

الباب السادس

موقع إدارة الإتصال والعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لا يمكن أن نتحدث عن مؤسسة دون هيكل تنظيمي، وقد عرّف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف التي تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين مهمين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهما تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل^(١).

وفي هذا الإطار يشار إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر على بنية الهياكل التنظيمية للمؤسسات، ومن هذه العوامل: حجمها إن كان صغيراً أو كبيراً، مدة حياتها، موقعها، طبيعة عملها، حيث أن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع وآليات أخرى مساندة، ويتأثر الهيكل التنظيمي -أيضاً- بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس.

ويبنى هيكل التنظيم الإداري على الأسس والمبادئ العلمية التي نذكر

منها:

التسلسل الهرمي:

أي وجود رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين.

(١) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١١م، تقرير متاح على الرابط التالي:

المرونة:

حيث يتم الفصل بين الوظيفة والشخص الذي يشغلها. فقد تتطلب إحدى الوظائف أكثر من شخص أولاً تستدعي وظيفة شخصٍ للعمل وقتاً كاملاً.

التخصص:

بالفصل بين وظائف النشاطات المختلفة ليقوم كل شخص بأعمال ذات طبيعة واحدة.

تفويض السلطة:

بتفويض الرئيس بعض سلطاته لمروؤسيه حتى يجعل وقته أكثر إنتاجية بالتخلص من الأعمال الروتينية^(١).

أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات:

ليس هناك تنظيم غمطي لإدارة الإتصال والعلاقات العامة وإنما يختلف التنظيم من مؤسسة لأخرى حسب عدة عوامل نذكر منها^(٢):

حجم المنظمة:

كلما نمت المؤسسة في أجهزتها وازداد عدد موظفيها كلما أصبحت فرصة تنمية العلاقات العامة أفضل.

وكلما اتسعت الخدمات التي تقدمها المنظمة كلما احتاجت لموظفين وأموال، زادت أهمية العلاقات العامة وقربها من الإدارة العليا.

(١) المرجع السابق.

(٢) المرجع السابق.

حجم الجماهير:

التي تتعامل معها المؤسسة أو المنظمة من موظفين وعملاء وغيرهم ...

طبيعة نشاط المؤسسة:

حيث تختلف طبيعة التنظيم في المؤسسات الخدمية عنها في المؤسسات الانتاجية.

مدى اهتمام وقناعات الإدارة العليا بأهمية الاتصال بالمؤسسة.

توفر الامكانيات المالية في المؤسسة: له الدور أساس في تطوير وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة.

وبناءً على هذه العوامل فإنه توجد العديد من أشكال التنظيم لوظيفة العلاقات العامة والاتصال في المؤسسة، منها:

- ١ . يقوم بها وحدة خاصة (دائرة ...).
 - 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.
- ولابد من الإشارة في هذا السياق إلى أن الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة يعطي صورة عن البناء التنظيمي العام للمؤسسة وأسلوب تقسيم المستويات الإدارية أفقيًا وعموديًا أو رأسيًا.

وتختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري، ويمكن أن نجد في بعض النظم تداخلاً أو تباعداً بين المستويات التنظيمية؛ إلا أنه يوجد تقسيمات رأسية أساسية في أغلب النظم الإدارية في الإدارة الحديثة. وهذه التقسيمات هي:

١. المستوى الأول هو الرئاسي أو القيادي في المؤسسة: مستوى الإدارة العليا.

٢. المستوى الثاني يتعلق بالقرار التخطيطي: إدارة عليا، المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي.

٣. مستوى القرار الإجرائي ومستوى القرار التنفيذي: الإدارة الوسطى.

٤. مستوى الإشراف المباشر ومستوى التنفيذ: الإدارة الدنيا. ويمكن للمستويات السابقة أن تنقسم وتتجزأ إلى مستويات فرعية داخلية بحسب حجم وطبيعة العمل.

ويعر إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بعدة خطوات:

١. تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة والأساسية:

لمعرفة الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف والأنشطة المباشرة.

٢. تحديد الأنشطة المساعدة:

وهي أنشطة الهدف منها دعم وخدمة الوظائف الأساسية مثل: توفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات، والتنسيق بين الأقسام أو ربط علاقات مع وسائل الإعلام ...

٣. تجميع أو تجزئة الأنشطة:

وهذه الخطوة تتم كلما كان الأمر ممكنا وهي تتم على حسب حجم العمليات المتوقعة، فكلما كان حجم العمليات كبيراً نقوم بالتجزئة وإن كان صغيراً نقوم بالتجميع.

٤. وضع التقسيمات التنظيمية:

بعد تحديد المراكز الوظيفية المختلفة نبدأ بوضعها في تقسيماتٍ أو وحداتٍ تنظيميةٍ، وتسمى: (أقساماً أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات).

وفي الغالب يتم تقسيم إدارات الاتصال والعلاقات العامة تبعاً لواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

■ الأسلوب الاتصالي العام: أو (الأسلوب الوظيفي):

وهو الأسلوب الذي يركز على طبيعة العمل الذي يقوم به موظف العلاقات العامة: إعلان، مطبوعات، إنتاج إذاعي وتلفزيوني ...

■ الأسلوب الاتصالي النوعي "بحسب شريحة الجمهور":

ويتم توزيع العمل في العلاقات العامة على الأقسام بحسب الجماهير النوعية للمؤسسة، فنجد مثلاً قسمًا للاتصال الداخلي وقسمًا للاتصال الخارجي (بالمستثمرين وآخر للمستهلكين ...)

■ الأسلوب الاتصالي المزدوج:

ويقوم على الخلط بين الأسلوبين السابقين.

وعموماً فإنه لا يوجد تفضيل لأحد هذه الأساليب دون غيره،

فالأسلوب الأمثل هو ما يتفق مع احتياجات وأهداف المؤسسة وإمكانياتها.

وإلى جانب تلك التقسيمات فإن بعض المؤسسات تخصص قسمًا في إدارة العلاقات العامة يخصص للنشاط الداخلي للمؤسسة (حفلات، رحلات، معارض)، كما نجد كثيرًا من المنظمات لها اهتمامات خاصة بالمجتمع المحلي ومؤسساته، فتجعل لذلك قسمًا خاصًا بذلك يسمى (الشؤون الاجتماعية).

وأحيانًا تصبح هذه الوظيفة من أبرز وظائف إدارة العلاقات العامة أو الإدارة العليا، كما نجد أن بعض إدارات العلاقات العامة تخصص قسمًا للتنسيق بين أقسامها المختلفة وبين إدارات المؤسسة ذات العلاقة مثل التسويق والإعلان.

ولكي تتفرغ أقسام العلاقات العامة للأعمال المنوطة بها، فإن كثير منها تخصص قسمًا مستقلاً للشؤون الإدارية والمالية ... ومهمته توفير كافة الاحتياجات والمعدات لبقية الأقسام.

ويوصي خبراء الاتصال عند بناء الهيكل التنظيمي لإدارة الاتصال والعلاقات العامة بمراعاة جملة من الضوابط نذكر من أهمها:

١. إن جهاز العلاقات العامة يتبع الإدارة العليا في المؤسسة.
٢. إن العلاقات العامة هي نشاط اتصالي فيجب أن يكون هيكلها التنظيمي مرناً يسمح بالحركة والاتصال المباشر ب جماهيرها.

٣. إن الأنشطة الاتصالية متعددة في العلاقات العامة لذا يجب توفير

كوادر بشرية ماهرة في الاتصال والعلاقات العامة الإنسانية.

٤. إن أنشطة العلاقات العامة تحتاج تنبؤاً وتخطيطاً وتعرفاً على طبيعة

الجمهور وصورة المؤسسة مما يستدعي وجود قسم للتخطيط والبحوث.

ويشمل البناء التنظيمي لأي هيكل لإدارة الإتصال والعلاقات العامة "موظفون أو أقسام".

ويمكن تقسيم إدارات الاتصال والعلاقات العامة من حيث الحجم إلى ثلاث مستويات:

- إدارات علاقات عامة صغيرة.
- إدارات متوسطة.
- إدارات كبيرة.

ويقسم بعض الخبراء إدارات الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسات، من الناحية الوظيفية" إلى صنفين إثنين:

النوع الاستشاري:

وهنا تكون وظيفة العلاقات العامة وظيفة استشارية، ويقتصر دور مدير العلاقات العامة هنا على تقديم المشورة وإبداء الرأي دون أن يكون له أية سلطة تنفيذية، ويجب أن تكون إدارة العلاقات العامة في أعلى مستويات الإدارة بالقرب من الإدارة العليا لكي تنتفع بخدماتها كل وحدات المؤسسة.

ويحدد دور العلاقات العامة في هذا الصنف المدير العام للمؤسسة بما يراه مناسبًا حسب رؤيته ووجهة نظره، وعليه فإن الإدارة العليا للمؤسسة هي التي تحدد طبيعة ومسارات العمل للعلاقات العامة.

النوع التنفيذي:

يتم، في هذا النمط، دمج العلاقات العامة مع أية أداة أخرى في المؤسسة، وقد جرى العرف على دمجها في إدارة التسويق نظرًا لدور العلاقات العامة في عملية التسويق، أو مع الشؤون العامة لما للعلاقات العامة من دور في التواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته الحكومية وغير الحكومية.