

الفصل الرابع

تنظيم إدارة العلاقات العامة

- تمهيد.
- أهمية التنظيم للعلاقات العامة.
- مفهوم التنظيم.
- العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة.
- حجم إدارة العلاقات العامة.
- مكانة إدارة العلاقات العامة.
- عناصر التنظيم للعلاقات العامة.
- مبادئ التنظيم.
- أدوات التنظيم.
- مستويات تنظيم إدارة العلاقات العامة.
- التخطيط لتنظيم إدارة العلاقات العامة.
- الأساليب المختلفة لتنظيم إدارة العلاقات العامة.
- مستقبل التطوير التنظيمي لإدارة العلاقات العامة.

تمهيد:

تمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ركناً أساسياً تبنى عليه بقية الجهود والنشاطات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة، وما لم يتوفر لهذه الأجهزة البناء التنظيمي المناسب لها فإنها ستعجز عن القيام بالمسئوليات الإدارية المنوطة بها. وقبل أن نتعرض للحديث عن الجوانب المختلفة لتنظيم إدارة العلاقات العامة هناك قضايا أساسية تحتاج بداية إلى توضيح وهي:

١- إن التنظيم عمل اجتماعي متكامل: يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة تضم الأعمال والإدارة والإمكانات والسياسات والنظم والإجراءات والهيكل. وسوف نتعرض لمناقشتها فيما بعد، وكفاءة التنظيم وفعاليته تتوقفان على الآراء المتناسقة والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً، ولكل من عناصر التنظيم المختلفة دوره وأهميته في تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

٢- دور السلوك الإنساني في التنظيم: لا شك أن العنصر البشري أو الأفراد هم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري، وأنهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، حتى لو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

فالأفراد كما يذهب الدكتور على السلمي في كتابه "السلوك التنظيمي" هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسئوليات، ويحملون مسئولية ترشيد وتوجيه استخدامها

بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة. وهم أيضا الذين يقومون بالأداء الفعلى لكثير من الأعمال والمهام التى تعجز الآلة عن القيام بها.

وعنى هذا فالعناصر التنظيمية تدور كلها وتمر من خلال الجهد الإنسانى. والسلوك الإنسانى يعنى كل أوجه ومظاهر التصرفات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتى تنعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه فى تحقيق أهدافه، فالإدارة فى الأساس تفاعل وتعامل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة، أو بهدف الحد من الآثار السالبة لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل على تحييده إذا أمكن ذلك.

أهمية التنظيم للعلاقات العامة:

تتمثل أهمية التنظيم فى العلاقات العامة فى مجموعة عوامل أهمها:

- تجنب الإسراف وذلك بالاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.
- الوصول إلى الهدف بأقصر طريق ممكن دون إخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية.
- يهدف إلى إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين فى ميدان العلاقات العامة، وتحقيق الانسجام والتنسيق والتكامل بين تخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من احتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بقدر كبير من الفعالية.

- جمع المسؤوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة فى إدارة واحدة متناسقة النشاط بحيث يسهل الربط بين أجزائها بهدف تحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.
- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بحيث يعرف كل فرد واجباته فتسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.

مفهوم التنظيم:

تقوم الإدارة بتحديد الأعمال والأنشطة التى يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة، ثم تضع المواصفات والخصائص التى يجب توافرها فى الأشخاص الذين يسودون هذه الأعمال، وتحدد كذلك علاقاتهم وتبعيتهم وانسياب العمل بينهم. وتقع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة المرتبطة ببعضها فى وحدة محدده تسمى القسم أو الإدارة. ولسوء الحظ ففى أغلب الأحيان، يمكن مناقشة عناصر الهيكل التنظيمى الجيد، أكثر من إيجاد هيكل فعلى، ولا بد من تعديل الهيكل التنظيمى ليتلائم مع المتغيرات، وإدخال الجديد والحديث ليتلائم مع المتطلبات الحديثة.

وفى هذا السياق لابد من معرفة العوامل التى يجب أن تتوفر فى هياكل المؤسسات، ومن هذه العوامل: حجمها إن كان صغيراً أو كبيراً، مدة حياتها، موقعها، حيث أن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع وآليات أخرى مساندة، ويتأثر الهيكل التنظيمى أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة فى العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمى بسيطاً وبالعكس.

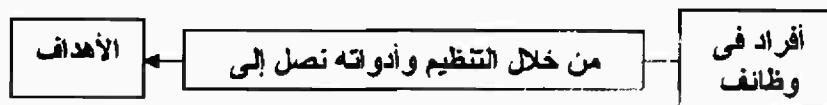
ولابد أن يكون فى المنظمة تقسيم للعمل ووصف وظيفى لكل موظف ليحد المسؤوليات، وكذلك مهمات الإدارات والسلطة فيها، وكيفية سيرها ، وفى التنظيم الإدارى عنصر هام ضرورى لتنفيذ العمل ومتابعة ودقة القيام به، وهو وجود أجهزة محاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها.

وعلى هذا يمكن تعريف التنظيم ببساطة بأنه تحديد أية أنشطة تكون ضرورية لأى غرض وترتيب هذه الأنشطة فى مجموعات يمكن أن تخصص للأفراد.

ويعرفه ريتشارد جونسون بأنه يعنى بنية تنظيمية تتيح تنسيق الجهود، أى هو ترتيب للوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة فى نظام موحد لمجموعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة. ويعرفه جيمس موفى بأنه الشكل الذى تتعاون فيه الجهود الإنسانية من أجل تحقيق هدف مرسوم.

ويمكننا تعريفه بأنه عملية تنظيم الجهود البشرية فى أى منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهودات ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

فالتنظيم من خلال هذه المفاهيم ليس هدفاً فى حد ذاته وإنما هو وسيلة ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة. وبشكل عام يمكن أن نلخص ذلك فى هذا المخطط البسيط:



ومن الناحية العلمية توجد عدد من العناصر التى يجب فهمها والتعامل معها لتحقيق التنظيم وهى العوامل المؤثرة فى اختيار الشكل

التنظيمى لإدارة العلاقات العامة، وهى كما حصرها زياد الشرمان،
وعبدالغفور عبدالسلام تنحصر فى النقاط الآتية:

١- حجم المنظمة:

يتأثر قرار الجهة المسئولة عن تحديد مكان العلاقات العامة على الخريطة التنظيمية للمنظمة بحجم الإدارة وطبيعة أعمالها، فحجم المؤسسة أو الهيئة يختلف من مؤسسة لأخرى، فمنظمات بها بضعة موظفين ومنظمات يعمل بها بضعة مئات أو مئات الألوف من الموظفين كوزارة التربية والتعليم، والقاعدة العامة أنه كلما نمت المنظمة الإدارية فى أجهزتها وعدد موظفيها وكلما اتسعت الخدمات الإدارية التى تؤديها المنظمة كلما زاد دور إدارة العلاقات العامة وفعاليتها.

٢- طبيعة نشاط المنشأة ومدى ارتباطه بالجمهور:

يرتبط دور العلاقات العامة وتزايد أهميتها كلما اتسع نطاق توزيع منتجات المنظمة أو الخدمات التى تقدمها لجمهور عريض، فإذا كان الجمهور العريض من عامة الناس هم الذين يطلبون خدمات أو منتجات هذه المؤسسة كلما تطلب ذلك إعطاء العلاقات العامة حيزاً أكبر وحجماً أوسع، والعكس إذا كان مجال عمل المنشأة لا يتطلب إقامة علاقات ضخمة فتقتصر حينئذ على عدد قليل من الموظفين أو الاستشاريين الخارجيين.

٣- المركز المالى للشركة:

المال هو عصب الحياة، وإذا كانت المؤسسة غنية ولديها سيولة متاحة سيكون من العسير تحديد شكل ومكان جيد للعلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى، لأنها حينئذ ستستطيع إقامة علاقات غنية وواسعة

بخلاف المؤسسات الفقيرة التي سترضى بالقليل لعجزها عن توفير الميزانيات الضخمة للعلاقات العامة.

حجم إدارة العلاقات العامة وأهدافها:

كلما ازدادت العلاقات العامة وتضخمت أهدافها أصبح لزاماً على إدارة المنشأة إعطاء العلاقات العامة أهمية أكبر، لأن الأهداف العظيمة والحجم الكبير من العمل يتطلب أن يكون هناك كادر يناسب هذا العبء من حيث الكم والكيف، أي أن تكون هناك إدارة للعلاقات العامة مساوية لذلك الهدف.

فالعلاقة الارتباطية واضحة بين تنظيم إدارة العلاقات العامة وحجمها وحجم المنشأة، فعندما تكون المنشأة صغيرة الحجم تصبح مسألة إقامة علاقات طيبة بينها وبين جمهورها أمراً سهلاً يسيراً، إذ من الممكن على صاحب المنشأة الاتصال شخصياً بالافراد الذين يعملون في خدمته، كذلك يجمع الناس المتصلين بالمنشأة ويقوم هو بنفسه بأعمال العلاقات العامة إلى جانب أعمال المنشأة الأخرى.

أما في المؤسسات الضخمة حيث يصل العاملون إلى عدة ألوف والمتعاملون معها إلى مئات الألوف يصبح في هذه الحالة لزاماً على المنشأة أن تستعين بأفراد متخصصين في هذه الناحية وتنشأ الحاجة إلى تخصيص إدارة تشرف على أعمال العلاقات العامة - ويتوقف حجم هذه الإدارة وطبيعة تخصصاتها على طبيعة المؤسسة وحجمها - وتنوع الجماهير التي تتعامل معها وما يرصد لها من ميزانيات، فالنشاط السائد في شركة طيران يختلف عنه في مؤسسة عسكرية وهذا يختلف عن المؤسسات الصناعية والبنوك فطبيعة كل نشاط تفرض نوعاً معيناً من العلاقات تحقق الأهداف التي تبغيها المنشأة، وكذلك عندما تتنوع جماهير المنشأة وتعدد وتختلف مستوياتها

الاجتماعية والثقافية وعاداتها وتقاليدها وأماكن تواجدها وأعمارها وأجناسها وأديانها. ويتأثر حجم الإدارة وأنشطتها بإيرادات المنشأة ومركزها المالي ومخصصاتها لإدارة العلاقات العامة، فيتأثر بالتالى عدد العاملين بها.

والاتجاه الجديد فى معظم المؤسسات الحديثة هو العناية بالعلاقات العامة وعدم الضن على إدارتها بالنفقات اللازمة حتى يتسنى لها أداء واجباتها الجوهرية على أكمل وجه.

مكانة إدارة العلاقات العامة:

تحدد مكانة إدارة العلاقات العامة فى أية مؤسسة بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة، واقتناعها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها من خلال جميع العاملين فيها من ناحية، وعن طريق إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من ناحية أخرى -ولذلك ترتفع مكانة المسئول عن ممارسة هذا النشاط فى كثير من المؤسسات التى تعترف بدور العلاقات العامة ومسئوليتها إلى مستوى الإدارة العليا- فنجد أن هذا المسئول يشغل منصب نائب المدير أو نائب رئيس مجلس الإدارة لئى تكون له سلطة توجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات على أنشطتها، بالإضافة إلى مشاركته فى اتخاذ القرارات العليا مما يتيح له التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة للتوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح الجماهير، ووضع السياسات المؤدية إلى ذلك بغرض تحسين صورة المنشأة فى أذهان الجماهير.

وفى منشآت أخرى تكون مكانة العلاقات العامة والنظرة إليها أقل -فتنشئ بها إدارات متوسطة الحجم والمكانة - لها حق رفع توصياتها للإدارة العليا التى قد تأخذ بها أو لا تأخذ، حسبما تراه طبقاً لفلسفة القائمين عليها.

وقد تتدنى النظرة للعلاقات العامة وتتقلص إلى أن تصبح مجرد إدارة صغيرة الحجم والمكانة، أو تسند أعمال هذه الوظيفة إلى إحدى الإدارات الأخرى مجارة لما هو سائد فى معظم المؤسسات ودون اقتناع حقيقى بهذه الوظيفة أى تصبح العلاقات العامة مجرد لافتة لا تحمل أى مضمون فعلى.

وفى بحث أجرى بكلية الإعلام بإشراف الدكتور سمير حسين على عدد ٩٥ شركة وهينة فى مصر اتضح الآتى:

١- أن التبعية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة فى مصر كالاتى:

العلاقات العامة	٨٣%
الشنون العامة.	٨%
العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية.	٢,٤%
الاستعلامات الفنية.	١,١%
العلاقات العامة الخارجية.	١,١%
العلاقات العامة والشكاوى.	١,١%
العلاقات العامة والإعلام.	١,١%
العلاقات العامة والكفاية.	١,١%
الإنتاجية والتدريب.	١,١%

٣- كما اتضح من نفس البحث أن المستويات الإدارية لأجهزة العلاقات العامة طبقاً لترتيبها النسبى فى جهات الدراسة:

إدارة	٤٠,٩%	مكتب	٤,٥%
قسم	٢٢,٧%	وحدة	١,١%
مراقبة	١٤,٧%	إدارة عامة	٩,١%
قسم فرعى	٦,٨%		

وهذه النتائج التى توصل إليها البحث تبدو لا بأس بها ظاهرياً حيث أن الغالبية العظمى من المنشآت تنشئ وحدة تنظيمية خاصة لتمارس أنشطة العلاقات العامة بشكل مستقل وأن الوحدة التنظيمية تكون على مستوى الإدارة.

وبالنسبة للتبعية الإدارية لإدارة العلاقات العامة أوضح نفس البحث أن اتجاه نسبة غالبية من الجهات التى أجريت عليها الدراسة تصل إلى تقريب جهاز العلاقات العامة بالمنشأة إلى مستوى الإدارة العليا كمستوى إشرافى وتصل هذه النسبة فى العينة إلى ٦٨,٢%.

ورغم أن هذا الاتجاه يتفق مع الاتجاه السائد فى معظم المنشآت الأجنبية إلا أن جميع الشواهد تؤكد وجود قصور واضح فى أعمال العلاقات العامة فى غالبية المنشآت المصرية، مما يدل على أن تبعية أجهزة العلاقات العامة للإدارة العليا فى مصر تبعية شكلية لا تنسحب على جوهر نشاطات جهاز العلاقات العامة بقدر ما تجعل هذا الجهاز تابعاً للإدارة العليا كما يقول الدكتور سمير حسين فى تحليله لهذه الظاهرة.

ويمارس هذا الجهاز إلى جانب بعض وظائف العلاقات العامة بعض الوظائف الأخرى التى لا تدخل فى نطاق اختصاصاته وإنما تعهد بها إليه الجهات الرئاسية المشرفة على نشاطه، وبهذا تتحول إدارة العلاقات العامة تدريجياً من جهاز يخدم أهداف المنشأة ككل إلى جهاز

تنفيذى تابع للإدارة العليا فى المنشأة أو الهيئة، يتولى القيام بعملیات تنفيذية تكلفه بها الإدارة العليا بعيدة نسبياً عن النشاط الفعلى الشامل لأجهزة العلاقات العامة.

عناصر التنظيم:

يتكون التنظيم الإدارى على مستوى المنشأة أو إداراتها الفرعية من العناصر الآتية:

- الأعمال: وهى الواجبات والأنشطة التى يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التى قام من أجلها.
- الإمكانيات: وهى الموارد والطاقات والأموال المتاحة للتنظيم، كما تشمل أيضاً المعلومات والمعارف والعلوم التى يستند إليها العمل التنظيمى.
- السياسات: وهى القواعد والتعليمات والشروط المتعارف أو المتفق عليها والتى يسترشد بها الأفراد طوعاً أو قهراً فى أدائهم الأعمال وفى استخدامهم للإمكانيات.
- النظم والإجراءات: وهى الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال وفقاً لتدفق منطقى يبدأ من البدايات وينتهى إلى النتائج والإنجازات وهى ما اصطلح على تسميته بالروتين.
- الهيكل: وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاه انسياب السلطة والمسئولية.
- الأفراد: وهم القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسئولية.

ولكل من العناصر السابقة دور وأهمية فى تحقيق أهداف التنظيم الإدارى، ولعل أهمها وأكثرها خطورة فى العمل التنظيمى كما أشرنا بداية هم الأفراد فهم القوة الدافعة الحقيقية فى أى تنظيم إدارى.

ويسمى الفرد فى إطار التنظيم الإدارى موظفاً ويقصد به الشخص الشاغل للوظيفة والممارس لواجباتها وصلاحياتها - ومشاكله هى الشغل الشاغل لأفكار المصلحين وكثير من الإداريين - وتشير قواعد التنظيم إلى أنه كلما زادت المسؤولية فى السلم الإدارى تطلبت الوظيفة خبرات ومؤهلات أعلى فى شاغلها.

ويرى تسارلز براون أن اختيار العاملين فى إدارات العلاقات العامة يجب أن يتم على أسس سليمة، كما يجب ألا يخوضوا هذا الميدان إلا بعد اجتيازهم عدة اختبارات علمية وعملية وشخصية، كما أنه لابد أن تمضى عليهم فترة اختبار للتحقق من مدى صلاحياتهم لهذا العمل الخطير، ويضيف براون أن أخصائى العلاقات العامة فى أية مؤسسة، إما أن يترك انطباعاً طيباً فى أذهان الجماهير التى يتعامل معها عن مؤسسته التى يعمل بها ويمثلها، وإما أن يتسبب فى خسارة مغنوية ومادية كبيرة أثناء تعامله مع أفراد تلك الجماهير، قد ينتج عنها أن تفقد المؤسسة التى يمثلها سمعتها الطيبة التى أنفقت من أجل بنائها الكثير من الجهد والوقت والمال.

١- ولما كانت النتيجة النهائية للاختيار الدقيق للعاملين فى إدارات العلاقات العامة هو تحسين أداء الخدمات، وزيادة كفاءتها، ووضع الفرد المناسب فى مكانه المناسب الذى يتلاءم مع مؤهلاته وقدراته واستعداداته وميوله، فينبغى على القائمين بالاختيار اتباع الأسلوب العلمى لتحقيق التوافق بين قدرات الأفراد المتقدمين

ومستلزمات مهنة العلاقات العامة، وقد تعرضنا لمناقشة ذلك بالتفصيل فى الفصل الخاص بالمشتغلين بالعلاقات العامة .

مبادئ التنظيم للعلاقات العامة:

لكى يكون تنظيم إدارة العلاقات العامة أو المنشأة سليماً يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهى أسس مرتبطة ببعضها، وتوجد بينها علاقة تأثير وتأثر، وقد أوضح بعض الكتاب عدة مجموعات من المبادئ التى يمكن الاسترشاد بها عند إجراء عمليات التنظيم، ومن أشهر هذه المبادئ الوصايا التى وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية والتى تعرف بالوصايا العشر للتنظيم وهى:

- ١ - تحديد وتوزيع المسؤوليات على الرؤساء.
- ٢ - يجب أن تتفق السلطة مع المسؤولية.
- ٣ - عدم تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة للنتائج التى سوف تنجم عن التغيير.
- ٤ - عدم انتقاد الموظفين أمام رؤسائهم.
- ٥ - عدم تلقى الموظف أوامره من أكثر من رئيس.
- ٦ - عدم تخطى الرؤساء المباشرين وإصدار أوامر إلى رؤسائهم.
- ٧ - ضرورة موافقة الرؤساء المباشرين على أى تعديل فى المرتبات والترقيات والجزاءات.
- ٨ - عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.
- ٩ - عدم انتقاد الموظفين بعضهم لبعض.
- ١٠ - توفير الإمكانيات اللازمة للموظفين ومساعدتهم للوصول إلى مستوى الجودة والدقة المطلوبة.

وذكر آخرون مجموعة من المبادئ وإن كانت بعض هذه المبادئ لا تختلف في جوهرها كثيراً عن المبادئ التي سبق ذكرها والبعض الآخر قد يكون مكملاً لها وهي:

- ١ - تحديد السياسات وتعريفها لجميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.
- ٢ - تقسيم وتخطيط العمل ووضع برامج تنفيذه بصفة منتظمة.
- ٣ - تحديد المسؤوليات وتوزيعها وتفهم الموظفين لها.
- ٤ - وضع طرق العمل المناسبة والسير عليها.
- ٥ - توزيع الإمكانات المادية والبشرية بطريقة عادلة.
- ٦ - تفويض السلطة المناسبة بما يتناسب مع المسؤولية.
- ٧ - تنظيم العلاقات الوظيفية بين العاملين.
- ٨ - توفير القيادات الرشيدة للأقسام المختلفة.
- ٩ - يجب أن تسود وحدة القيادة والهدف جميع أجزاء المنظمة.
- ١٠ - محاسبة الموظفين على حسن الأداء في العمل.
- ١١ - تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام في المنشأة وبين العاملين فيها.
- ١٢ - الدراسة المستمرة لكافة الموضوعات المتعلقة بالتنظيم.

أدوات التنظيم:

يحدد الدكتور على الحبيبي هذه الأدوات في كتابه "الإدارة العامة"، وهي الأدوات التي تستخدم من قبل العاملين في أداء العمليات التنظيمية وأهمها على النحو التالي:

- ١ - السجلات: والسجلات التي تستخدم في العمليات التنظيمية متعددة الأنواع وشاملة للبيانات المطلوبة، فمنها سجلات مالية وسجلات للعاملين وسجلات للشراء والتخزين والإنتاج، ويقوم العاملون

بالقيد فى هذه السجلات أولاً بأول وفقاً للنظام المعمول به، وهذه السجلات لها صفتها النوعية، وخاضعة لإجراءات التفتيش من جانب السلطات المختصة فى أى وقت.

٢- التقارير: والتقارير إما أن تكون دورية أو عادية، فهناك تقارير سنوية أو نصف سنوية أو شهرية أو أسبوعية حسب متطلبات العمل، فالتقارير السنوية مثل التقارير التى تقدم عن الموظفين بالمنشآت الحكومية، وتقارير أخرى عن الأفراد، أو لبيان نتائج دراسة أحد الموضوعات.

٣- الخرائط التنظيمية: وهى هياكل تنظيمية أو رسومات بيانية توضح العمل، وتوضح التسلسل الوظيفى وتبين الإدارات والأقسام والوحدات بالمنشآت، وكذلك نطاق الإشراف والعلاقات بين بعضها البعض.

٤- أدلة التنظيم: تعتبر أدلة التنظيم من أدوات التنظيم الهامة، وأن كانت بعض المنشآت تغفل إصدارها - وهو كتيب صغير تصدره العلاقات العامة يبين أهداف المنشآت ونوع العمل الذى تمارسه وتنظيمها ومظاهر النشاط - وهناك أيضاً النشرات التى تصدر عن نشاط المنشأة وعن أعمالها وعن كثير من الأمور التى تتعلق بالعاملين فيها أولاً بأول أو فى مناسبات معينة.

مستويات تنظيم إدارة العلاقات العامة:

قبل أن نستعرض خطوات التخطيط لتنظيم إدارة العلاقات العامة وأهم أساليب تنظيم جهاز العلاقات العامة والأنشطة والتقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة يجب أن نوضح المستويات المختلفة

للتنظيم فى أنشطة العلاقات العامة تبعا للوظيفة التى يقوم بها وهى على النحو الآتى:

١- مدير العلاقات العامة بالمنشأة:

وتتلخص أهم واجباته فى:

- التأكد من أن النظام القائم يتضمن التعرف على أفكار الجمهور الخارجى وتشجيع صدور التعليمات وتحويلها للأفراد المناسبين فى الوقت المناسب.
- تقنين فاعلية العلاقات العامة ومقابلتها بالتكاليف التى تنفق عليها.
- الاتصال الشخصى بالأجهزة الحكومية والمهتمين بالمجالات الأساسية لنشاط المنشأة وكذلك الصحفيين وغيرهم من الجماهير.
- سلامة العلاقات الداخلية وفاعليتها.
- تنظيم نقل المعلومات إلى العاملين بطريقة تثير فيهم الاهتمام بأعمال المنشأة.
- الإشراف على نشاط العلاقات العامة داخل مجتمع المنشأة لضمان جذب العاملين والحصول على تأييدهم.

٢- رؤساء المستوى التنفيذى:

- ترجمة سياسات المنشأة إلى لغة يفهمها المرووسين.
- حفز العاملين لزيادة الإنتاج.

التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة:

يختلف أسلوب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى لىلائم أهداف كل مؤسسة وأنشطتها والجماهير التى تسعى إلى كسب تأييدها، ولذلك فمن المتعذر القول بأن أسلوبا ما هو أفضل من الآخر، كما لا توجد أنماطا جاهزة وصالحة للتطبيق فى كل

الحالات، غير أن الممارسة الفعلية لأنشطة العلاقات العامة وتقويم هذه الأنشطة من وقت لآخر سيؤدي في النهاية إلى بلورة الشكل والأسلوب المطلوبين.

ويجمع الباحثون على أن النشاطات والوظائف التالية تشكل أهم الأقسام التي يضطلع بها إدارة العلاقات العامة.

١- قسم الخدمات الإعلامية:

وهو القسم الذي يشكل حلقة الوصل بين المؤسسة وأجهزة الإعلام المختلفة من صحافة وإذاعة وتلفزيون وإنتاج سينمائي وإعلامي، ومن معارض ومؤتمرات صحفية، وفيما يلي وصف مختصر لاختصاص المكاتب الهامة لقسم الخدمات الإعلامية:

• مكتب العلاقات الإعلامية: وتضم هذه الإدارة الأقسام المناط بها مسؤولية الاتصال بوسائل الاتصال الجماهيرية المختلفة، وتشمل قسم الصحافة، وقسم الإذاعة (راديو، وتلفزيون)، وقسم التصوير، وتقوم هذه الإدارة بإعداد المسابقات الإخبارية والإعلامية المختلفة إضافة إلى إعداد التحقيقات والمقابلات الصحفية والإذاعية إلى جانب إعداد الوصلات البرمجية الإذاعية والمقالات والدراسات الصحفية، كما تشمل مهمة هذه الإدارة متابعة ما يكتب أو يبث عبر وسائل الاتصال حول المؤسسة أو المجال الذي تعمل فيه أو المؤسسات المنافسة، وإعداد تقارير حول ذلك لاطلاع الإدارة العليا عن كل ما يكتب أو يبث في هذه المجال، ويتضمن عمل هذه الإدارة إقامة علاقات حميمة مع المندوبين الصحفيين، والمحررين وكتاب الأعمدة، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، ومقابلات الصحافة مع مسؤولي المؤسسة وتنظيم اللقاءات الصحفية غير الرسمية مثل حفلات الاستقبال، وإعداد الصور الفوتوغرافية.

• مكتب الصحافة: وتتلخص مهامه فيما يلي:

- إصدار نشرة يومية بأخبار المؤسسة ويقوم على تحريرها متخصصون فى الفن الصحفى يحرصون على مراعاة الصدق وعدم حجب الحقائق عن الجماهير.
 - تسهيل مهمة الصحفيين فى الحصول على المعلومات اللازمة وفى الاتصال بالمسنولين كبارهم وصغارهم.
 - متابعة ما ينشر ويذاع بالصحف وأجهزة الإعلام الأخرى من شكاوى أو نقد أو مقترحات خاصة بالمؤسسة وأجهزتها وإبلاغها للمسؤولين وإعداد الرد المناسب عليها بأسرع وقت ممكن.
 - إعداد نشرة قصصات يومية لجميع ما ينشر فى الصحف خاصة بالمؤسسة ومشروعاتها وخدماتها.
 - تنظيم مؤتمرات صحفية دورية يجتمع فيها الصحفيون ورجال الإعلام الآخرون بالمتحدث الرسمى للمؤسسة وهو عادة مدير العلاقات العامة إذا كانت هناك موضوعات رئيسية تهم رأى العام.
- مكتب النشر والترجمة:

- تختلف الكتب والكتيبات والنشرات التى تصدر عن العلاقات العامة باختلاف الهدف منها وباختلاف فئات الجمهور الموجهة له.
- فهناك الكتب العلمية المدعمة بالحقائق والإحصاءات المؤلفة أو المترجمة والتى تنشر كمراجع عن موضوعات وثيقة الصلة بأهداف المؤسسة.
- وهناك الكتب الإرشادية والثقافية التى ترمى إلى نشر التوعية بين المواطنين.

- وهناك الكتب أو الكتيبات التى تشرح خدمات المؤسسة بشكل سهل ومبسط للجماهير.

- وهناك أيضاً النشرات المصورة التى تعتمد على الصورة أساساً والتى تستهدف إعطاء فكرة سريعة عن أنشطة المؤسسة ومشروعاتها، أو الإرشاد والتوعية بالنسبة لموضوع معين، ويصاحب الصور عادة جمل قليلة بسيطة يسهل على الجماهير المحدودة التعليم قراءتها وفهمها.

• مكتب الإذاعة والتلفزيون:

- تتزايد أهمية الإذاعة والتلفزيون كوسيلتين للاتصال بالجماهير وخاصة فى الدول النامية التى مازلت ترزخ تحت عبء الأمية والتخلف، ولذلك تحرص العلاقات العامة على دعم صلاتها بهذين الجهازين لعرض نشاط المؤسسة وشرح خدماتها، وقد تقوم بإنتاج برامج خاصة لحسابها يعرضها التلفزيون فى صورة ندوة أو مسلسل إرشادية أو فيلماً تسجيلياً.

- كما تستفيد العلاقات العامة ببرامج الإذاعة والتلفزيون العادية لتيسير التقاء المسؤولين من خلال الميكروفون أو شاشة التلفزيون بجماهير الشعب لشرح سياسة المؤسسة واتجاهاتها والرد على الملاحظات التى توجه إليها.

• مكتب السينما:

تهتم العلاقات العامة بإنتاج وعرض الأفراد التسجيلية سواء تلك التى توضح نشاط المؤسسة ومشروعاتها الكبرى أو التى ترمى إلى توصيل رسالة إرشادية لفئات معينة من الجماهير بصورة جذابة مشوقة، أو التى تستهدف أغراضاً تعليمية أو تدريبية مباشرة، وعناية

العلاقات العامة بالسينما إنما ترجع إلى ما لهذه الوسيلة الجماهيرية من تأثير بالغ على الجماهير حتى القليلة الحظ من الثقافة والتعليم لما لها من قدرة على تجسيم الواقع وإبرازه بصورة فنية مشوقة.

• مكتب المعارض والمؤتمرات:

ويتولى هذا القسم جميع الأعمال الخاصة بالمعارض والمؤتمرات الداخلية والخارجية، فيقيم المعارض الدائمة والمتنقلة ويسهم فى المعارض الدولية بما يحقق سياسة الدولة، كما يقوم القسم بإعداد المؤتمرات المحلية والدولية بالتنسيق مع أقسام الإدارة الأخرى.

• مكتب الإنتاج الإعلامى الفنى:

ويختص هذا القسم بتنفيذ جميع الأعمال الفنية التى تتطلبها حاجات الأقسام الأخرى بالإدارة مثل:

- التصوير الفوتوغرافى والتحميض.
- الإنتاج السينمائى بالاشتراك مع قسم السينما.
- إخراج الكتيبات والنشرات من الناحية الفنية.
- تصميم اللوحات وإعداد الرسومات.
- تصميم الخطوط للملصقات باللغات المختلفة.
- التسجيلات الصوتية والمصورة مع إعداد أرشيف خاص بها.

٢- قسم البحوث:

ويقوم بدراسة وتحليل اتجاهات رأى العام لغئات الجمهور المتعاملة مع المؤسسة وذلك لكى تهتدى بها المؤسسة فى إنتاجها وخدماتها التى تقدمها للجمهور، كما يقوم بالدراسات للنشاطات التى تؤثر فى رأى العام وتستميله إلى جانب المؤسسة، ويغذى بتلك

المعلومات الأقسام الأخرى التى تصنع البرامج المناسبة لخدمة أغراض المؤسسة.

كما يشرف القسم على تحليل المواد الإعلامية التى ترد فى الصحف وأجهزة الإعلام الأخرى ليستنتج منها اتجاهات الرأى العام ورغباته وشكاواه ومقترحاته، وتقديم نتائج هذا التحليل لمدير الإدارة. ويشرف القسم على إعداد أرشيف كامل لأوجه النشاط لإدارات المؤسسة مدعماً بالإحصائيات والبيانات. كما يشرف على إعداد مكتبة متخصصة فى العلاقات العامة، ويجمع فيها كل منشورات المؤسسة والكتيبات والنشرات التى تعين رجال الصحافة والإعلام والباحثين عموماً الذين يريدون الكتابة والبحث فى أمر من أمور المؤسسة.

٣- قسم الشؤون العامة:

هذا القسم يطلع بالاتصال المباشر بجماهير المؤسسة المختلفة من مستثمرين ومستهلكين، وبالقوى المؤثرة فى المجتمع المحلى الذى تعيش فيه المؤسسة من مؤسسات حكومية وهيئات تشريعية وجماعات واتحادات ونقابات وقوى ضاغطة وقيادات مجتمعية بارزة، بالإضافة إلى الجمهور العام الذى لا ترضه جماعة معينة بغرض الاجتماع بهم وإطلاعهم على نشاطات المؤسسة وأخبارها.

كما يشرف هذا القسم على استقبال الزائرين والمتكردين على المؤسسة بغرض إرشادهم وتيسير أعمالهم ، كما يهتم بالاتصالات الهاتفية مع الجمهور الخارجى، ويعمل على تدريب العاملين على أسلوب التعامل الممتاز مع الجمهور.

ويضطلع هذا القسم أيضاً باستقبال زوار المؤسسة الخارجيين، وتحضير برامج لزياراتهم واجتماعاتهم مع المختصين، ويعمل على

توفير سبل الراحة والترقية لهم أثناء إقامتهم بما يطبع فى أذهانهم صورة طيبة عن المؤسسة.

كما يضطلع بتسهيل إجراءات السفر للعاملين الموفدين فى مهام رسمية للخارج وتسهيل إجراءات دخول البلاد للزوار والخبراء والمستشارين.

٤ - قسم العلاقات الاجتماعية:

وهو قسم يوجه نشاطاته للعاملين داخل المؤسسة بشكل رئيسى ويقوم بخدمات اجتماعية متنوعة تستهدف إشراك العاملين فى نشاطات العلاقات العامة المختلفة، كالنشر فى الصحيفة الخاصة بالمؤسسة، أو المساهمة بالكتابة فى الصحف السيارة، أو تقديم المقترحات البناءة للإدارة لتحسين أوضاع العاملين، ورفع الكفاءة الإنتاجية.

يشرف هذا القسم على النشاط الاجتماعى كإنشاء صناديق للمساعدات الاجتماعية، وإدارة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية للعاملين وتنظيم ترحيل العاملين من وإلى أماكن العمل وتوفير الوجبات الغذائية بأسعار مخفضة وإنشاء دور لحضانة أطفال العاملين وغيرها من الخدمات الاجتماعية.

كما يضطلع القسم بمهام ثقافية كتنمية الوعى الثقافى والسياسى والحضارى للعاملين وأسرهم، وتشجيع المواهب الثقافية والفنية بين العاملين، وإعداد مكتبة ثقافية وترفيهية وإنشاء فصول محو الأمية وتشجيع العاملين لمواصلة دراساتهم للحصول على مؤهلات فنية ومهنية أثناء الخدمة، كما ينظم وحدات الإسعاف السريعة والعيادات الطبية للرعاية الصحية للعاملين.

ويشرف القسم على النشاط الرياضى للعاملين، كإنشاء ناد رياضى وتنظيم مباريات بين العاملين، ومع الأندية الرياضية الأخرى وتنظيم السفريات والرحلات الأسرية للمناطق السياحية.

وهذا ومن المؤكد أن حجم المؤسسة يتحكم فى عدد وحجم الأقسام المختلفة لإدارات العلاقات العامة، كما أن طبيعة عمل المؤسسة يتحكم فى التركيز على أقسام بعينها، فقد نجد أن مؤسسة إنتاجية تهتم بالإعلان اهتماماً كبيراً وتخصص له قسماً خاصاً به، كما أن مؤسسة كبرى قد تحتاج إلى إنشاء قسم للشؤون الإدارية ليتولى المهام الإدارية الخاصة بإدارة العلاقات العامة وحدها.

ويوضح الهيكل التنظيمى لإدارة العلاقات العامة فى المؤسسة مدى التوسع أو الاقتصاد فى الأقسام المختلفة تبعاً لحجم المؤسسة وتعدد نشاطاتها، فحيثما تكون المؤسسة صغيرة الحجم، كالمستشفيات ومنظمات الخدمة الاجتماعية - فقد لا تحتاج لأكثر من قسم واحد أو قسمين، أحدهما خاص بالخدمات الإعلامية والآخر بالاتصالات مع الجماهير.

وكما كبر حجم المنشأة ونشاط المؤسسة زادت أقسام العلاقات العامة تبعاً لذلك، كما أشرنا إلى ذلك سابقاً.

التخطيط لتنظيم إدارة العلاقات العامة:

يرى صالح أو أصبح والمعلم، أن تنظيم العلاقات العامة يجب أن يتم فى إطار خطة إجرائية تضم الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى- حصر الأعمال والأنشطة التى تأخذ طابع العلاقات العامة.

الخطوة الثانية- تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة فى

مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام

للعلاقات العامة مما يمكن أن يكون أساساً عملياً يمكن الاعتماد عليه في إنشاء الأقسام الوظيفية وتحديد نوع المؤهلات والمهارات الواجب توافرها فيمن سيناط به مسئوليات هذه الأقسام.

الخطوة الثالثة- إنشاء وحدات إدارية أو فرعية داخل نطاق العلاقات العامة بحيث تنضم كل عدة وحدات في قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة، وإعطاء كل قسم الاسم الوظيفي المناسب والذي يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسئوليات الموكلة إليه، مع مراعاة عدم التكرار والازدواجية عند تجميع الأعمال.

الخطوة الرابعة- تعيين الأفراد المناسبين في كل قسم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الخطوة الخامسة- تحديد المسئوليات استناداً إلى المهارة والموهبة مع مراعاة الاحتكام إلى التوازن بين السلطة والمسئولية.

الخطوة السادسة- تحديد العلاقات بين الأقسام الوظيفية التابعة للعلاقات العامة وبينها وبين الإدارات الأخرى.

الأساليب المختلفة لتنظيم إدارة العلاقات العامة:

توجد أساليب عديدة لتنظيم إدارات العلاقات العامة وبداية لا نستطيع القول بتفضل أسلوب منها على آخر، فليس هناك تفضيل مطلق في هذا المجال، كما أنه لا توجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في حالات محددة، فالأبحاث والمعلومات المتاحة كما يقول الدكتور على عجوة في كتابه "الأسس العلمية للعلاقات العامة" هي التي تساعد على

تحديد الشكل الأولى لإدارة العلاقات العامة فى أية مؤسسة، بينما تؤدى الممارسة الفعلية لأنشطة العلاقات العامة وتقييم هذه الأنشطة إلى بلورة شكل الإدارة وأسلوب العمل فيها وتوزيع المسؤوليات والتخصصات على أقسامها، وينبغى أن يتصف التقسيم بالمرونة بحيث يسمح بإضافة المسؤوليات الجديدة إذا ما اقتضت الظروف ذلك ودمج بعض المسؤوليات وإلغاء ما يلزم الاستغناء عنه إذا كان ذلك يخدم سير العمل بالإدارة ويزيد من فاعلية أقسامها.

ويخضع أسلوب تنظيم العمل فى إدارات العلاقات العامة لظروف المؤسسة، ولهذا فهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعتها وحجمها وحجم الجماهير النوعية التى تسعى إلى كسب تأييدها وأهداف العلاقات العامة والاعتمادات المخصصة لأنشطتها ومدى استعانتها بالمكاتب الاستشارية الخارجية، وأيضاً وفقاً لحجم أنشطتها ونوعية هذه الأنشطة ونوعية الأساليب العلمية التى تعتمد عليها والإمكانات البشرية والمادية والفنية التى تتوفر لها وأهداف وطبيعة حجم المنشأة، المهم هنا أن يفى التنظيم بالأغراض الحقيقية التى من أجلها أنشئت إدارة العلاقات العامة.

وهناك أربعة أساليب لتنظيم إدارات العلاقات العامة وهى:

١- الأسلوب الاتصالي أو الوظيفي:

وتوزع فيه مسئوليات واختصاصات الأقسام 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 فضلاً عن إصدار صحيفة المؤسسة إن وجدت وأية مطبوعات أخرى. ويخصص قسم آخر للإذاعة والتليفزيون، وثالث للإنتاج السينمائي، ورابع للإعلانات

وخامس للأحاديث الصحفية والندوات، وفي بعض إدارات العلاقات العامة يكون هناك قسم مستقل للتخطيط الإعلامي، وأحياناً يقوم بهذه الوظيفة مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام، وهذا الأسلوب يعتمد في تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على الوسيلة الإعلامية.

٢- الأسلوب الاتصالي النوعي:

وفي هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة فقسم للاتصال بالمستثمرين وثاني للمستهلكين وثالث للعلاقات الداخلة ورابع للموزعين - إلى غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها- ويكون كل قسم مسؤولاً عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات الجماهيرية، ومن الواضح أن هذا الأسلوب يعتمد في تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على علاقات المؤسسة بكل جمهور من جماهيرها النوعية.

٣- الأسلوب الاتصالي المزدوج:

ويجمع هذا الأسلوب بين الأسلوبين السابقين الاتصالي الوظيفي والاتصالي النوعي فتوزع فيه المسؤوليات والاختصاصات على أقسام تختص بوسائل الإعلام وأقسام أخرى متنوعة بتنوع العلاقات بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر.

٤- الأسلوب المركزي واللامركزي:

تتبع بعض المؤسسات الأسلوب المركزي في إدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر الأنشطة ومنه يتحرك بعض الأخصائيين لممارسة وظيفته في فروع

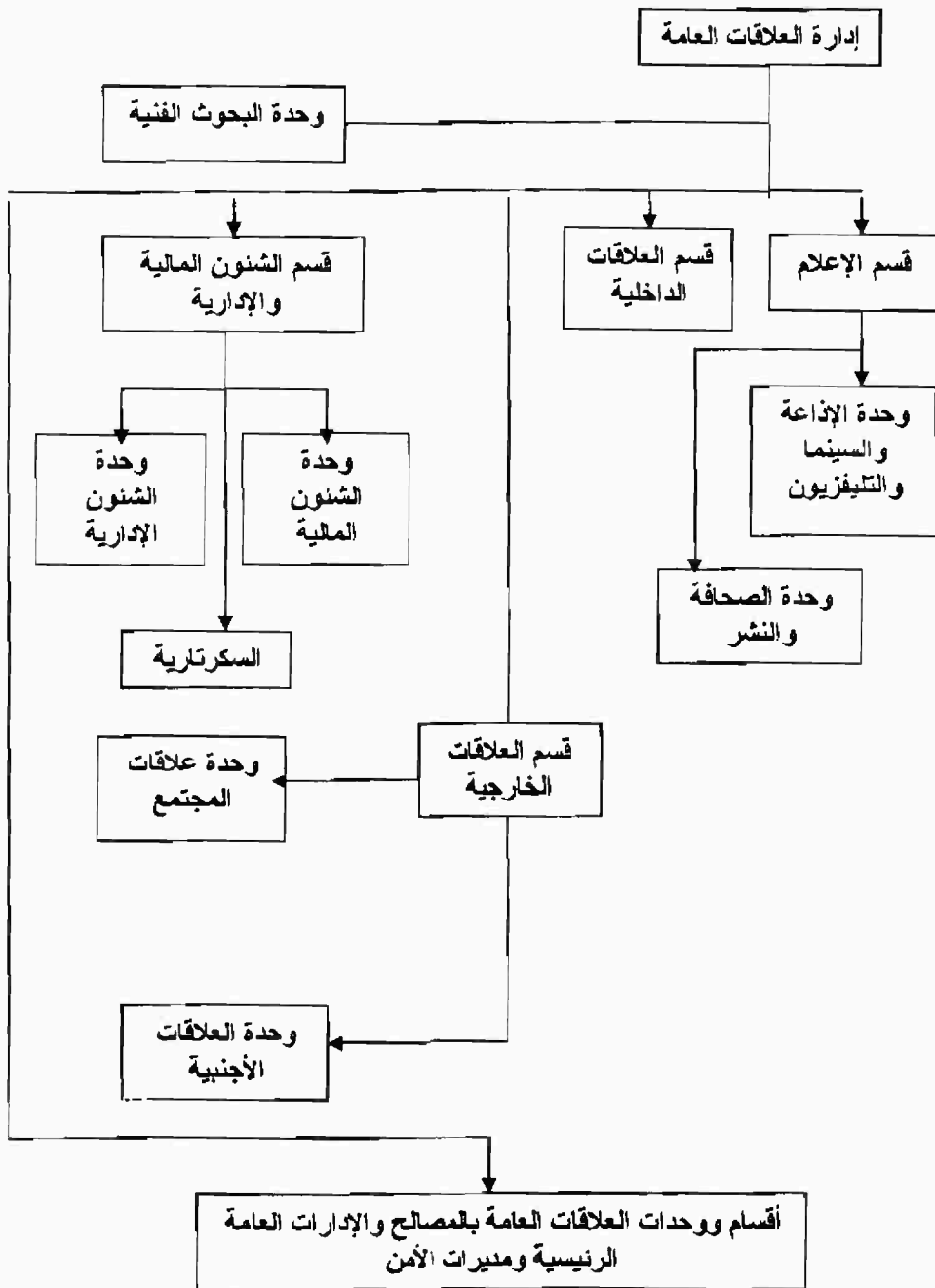
المؤسسة طبقاً للخطة الموضوعية، وقد يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة العلاقات العامة الخاصة به والتي تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتغيرة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

وغنى عن البيان أنه من الممكن الجمع بين النظامين حتى لا تهمل الإدارات الإقليمية وفي الوقت نفسه لا تتشتت المسؤوليات تشتتاً انفصالياً يؤدي إلى انعدام التنسيق وسوء الإدارة وضعف السيطرة على الجهاز بأكمله.

والأسلوب الأمثل كما أشرنا سابقاً هو الذي يتفق مع احتياجات المؤسسة وطبيعة نشاطها وأهدافها وإمكاناتها البشرية والمادية والفنية التي تستعين بها في تحقيق هذه الأهداف.

وفيما يلي نماذج مختلفة لتنظيم إدارات العلاقات العامة بالحكومة والقطاع الصناعي في الداخل والخارج بالإضافة إلى نماذج مقترحة لتنظيم إدارات العلاقات العامة وفقاً لحجم المنشأة .

١- البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بوزارة الداخلية:



وحدة البحوث الفنية

قسم الشؤون المالية
والإدارية

وحدة
الشنون
الإدارية

وحدة
الشؤون
المالية

السكرتارية

وحدة علاقات
المجتمع

قسم العلاقات
الخارجية

وحدة العلاقات
الأجنبية

سم العلاقات
الداخلية

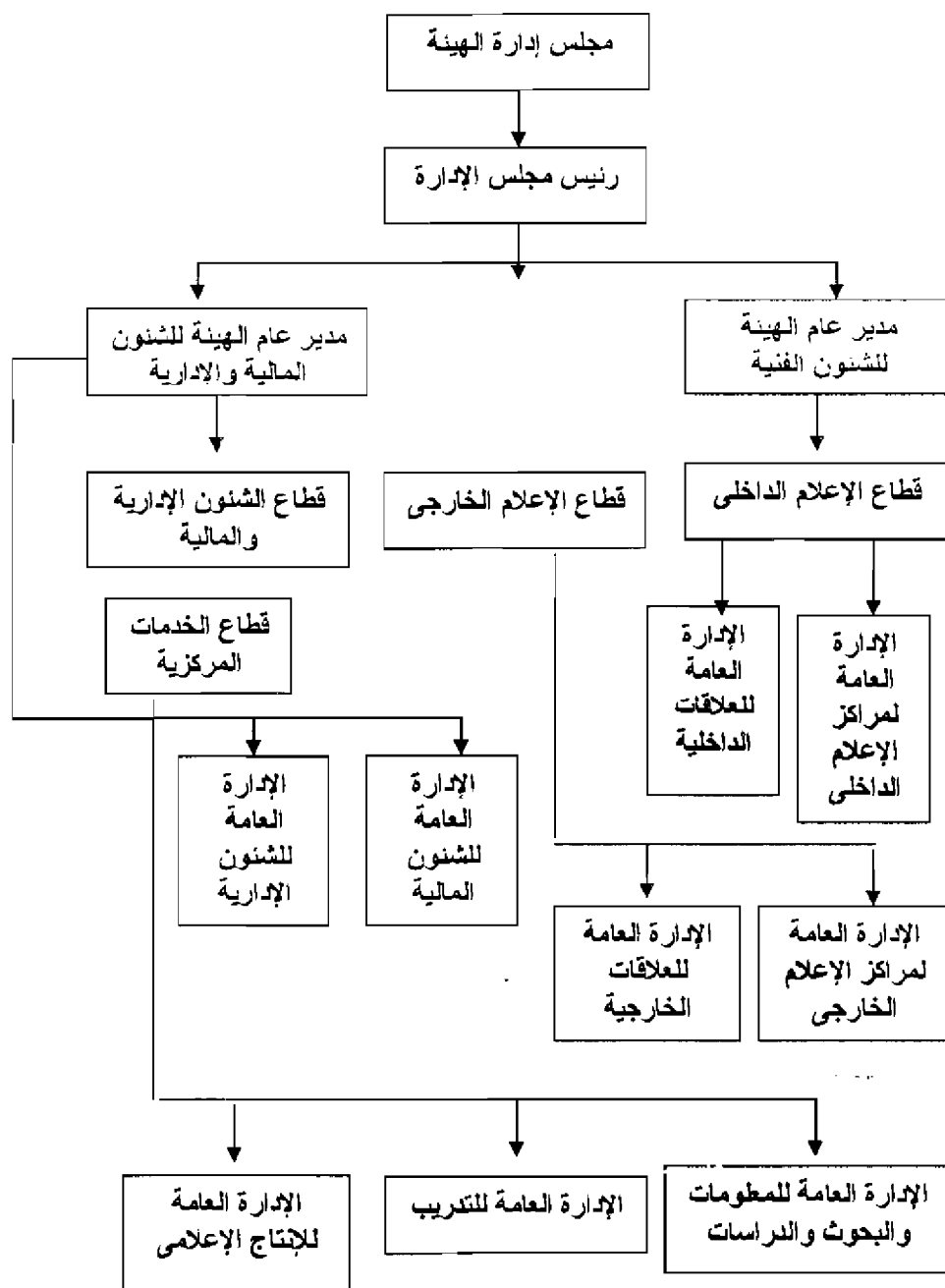
قسم الإعلام

وحدة الإذاعة
والسينما
والتلفزيون

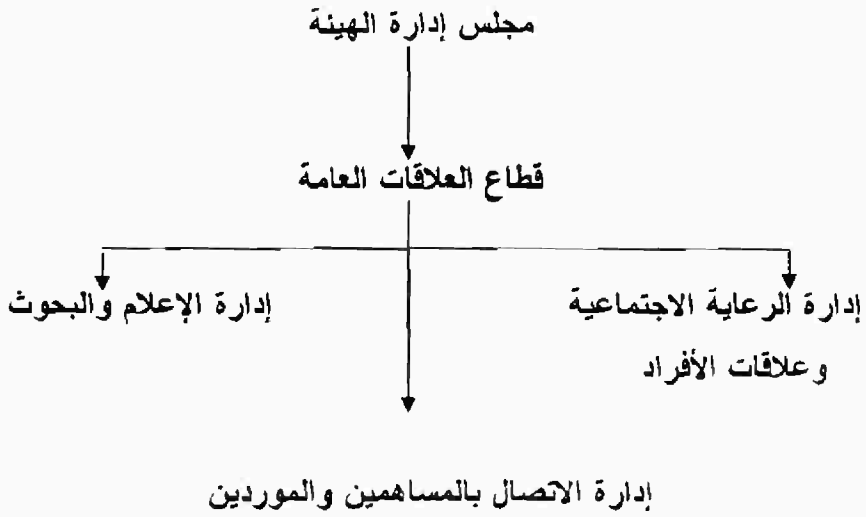
وحدة الصحافة
والنشر

أقسام ووحدات العلاقات العامة بالمصالح والإدارات العامة
الرئيسية ومديرات الأمن

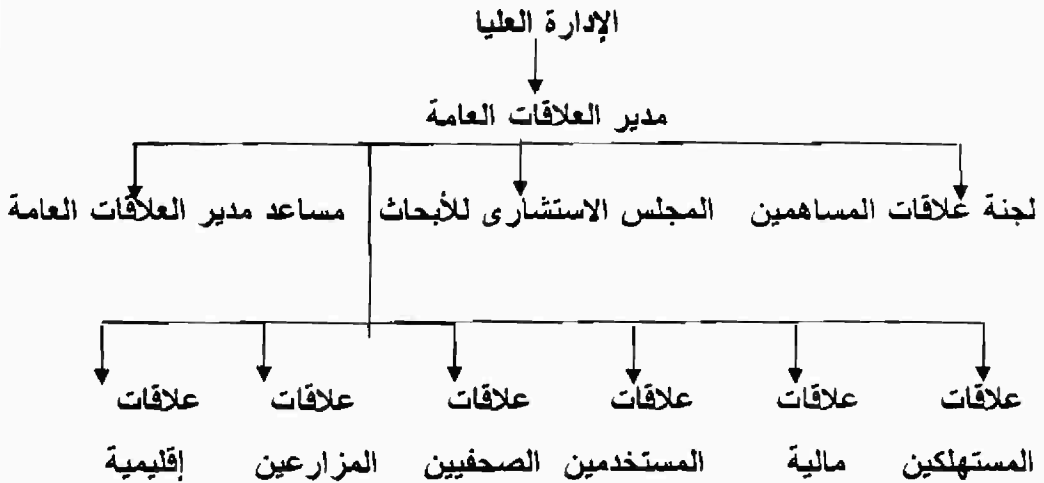
٢- الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للاستعلامات:



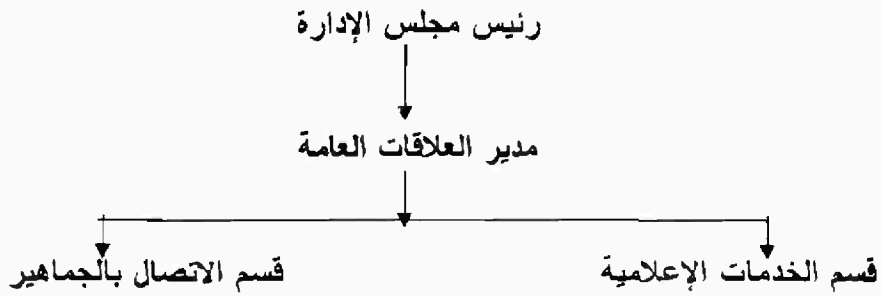
٣- البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة في منشأة صناعية كبرى بحلوان



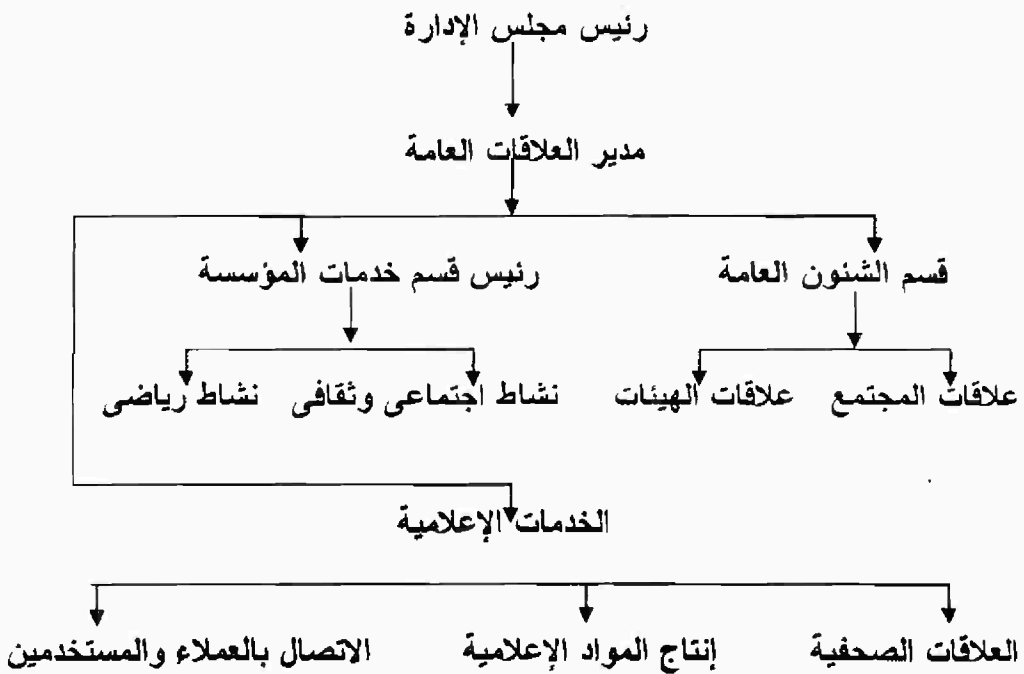
٤- تنظيم إدارة العلاقات العامة بشركة جوردن الأمريكية لمنتجات الألبان



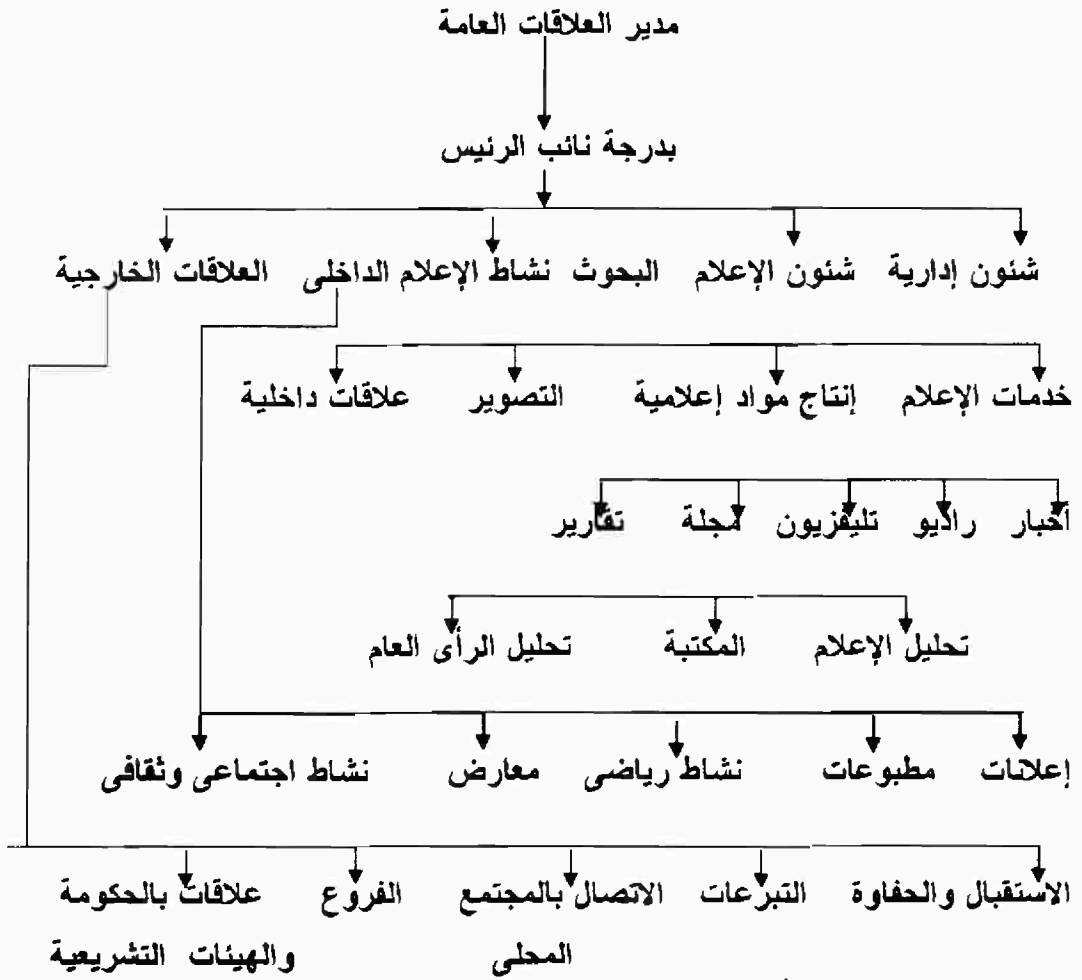
٥- نماذج مقترحة لتنظيم إدارة العلاقات العامة: في مؤسسة صغيرة:



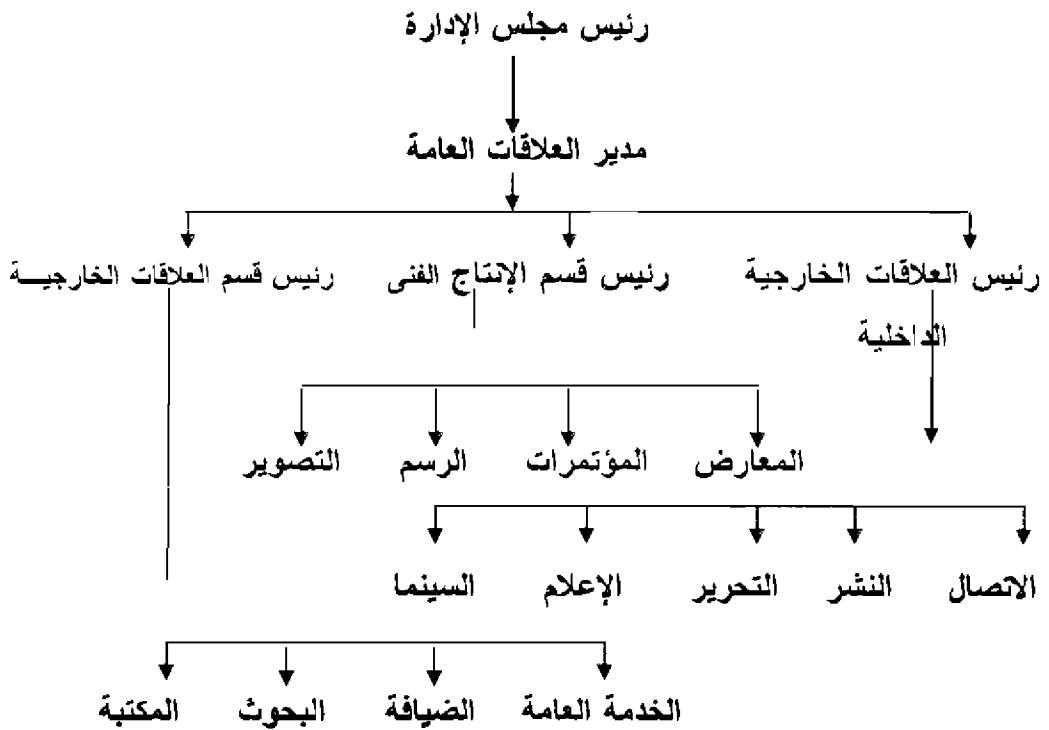
تنظيم إدارة العلاقات العامة في مؤسسة متوسطة الحجم:



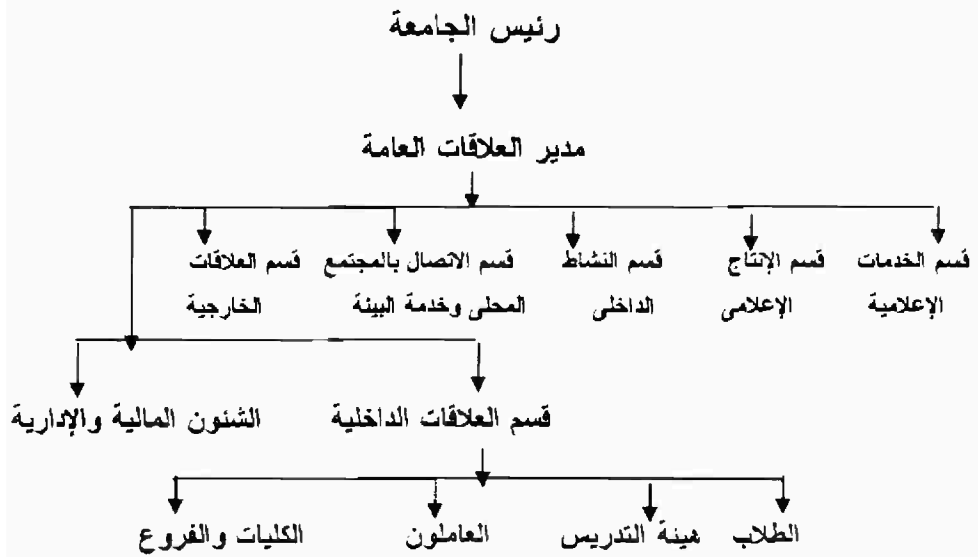
- إدارة العلاقات العامة في منشأة كبرى:



نموذج آخر مقترح لإدارة العلاقات العامة في شركة كبرى:



نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة بالجامعات:



مستقبل التطوير التنظيمى للعلاقات العامة

تمثل التغيرات الفنية والاجتماعية، ومن ثم الإدارية اختبار قاسياً لمديرى اليوم يجابه أحداث المستقبل، والتطوير التنظيمى هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات.

والتطوير التنظيمى ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة، ولكن يمكن تعريفه على أنه "تغيير استراتيجى ذو طابع علمى وعملى يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة". أى متابعة التنظيم وتطويره بحيث يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع، والجوانب السلوكية والهيكل التنظيمية، وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها والمتابعة لكل ما يجد من تطورات للاستفادة منها فى تحسين العمل الإدارى.

ويمكن الاستعانة بخبير تطوير، أو مستشار للتطوير الخارجى، حتى لا تؤدى المعاشة اليومية إلى محدودية التطوير. ويعد التطوير التنظيمى ضرورة للمنظمة، تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل:

- انخفاض الأرباح.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة.
- عدم القدرة على المنافسة.
- كثرة غياب العاملين.
- زيادة معدلات الشكاوى.
- أسباب بينية خارجية.

والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً، وهذا ما يجعلنا نحتم دراسة التنظيم كل فترة، وتحليله كل "٣-٥" سنوات للوقوف على العوامل التي تجبر المنظمات للتطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة في الدولة أو القطاع، بل في العالم، ومن هذه القوى:

مبررات التطوير

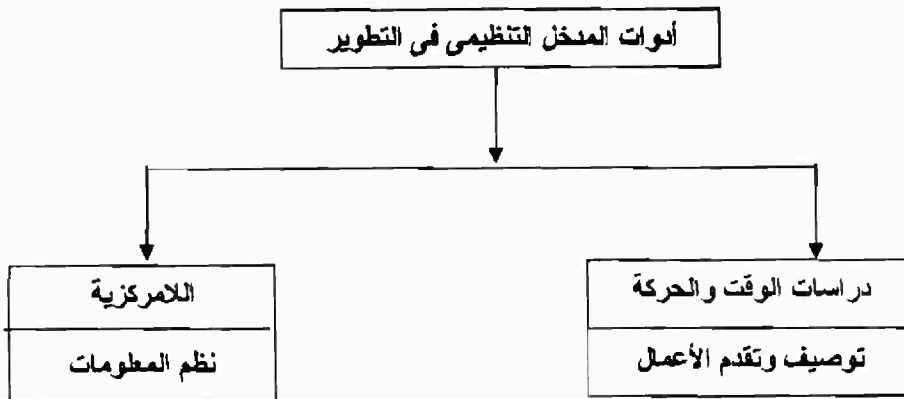


وتوجد مداخل عديدة للتطوير التنظيمي للمؤسسات بصورة عامة وإدارة العلاقات العامة بصورة خاصة أهمها:

أولاً- المدخل التنظيمي للتطوير:

ينصب التطوير في هذا المدخل على المنظمة حيث يتم وضع المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة، والأقسام، وتضمن أبعاد التطوير للمنهج التنظيمي المجالات الآتية:

- التخصص وتقسيم العمل.
- وحدة الإشراف.
- العلاقات بين الأعمال.
- نطاق الإدارة.
- العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين.
- السياسات الإدارية.



ثانياً-المدخل الجماعى للتطوير:

ويمر بالمراحل التالية:

١- التعرف على نقاط الضعف فى الأداء الفردى من خلال استقصاء آراء مجموعة العمل.

٢- الربط بين نقاط الضعف "العيوب"، وبين الأداء.

٣- يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.

٤- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.

٥- من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغير فى إدراكه لذاته وللآخرين، وللمنظمة بشكل عام.

أدوات التطوير باستخدام المدخل الجماعى:

١- المشاركة فى الإدارة.

٢- تمثيل الأدوار.

٣- الإدراك المتبادل.

٤- تدريب الحساسية "مختبرات تحسين الأداء".

مقاومة التغير:

هناك الكثير من المواقف التى تساعد قيام الرئيس بتغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغير بقدرة الرئيس فى إحداث هذا التغير.

إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة، ويتطلب ذلك مجهوداً من المنظمات والمديرين فى تخطيط عملية التغير لإقناع العاملين به.

ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال، هى:

١ - الصدمة: وهى تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان، وعدم القدرة على التصرف.

٢ - عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب فى ظهور التغيير.

٣ - الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذى حدث.

٤ - الإسقاط: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذى حدث.

٥ - التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.

٦ - التكامل: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.

٧ - القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

أسباب مقاومة التغيير:

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد فى التغيير.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل.
- ضعف الاتصالات الإدارية.
- الخوف من نتائج النتائج، أو من غلبة المصالح الشخصية.
- الخوف من فشل التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.

- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عدم توافر الثقة فى القائمين بالتغيير.
- السرعة الشديدة فى التغيير.
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.

بعض النصائح السلوكية فى إدارة التغيير:

- ١- اشترائك الناس فى التغيير.
 - ٢- تزويد الناس بمعلومات مستمرة.
 - ٣- الأخذ فى الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل.
 - ٤- إشعال حماس العاملين فى العمل والمشاركة.
 - ٥- استخدام أسلوب حل المشاكل.
 - ٦- كسب ثقة التنظيم غير الرسمى.
 - ٧- كسب ثقة التنظيمات النقابية.
 - ٨- دور البرامج التدريبية فى إحداث التغيير.
 - ٩- الفصل بين تنفيذ الابتكار، والمبتكرين أنفسهم، حيث يجب البحث عن قائد للتغيير.
 - ١٠- تهيئة المناخ الصحى للتغيير:
- تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الادراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها، بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسيرها الواقعى الصحيح، الذى يساعد على الاستجابة الملائمة.
 - يمكن للإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً للتغيير، بنشرها وتبينها لقيم سليمة بناءة بينها وبين .
 - تستطيع الإدارة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير.

- يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين، في توجيهها نحو التغيير المطلوب، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق التشريع المناسب للحوافز وتحديد المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين.