خريجي المرحلة الثانوية العامة تقريباً ، والباقي يلحق بالمعاهد المتوسطة لاعداد الفنيين . ولا يبقى الا نسبة ضئيلة ممن يأنفون الالتحاق بهذه المعاهد ويفضلون اعادة الامتحان في العام التالي ويترتب على ذلك أن تستوعب الجامعات والمعاهد العليا اضعاف اضعاف ما يمكن أن تتحملة طاقاتها من المعامل والقاعات الدراسية وأعضاء هيئة التدريس . وقد

أصبح عدد خريجي الجامعات المصرية بالنسبة لعدد السكان أكبر من المملكة المتحدة وضعف ألمانيا الاتحادية<sup>(٥٨)</sup>.

وإذا كان مجموع الدرجات أو التقديرات الخاصة بالطالب هي أساس الاختيار الشائع في معظم الكليات والأقسام الجامعية ، فإن هذه الطريقة لاتضمن اختيار الطالب المناسب في التخصص المناسب . ومن أجل هذا لجأت بعض الأقسام العلمية إلى اجراء اختبارات مختلفة لاكتشاف قدرات الطلاب . وهذه الاختبارات مازالت هي الأخرى غير دقيقة إذا افترضنا النزاهة المطلقة في الاختبار . وهو أمر مشكوك فيه في كثير من الدول النامية.

#### ٤ - اجتذاب الاساتذة :

تواجه الجامعات فيما بينها منافسة شديدة لاجتذاب الأستاذ الجامعي الكفاء ، وتستوى في ذلك الدول المتقدمة والدول النامية وان اختلفت طبيعة المشكلة في كل منها . ففي الدول المتقدمة تسعى الجامعات لاجتذاب كبار الاساتذة وذوى التخصصات النادرة من نفس الدول ومن الدول الأخرى ومن بينها الدول النامية . وتبذل الجامعات في سبيل ذلك جهوداً غير عادية ، وتقدم لهؤلاء العلماء اغراءات مادية وأدبية بلا حدود ، وقصة الجامعات الأمريكية في هذا المجال لاتحتاج إلى برهان .

وفي الدول النامية تأخذ المشكلة بعداً آخر ، فالأستاذ الجامعي أيا كانت كفاءته أصبح عمله نادرة . وهو مع ذلك يترك موطنه الأصلي ليعمل في دول أخرى بحثاً عن حياة أفضل ، أو ظروف تهيب له أداء رسالته العلمية على الوجه الأكمل . وهنا تختلف قدرة كل دولة على الاشتراك في هذه المنافسة التي لا يحسمها العامل المادي وحده ، وإنما تتداخل معه عناصر أخرى تتعلق : بأمن الأستاذ الجامعي وأسرته ، والحرية العلمية التي يمكن

أن يتمتع بها ، ونوعية العلاقات الجامعية السائدة بين إدارة الجامعة بمستوياتها المختلفة والأساتذة القادمين من خارج الدولة ، بالإضافة إلى الظروف المناخية والمعيشية التي تحظى هي الأخرى بنسب متفاوتة من التأثير تتفاعل مع غيرها من العوامل لتحدد في النهاية قرار الأستاذ الجامعي بالعمل في هذه الجامعة أو تلك إذا كان هو نفسه مرغوباً في أكثر من جامعة.

ثانياً : أهداف العلاقات العامة في الجامعات والمعاهد العليا :

يرى جاريت Paul Garret أحد رواد العلاقات العامة الأمريكية أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه<sup>(٥٩)</sup>.

وترى جمعية العلاقات العامة الدولية "ان العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها ، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي لضمان توافقه قدر الامكان مع سياساتها وأنشطتها ، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط<sup>(٦٠)</sup>.

وفي ضوء هذين التعريفين اللذين قدما مفهوما واضحا للعلاقات العامة، واستنادا إلى تحليلنا للمشكلات التي تواجه التعليم العالي ، يمكن أن نحدد أهداف العلاقات العامة في هذا المجال على النحو التالي:



## ١- تنمية الثقافة العامة :

ينبغي أن تقوم العلاقات بالجامعة بتنظيم الندوات الثقافية والمحاضرات العامة التي توسع مدارك الطلاب ، وتفتح الأذهان إلى القضايا الفكرية الهامة ، ومن الضروري تشجيع الطلاب على التردد على مكتبات الجامعة ، وتزويد هذه المكتبات بكمية مناسبة من الصحف والمجلات المحلية والعالمية ، وتيسير اطلاع الطلاب عليها . ومن المهم أيضا تشجيع الطلاب الموجودين في الفنون المختلفة باتاحة الفرصة لهم في اقامة المعارض الفنية والمشاركة في الحفلات وتنظيم المسابقات الفنية والأدبية .

## ٢- الرعاية الصحية:

أن تؤمن الجامعة للطلاب العلاج والرعاية الصحية الكاملة فالعقل السليم في الجسم السليم . وينبغي أن تساهم العلاقات العامة بالجامعة في تشجيع الأنشطة الرياضية وتنظيم المسابقات بين الكليات المختلفة وبين الطلاب ، والأساتذة ، والإداريين ، والخريجين . ومن الممكن أن تساهم العلاقات العامة من خلال فروعها في الكليات المختلفة مع الاخصائيين الاجتماعيين فيها في التعرف على المشكلات التي تواجه الطلاب وأن تساعدهم على التغلب عليها وحمايتهم من سيطرة النزعات الشريرة التي تنتج عن هذه المشكلات .

## ٣- استقبال الوفود الطلابية الزائرة :

ينبغي أن تتبنى كل جامعة خطة سنوية لتبادل الزيارات مع طلاب الجامعات والمعاهد الأخرى . ويجب أن تقوم العلاقات العامة بتنظيم هذه الزيارات لتحقيق أهدافها العلمية والثقافية والترفيهية . فتقوم باستقبال هذه الوفود واتاحة الفرصة لها للتعرف على أنشطة الجامعة المختلفة ، وتنظيم

لقاءات لها مع كبار رجال الجامعة واساتذتها وطلابها فى التخصصات المختلفة ، واصطحاب هذه الوفود فى جولة حول منشآت الجامعة الهامة ، وتقديم الهدايا التذكارية التى تحمل مغزى خاصا بالجامعة .

#### ٤- إعلام الطلاب وتوعيتهم :

تختلف أهمية هذا الهدف بين الطلاب القدامى والجدد ، فالطلاب الجدد فى أمس الحاجة إلى التعرف على أنشطة الجامعة وأنظمتها وسياساتها ، والكليات والأقسام التى تضمها ، ومناهج الأقسام المختلفة ، ومحتوى المواد فى نظام الساعات الذى يسمح للطلاب بقدر معين من حرية الاختيار. وتتوزع الوسائل الإعلامية التى تحقق هذه الأهداف وغيرها مما يجرى داخل الجامعة، فهناك الكتيبات أو النشرات أو الدليل أو صحيفة الجامعة أو حتى ما ينشر فى وسائل الإعلام العامة أو اللقاءات والاجتماعات التى يعقدها كبار المسئولين .

#### ٥- تنظيم حفلات التخرج :

تعتبر حفلات التخرج مناسبة طيبة لتوطيد صلة الجامعة بطلابها المتخرجين وبأولياء أمور الطلاب الذين يحضرون هذه الحفلات . وينبغى أن تكون هذه المناسبة فرصة حقيقية لتشجيع الطلاب على التفوق العلمى ، وتقديم الجوائز للمتفوقين منهم . كما يجب تنمية الروابط مع الجماعات المهنية المختلفة بدعوتها لحضور هذه الحفلات وغيرها من المناسبات الملائمة لتشجيع هذه الجماعات على تهيئة فرص العمل المناسبة للخريجين الجدد .

## ٦- ربط الجامعة بالمجتمع المحلى :

ينبغى أن تشجع الجامعة البحوث والأنشطة التي تهدف إلى خدمة المجتمع المحلى، وأن تنظم العلاقات العامة بالجامعات الأحداث الخاصة<sup>(٦١)</sup> التي تهدف إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام ، وتأكيد دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال الأيام والأسابيع الخاصة كأسبوع المرور أو اسبوع النظافة أو غيرها من المناسبات التي تنشر الوعي بين أفراد المجتمع المحلى، أو تثير اهتمامه باحدى القضايا العامة<sup>(٦٢)</sup>.

## ٧- توطيد الصلات بوسائل الإعلام :

تقوم إدارة العلاقات العامة فى أى مؤسسة من المؤسسات بتوطيد علاقاتها برجال الإعلام ، وامدادهم بالمعلومات الكاملة التي تساعدهم على توضيح صورة هذه المؤسسة أمام الرأى العام . والجامعة من المؤسسات العامة التي تهتم الرأى العام وتمس اهتماماته المباشرة . ولذلك ينبغى أن تحرص العلاقات العامة بالجامعات والمعاهد العليا على تنمية الروابط مع رجال الإعلام الذين لهم صلة أو اهتمام بالتعليم العالى ، وامدادهم باستمرار بكل ما يتعلق بسياسات الجامعة وانجازاتها ، وتوضيح وجهة نظرها فى المشكلات المتعلقة بالطلاب أو البحث العلمى لكسب ثقة الرأى العام وتأييده<sup>(٦٣)</sup>.

## ٨- توطيد العلاقات بجهات الدعم المختلفة :

أشرنا فى موضوع سابق من هذا البحث الى اعتماد بعض الجامعات على الدعم المالى الذى يقدمه الأفراد أو الهيئات أو الشركات أو الحكومة ، واعتماد البعض الاخر على الموارد المالية التي تقدمها الحكومات وفى جميع الاحوال يلزم أن تساهم العلاقات العامة فى كسب تأييد هذه الجهات للجامعة

ولمشروعاتها المستقبلية ، والدور الذى تقوم به فى خدمة المجتمع حتى يتحقق للجامعة الدعم المالى الذى يساعدها على اداء رسالتها

#### ٩- استقبال الاساتذة الاجانب :

لا شك أن التجربة التى يمر بها الاستاذ الجامعى فى الاسبوع الاول من وصوله إلى دولة اخرى للعمل فى احدى جامعاتها هى من الاحداث الهامة التى تظل عالقة بذهنه طوال حياته . حقيقة قد تعقبها أحداث أخرى مبهجة أو مؤلمة لكنها مع ذلك تظل باقية ومؤثرة وان خفت حدة تأثيرها أو زادت تبعاً لما يتلوها . ولذلك كان من الضرورى أن تهتم الجامعات باستقبال الأساتذة الأجانب ، وتدبير أماكن الإقامة المؤقتة لهم ، ومساعدتهم على التكيف مع الظروف الجديدة التى انتقلوا اليها ، ومتابعة مشكلاتهم الناتجة عن هذا الانتقال وخاصة فيما يتعلق بالمجتمع الذى جاءوا اليه ، وحل هذه المشكلات بالسرعة المناسبة .

#### ١٠- متابعة المعاملات والاجراءات الإدارية للأساتذة :

من المؤسف ان تتحول طاقة الأستاذ الجامعى من العطاء العلمى إلى متابعة أوراق السفر أو صرف المكافآت أو البدلات أو غيرها من المستحقات أو أن تبدد جهوده بين متابعة المحاضرات والأبحاث والاعداد لاجراءات إدارية معقدة لاعتماد الدرجة التى رقى اليها ، أو الحصول على موافقة للاشتراك فى مؤتمر علمى ، أو غير ذلك من المعوقات التى تصرف الاستاذ الجامعى عن أداء واجبه على الوجه الأكمل .

#### ١١- السمعة الطيبة :

السمعة الطيبة لأى فرد أو منظمة ليست وليدة اليوم أو الأمس ، وليست انعكاسا لحدث هنا أو هناك ، وانما هى عمل مخطط ومنظم ومستمر .

والعلاقات العامة وهي تسعى الى تحقيق السمعة الطيبة تعتمد على التأثير المتراكم Cumulative Effect للأنشطة والبرامج التي تنفذها لتحقيق أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة . وإذا كان من اليسير تقويم الأنشطة الانتاجية للسلع والخدمات الملموسة أو المنظورة Tangible فليس ذلك حال أنشطة العلاقات العامة التي تسير في مجال غير منظور Intangible هو مجال الآراء والاتجاهات والمعنويات بصفة عامة<sup>(١٤)</sup>.

وهذا يوضح صعوبة تحقيق هذا الهدف الذي يعتمد بصفة أساسية على تضافر الجهود المختلفة داخل الجامعة لاقامة أسس البناء الجامعي على دعائم ثابتة داخليا ، والانطلاق بعد ذلك إلى المجتمع الخارجى من خلال الاتصال المباشر بصوره المختلفة ، والاتصال غير المباشر عن طريق الوسائل الجماهيرية لتكوين صورة الجامعة في أذهان الجماهير .

والذى لا شك فيه أن تحقيق الأهداف العشرة السابقة يساهم فى تكوين السمعة الطيبة ، بالإضافة الى ما تحققه الجامعة من انجازات علمية تخدم المجتمع وتحقق له التقدم والرقى . وتنعكس آثار هذه السمعة مرة ثانية على سير العملية التعليمية ، فالسمعة الطيبة هى التى تجعل الطالب أو الأستاذ يفضل جامعة على أخرى ، والموارد المالية التى تساعد الجامعة على أداء رسالتها سوف تتدفق من مصادر الدعم المختلفة استناداً إلى هذه السمعة .

### جماهير العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى

يستخدم اصطلاح الجمهور فى العلاقات العامة ليشير إلى أى جماعة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة . ويتأثر هذا الجمهور ببعض المنظمات القائمة ويؤثر فيها فى نفس الوقت ، أى ان وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة . والفرد الواحد ينتسب الى أكثر من جمهور بتعدد الوظائف الاجتماعية التى يمارسها ، ولذلك فإن عدد الجماهير

لا يمكن حصره برقم معين فهو تقريبا عدد لانهاى . ومع هذا فإنه من الضرورى فى العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة وأكثر الوسائل فاعلية فى الاتصال بهذه الجماهير<sup>(٦٥)</sup>.

ونتناول فيما يلى جماهير العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا موضحين أهمية كل من هذه الجماهير فى تكوين السمعة الطيبة للجامعة.

#### أولاً : جمهور الطلاب :

يعتبر جمهور الطلاب من أهم الجماهير التى يجب أن تهتم بها العلاقات العامة فى التعليم العالى . فاتجاهات الطلاب تنعكس على الاتجاهات العامة للمواطنين بحكم تمثيلهم لجميع فئات المجتمع ، فمنهم من يأتى من الريف ومنهم من يأتى من الحضر ، أو من الحقول ومن المصانع . ومن الطبيعى أن يكون هؤلاء مرآة الجامعة فى البيئة التى حضروا منها ، فإذا كانت تجربتهم مريرة فسوف يظهرون ذلك أيضا بين مواطنيهم .

ولذلك ينبغى أن تقوم الجامعة ببث الغيرة والمسئولية بين طلابها ليكونوا خير سفراء لها فى أى مكان يذهبون اليه . ولكى يتحقق ذلك الهدف ينبغى حث الطلاب على المشاركة فى البرامج التى تستهدف بث الغيرة والمسئولية فى طلاب الجامعة سواء كانت هذه البرامج فى اطار النشاط الرياضى أو الفنى أو الاجتماعى بصوره المختلفه . ومن الضرورى أن يشارك فى تحقيق هذا الهدف قادة الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، وإدارة الجامعة .

ومن أهم وسائل هذه المشاركة أن يكون للطلاب صوت فى معظم المجالس الجامعية . وقد بدأ هذا الاتجاه ينتشر فى الجامعات الأمريكية فى

أواخر الستينات . وقد اقترحت الرابطة القومية لجامعات الولايات والمعاهد العليا الأمريكية في عام ١٩٧٠م، أن تتاح الفرصة للمشاركة الطلابية في اقرار سياسة الجامعة والقرارات الخاصة بالمناهج كوسيلة فعالة لتخفيف حدة حركات الرفض الطلابية<sup>(٦٦)</sup>.

ثانيا : الإدارة وأعضاء هيئة التدريس :

يعتبر عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس من أهم مصادر الأخبار بالجامعة . ومن الضروري أن يعمل أعضاء هيئة التدريس بأى كلية كفريق متكامل كمنطلق لأى برنامج ناجح للعلاقات العامة . ومن الطبيعي أن يكون عميد الكلية أو رئيس الجامعة بحكم منصبه ومكانته قائداً لهذا الفريق ، ومن ثم فإن الشخصية القوية لكل منهما ضرورية لاضفاء الهيئة على ذلك القائد ، وكسب ثقة الجمهور فيه. كما أن حساسية هذا العميد أو رئيس الجامعة وادراكه لأهمية العلاقات العامة يساهم بلا شك في تنمية الاهتمام بها على المستوى العام للجامعة .

وقد أصبح من المألوف الآن أن يؤخذ فى الاعتبار عند ترشيح رئيس الجامعة قدرات المرشحين فى مجال الاتصال والتفاهم مع الآخرين أى فى مجال العلاقات العامة . واصبح تعريف إدارة الجامعة المنبثق عن رؤساء جامعات الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٦٩م ، يعنى الاتصال بين مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية داخل الجامعة . ولم يكن غريباً بعد ذلك أن تكون الجامعات التى تحقق قدراً كبيراً من النجاح فى التغلب على المشكلات المتعلقة بإدارة الجامعة هى تلك التى تستطيع أن تبقى قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية<sup>(٦٧)</sup>.

كما أن عضو هيئة التدريس يلعب دورا هاما فى تكوين الصورة الطيبة عن الجامعة من خلال المجهود العلمى الذى يبذله ، والنصائح والتوجيهات التى يقدمها لطلابه ، والبحوث التى ينجزها وكل ما تجود به مواهبه فى سبيل الخدمة العامة . كما أن العاملين على مختلف المستويات الإدارية بالجامعة يساهمون فى تكوين هذه الصورة من خلال الأداء الحسن الذى يتسم بروح الود والصدقة .

ولكى يتحقق هذا الأداء الحسن ينبغى أن تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مختلف المستويات الإدارية معلومات كافية عن سياسات الجامعة وبرامجها ومشكلاتها . وهذا يتطلب ضمان تدفق المعلومات على المستوى الداخلى بشكل مستمر .

### ثالثا : المجتمع المحلى :

من الضرورى أن يتضمن برنامج العلاقات العامة بالجامعة اهتماماً خاصاً بالجماهير الخارجية التى ينبغى الاتصال بها ، والتأثير فيها لكسب ثقفتها ، والتعرف على مشاكلها والمساهمة فى تحقيق الرخاء والرفاهية لها ومن ناحية أخرى فان الجمهير التى تكون المجتمع المحلى يمكن أن تمد يد العون للجامعة إذا اتيح للمواطنين أن يعبروا عن آرائهم فى سياسات الجامعة التى تؤثر بشكل مباشر عليهم.

### رابعاً : أولياء الأمور :

ويمثل أولياء أمور الطلاب نواة طبيعية لتأييد الجامعة . ولذلك يكون الاتصال بهم مثمرا إذا حصلوا على معلومات كاملة عن انجازات الجامعة وسياساتها ومشروعاتها المستقبلية . وكذلك أن تحسن الجامعة الاستماع إلى آراء أولياء الأمور ، وتناقشها بهدف الاستفادة منها عند تخطيط السياسات



الجديدة أو تعديل السياسات القائمة . ويتنبى أن تكون هناك بعض الأنشطة الترفيهية التى يشترك فيها أولياء الأمور مع الطلاب والأساتذة والإداريين فى بعض المناسبات والاحتفالات التى تقيمها الجامعة ومن بينها بالطبع احتفالات التخرج .

#### خامساً : الخريجين :

تقيم معظم الكليات جمعيات للخريجين يكون هدفها الأساسى تنمية الولاء والشعور بالانتماء للكلية والجامعة التى تخرجوا منها . ويعتبر جمهور الخريجين أهم الجماهير الخارجية للجامعة بما يمكن أن يقدمه لها من ذكر حسن فى كل مكان . كما أن للخريجين دورا فعالا فى زيادة الدعم والتأييد للجامعة إذا كانت معلوماتهم عنها متجددة باستمرار . ومن أجل هذا تحرص الجامعات الأمريكية على ضمان تدفق الاتصال مع جمهور الخريجين وترسل اليهم المجالات الخاصة بهم بانتظام .

وقد ظهرت أهمية الاتصال بهذا الجمهور بشكل واضح فى الأزمان والاضطرابات التى وقعت فى الجامعات الأمريكية (فى أواخر الستينات . فقد كان من الضورى أن يقف الخريجون على حقيقة ما حدث فى جامعاتهم . وهذا ما فعلته جامعة كورنيل Cornell University حينما بعثت بمائة وخمسة عشر ألف نسخة من صحيفتها الى خريجها والى الشخصيات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لها<sup>(18)</sup> .

ومن المفيد أن تقوم إدارة العلاقات العامة بالجامعة بالتعاون مع الخريجين باصدار مجلة للخريجين تكون وسيلة للاتصال بين الجامعة وخريجها ، وإذا كانت الموارد المالية لاتسمح بذلك فينبغى أن يخصص ركن ثابت فى صحيفة الجامعة للخريجين وتكون الفائدة فى هذه الحالة مزدوجة حيث تتحقق الرابطة بين طلاب أمس وطلاب اليوم .

## سادساً : رجال الإعلام

تبرز أهمية رجال الإعلام بالنسبة لكافة المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وكذلك بالنسبة للشخصيات العامة للدور الذي تقوم به وسائل الإعلام فى تكوين الرأى العام وتشكيل الاتجاهات نحو فرد معين أو مؤسسة معينة . ولما كانت الجامعات والمعاهد العليا من أهم المؤسسات العامة التى تشغل الرأى العام فمن الضرورى تنمية العلاقات مع رجال الإعلام ، وتوطيد الصلات المستمرة بهم ، وامدادهم بالمعلومات الصحيحة ، والاجابة على أسئلتهم واستفساراتهم بالنسبة للموضوعات المختلفة ، ودعوتهم لحضور الاحتفالات ، والمؤتمرات ، والندوات ، والمحاضرات العامة ، وكافة الأنشطة التى تمارسها العلاقات العامة فى الجامعة ، وكذلك عند افتتاح منشآت جديدة أو تنفيذ مشروعات تتعلق بخدمة المجتمع المحلى .

## سابعاً : الجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية:

تهتم كل جماعة مهنية بالتطور الذى يحدث فى الجامعة فى نطاق تخصصها سواء كان ذلك من حيث المناهج ، أو البحوث ، أو حجم الخريجين المرتقب ، ومستواهم العلمى . وتتعكس الصورة الطيبة للجامعة على هذه الجماعات فىصبح التعاون ممكنا بين الطرفين فى مجال تدريب الطلاب وتشغيل الخريجين . هذا بالاضافة إلى التطبيق العلمى للبحوث التى تجريها الجامعة فى التخصصات المختلفة حتى لاتظل هذه البحوث حبيسة المكتبات وتضيع الفائدة المتوقعة من اجرائها .

كما أن التعاون مع الشركات والهيئات الحكومية يضمن للجامعة الدعم المالى الذى يشكل نسبة كبيرة من موارد الجامعات . بالاضافة الى أن كسب ثقة هذه الجهات يفتح آفاق العمل أمام الخريجين المتخصصين ، ويحقق

وضع الخريج المناسب فى المكان المناسب . كما تتيح بعض الشركات والهيئات الحكومية فرص التدريب العملى للطلاب . والذى أصبح عنصرا أساسيا فى مواد بعض الأقسام ولايكتمل بدونه اعداد الطالب اعدادا صحيحاً .

### إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى

ينقسم هذا الجزء الى قسمين رئيسيين الأول يتناول مكانة إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى ، والثانى يدرس تنظيم هذه الإدارة :

#### أولاً : مكانة إدارة العلاقات العامة :

أوضحنا فيما سبق أن العلاقات العامة فى الجامعة أو المعهد تأتى فى مقدمة أعمال رئيس الجامعة وعميد الكلية أو عميد المعهد ويشارك فى هذه المسئولية أعضاء هيئة التدريس والإداريون من خلال الأداء الطيب وتنمية روح المسئولية بين الطلاب .. كما أن الطلاب أنفسهم وهم الهدف من العملية التعليمية ، وكذلك الخريجين يمارسون دورا كبيرا فى دعم الانتماء للجامعة ، والولاء لها ، ويكتمل هذا النسيج الاجتماعى بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تضم المهارات والكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج بين إدارة الجامعة وجماهيرها النوعية التى أشرنا إليها ، مستخدمة فى ذلك الأساليب العلمية فى انتاج المواد الإعلامية ، واجراء البحوث التى تستهدف التعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها . وتقوم هذه الإدارة أيضا بتخطيط وتنفيذ الأنشطة الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها<sup>(٦٩)</sup>.

وقد أصبح من المتعارف عليه علميا بين خبراء العلاقات العامة وإعلامها البارزين أن يرأس إدارة العلاقات العامة شخص يتمتع بسلطات واسعة يحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة<sup>(٧٠)</sup> ولايخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة الى أعلى المستويات الإدارية فتتحقق لها

صلاحيات أكبر ، وسلطات أقوى لتوجيه الإدارات الفرعية واضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها<sup>(٧١)</sup>.

ومن الضروري أن يكون الاقتناع بأهمية العلاقات العامة وفهم وظائفها ومجالاتها ، من أهم المقومات الأساسية لمن يشغل مسؤولية هذا المنصب. فلا يكفي أن تتبع إدارة العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية بغض النظر عن اقتناع هذا المسئول أو عدم اقتناعه بأهمية العلاقات العامة. فقد أثبتت دراسة ميدانية أجريت في مصر أنه رغم تبعية إدارة العلاقات العامة لأعلى المستويات الإدارية إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها تتعرض لخلط واضح ، ولا تخضع لدرجة كافية من التنظيم ولانتوافر لها الامكانيات المادية والبشرية والفنية<sup>(٧٢)</sup>.

وتتبع أهمية رفع مكانة إدارة العلاقات العامة في أى مؤسسة من المؤسسات من ثلاث اعتبارات:

أولها : انها الإدارة المتخصصة فى الاتصال والمسئولة عن مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل المتسم بروح الود والألفة مع الجماهير التى تتعامل معها .

ثانيها : ان إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط ولكنه يمتد أيضاً إلى مراقبة الإدارات الأخرى ، حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطة العلاقات العامة أو يقلل من فعاليتها .

ثالثها : ان تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقات المؤسسة بجماهيرها النوعية واتجاهاتها لابد أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات أو تعديلها بما يتفق وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها<sup>(٧٣)</sup>.

## ثانيا : تنظيم إدارة العلاقات العامة :

لايوجد تنظيم نمطى ثابت لإدارة العلاقات العامة فى المؤسسات العامة أو الخاصة . فهناك عوامل متعددة تتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها وأهدافها وال جماهير التى تسعى الى كسب تأييدها .. ولكن ينبغى التأكيد على جودة التنظيم لتحقيق الاستفادة الكاملة من الأفراد والموارد المتاحة لإدارة العلاقات العامة ..

ومن الضرورى أن تتحقق المرونة الكاملة فى التنظيم بحيث يسمح باستخدام الأفراد الذين لايعملون فى وقت معين فى قسم آخر غير الذى يعملون فيه، حتى لايزدحم أحد الأقسام بالعمل فى حين يغط قسم آخر فى سبات عميق(٧٤).

وعلى الرغم من أن أسلوب تنظيم إدارة العلاقات العامة يختلف من مؤسسة الى أخرى للأسباب التى اشرنا اليها ، فان التشابه الكبير بين طبيعة مؤسسات التعليم العالى يجعلنا نقترح نمودجا عاما لما ينبغى أن يكون عليه تنظيم إدارة العلاقات العامة فى الجامعات .. ويضم هذا النموذج ستة أقسام رئيسية هى . قسم الخدمات الإعلامية ، وقسم المطبوعات الجامعية ، وقسم النشاط الداخلى ، وقسم الاستقبالات ، وقسم الاتصال بالمجتمع المحلى ، وقسم الشئون الإدارية والمالية .. ويمكن أن يندمج بعض هذه الأقسام او يتجزأ البعض الآخر ، كما يمكن أن يزيد عدد الأفراد العاملين بكل قسم منها أو يقل حسب حجم الجامعة ، وامكانياتها المالية ، وتنوع التخصصات بها ، وكذلك ظروف المجتمع الذى تخدمه ، ولكن الأساس الذى يستند اليه النموذج هو تكامل الوظائف الأساسية التى تحقق أهداف العلاقات العامة فى التعليم العالى، ومن ثم يتحتم أداء هذه الوظائف بغض النظر عن حجم الإدارة أو أسلوب تنظيمها.

وتتضح هذه الوظائف من تحليلنا لمهام هذه الأقسام التي يتضمنها النموذج المقترح.

### ١- قسم الخدمات الإعلامية :

ينبغي أن تضم إدارة العلاقات العامة بالجامعة قسماً للخدمات الإعلامية تكون مسؤوليته الأولى إعلام جماهير الجامعة الداخلية والخارجية بما يجرى داخل الكليات والإدارات المختلفة . ويقوم هذا القسم بجمع الأخبار وتوزيعها على وسائل الإعلام الداخلية والخارجية . ومن الضروري أن يكون للجامعة صحيفتها الأسبوعية أو النصف شهرية على أكثر تقدير . وبعض الجامعات تصدر صحيفة يومية كما هو الحال في جامعة ولاية ميشيجان Michigan State University التي تملك أيضاً محطة إذاعية يرجع تاريخها الى نشأة الإذاعة ، حيث بدأت إرسالها في عام ١٩٢٢م ، بالإضافة الى محطة تليفزيون يتم تمويلها من التبرعات ، ولايسمح فيها بالاعلانات التجارية التي تعتمد عليها محطات التليفزيون الأمريكية<sup>(٧٥)</sup>.

### ٢- قسم المطبوعات الجامعية :

ويضم هذا القسم محررين ومصممين لاعداد الكتيبات ، والنشرات ، والكتب، والدليل العلمي ، وغير ذلك من المطبوعات ، وتلحق بهذا القسم أيضاً شعبة للمعلومات يشرف عليها أخصائى متمرس فى عملية الحفظ والتوثيق.

### ٣- قسم النشاط الداخلى:

ويختص هذا القسم بالاعداد للحفلات والاشراف عليها ، وتنظيم الندوات ، والمحاضرات العامة ، والمعارض الفنية والعلمية ، ويقوم هذا

القسم ايضا بتنظيم الرحلات والمسابقات الرياضية الثقافية ، وغير ذلك من الأنشطة التي تهدف الى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم.

#### ٤- قسم الاستقبالات :

يجب أن تخصص الإدارة قسما للاستقبالات يتولى استقبال الوفود الزائرة والأساتذة القادمين من خارج البلاد ، ويسهر على راحتهم وتذليل العقبات التي تواجههم .. وتبرز أهمية هذا القسم في الجامعات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على الأساتذة الأجانب .. وفي هذه الحالة يحتاج قسم الاستقبالات في أول العام الجامعي الى دعم اضافي في الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة ويمكن ان يساعد في ذلك أفراد قسم النشاط الداخلي بالاضافة الى ممثلين عن كليات الجامعة .

#### ٥- قسم الاتصال بالمجتمع المحلي :

وهو من الأقسام الجديدة التي الحققت بإدارات العلاقات العامة في النصف الثاني من هذا القرن<sup>(٧٦)</sup> وتتبع فكرة هذا القسم من فلسفة مؤداها أن آثار أنشطة الفرد أو المنظمة تتعدى حدود المجتمع الذي يتعامل معه مباشرة الى المجتمع الكبير ، ومن ثم فانه لابد أن يكون لسلوك هذا الفرد أو المنظمة مغزى اجتماعياً<sup>(٧٧)</sup>.

ولكى يتحقق هذا المغزى الاجتماعي لابد أن يكون بين أفراد إدارة العلاقات العامة بالجامعة من يستطيع توجيه النصح لإدارة الجامعة فيما يتعلق بالتعامل مع المجتمع المحلي ، وامتداده بالمعلومات الكافية عن مشروعات الجامعة في هذا السبيل، من خلال وسائل الإعلام الخارجية<sup>(٧٨)</sup>.

ولكى تؤدي أقسام العلاقات العامة وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسما مستقلا للشؤون الإدارية والمالية ، تكون مسئولياته الأساسية امداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التي يتطلبها العمل الفني<sup>(٧٩)</sup>.

أما وظيفة البحوث التي ينبغي أن يخصص لها قسم قائم بذاته ، فقد درجت معظم الجامعات على إسنادها إلى أحد أقسام الجامعة التي تعمل في نطاق البحوث النفسية أو الاجتماعية أو بحوث الإعلام<sup>(٨٠)</sup>.

وينبغي أن تشكل لجنة لاقتراح البحوث واجرائها ، ويكون من بين أعضائها مدير العلاقات العامة ، وتتبع نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة.

وأما عن عملية التخطيط وهي أساس العمل العلمي فينبغي أن تقوم بها لجنة يرأسها نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة وتضم ثلاثة على الأكثر من أساتذة الجامعة الذين لهم صلة بالدراسات السلوكية والاجتماعية والإعلامية ، بالإضافة إلى مدير العلاقات العامة التنفيذي الذي يدير الإدارة تحت إشراف نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة . ويقوم بعملية التنسيق بين أقسام الإدارة المدير التنفيذي مستعينا برؤساء الأقسام .

بقيت كلمة أخيرة عن الجامعات التي لا تتركز كلياتها في مدينة واحدة فيقترح المؤلف أن تكون الإدارة بأقسامها الانتاجية التي تعتمد على آلات وأجهزة مكلفة في المقر الرئيسي للجامعة ، بالإضافة إلى الأقسام الأخرى التي تكون النموذج العام المقترح .. ويضاف إلى هذه الأقسام قسم آخر في مقر فرع الجامعة (أو أكثر حسب عدد الفروع) لمتابعة الأنشطة اليومية في الفرع .. والمقررة في خطة العلاقات العامة للجامعة ضمن اطار الأنشطة الداخلية ، والاستقبالات ، وجمع المعلومات وارسالها إلى المقر الرئيسي ،



وتقديم العون لوسائل الإعلام الجماهيرية فى تغطية أخبار الفرع . ويتلقى هذا القسم المطبوعات التى تطبع فى المقر الرئيسى وكذلك الصحيفة أو المجلة التى تصدر عنه ويقوم بتوزيعها بين الجماهير المعنية.

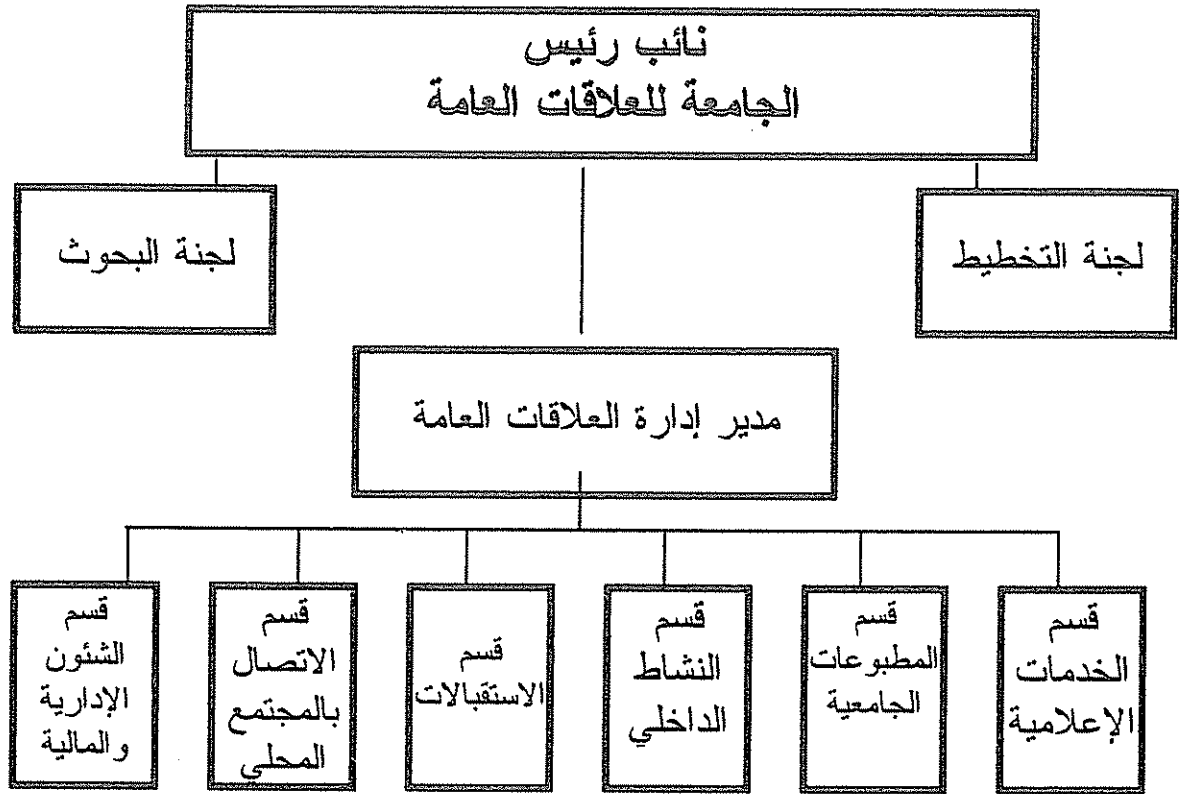
لقد وضح بما لا يدع مجالاً للشك أن العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى تتزايد أهميتها يوماً بعد يوم نتيجة للمشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى ، والتى أشرنا الى أكثرها شيوعاً فى النصف الثانى من القرن العشرين .. وقد حددنا أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى فى ضوء المفهوم العلمى لهذه الوظيفة ، واستناداً إلى تحليلنا للمشكلات التى تواجه التعليم الجامعى .

كما تناولنا بالدراسة والتحليل الجماهير المؤثرة والمتأثرة بنشاط العلاقات العامة فى المجتمع الجامعى ، فأوضح دور الطلاب ، والإدارة ...، والأساتذة ، والخريجين فى تعميق الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلى، ورجال الإعلام ، والجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية لرسم صورة طيبة للجامعة فى أذهان الجماهير .

ولما كانت ممارسة هذه المهنة تحتاج إلى سلطات قوية وصلاحيات واسعة، وتتناول مجالات متعددة ومتنوعة ، فقد كان من الضرورى أن نتعرف على وضع إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى لمؤسسات التعليم العالى .

وقد ثبت ضرورة رفع إدارة العلاقات العامة الى أعلى المستويات الإدارية بالإضافة إلى أهمية اختيار المسئول الأول فيها من بين المتفهمين لطبيعة هذه الوظيفة ودورها المتميز فى مؤسسات التعليم العالى .

وقد قدمنا نموذجاً لتنظيم إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي، آخذين في الاعتبار طبيعة هذا المرفق وال جماهير المتأثرة بنشاطه .. ولقد تحققت في هذا النموذج المقترح المرونة الكاملة التي تسمح بدمج بعض الأقسام أو تجزئة البعض الآخر بما يتفق وحجم الجامعة ، وإمكاناتها المالية، وتنوع التخصصات بها، بالإضافة إلى ظروف المجتمع الذي تخدمه .



شكل رقم (٩) النموذج المقترح لتنظيم إدارة العلاقات العامة

وختاماً يرى المؤلف ضرورة أن يقوم رئيس الجامعة بعقد مؤتمرين سنوياً للأساتذة، ومثلها للطلاب، يكون أولهما في الربع الأول من العام الدراسي، والثاني في الربع الأخير منه، بهدف التعرف على مشكلات الأساتذة والطلاب ، والاستماع الى الاقتراحات البناءة وتحديد سياسة الجامعة بما يتفق واتجاهات الجماهير المعنية .

كما يرى المؤلف أن يقوم عميد الكلية أو المعهد بنفس العمل في الكلية أو المعهد الذي يرأسه في موعد سابق على مؤتمر رئيس الجامعة .

ويؤكد المؤلف ضرورة أن يقوم كل أستاذ في نهاية الفصل الدراسي بالتعرف على اتجاهات الطلاب نحو المادة التي يقوم بتدريسها ، وطريقة تقديم المادة ، وأسلوب الاختبار فيها ، وأن يدرس ملاحظاتهم بعناية تنعكس على أدائه في الفصل الدراسي التالي.

ومما لا شك فيه أن هذه التوصيات الثلاث اذا تحققت على النحو الأمثل فسوف تدعم دور العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي.

كما أنها ستحقق التفاهم المشترك بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس .. وسوف تضمن المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال لتحقيق أهداف التعليم العالي ، وتأكيد دوره الإيجابي في خدمة المجتمع .

## الفصل الثاني

### وكالات العلاقات العامة

يتناول هذا الفصل ما يلي :

- مهام وكالات العلاقات العامة.
  - عوامل نمو وتطور دور وكالات العلاقات العامة.
- التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة.
- وكالات العلاقات العامة في مصر والدول العربية.
- وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم.
- نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية.
- العلاقات العامة الدولية للملكة المتحدة.
- العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة.

أ.د / علي عجوة

تنظيم وإدارة العلاقات العامة 362.com ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ إعداد ورفع: أخوكم بندر HI4ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

# الفصل الثاني

## وكالات العلاقات العامة

### مقدمة:

تمثل وكالات العلاقات العامة جزء حيوي وهام من الصورة الكلية لمهنة العلاقات العامة. فهي منظمات يعمل بها العديد من ممارسي مهنة، العلاقات العامة كشبكة متكاملة من مختلف التخصصات والمهارات الإبداعية والمهنية من أجل الوفاء باحتياجات عملاء الوكالة سواء كانوا أفراد أو منظمات أو هيئات.

وتضطلع وكالات العلاقات العامة بالمهام التالية<sup>(١)</sup>:

- ١- فهم وتحليل أهداف العملاء، وإقناعهم بالأفكار التي تضمن إنجاز هذه الأهداف.
- ٢- ابتكار الموضوعات الإعلامية الموجهة للجماهير المستهدفة.
- ٣- كتابة النصوص الإعلامية، الشعارات التي تستهدف إقناع الجمهور بأفكار عملاتها من الأفراد والمنظمات.
- ٤- تصميم وإخراج المواد المطبوعة، أو الأفلام التسجيلية للعملاء.
- ٥- إنتاج المواد الإعلامية المختلفة التي تحتاجها وسائل الإعلام.
- ٦- إعداد وتنفيذ البحوث الإعلامية المختلفة لصالح العملاء.



٧- القيام بالوظائف المالية والمحاسبية اللازمة لأداء الخدمات الإعلامية.

٨- التعاقد مع الوسائل الإعلامية باسم العميل، ومتابعة تنفيذ الأنشطة الإعلامية الخاصة به، وتوجيهها، والرقابة عليها حتى تكتمل.

وتضطلع وكالات العلاقات العامة الكبرى بمهام متعددة مثل الكتابة الإعلامية، الإنتاج الإعلامي، والبحوث، والشئون المالية والمحاسبية. بينما تنحصر مسؤوليات بعض وكالات العلاقات العامة الصغرى في القيام بأحد هذه الخدمات الإعلامية فقط دون سواها. والوكالات الناجحة هي التي تؤدي المهام الموكلة إليها من العميل وفقاً للجدول الزمنية المحددة للإنجاز، وتتغلب على بعض المعوقات أو المشكلات التي تطرأ أثناء أي عمل إبداعي.

### عوامل تطور ونمو عمل وكالات العلاقات العامة:

ساعد التطور الاقتصادي والإداري، والنظرة المتكاملة إلى مجموعة الوظائف التسويقية على دعم الاتجاه إلى إسناد نشاط العلاقات العامة إلى وكالات متخصصة تقوم بالإنابة عن المنظمات أو الأفراد بمباشرة كافة أنشطة العلاقات العامة.

وقد أدت عدة عوامل إلى نمو وازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة منذ بدأ ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية، وامتداد نشاط هذه الوكالات في مختلف دول العالم، وتتمثل أهم هذه المتغيرات في:

- زيادة الاهتمام بالأنشطة التسويقية المتكاملة، ومن بينها نشاط العلاقات العامة، واتجاه المنظمات إلى استخدام جهود العلاقات العامة باعتبارها أحد المكونات الأساسية في الترويج لأعمال وسياسات

ومنتجات المنظمات على اختلافها، وتزايد الأهمية النسبية للعلاقات العامة كجزء من المزيج الترويجي والتسويقي في الوقت الحاضر.

- الاتجاه إلى العولمة، وازدياد حاجة الشركات والمنظمات والحكومات إلى الاتصال عبر ثقافات مختلفة وعلى نطاق واسع وبالتالي ازدادت حاجتهم إلى تحقيق الفهم المتبادل، والتأثير السليم مما يشكل تحدياً يفوق قدرات بعض المنظمات التي تحتاج إلى عمل وكالات العلاقات العامة المحلية والدولية المتخصصة في هذا الشأن. وخاصة في ضوء اتساع نطاق السوق.

- تطور مهنة العلاقات العامة أدى إلى تعدد التخصصات المهنية فيها (من حيث إجراء البحوث والدراسات الإعلامية، إدارة الأزمات، تخطيط وتنفيذ الحملات الإعلامية) وبالتالي الحاجة إلى مجموعة متنوعة من الخبراء والمتخصصين في هذه المجالات، وهو ما لا يتاح بشكل متكامل لكل منشأة من حيث توافر الخبرات اللازمة للقيام بأنشطة العلاقات العامة المطلوبة. وبالتالي ظهرت حاجة المنظمات إلى أجهزة قوية وقادرة على القيام بتلك الأعباء من حيث الخبرات والتخصصات المختلفة، وتساعد المنظمات على أداء أنشطة العلاقات العامة بطريقة متكاملة وفعالة في نفس الوقت<sup>(٢)</sup>.

- التطور الهائل في وسائل الاتصال التي تعد من أدوات عمل العلاقات العامة، وظهور وسائل جديدة تتميز بخصائص مختلفة عن الوسائل الاتصالية التقليدية، والنمو المتزايد في استخدامات شبكة الإنترنت في نشر المعلومات والوصول إلى السوق العالمية (مواقع المنظمات على شبكة الاتصال العالمية)، مما أحدث ثورة في تطبيقات العلاقات العامة بما يحقق مزايا هائلة للمنظمات المستخدمة لها ويكسر



الحواجز الجغرافية والثقافية والسياسية، بعد أن أصبح العالم قرية إعلامية ذات جذور محلية A global information village .with roots in the home

- الحاجة إلى مهارات وخبرات خاصة في العلاقات العامة تتجاوز القدرات الاتصالية الفنية Communication Technicians، إلى تقديم الاستشارات الإدارية والتخطيطية في مجالات الاتصال، وإجراء البحوث وهو ما يدعم الاتجاه إلى استخدام وكالات العلاقات العامة حيث تتراكم بها المزيد من الخبرات الإدارية والتنظيمية إلى جانب الخبرات الفنية والإبداعية المتقدمة، بما ساعد على ازدهار عمل وكالات العلاقات العامة على المستويين المحلي والعالمي<sup>(٣)</sup>.

### التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة:

تعتمد وكالات العلاقات العامة في بقائها ونموها على الوفاء باحتياجات عملائها، فأهداف العميل هي التي تحدد عمل الوكالة، لذلك تبادر الوكالات بابتكار أنشطة جديدة تحقق للعميل أهدافه، كما تستحدث إدارات جديدة تتولى القيام بهذه الأنشطة، وسنعرض فيما يلي للإدارات الرئيسية في أية وكالة للعلاقات العامة من حيث مسمياتها واختصاصاتها ووظائفها<sup>(٤)</sup>:

### الإدارة الفنية Art department:

يتولى رئاستها المدير الفني للوكالة، وتتولى مسئولية الجوانب الإبداعية في عمل العلاقات العامة مثل تصميم إعلانات العلاقات العامة، تصميم وإخراج المطبوعات المختلفة، والأفلام الخاصة بالعرض في المحطات التلفزيونية.

## إدارة كتابة النصوص Copy department:

يعمل بها العديد من كتاب النصوص Copy Writers تحت رئاسة مدير، وهم مسئولون عن كتابة نصوص الرسائل الإعلامية سواء المطبوعة أو المرئية أو المسموعة، وذلك على اختلاف أشكال هذه النصوص (عناوين، شعارات، نصوص كاملة)، وهم يتعاونون مع الإدارة الفنية المسؤولة عن الشكل الفني والتصميم في عملهم.

## إدارة إنتاج المطبوعات Print production department:

بعد أن يتم الموافقة على النص المكتوب، وإتمام التصميم الفني يتم تنفيذ العمل المخصص للوسائل المطبوعة، وإنتاج المطبوعات في شكلها النهائي.

## إدارة مشتريات المواد المطبوعة Printed collateral ruying department:

من مهام وكالات العلاقات العامة شراء المواد المطبوعة التي يحتاجها العملاء، ومن الضروري للقائمين على هذه الإدارة فهم مختلف طرق الطباعة، وأنواع الورق المتاحة المختلفة، ويكون خبير بالمعلومات الأساسية الخاصة بإنتاج المطبوعات، بما يضمن اختيار أفضل المواد اللازمة لإنتاج المواد المطبوعة في أفضل صورة ممكنة.

## إدارة الإنتاج المرئي المسموع Television and Radio production department:

تتولى إنتاج المواد الفيلمية المسموعة والمرئية للمحطات التلفزيونية، ويتم ذلك في استديوهات إذاعية أو تلفزيونية خارجية.

## إدارة الوسائل الإعلامية Media department:

تستخدم الوكالات العديد من وسائل الاتصال، وتشتري منها حق استغلال الوقت المستخدم باسم العميل، وتمثل هذه المهمة عامل حيوي لنجاح الحملات الإعلامية التي تقوم الوكالات على تخطيطها وتنفيذها لعملائها. حيث تضع خطة إعلامية دقيقة في عدد من الوسائل الإعلامية، خلال فترة زمنية محددة، ويعتمد نجاح هذه الحملة على التصنيف الدقيق من جانب الوكالة للوسيلة الإعلامية الرئيسية التي سيتم الاعتماد عليها للوفاء باحتياجات العميل، وإتمام الجدولة الزمنية للحملة في الوسائل الإعلامية المختلفة، وحجز توقيتات زمنية ومساحة دقيقة لكل وسيلة إعلامية مستخدمة على حدة، والتنسيق بين كل الوسائل مجتمعة في جدولة الحملة.

## إدارة الحسابات Accounting department:

تعمل على تدقيق الحسابات الخاصة بكل تعاملات الوكالة الداخلية والخارجية التي يتم إجراؤها باسم العميل.

## إدارة البحوث Research department:

يتطلب العمل الناجح لأية وكالة علاقات عامة إجراء البحوث قبل إعداد الرسائل الإعلامية، كما تستخدم البحوث في تقييم درجة فاعلية الحملات الإعلامية أثناء وبعد تنفيذها، وتتولى هذه الإدارة وظيفة جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع استراتيجية إعلامية ناجحة للعميل، وكذلك تحديد نتائج الأنشطة الإعلامية الخاصة به ومدى تأثيرها على العملاء، وحجم الأهداف المتحقق منها.

## إدارة التنسيق Traffic department:

كلما كبر حجم وكالة العلاقات العامة، تصبح الحاجة متزايدة إلى التنسيق بين أنشطة ومهام الإدارات المختلفة، وتحديد مسئولية الوفاء بمواعيد الجداول الزمنية، والمواعيد النهائية لتسليم الأعمال للعملاء، أو للوسائل الإعلامية، وهذه المهمة تقوم بها إدارة التنسيق، وهي ليست وظيفة مركزية في وكالة العلاقات العامة، وإنما دورها هو أن تنقل عبر القنوات المختلفة العناصر المتعددة الضرورية لاتمام أية مهمة منفردة إلى أماكنها المناسبة داخل الوكالة وخارجها. وبذا فهي الإدارة المسؤولة عن تنسيق كل وجه من أوجه الوظائف المتاحة بالوكالة، والتأكد من اكتمال كل جزء فيها، لكي تنتقل إلى وجه آخر، كما يقع عليها عبء تحديد العناصر المختلفة اللازمة لاتمام العمل.

## وظائف أخرى Other Functions:

تتوسع بعض وكالات العلاقات العامة في القيام بوظائف أخرى لتقديم مزيد من الخدمات لعملائها - ذات العلاقة بالوظائف الأساسية السابقة - مثل تقديم الاستشارات الفنية في مجالات إدارة القضايا والأزمات، وفي الاتصالات التنظيمية، وكذلك تنظيم الأحداث الهامة مثل المهرجانات والاحتفالات، والمعارض والمؤتمرات.

ويختلف التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة باختلاف عدة متغيرات هي<sup>(٥)</sup>:

١- حجم وكالة العلاقات العامة: بعض الوكالات مملوكة لشخص واحد، والآخر لشخصين، وهي تمثل وكالات صغرى، بينما هناك على الطرف الآخر وكالات علاقات عامة كبرى.

٢- طبيعة نشاط الوكالة: هل تقوم الوكالة بنشاط متخصص فقط (البحوث) أم هي وكالة شاملة تقوم بكل أنشطة العلاقات العامة.

٣- عدد ونوعية عملاء الوكالة: يؤثر حجم العمل الذي تقوم به الوكالة، وكذلك عدد العملاء الذين تقوم بتقديم خدماتها لهم على التنظيم الإداري للوكالة، وكذلك مدى تجانس مجالات الأنشطة التي ينتمي إليها العملاء.

٤- عدد العاملين بالوكالة، وتخصصاتهم الفنية: تنوع الكفاءات العاملة في الوكالة، وقدراتهم التخصصية على أداء مجالات العمل المتعددة في خدمة عملاء الوكالة يؤثر على التنظيم الداخلي لها.

٥- حجم المسؤوليات التي تتحملها الوكالة عن المنظمة (العميل): تختلف مسؤولية الوكالة حسب الجهد الذي تشارك به المنظمة في مجالات العلاقات العامة أو الاتصالات التسويقية عموماً، كما تختلف باختلاف درجة التفويض الذي تمنحه لها المنظمة للقيام بمسؤوليات معينة، وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:

تفويض السلطة الكاملة للوكالة في كافة أنشطة العلاقات العامة		تفويض السلطة الكاملة للوكالة في أنشطة محددة		المشاركة الجزئية في الأنشطة الاتصالية		الاستشارات + بعض المساعدات		تقديم الاستشارات المبدئية العامة	
100%		100%		100%		100%		100%	

العلاقة بين وكالة العلاقات العامة والمنظمة.



## المسميات الوظيفية للعاملين بوكالات العلاقات العامة<sup>(٦)</sup>:

- **رئيس الوكالة Chief executive officer**: ويتحمل المسؤوليات الخاصة بالتخطيط ووضع السياسات، دراسة وتقييم عمل الوكالة، الإشراف على التنفيذ، ويقوم برئاسة الإدارة الفنية Creative dep.
- **مدير التنسيق Traffic manager**: وهو مسئول عن إدارة وتنظيم العمل، والتنسيق بين وظائف وعمليات كل إدارة أو قسم بالوكالة، ومتابعة العمليات اليومية في الأنشطة العملية، وكذلك الأنشطة المالية والحسابات.
- **المدير الفني Art, creative manager**: وهو مسئول عن التصميمات، الإنتاج الفني، وإنتاج المطبوعات، إعلانات العلاقات العامة.
- **مدير العمليات Operation manager**: هو نقطة الالتقاء بين المنظمة والوكالة، وهو مسئول عن جذب عملاء جدد للوكالة، ويتابع البرنامج الإعلامي الذي يتم تقديمه للعميل، ويقترح الحلول لأي مشاكل قد تطرأ.
- **الباحثون Researchers**: ويتولون القيام بالأبحاث العلمية اللازمة للعمليات الإعلامية للوكالة بأشكالها المختلفة (بحوث الرأي العام، بحوث وسائل الإعلام، بحوث التسويق).
- **كتاب النصوص Copy writers**: يقومون بكتابة نصوص الرسائل الإعلامية أو الشعارات، والعناوين الخاصة بكل أشكال الأنشطة الإعلامية.

• المحاسبون Accountant: يقومون بالأعمال المالية والمحاسبية لأنشطة كل معن، ولأنشطة الوكالة نفسها.

### اختيار وكالة العلاقات العامة (٧):

من أهم القرارات التي يجب أن تتخذها المنظمات التي تتعامل مع أسواق تتجاوز الأسواق المحلية، وفي هذا الصدد توجد ثلاث بدائل للاختيار تتمثل في:

١- الاستعانة بوكالة علاقات عامة محلية من كل دولة يتم التعامل معها.

٢- الاستعانة بوكالات ذات منشأ محلي ترتبط بوكالات أجنبية في دول أخرى.

٣- الاستعانة بوكالات دولية لها فروع في دول عديدة.

وهناك عدة أسس تستخدمها الشركات لاختيار الوكالة التي تتعامل معها وهي:

١- قدرة الوكالة على تغطية الأسواق المرتبطة بها الشركة.

٢- قدرة الوكالة على تنظيم الحملات الإعلامية المحلية والدولية.

٣- أسلوب إدارة التسويق الدولي للشركة من حيث كونه مركزي أو غير مركزي.

٤- حجم الأعمال المحلية/ الدولية للشركة.

٥- تميز مستوى الخدمات التي تقدمها الوكالة.

## وكالات العلاقات العامة في مصر (٨):

بدأ عمل وكالات العلاقات العامة في مصر وفي الدول العربية متأخراً نسبياً عن وكالات الإعلان، وذلك لعدم إدراك المسؤولين عن منظمات الأعمال المصرية خاصة والعربية عموماً للإسهام الذي يمكن أن تحققه جهود العلاقات العامة في خلق صورة ذهنية محاوية لمنظماتهم لدى الجماهير، كما وأن العاملين في وسائل الإعلام العربية لا يفرقون بين الإعلان والعلاقات العامة في معاملتهم للبيانات الصحفية، أو القصص الخبرية حيث يطلبون عدم نشر اسم العميل مباشرة فيهما، وأن يتم الإشارة إليه كإحدى الشركات العاملة في مجال ما حيث يعتبرون أن ذكر اسم الشركة أو رئيسها يحول الخبر أو البيان الإخباري إلى إعلان مدفوع الأجر. وهذا يفسر محدودية عدد وكالات العلاقات العامة مقارنة بوكالات الإعلان في مصر (٩) حتى مع نمو القطاع الخاص، والاتجاه نحو التخصص والإصلاح الاقتصادي.

ويعمل في مصر (٨) وكالات للعلاقات العامة (معظمها فروع لوكالات دولية)، وتعد وكالة "رادا" Rada Research أول وكالة علاقات عامة مصرية، وقد بدأت العمل عام ١٩٨٢م وتديرها السيدة "لولا زقلمة"، التي عملت كمناسبة للعلاقات العامة لمدة عشرين عاماً، كما قامت بتدريس العلاقات العامة في الجامعة الأمريكية في القاهرة، وهي عضو في العديد من جمعيات العلاقات العامة الدولية.

ووكالة "رادا" تمثل بعض وكالات العلاقات العامة الدولية في مصر  
مثل وكالات:

Gallup International, Hill & Knowlton, Charles Barker.



وتتعامل وكالة "رادا" للعلاقات العامة مع ١٥ شركة من الشركات العالمية من أبرزهم شركات بوينج Boeing، وبيبسي كولا Pepsi Cola، بروكتل آندجامبل Procter & Gamble، وجلاسكو للأدوية Glaxo، وشركة جنرال موتورز مصر General Motors Egypt's، وشركة Upjohn.

ويعمل في وكالة "رادا" حوالي ٢٥ موظفاً مصرياً، منهم (٥) متخصصون في العلاقات العامة، وتستخدم الوكالة المدى الواسع لخدماتها المهنية في العلاقات العامة لمساعدة عملائها على الوفاء بعلاقات شركاتهم واحتياجاتهم الاتصالية حيث تتضمن خدماتها في مجال العلاقات العامة الأعمال التالية:

- العلاقات مع وسائل الإعلام Media Relations: وتتضمن القيام بالاتصالات الشخصية مع ممثلي وسائل الإعلام، وكتابة ومتابعة البيانات الإخبارية.

- التخطيط للأحداث الخاصة Special events planning: عمليات الإعداد، والتخطيط والتنفيذ للأحداث الخاصة لعملائها من الشركات مثل المعارض، المؤتمرات، الندوات والزيارات، وتعد تلك الأحداث أفضل فرصة للدعاية للشركة حيث تتجاوز الصعوبة الشديدة في استقبال وسائل الإعلام للمعلومات الخاصة بالشركات.

- مراقبة وتحليل محتوى وسائل الإعلام المصرية Clipping and monitoring media: تحليل المواد المتعلقة بعملاء الوكالة من وسائل الإعلام المصرية والعربية مثل المقالات، والأخبار التي يتم ترجمتها يومياً إلى الإنجليزية والفرنسية وإرسالها بالفاكس لعملائها من الشركات وفق أسس نظامية.

- مساندة الجهود التسويقية Marketing Support: من خلال أنشطة العلاقات العامة مثل تنظيم الزيارات للمصانع والمكاتب، وتوزيع مواد ترويجية خاصة بعملائها من الشركات.

- البحوث التسويقية Market Research: إجراء البحوث الكمية والكيفية التي تتضمن مجموعات المناقشة المتعمقة، أو بحوث قياس اتجاهات الرأي العام، والدراسات والبحوث الاجتماعية، وكذلك بحوث التنبؤ باحتياجات السوق المصري، وتعد الوكالة واحدة من وكالات عديدة متخصصة فقط في مجال البحوث التسويقية في مصر.

- إدارة الأزمات Crisis Management: من الأنشطة التي تقوم بها الوكالة معاونة عملائها على إدارة الأزمات التي يتعرضون لها باستخدام اتصالات العلاقات العامة في أشكالها المختلفة وفق استراتيجيات اتصالية مدروسة ومحكمة.

## وكالات العلاقات العامة في الدول العربية<sup>(٩)</sup>:

هناك وكالات للعلاقات العامة في (١١) دولة عربية هي: الإمارات العربية المتحدة، السعودية، مصر، لبنان، البحرين، الكويت، قطر، الأردن، العراق، عمان، فلسطين.

وتتفاوت إعداد وكالات العلاقات العامة في الدول العربية تفاوتاً كبيراً حيث تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة (٣٦) وكالة علاقات عامة، بينما يقتصر عدد وكالات العلاقات العامة في دولة فلسطين على وكالة واحدة، والأهم أنه لا توجد أية وكالات للعلاقات العامة في أكثر من نصف دول الوطن العربي.

ومن الملاحظ إزدياد عدد وكالات العلاقات العامة في الدول العربية ذات الأسواق المفتوحة للاستثمارات الأجنبية مثل الإمارات العربية (٣٦)، السعودية (٩)، مصر (٨)، لبنان (٦) والبحرين (٥)، والكويت (٤)، وقطر والأردن (٣).

ومعظم وكالات العلاقات العامة في الدول العربية هي فروع لوكالات دولية تعمل في الدول العربية، ذلك أن الشركات الأجنبية العاملة في الدول العربية تحتاج إلى خبرة الممارسين المحليين لتلك الدول للتعبير عن الثقافات العربية التي تختلف اختلافاً كلياً عن الثقافات الغربية لتلك الشركات، وتتطلب مداخل إعلامية واتصالية مختلفة تماماً عن المداخل الاتصالية والإعلامية المقبولة في أمريكا الشمالية أو أوروبا، وخاصة في ضوء اختلاف أذواق المستهلكين، واتجاهاتهم.

ويوضح الجدول التالي أعداد وأسماء وكالات العلاقات العامة العاملة في منطقة الشرق الأوسط مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي.

تنظيم وإدارة العلاقات العامة 362.com ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ - إعداد ورفع: اخوكم بندر HI ROSE لا تنسونا من خالص دمائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

## وكالات العلاقات العامة العاملة في مصر والدول العربية (١٠):

اسماء وكالات العلاقات العامة		العدد	الدولة
3 <sup>rd</sup> Eye PR Active PR Asda'a Bales Pan Gulf Bell Pottinger Communications Concept Today Delphine Productions Ekadaa Euro, Rscg Bain Face To Face Gambate Gmasco - Image PR Hill & Knowlton Impact Porter Novella Incepta Middle East Manning Selvage & Lee (MS&L) Matrix' Consultancy Mcs/ Action	Memac Ogilvy PR Momentum Nett Results Octopus Orient Planet Percept Gulf Polaris Public Relations Promax Middle East Promoseven Weber Shandwick Publicisgraphics Pr Rawaj International Spot On Public Relations Strategic Solutions Tamra C2 Tbwaraad Total Communication Tracks Wallis Marketing Consultants	٣٦	الإمارات
Al Agat Public Relations Arab Est, For Research & Public Relations Gambate! Hill & Knowlton Promoseven Weber Shandwick	Saudi Creative Communication Services Saudi Public Relations Co. Tihama Advertising & PR Z Centre For Advertising & PR	٩	السعودية
Action Egypt CID Dmb & B/Ms & L Gambate!	Promoseven Weber Shandwick Rada Research & PR Co. Spot On Public Relations TRACCS	٨	مصر
Grey Communication International L & Rcommunications Pro3 Advertising, Marketing & PR	Promoseven Weber Shandwick Public Relations & Services Renno & Associates	٦	لبنان
Action Bahrain Hill & Knowlton Legend PAPI	Promoseven Weber Shandwick T & M Eventscom	٥	البحرين
Action Kuwait Alrujaib Media International	Promoseven Weber Shandwick TRACCS	٤	الكويت
Action Qatar Gambate	Promoseven Weber Shandwick	٣	قطر
Action Jordan Promoseven Weber Shandwick	TRACCS	٣	الأردن
ADINC Public Relations	Momentum PR	٢	عمان
Action Iraq	Net Results	٢	العراق
Ellam Tam		١	فلسطين

## وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم<sup>(٣)</sup>:

تستحوذ الولايات المتحدة الأمريكية على أكبر عدد من وكالات العلاقات العامة (٥٣)، وتليها وبفارق كبير المملكة المتحدة حيث بها (١٥) وكالة بريطانية أي أنهما معاً يضمن أكثر من (٧٠%) من وكالات العلاقات العامة في العالم. وتلك نتيجة منطقية لنشأة وتطور العلاقات العامة كعلم وممارسة عملية فيهما. تليها النرويج (٨) وكالات، ألمانيا (٤)، النمسا (٣)، وكل من كندا والدنمارك (٢)، وتعمل وكالة علاقات عامة واحدة في كل من استراليا، والمكسيك، وروسيا، وفرنسا، أسبانيا، فنلندا، هولندا، بلجيكا، الأرجنتين، وتوضح ذلك نتائج الجدول التالي:

### وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم

الدولة	عدد وكالات العلاقات العامة
الولايات المتحدة الأمريكية	٥٣
بريطانيا	١٥
النرويج	٧
ألمانيا	٤
النمسا	٣
كندا	٢
الدنمارك	٢
بلغاريا	٢
استراليا/ المكسيك/ روسيا	١
فرنسا/ أسبانيا/ فنلندا	١
هولندا/ بلجيكا/ الأرجنتين	١



## نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية:

بدأ بعض مستشارى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية يقدمون استشاراتهم للأفراد والمؤسسات الأجنبية ، مع بداية العقد الرابع من هذا القرن . كما بدأ بعضهم يمثلون الشركات الأجنبية فى الخارج . وقد كانت وكالة Roy Bernard Company نيويورك أولى الوكالات التى اتجهت إلى المجال الدولى . فى عام ١٩٣١ بدأت هذه الوكالة تقدم خدماتها للبنوك وشركات التأمين فى فنلندا وهولندا وعدة دول أخرى فى أمريكا الجنوبية . كما مثل كارل بوير Byoir مكتب الاستعلامات الألمانى للسياحة ورئيس حكومة كوبا فى أوائل الثلاثينات ، وفى نفس الوقت عمل ايفى لى Ivy Lee مستشاراً لأحد أجهزة الحكومة السوفيتية ، وكذلك لأحدى الشركات الألمانية .

ولكن انتشار نشاط العلاقات العامة بشكل ملحوظ فى المجال الدولى لم يبدأ الا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية . فى السنوات الخمس التالية تزايد نشاط بعض مستشارى العلاقات العامة على الصعيد الدولى وفكر بعضهم فى انشاء وكالات دولية لتغطية هذا المجال . وقد تضاعف عدد هذه الوكالات بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٧<sup>(٥)</sup> عندما أسرع مؤسسوها لتجنيد المكاتب الاستشارية الهامة فى العواصم الأوربية . وحينما ادرك مستشارو هذه المكاتب مزايا انضمامهم للوكالات الانجليزية والأمريكية أسرعوا هم أيضاً لقيدهم مع هذه الوكالات .

ولم يكن الطريق أمام هذه الوكالات مفروشاً بالورود ، فقد صادف بعضها الكثير من المشاكل والعقبات . وكان معظم هذه العقبات يوضع عن طريق الحكومات الوطنية . فحينما تحقق لعدد من الدول الاستقلال السياسى سعت حكوماتها باهتمام كبير إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادى .

وقد دفعها ذلك الى وضع العقبات أمام الاستثمارات الأجنبية في جميع المجالات . وقد لخص هذا الموقف صحفى أندونيسى حين قال مخاطبا رجال الأعمال الأجانب : فى السنوات الماضية ، كنتم فى حالة وجود صراع بين مصالحكم والمصالح الوطنية تضغطون على زر لتصل سفينة حربية تفرض علينا ما ترونه . أما الآن فلازر ولاسفينة حربية ، أنت هنا أجراء ولستم ملاكا<sup>(١١)</sup>.

وإذا كان ذلك هو الحال بالنسبة لبعض الدول التى رفضت عن كاهلها غبار الاستعمار فى الخمسينيات والستينيات ، فإن المشكلة لها ظل آخر فى الدول الأوروبية نفسها . ويلخص "ديفيد لويس" مشكلة تعامل وكالات العلاقات العامة مع الدول الأوروبية فى عدم المساواة بين المستثمرين الأجانب والوطنيين أمام القانون . ويضيف إلى ذلك مشكلة الحصول على عائد عادل من الاستثمارات وأنواع العملة التى يسحب بها هذا العائد ، وحرية اختيار الوكالة للوسائل التى تحقق بها أنشطتها.

كما أن بعض الدول تصر على فرض رقابة مالية على الشركات وتشرط أن يكون جميع العاملين بها من مواطنيها<sup>(١٢)</sup>. بل أن بعض الدول التى تعاني نقصا مزمنا فى رصيدها من الدولارات وضعت عقبات صعبة أمام الشركة الأمريكية ، فبريطانيا على سبيل المثال تشجع الاستثمار الأجنبى بشرط الحصول على موافقة مراقبة التبادل الأجنبى وهذه الموافقة ترتبط بثلاثة معايير هى :

(أ) تأثير المشروع على احتياطي الدولار فى منطقة الاسترليني .

(ب) ما يحققه المشروع من زيادة فى الصادرات الى الاسواق التى تتعامل بالدولار .

(جـ) مدى ما يحققه المشروع من مساهمة فى الكفاءة الانتاجية للاقتصاد البريطانى.

ورغم ذلك فقد حصلت بعض الوكالات الامريكية على الموافقة البريطانية لإنشاء مكاتب استشارية بخبراء أمريكيين، لأن هؤلاء الخبراء يؤدون عملهم فى بعض المجالات بكفاءة أكثر من الوكالات الانجليزية داخل بريطانيا نفسها .

وبصفة عامة فإن ازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة على الصعيد الدولى يتوقف على العناصر الثلاثة التالية:

١- وجود حكومة ديمقراطية مستقرة.

٢- وجود نظام سياسى واقتصادى يسمح بانشاء المشروعات الأجنبية ويشجع المنافسة فى جميع الميادين ، حتى ولو كان هناك مجال لتأميم بعض المشروعات التى تحتمها سلامة النظام الاقتصادى فى الدولة .

٣- وفرة وسائل الاتصال المستقلة التى لا تخضع لسيطرة الحكومة إلا فى أقل الحدود.

ولعل من أهم الصعوبات التى تواجه وكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى تعدد اللغات واللهجات فى كثير من البلدان . فأوروبا التى تتكون من ثلاث وثلاثين دولة تستخدم تسعا وعشرين لغة . وعلى سبيل المثال فإنه لاعداد برنامج علاقات عامة فى دولة كبلجيكا لا بد من استخدام ثلاث لغات هى الفرنسية والفلمنكية - اللغتين السائدتين فى بلجيكا - والانجليزية حيث ينتشر رجال الأعمال الامريكيين والانجليز باعتبار أن بروكسل هى مقر السوق الأوروبية المشتركة .



وبصفة عامة فان خبير العلاقات العامة الدولي ينبغي أن يجيد أكثر من لغة أجنبية ، خاصة لغة الدولة التي يتركز فيها نشاطه . كما يجب أن يكون على دراية تامة ووعى كامل بالتغيرات السريعة التي تحدث في الدولة التي يعمل بها ، سواء كانت هذه التغيرات سياسية أو مالية أو دبلوماسية أو صناعية . ومن الضروري أن يحترم هذا الخبير وأن يفهم أيضا الاختلافات التي يلاحظها في البلد الأجنبي ، وأن يأخذ بالمثل القائل "عندما تكون في روما افعل ما يفعله أهلها" When in Rome, do as Romans do . هذا بالإضافة إلى فهم النظم الاعلامية في الدول التي يعمل بها ، والاستماع إلى النصائح المحلية التي تعطيه فكرة واضحة عن ظروف المجتمع.

## أنواع الوكالات الدولية:

بالنظر إلى وكالات العلاقات العامة الدولية من حيث البناء التركيبي يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية لهذه الوكالات هي الوكالات ذات المكاتب المنتسبة، والوكالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة ، وأخيرا الوكالات التكاملية<sup>(١٣)</sup>.

### أولاً: الوكالات ذات المكاتب المنتسبة Affiliated

تتكون كل وكالة من هذه الوكالات من مجموع المكاتب الاستشارية القائمة في كل دولة من الدول التي تغطيها الوكالة ، بالإضافة إلى المكاتب التابعة للوكالة مباشرة في الدولة الأم أو خارجها . وتخصص بعض هذه الوكالات خبيراً في المقر الرئيسي لها للقيام بعملية التنسيق بين هذه المكاتب، بينما يعتمد البعض الآخر على مبادرة أحد أعضاء الشبكة ، وعلى الاجتماعات الدورية والمراسلات .

ولهذا النوع من الوكالات مزاياه وعيوبه ، ففي جانب المزايا نجد أن رأس المال المطلوب قليل وكذلك العنصر البشري . اضافة إلى هذا نمو خبرة الممارسة الدولية للاعضاء ، وبالتالي تزايد نشاطهم في هذا المجال ، إذ أن كل عضو في الوكالة له مكتبه في داخل الدولة التي يعمل بها ومعه عدد من الخبراء يتفق مع حجم المكتب ودائرة نشاطه . وهذا المكتب له ميزانيته ووسائل اتصاله ومجالات عمله ، وبمجرد أن يتفق رؤساء المكاتب الاستشارية في عدد من الدول على انشاء وكالة مشتركة لاتلبث هذه الوكالة أن تخرج إلى حيز الوجود فوراً ودون ما حاجة الى تجهيزات هندسية أو بشرية. وهذا النوع من الوكالات مفيد في حالة التعامل مع منظمات تغطي بنشاطها عدة دول ، حيث تتطلب الخدمة الاستشارية معرفة الظروف الخاصة بكل دولة وامكانية التناغم مع هذه الظروف بما يحقق مصالح المنظمة ومصالح الجماهير التي تتعامل معها .

أما عن جانب العيوب في هذه الوكالة فيتمثل في صعوبات التنسيق لتحقيق سياسة شاملة ، بالاضافة الى بعض المشكلات المالية عند تحديد تكاليف الخدمة أو دفعها . كما أن هذا النظام لايتيح الاشراف المباشر أو السيطرة الكاملة لرئاسة الوكالة على فروعها بما لايتبين معه ما إذا كان العميل يتعامل مع الوكالة أم مع أحد المكاتب التي تنتسب اليها بالاسم فقط . ويظهر ذلك بشكل سيئ حينما يخفق أحد المكاتب في معالجة القضايا التي تسند اليه ، ويحسب هذا الفشل على الوكالة التي ينتسب اليها المكتب . ولعل أسوأ ما يواجه هذه الوكالات من عقبات هو ما يحدث عندما تتعارض أنشطة الوكالة على المستوى الدولي مع أنشطة المكتب (الفرع) على المستوى القومى .

وتلجأ بعض المكاتب الاستشارية للانضمام الى وكالات العلاقات العامة الدولية بطريقة الانتساب هذه - رغم أنها لاتعمل في المجال الدولي -

والهدف من ذلك هو اكتساب مكانة مرموقة في الدولة التي تعمل بها من خلال قائمة فروع الوكالة في العواصم المختلفة التي تصدر خطابات المكتب.

## ثانياً: الوكالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة **Affiliated Integrated**

كان عدد الوكالات ذات المكاتب المنتسبة حتى عام ١٩٥٩ اثنتا عشرة وكالة عندما بدأت هذه المرحلة الجديدة في تطور وكالات العلاقات العامة، فقد أنشأت بعض الوكالات مكاتب فرعية لها في البلدان الرئيسية التي تعمل بها . والحقت هذه المكاتب المنتسبة التي كانت تكون الوكالة في شكلها السابق لكي يستمر التعاون مع هذه المكاتب المحلية التي تحتكر السوق الداخلي والتي يمكن أن تضع العقبات أمام الوكالات أو المكاتب الأجنبية .

وبهذه الطريقة تمكنت هذه الوكالات من معالجة مشكلات الاشراف على المكاتب المنتسبة ، كما تمكنت من توسيع مجالات أعمالها الخارجية ، ورفع مستوى الأداء بها . كما أنها احتفظت في نفس الوقت بقدرتها على الحركة من خلال المكاتب الوطنية التي تذلل لها الكثير من الصعوبات المرتبطة بطبيعة النظم السياسية والاقتصادية في الدول المختلفة .

## ثالثاً: الوكالات التكاملية **Integrated**

ثم جاء الطور الثالث لوكالات العلاقات العامة في المجال الدورى حينما اتجه بعض المستشارين الى توحيد جهودهم في وكالة موحدة تقوم بوضع خطتها في فتح المكاتب الفرعية وتمويلها في العواصم الرئيسية وغيرها من المناطق التي تعمل بها . كما تعين الخبراء والمتخصصين الذين يتبعون مباشرة مقر الوكالة الرئيسي ويتحملون المسؤولية الكاملة أمامه . وقد

صاحب هذا الاتجاه تطور مماثل بالنسبة للمكاتب الاستشارية العريقة في الولايات المتحدة الأمريكية . والتي كانت تعتمد كثيراً على المكاتب المنتسبة حتى عهد قريب . فقد لجأت هذه المكاتب هي الأخرى إلى تطوير نظام العمل وافتتحت لها فروعاً كثيرة في العواصم الرئيسية لتحقيق لنفسها السيطرة الكاملة على أنشطتها الخارجية .

وقد اتجهت بعض هذه الوكالات بعد أن تضخمت أعمالها إلى توزيع الاشراف على الرئاسات الاقليمية التي تتبعها مباشرة ، وهذه الرئاسات تتولى بدورها توجيه المكاتب الاستشارية في المنطقة الجغرافية التابعة لها . كما أن هذه الرئاسات تشترك بصورة أو بأخرى في تنسيق العمل مع الخبراء المختصين بذلك في المقر الرئيسي للوكالة ، ورغم أن بعض هذه الوكالات مازالت ترحب بالتعامل مع المكاتب التي ترغب في الانتساب اليها ، إلا أن ذلك لم يعد هو الأساس الذي تعتمد عليه ، بل أنه في أغلب الأحوال لا يمثل إلا دوراً ثانوياً بالمقارنة بحجم الأنشطة التي تمارسها الوكالة من خلال مكاتبها الفرعية .

وقد تفادى هذا النظام عيوب الوكالات ذات المكاتب المنتسبة من حيث صعوبات التنسيق ، والادارة ، والمشكلات المالية ، والتناقض الذي قد يحدث بين نشاط الوكالة على المستوى الدولي ونشاط الفرع على المستوى المحلي . ولكنه فقد أيضاً الكثير من ميزات الوكالات ذات المكاتب المنتسبة ، فهو يحتاج الى تمويل ليس بالقليل ، والى بناء اسم وسمعة في البلدان التي يغطيها بنشاطه ، والى تجنيد عدد كاف من الخبراء والمختصين .

ومن الواضح أن هذه العيوب كلها وقتية ينتهي أثرها بعد فترة ، ولكن تبقى بعد ذلك الضغوط والعقبات المحلية التي تضعها الحكومات أمام هذه الوكالات حماية للمكاتب الداخلية أو توجسا من النشاط الأجنبي.

## ظاهرة التخصص في المجال الدولي:

تختلف نظرة وكالات العلاقات العامة إلى حجم النشاط الخارجى ومجاله ، فيرى موريس فيلدمان ، وروى برنارد مؤسسا وكالة مستشارى نيويورك أن لايزيد حجم النشاط الخارجى عن خمس نشاط الوكالة للاحتفاظ بالطابع الأمريكى لها . وجدير بالذكر أن الأخير هو مؤسس أول وكالة تدخل المجال الدولى فى العلاقات العامة عام ١٩٣١ . ولهذه الوكالة مكتبان فى بون وديسلدوف ، وتملك نصف أسهم مكتب Roy Bernard بلندن ، كما أن لها مراسلين فى ايطاليا وفرنسا واحدى عشرة دولة فى أمريكا اللاتينية .

وتعمل وكالة ريد جونز Reed Jones Inc ومقرها الرئيسى فى نيويورك فى الأنشطة الدولية متجنبه أنشطة العلاقات العامة داخل الولايات المتحدة باستثناء الأنشطة الحكومية التى تقوم بها الوكالة للسفارات الأجنبية بالعاصمة الأمريكية . وتتعاون هذه الوكالة مع مكاتب العلاقات العامة فى ثلاث وأربعين دولة . ولعل هذا هو ما دعى خبراء العلاقات العامة إلى اطلاق اسم الشبكات Networks على هذا النوع من الوكالات .

ويصل حجم النشاط الخارجى لوكالة كورتيس هوكستر Curtis J. Hoxter, Inc بنىويورك أيضاً إلى ٩٠% مقابل ١٠% فقط للنشاط الداخلى، وتركز هذه الوكالة خدماتها فى المجال الاقتصادى ، ولها مكتب فى فرانكفورت ، وبعض المكاتب المنتسبة فى العواصم الرئيسية بأوروبا الغربية. أما وكالة جولوس كلين بشيكاغو فيصل نشاطها الخارجى إلى ٧٠% من اجمالى الخدمات التى تقدمها . وقد افتتحت هذه الوكالة مكتبين لها فى فرانكفورت بألمانيا الغربية وتورنتو بكندا فى عامى ١٩٥٥-١٩٥٦ وتحالفت مع كبار مستشارى باريس ومانيليا . وفى مقدمة الشركات التى تتعامل مع هذه الوكالة شركة الصلب الألمانية ، والشركة الألمانية للكيماويات ، وجمعية



تنشيط وحماية الاستثمارات الأجنبية ، وكذلك شركة بان أمريكي Pan American للخطوط الجوية .

وهناك بعض الوكالات التي تخصصت في تقديم استشاراتها في مجالات التسلية والترفيه كالوكالة التضامنية المكونة من ويليام هيبيرت بلوس انجلوس ، ومارك ستون بلندن . كما تخصصت الوكالة التضامنية المكونة من آن سيلفر Ann R. Silver بنيويورك ، وجيسيكا ماكستيد Jessica H. Maxted بلندن في الأزياء والأثاث والأعمال الخيرية .

وإذا كانت الأمثلة السابقة تشير إلى اتجاه بعض وكالات العلاقات العامة الدولية إلى التخصص النوعي ، فقد ظهرت أمثلة جديدة للتخصص الوظيفي في هذه الوكالات . ففي مجال البحوث ظهرت وكالة بحوث العلاقات العامة بواشنطن وتضامنت معها في هذه المهمة وكالة العلاقات التجارية العالمية في أوتاوا بكندا . وقد تمكنت الوكالتان بالتعاون معا من توفير عدد كبير من المتخصصين في العمل الإداري والصناعي والتربوي في جميع أنحاء العالم للمشاركة في عمليات البحوث اللتان تقومان بها . ومن أبرز عملاء هاتين الوكالتين هيئة الأمم المتحدة ، والوكالة البحرية العالمية .

وقد حصلت وكالة هاملتون رايت على أكبر دخل لوكالات العلاقات العامة خلال الخمسينيات من حكومات فنزويلا واكوادور وكولومبيا والصين الوطنية وسيلان وإيطاليا ومصر . وحصلت وكالة هل ونولتون على ٢٦٠ ألف دولار من الشركات والحكومات التي مثلتها خلال عام ١٩٥٧ وكان من بينها شركة قناة السويس والحكومة اليابانية<sup>(١٤)</sup> .

## أهداف العلاقات العامة في المجال الدولي:

حينما بدأت أنشطة العلاقات العامة تتجه إلى المجال الدولي بشكل واضح خلال العقد السادس من هذا القرن كان الهدف الأساسي منها مرتبطاً بالوظيفة التسويقية للشركات الانتاجية .

ورغم أن بعض الشركات الكبرى قد أدركت ضرورة ممارسة العلاقات العامة بمفهومها الواسع في المجال الدولي ، إلا أن تأكيد هذه الشركات على دور العلاقات العامة في ترويج منتجاتها ما يزال يسيطر على تفكير أصحابها . ولذلك تسعى هذه الشركات الى ابطال تأثير الاتجاهات الحكومية والفردية المعادية للشركة، وتدعيم الاتجاهات المؤيدة لها.

وفي سبيل ذلك تتلمس كافة الوسائل التي تساعد على الوصول الى قادة الرأي والحكومة والعمال والموردين والمتعهدين والمنافسين ، بالإضافة إلى الجمهور العام لتهيئة الجو الودي الذي يمكن أن يمارس من خلال نشاطها بنجاح في هذه الدولة أو تلك .

وتستخدم الحكومات أيضاً وكالات العلاقات العامة الدولية في كسب تأييد الرأي العام ورجال السلطتين التشريعية والتنفيذية في الدول التي تؤثر سياساتها على مصالح هذه الحكومات وشعوبها . كما تستخدمها أيضاً في تنشيط حركة السياحة بها، وفي رسم صورة مشرقة لها في المجتمع العالمي وكسب تأييد الرأي العام العالمي لسياستها . وتستعين بعض الحكومات بهذه الوكالات في التخطيط الاعلامي الداخلي لكسب ثقة الجماهير وتأييدها .

ويرى دافيسون W.Philips Davison أن الصراع السياسي العالمي قد ضاعف من عدد البرامج التي تسعى الى نقل المعلومات الى الشعوب الأخرى والتأثير في الجماهير من خلالها . ورغم أن محاولات

التأثير فى الشعوب الأخرى باستخدام الاتصال الى جانب الدبلوماسية والقوة  
لاضعاف عزيمة العدو وكسب الحلفاء والأنصار ترجع إلى العصور القديمة  
، الا أننا نلاحظ أن وسائل تنفيذ هذه المحاولات قد تعددت - فى ظل ثورات  
الاتصال المتعاقبة - واتسع مداها ، وزادت كثافتها .

وتمارس هذه المحاولات على النطاق الدولى كذلك من خلال  
المنظمات الخاصة بالإضافة الى الجهود الحكومية وأنشطة وكالات العلاقات  
العامة الدولية . ورغم أن عددا كبيرا من هذه المنظمات تركز اهتماماتها  
على النواحي الاقتصادية كتثبيط التجارة أو الاستثمارات أو السياحة -  
بالإضافة الى بعض المنظمات ذات الأهداف الانسانية أو التعليمية أو الدينية  
فان العدد الأكبر من هذه المنظمات يسعى الى تحقيق أهداف سياسية<sup>(١٥)</sup>.

وإذا كان تسويق المنتجات وتحقيق المزيد من الأرباح هو الهدف  
الأساسى لاتجاه أنشطة العلاقات العامة إلى المجال الدولى ، فليس من  
الغريب أن يكون لوكالات العلاقات العامة الأمريكية التفوق الكبير فى هذا  
المجال . وقد ساعد على ذلك أيضاً التقدم الهائل الذى حققته الولايات المتحدة  
فى دراسات وتطبيقات العلاقات العامة خلال هذا القرن .

### دور الوكالات الامريكية فى المجال الدولي

- تشير نتائج البحث الذى أجرته دورية العلاقات العامة الأمريكية Public  
Relations Quarterly على أكبر خمسمائة شركة صناعية فى الولايات  
المتحدة وأكبر ثمانين وكالة علاقات عامة بها لتحديد دور وكالات  
العلاقات العامة الأمريكية فى المجال الدولى الى النتائج التالية<sup>(١٦)</sup>:

- بلغ اجمالى نفقات ٢٢٥ شركة أمريكية على العلاقات العامة فى المجال  
الدولى خمسين مليوناً من الدولارات .



- وصل عدد العاملين في مجال العلاقات العامة في ١٥٣ شركة من الشركات السابق ذكرها إلى ألف وثلاثمائة من الخبراء والمتخصصين .
- بلغ عدد العاملين في أكبر عشرة وكالات أمريكية للعلاقات العامة أربعمائة خبير ومتخصص في مكاتب هذه الوكالات خارج الولايات المتحدة .
- كان عدد الوكالات الأمريكية التي تعتمد على خبراء أمريكيين في المجال الدولي عشرة وكالات ، وبلغ عدد هؤلاء الخبراء أربعين .
- تستخدم ٧٨% من وكالات العلاقات العامة الأمريكية خبراء من الدول التي تعمل فيها كشركاء منتسبين لهذه الوكالات . وهذه الدول حسب الترتيب هي :

بريطانيا - اليابان - إيطاليا - بلجيكا - سويسرا - فرنسا - هولندا - ألمانيا الغربية - استراليا - الشرق الأوسط - أمريكا اللاتينية .

- يجري تنفيذ برامج العلاقات العامة في ٥٦% من الشركات التي تزيد مبيعاتها عن خمسمائة مليون دولار ، وفي ٢٨% من الشركات التي تقل مبيعاتها عن هذا الرقم. بينما ذكر ٢٥% من باقى الشركات التي لم تنفذ حتى الآن أية برامج للعلاقات العامة في المجال الدولي بأنها تعتزم أن تبدأ في تنفيذ هذه البرامج في القريب العاجل .

- توجد ادارة علاقات عامة في ١٥٣ شركة من هذه الشركات وأكبر هذه الادارات تضم ١٠٦ من الخبراء والمتخصصين ، موزعين على ثمان وأربعين دولة . والادارة التي تليها تضم مائة خبير ومتخصصين موزعين على سبع وعشرين دولة ، ثم مائة خبير ومتخصص موزعين على ثلاث وعشرين دولة . ثم خمس وسبعين في اثنتين وثلاثين دولة ، وخمسين في تسع دول ، وأخيرا أربعون خبيراً ومتخصصاً في دولتين

ويبلغ متوسط خبراء العلاقات العامة في الشركات الباقية خمسة خبراء في كل دولتين .

- بلغت نسبة الشركات التي استعانت بوكالات العلاقات العامة ٤٧% ، وبلغت نسبة الشركات التي اعتمدت تماماً على هذه الوكالات ١١% .

- ذكرت الشركات نوع الخدمات التي قدمتها لها وكالات العلاقات العامة بالترتيب التالي<sup>(١٧)</sup>:

١٢%	(أ) المشروعات الخاصة
٤٩%	(ب) النشر
٣٨%	(ج) الاستشارات
٣٢%	(د) اعداد المقالات

كما ذكرت مرة واحدة على الأقل العلاقات بالمستثمرين ، النشرات ، استخدام الاذاعة والتلفزيون ، وأخيرا تحليل القصاصات .

- حصلت وكالتان فقط من أكبر ثمانين وكالة علاقات عامة أمريكية على ٥٠% من دخلها من النشاط الدولي ، وحصلت وكالتان أخريان على ٣٥% بينما كان دخل الخامسة من النشاط الدولي ٢٥% .

- رتبت الشركات وكالات العلاقات العامة الدولية طبقاً لما تضمنه من كفاءات بشرية في المجال الدولي كما يلي :

Hill and Knowlton, Inc.	١- هل ونولتون
Ruder and Finn Inc.	٢- رودر وفين
Carl Byoir and Associates, Inc.	٣- كارل بوير وشركاه
Burson. Marsteller, Inc.	٤- بيرسون مارستلير
J. Walter Thompson Co.	٥- والتر تومبسون

وكانت نسبة الشركات التي فضلت Hill & Knowlton تعادل ثلاثة أمثال الشركات التي فضلت أى وكالة أخرى . وكان معظم هذه الشركات من تلك التي تزيد مبيعاتها عن خمسمائة مليون دولار<sup>(١٨)</sup>.

وتقدم وكالة Hill & Knowlton خدماتها إلى ثلاث فئات رئيسية :

أ- الشركات الأمريكية التي لها أعمال خارج الولايات المتحدة الأمريكية .

ب- الشركات الأجنبية التي تعمل داخل الولايات المتحدة .

ج- الحكومات الأجنبية .

ويضيف رئيس الوكالة الى ذلك أن ممارسة مهنة العلاقات العامة عندنا تمتد إلى أى مكان فى العالم طالما كان هناك جمهور يراد اعلامه وعملاء يريدون استمالته<sup>(١٩)</sup>.

ورغم أن هذه الوكالة تستعين ببعض المكاتب الاستشارية فى الخارج كشركاء منتسبين لها ، فإن وكالة كارل بوبر Carl Byoir وهى من أكبر خمس وكالات دولية ترفض هذا النظام رغم أنها لجأت اليه فى وقت من الأوقات ، ويفسر مدير هذه الوكالة ذلك قائلا "ان طبيعة أعمالنا لا يؤديها سوى رجالنا فقط"<sup>(٢٠)</sup>.

وقد بدأت وكالة Hill & Knowlton نشاطها فى العلاقات العامة على المستوى الدولى فى عام ١٩٥٣ ، وهى من أكبر الشركات الأمريكية وأقدمها حيث أسسها جون هل John W. Hill عام ١٩٢٧ . وتضم الوكالة كفاءات متخصصة فى العلاقات العامة الدولية ، والعلاقات الحكومية والعلاقات بالمجتمع المحلى، والبرامج الإذاعية والتليفزيونية والمعارض

بالإضافة الى العلاقات العمالية والسياسية والمالية والتجارية، وكذلك بحوث  
الرأى العام والخدمات المتخصصة، ودراسات السوق.

وقد كان لإنشاء السوق الأوروبية المشتركة أثره الفعال فى زيادة  
التعامل الاقتصادى بين دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة كما كان للتطور  
الهائل فى وسائل الاتصال أثر كبير فى اظهار الأهمية القصوى للعلاقات  
العامة على المستوى الدولى . وقد ساعد ذلك على زيادة أنشطة وكالات  
العلاقات العامة الأمريكية فى المجال الدولى كما أدى فى نفس الوقت الى  
ظهور وكالات مماثلة فى أنحاء اخرى من العالم وان كان عددها ما يزال  
قليلا بالقياس الى عدد الوكالات الأمريكية (حوالى ألفى وكالة) كما أن حجمها  
ودائرة نشاطها لاتزال محدودة بالقياس الى ضخامة وكالات العلاقات العامة  
الامريكية وخاصة تلك التى تغطى بنشاطها المجال الدولى .

### وكالات العلاقات العامة فى التسعينيات:

ويمكن القول ان الاوضاع التنظيمية للعلاقات العامة تعرضت  
لتغيرات كبيرة فى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات فعلى مستوى البناء  
التنظيمى اتجهت هياكل ادارة العلاقات العامة نحو الهياكل ذات الحجم  
الصغير Down Sizing Mergers وذلك بسبب تقلص حجم ميزانيات  
العلاقات العامة فى هذه المنظمات وواكب ذلك الاعتماد بشكل كبير على  
الشركات الاستشارية ووكالات العلاقات العامة بالإضافة إلى ادارات  
العلاقات العامة الخاصه بالمنظمة<sup>(٢١)</sup>.

فقد اظهرت الدراسة المسحية التى قامت بها جمعية العلاقات العامة  
للمستشارين الامريكيين والاكاديميين أن حوالى ٧٥% من ادارات العلاقات  
العامة تلجأ إلى خدمة المستشار الخارجى وفى دراسة مسحية أخرى اجرتها

نفس الجمعية عام ١٩٩١ ان هناك ٣١% من مجموع ادارات العلاقات العامه قد زادت من استخدامها لخدمة المستشار الخارجى<sup>(٢٢)</sup>.

ويوجد فى الولايات المتحدة وحدها ما يزيد عن ٢٠٠٠ شركة أو وكالة علاقات عامة وتتركز اغلب هذه الوكالات أو الشركات فى مدينتى نيويورك وشيكاغو وتتميز هذه الشركات بان نشاطها يمتد خارج الولايات المتحدة الامريكية فهناك أكثر من (٥٠٠) شركة من الشركات السابقة يتسع عملها ليشمل أكثر من (٥٥) دولة أخرى خارج الولايات المتحدة الامريكية .

وان كان هذا هو الوضع فى الولايات المتحدة الامريكية فإن مدينة لندن يوجد بها أكثر من (٥٠٠) شركة أو وكالة علاقات عامه هذا بالاضافة إلى أكثر من (٧٠) مستشارا للنشر فى نفس المدينة<sup>(٢٣)</sup>.

ولا يمكن أن يمر الحديث بنا هنا دون أن نذكر أكبر عشر شركات للعلاقات العامه فى العالم سواء من حيث الدخل السنوى أو من حيث حجم العمالة داخلها<sup>(٢٤)</sup>:

عدد العاملين	الدخل السنوى	اسم الوكالة
2000	200 m\$	Shandwick
1900	190 m\$	Hill & Knowlton
2000	190 m\$	Burson – Marsteller
159	62.3 m\$	Ogilvy PR Group
161	61.8 m\$	Omnicom P.R Network
495	45.9 m\$	Edelman P.R Worldwide
509	45.8 m\$	Fleishman – Hillard
401	42.3 m\$	Ketchum P.R
303	29.3 m\$	Mannig , Selvage & Lee
296	25.2 m\$	Ruder Finn



وهذه الشركات تأخذ الطابع الدولي لدرجة أن بعضها يمتلك أكثر من ١٠٠ مكتب منتشره في العالم وتتركز بشكل أساسي بين الولايات المتحدة وأوروبا<sup>(٢٥)</sup>.

ومن الملاحظ أنه مع بداية الثمانينات حولت عديد من وكالات العلاقات العامة مسمياتها إلى شركات العلاقات العامة وهذا التغيير في المسمى ليس تغييراً جرافياً بل يشير إلى زيادة التأكيد على خدمتي الاستشارية من ناحية والتخطيط الاستراتيجي من ناحية أخرى حيث تراجعت خدمات النشر التي تنهض بها الوكالات الصحفية ووكالات النشر Puplicity Agencies ، كما أن هذا التحول في التسمية يجعلها تأخذ شكلاً مختلفاً أيضاً عن الوكالات الاعلانية وتجعلها أكثر قرباً من الشركات الاستشارية الادارية<sup>(٢٦)</sup>.

#### العلاقات العامة الدولية للمملكة المتحدة :

لأنستطيع ونحن نتحدث عن وكالات العلاقات العامة الدولية ، أن نغفل جهازاً له من القوة والفاعلية ما يضعه في مصاف هذه الوكالات الكبرى رغم اختلاف وظيفته ونظامه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها عن وظيفة ونظام وأهداف هذه الوكالات . فالجهاز المركزي للاستعلامات Central Office of Information رغم كونه هيئة حكومية ، قد ساعد على توطيد مهنة العلاقات العامة في بريطانيا وتوجيه أنشطتها خارج المملكة المتحدة .

أنشئ هذا الجهاز في ابريل عام ١٩٤٦ لاعادة تنظيم العلاقات العامة في بريطانيا في أعقاب الحرب العالمية الثانية<sup>(٢٧)</sup>.

ويشرف الجهاز المركزي للاستعلامات C.O.I على ادارات العلاقات العامة في الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية ، وينسق بينها ويقدم لها جميع الخدمات الفنية ، كما يشرف أيضاً على الاعلام الخارجى

الذى تتولاه وزارات الخارجية والكومنولث والمستعمرات ، بالإضافة إلى هيئة التجارة الخارجية . كما تتعاون مع هذه الوزارات تحت اشراف الجهاز أيضا هيئة الاذاعة البريطانية B.B.c ، والمجلس البريطانى British Council الذى أنشئ فى نوفمبر سنة ١٩٣٤ "لتعريف العالم الخارجى بحياة الشعوب البريطانية وأفكارها ، ولزيادة تبادل المعرفة والفكر بين الشعوب البريطانية والشعوب الأخرى"<sup>(٢٨)</sup>.

وينقسم الجهاز المركزى للاستعلامات الى ثلاث عشرة ادارة هي : ادارة الأفلام، ادارة التليفزيون والجريدة السينمائية ، وادارة الاذاعة وادارة التصوير، وادارة المطبوعات ، وادارة السياحة والانتاج ، وادارة الخدمات الصحفية الأجنبية ، وادارة المراجع ، وادارة المعارض وادارة الاعلانات ، وادارة البحوث، وادارة الشئون الاقليمية، فضلا عن وحدة الشئون الادارية. ويرأس كل ادارة من هذه الادارات مدير تعادل درجته درجة مدير العلاقات العامة فى الوزارات، كما يشرف على الجهاز وزير دولة يعاونه مراقبان<sup>(٢٩)</sup>.

ويتولى الجهاز انتاج عدد كبير من المطبوعات للتعريف بالمجتمع البريطانى والتقدم الاقتصادى والعلمى والتكنولوجى . وتصدر هذه المطبوعات بلغات متعددة لترسل الى بقاع العالم المختلفة . وتركز هذه المطبوعات على ابراز صورة بريطانيا كدولة تجارية ذات ثقافة عظيمة وتقاليد ديمقراطية راسخة ، وهو اتجاه جديد يرجع إلى عام ١٩٦٩ ، وكان الاتجاه القديم يؤكد على اظهار المملكة المتحدة كقوة دولية فى المقام الأول<sup>(٣٠)</sup>.

والذى نريد أن نؤكد هنا هو أن الجهاز المركزى للاستعلامات يقوم بدور كبير فى ابراز صورة بريطانيا فى الخارج ، وتنشيط الحركة السياحية والتجارية مما يؤدي إلى دعم الاقتصاد البريطانى . وهذا ما تفعله وكالات



العلاقات العامة الأمريكية ، وان كان هناك فارق أساسي بين النظامين فمرجه الى اختلاف الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاعلامية في البلدين . فبينما تميل التقاليد السياسية البريطانية الى الاتجاه المركزي نجد السياسة الامريكية على العكس من ذلك تتجه إلى اللامركزية في كثير من الأمور . وكذلك تختلف النظم الاعلامية وخاصة في مجال الاذاعة والتلفزيون حيث نتولاهما في النظام الأمريكي الشركات الأهلية بينما تشرف عليهما في النظام البريطاني هيئة عامة لا تخضع لعامل الربح .

وبسبب هذه العوامل كان نمو المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة في بريطانيا محدوداً ، حيث يتراوح حجم المكتب بين صاحبه ومساعد أو مساعدين له، أو ما يزيد قليلاً عن الثلاثين من الخبراء والمتخصصين في المكاتب الكبرى<sup>(٣١)</sup>. وعلى الرغم من ذلك فان البحث الذي أجراه روى لفينجول Roy J. Leffingwell عن أجهزة العلاقات العامة والاعلام في الحكومات والمؤسسات والشركات قد ساوى بين الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا في المرتبة الأولى بالنسبة للقطاعين الحكومي والخاص ، كما أشارت أبحاث مارستون John Marston الى تفوق مستوى العلاقات العامة والاعلام في اوربا الغربية وبصفة خاصة بريطانيا حيث يحتل الجهاز المركزي للاستعلامات المقدمة في النشاط الحكومي داخل البلاد وخارجها<sup>(٣٢)</sup>.

### العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة

تقع مسئولية العلاقات العامة لحكومة الولايات المتحدة الامريكية في المجال الدولي على عاتق وكالة الاستعلامات التي أنشئت عام ١٩٥٣ ، وتتلخص أهداف هذه الوكالة في اقناع شعوب العالم بأن السياسة الأمريكية سوق تحقق آمالهم في الحرية والتقدم والسلام ، بالاضافة الى تفسير السياسة

الخارجية ، والتصدي للدعاية المعادية ، وتقديم صورة دقيقة للثقافة الأمريكية والحياة في أمريكا .

ويعمل بوكالة الاستعلامات الأمريكية حوالي عشرة آلاف من خارج الولايات المتحدة . وتقوم الوكالة بتقديم المعدات اللازمة لإنشاء وسائل الاعلام وتدعيم شبكات الاتصال في بعض الدول ، وكذلك اقامة المعارض الدولية . وتنقسم الوكالة الى خمس ادارات رئيسية : ادارة الارساليات والوفود الخارجية ، وادارة الصحافة والمطبوعات ، وادارة الافلام والخدمة التليفزيونية ، وادارة الخدمات الاعلامية ، وادارة الخدمة الاذاعية .

وتشرف ادارة الخدمات الاعلامية على المكتبات وقاعات القراءة في أربع وثمانين دولة ، ويزيد عدد المجلات التي تضمها عن مليوني مجلد أكثر من نصفها بغير اللغة الانجليزية ، وتعالج موضوعات علمية وفنية وتعليمية وادارية واقتصادية بالاضافة إلى الروايات والمعارف العامة . كما تقوم الوكالة بانشاء مراكز تعليم اللغة الانجليزية في كثير من البلدان وخاصة دول أمريكا اللاتينية ، وكذلك تنظيم حلقات البحث حول الموضوعات الثقافية المختلفة وبرامج الشؤون العامة .

وقد أنشأت الوكالة ثلاثة مراكز اقليمية في المكسيك وبيروت ومانيل لاننتاج وتوزيع النشرات والمجلات والكتيبات في انحاء العالم . وتطبع هذه المراكز سنويا ستة عشر مليوناً من نسخ المجلات العشرين التي تصدرها بسبع وعشرين لغة وتوزعها على ثمان وثمانين دولة ، بالاضافة إلى عشرة ملايين نسخة في الكتيبات التي تصدر بسبع وأربعين لغة وتوزع على مائة وتسع عشرة دولة<sup>(٣٣)</sup> .

وتقوم الوكالة باعداد البيانات الصحفية وارسالها الى الصحف المحلية ومحطات الاذاعة والتليفزيون عن طريق مراكز الخدمة الاعلامية الموجودة

فى معظم الدول ، وتتناول هذه البيانات مقتطفات من خطب وتصريحات المسئولين الأمريكين خاصة ما يتميز منها بأهميته العالمية ، بالإضافة إلى الموضوعات ذات الطابع الإقليمى والتي توجه لمناطق معينة كموضوع التحالف من أجل تقدم أمريكا اللاتينية الذى وجهته الوكالة لأمريكا الجنوبية .

وتصدر ادارة الصحافة والمطبوعات بواشنطن أربع مجلات رئيسية بالإضافة الى المجلات الصادرة عن المراكز الإقليمية . وهذه المجلات هى : أمريكا بالصورة America Illustrated وتنتشر باللغتين الروسية والبولندية لتوزيعها فى الاتحاد السوفيتى وبولندا ، والحياة للشعوب العربية ، والمحور Topic للناطقين بالفرنسية والانجليزية فى بعض الدول الإفريقية .

أما إذاعة صوت أمريكا The Voice of America فنبتت إرسالها ثمانمائة ساعة اسبوعيا بخمس وثلاثين لغة . ويتضمن البرنامج بالإضافة الى الأخبار والشئون العامة بعض الموضوعات الترفيهية التى يختارها المستمعون فى رسائلهم التى يبعثون بها الى البرنامج. كما تقوم الوكالة بتزويد مراكزها فى الخارج بالأفلام التسجيلية والتليفزيونية التى توضح رغبة الولايات المتحدة فى السلام وسعيها الى تحقيق التقدم العلمى.

ومن أبرز هذه الأفلام تلك التى تصور برامج الفضاء . وتقدم هذه البرامج أيضا من خلال المعارض الدولية التى تنظمها الوكالة والمعارض المحلية الصغيرة التى تنفذ وتقدم عن طريق المراكز الإقليمية التابعة لها<sup>(٢٤)</sup>.

والوكالة تعمل بالتنسيق الكامل مع سائر الأجهزة الدبلوماسية الدعائية والثقافية الأمريكية كفرق السلام والجامعات بغية تحقيق أهداف مرسومة . وهو ما يأخذه عليها السناتور :وليم فولبرايت" الذى يرى أن يكون عملها الأساسى دعم التعاون الثقافى والفنى والعلمى الذى يرى أن يكون عملها الأساسى دعم التعاون الثقافى والفنى والعلمى الخارجى ، كما يفعل الاتحاد

السوفيتى وانجلترا وفرنسا . وليس استخدام الثقافة والفن لتحقيق أهداف سياسية كثيراً ما تقتضى التورط فى ألوان من التجسس والحرب النفسية والتخريب الثقافى<sup>(٣٥)</sup>. ولا شك أن ذلك يتنافى مع المفاهيم الصحيحة للعلاقات العامة ، وكم من الجرائم ترتكب فى كثير من المجتمعات باسم هذه المهنة التى تنبذ الخداع والتضليل ، وتقوم أساساً على الوضوح والتنوير ، وتسعى إلى تحقيق التكيف الاجتماعى والتفاهم الإنسانى وصولاً إلى خير البشرية ورخائها ، وتحقيقاً للسلام القائم على العدل .

### اليابان تدخل المجال الدولى :

انعكس التطور الاقتصادى السريع فى اليابان على نمو مهنة العلاقات العامة والاقبال على ممارستها . فقد استتبع تزايد الانتاج الصناعى ، ودخول اليابان مجال التجارة العالمية ، ظهور المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة التى تزايد الآن عن الألف<sup>(٣٦)</sup>، بالإضافة الى قيام الوكالات الامريكىة بافتتاح فروع لها فى المدن الكبرى باليابان . وقد ساعد على ازدهار المهنة باليابان بالإضافة الى النهضة الصناعية ، تزايد تأثير الرأى العام ، والامكانيات الهائلة فى وسائل الاتصال ، وارتفاع نسبة المتعلمين الى حد كبير ، وأخيراً تزايد حركة التجارة بينها وبين الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد أدى تفاعل هذه العوامل الى تهيئة الأرض الخصبة لنمو مهنة العلاقات العامة بشكل سريع وفى وقت قصير بالنسبة لتطور المهنة فى الدول الأخرى . ففي عام ١٩٦١ انشأت وكالة Dentsu للاعلانات وكالة أخرى فرعية للعلاقات العامة باسم Dentsu Public Relations Center Ltd والمعروف أن وكالة Dentsu تأتى فى المرتبة الرابعة بين وكالات الاعلان الكبرى على المستوى العالمى<sup>(٣٧)</sup>.

أما التنظيم العالمي الفريد في وكالات العلاقات العامة فقد جاء نتيجة لاتفاق ما يقرب من خمسين مكتبا استشاريا مستقلا في عام ١٩٥٩ على انشاء شركة تضامنية دولية للعلاقات العامة تحت اسم الشركة الدولية للعلاقات العامة International Public Relations Co. Ltd وقد زادت أنشطة هذه الشركة عن مليوني دولار في الأعوام التالية ، لأن الشركات الصناعية الرئيسية في اليابان تفضل استخدام وكالات العلاقات العامة اليابانية في أنشطتها الدولية .

وقد أدى ذلك بالشركة الدولية للعلاقات العامة الى اتخاذ الترتيبات مع بعض المكاتب الاستشارية والوكالات الأجنبية في أنحاء العالم المختلفة لانشاء تجمع أكبر عرف باسم شركة ديلاوير Delaware Corporation وقد تم ذلك في عام ١٩٦٧ . واشتركت في التجمع الجديد ما يقرب من خمسين وكالة، أعلن القائمون على أمرها أن ذلك التجمع سوف يتغلب على نواحي القصور والصعوبات التي تواجه العمل الدولي وسوف يسمح بتقديم خدمات العلاقات العامة بصورة أفضل . وتضمن الوكالة الجديدة لفرعها حقوقهم الكاملة في أرباح عملياتهم مع تأكيد الرقابة والسيطرة الادارية للرئاسة المركزية الموجودة في طوكيو<sup>(٣٨)</sup> .

تنظيم وإدارة العلاقات العامة 362 com ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ - إعداد ورفع: اخوكم بندر HI ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع