

العنوان:	الأسس العلمية لتطوير إدارة العلاقات العامة
المصدر:	المجلة العربية للإدارة
الناشر:	المنظمة العربية للتنمية الإدارية
المؤلف الرئيسي:	البادي، محمد محمد
المجلد/العدد:	مج 2، ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1978
الشهر:	يوليو
الصفحات:	5 - 24
رقم MD:	128597
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الجمهور، ادارة العلاقات العامة، مصر، القطاع الخاص، الشركات، المؤسسات، الاتجاه الاجتماعي، المصالح العامة، البرامج المهنية، التنظيم الاداري، اتخاذ القرارات، مجلس العلاقات العامة، لجان مجلس العلاقات العامة، الهيكل التنظيمي
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/128597">http://search.mandumah.com/Record/128597</a>

# الأسس العلمية

## لتطوير إدارة العلاقات العامة

د. محمد محمد البادك

ألية الإعلام - جامعة القاهرة - ٤٠٢٠٤

الإدارات حول وظائفها وسلطانها . ففي كثير من الشركات يتركز نشاط العلاقات العامة على النشر أساسا وفي بعض الشركات يقتصر نشاط العلاقات العامة على خدمة المجتمع المحلي ، وفي عدد آخر من الشركات تغطي أنشطة العلاقات العامة نوعيات متعددة كإصدار النشرات والتقارير السنوية والإعلانات وتنظيم المقابلات والزيارات الميدانية وغيرها من الأنشطة المماثلة . وقد أدى هذا الوضع إلى توجيه انتقادات إلى النتائج الضعيفة التي تصل إليها بصفة عامة .

وفي مصر تبين من دراسة ميدانية ، أنه رغم انتشار العلاقات العامة في كل الأجهزة الحكومية والشركات تقريبا ورغم أن الأغلبية العظمى من هذه الأجهزة تضع إدارة العلاقات العامة بها في مكانة هامة وتجعل تبعيتها لأعلى المستويات الإدارية ، إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها تتعرض لخلط واضح ، ولا تخضع لدرجة كافية من التنظيم ، ولا تتوفر لها الإمكانيات المادية والبشرية والفنية . (٣)

ومما يزيد هذا الوضع سوءا في تقديرنا ان الدراسات العلمية المتصلة بتنظيم إدارة العلاقات العامة لا تزال دراسات وصفية بمعنى أنها تدرس التطبيقات المختلفة لها في مجالات متنوعة ، وتخرج ببعض القواعد المنظمة لها ، ثم تترك الحرية لكل مؤسسة لكي تختار منها ما يتفق مع طبيعتها .

ان وضعها كهذا جعل كثيرا من القضايا تثار

(٣) سمير محمد حسين : إدارة العلاقات العامة :

مصر . القاهرة : دار الشعب ، سنة ١٩٧٥ صفحة ٣١ وما بعدها .

على الرغم من انتشار إدارة العلاقات العامة في معظم المؤسسات بالمجتمعات المعاصرة ، إلا أنها لم تستطع أن تحقق النتائج المرجوة منها بصفة عامة . وقد انتهى عدد من الدراسات العلمية إلى هذه النتيجة ، مما وضع هذه الإدارة أمام تساؤل كبير يتصل بمدى أهمية وجودها بل يتصل بمستقبل العلاقات العامة ذاتها ، على أساس أن هذه الإدارة هي العربية التي تحمل العلاقات العامة إلى أغراضها من أجل مصالح المؤسسة وجماهيرها ، (١) خاصة وأنه من الناحية العلمية ، لا تزال هذه الإدارة تخضع للدراسات الوصفية غير المقتنة .

### الوضع الحالي لإدارة العلاقات العامة :

ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا ، هناك دراسات علمية أجراها الباحثون والخبراء الأمريكيون من أمثال دافيد فن D. Finn وبترانيد كانفيلد B. Canfield (٢) وتبين منها أنه على الرغم من وجود أكثر من خمسة آلاف شركة أمريكية وصل فيها الاهتمام بالعلاقات العامة إلى حد انشاء إدارات كاملة بها في المقر الرئيسي ، إلى جانب إدارات فرعية في الفروع التي تتبع بعضها إلا أنه لا يوجد اتفاق بين العاملين في هذه

(١) استخدم اصطلاح « المؤسسة » هنا استخداما شاملا بمعنى أنه يضم كل مجالات الأنشطة الانسانية التي يمكن ان تأخذ بالعلاقات العامة وتطبيقها .

(٢) انظر ما يأتي :

- Finn, D. Public Relations and Management, New York : Reinhold Co., 1960, pp. 1-5.
- Canfield, B., Public Relations : Principles, Cases and Problems, Homewood, Illinois, Irwin, 4th edition, 1964, pp. 72-73.

حول مستقبل العلاقات العامة وتضع أمامه علامات استفهام كثيرة . فمثلا ماذا لو لم يكن للنشر في العلاقات العامة تأثير على مؤسسة ما ؟ وماذا لو لم يكن لبرنامج معين تأثير على مواقف جمهور معين تجاه شركة معينة ؟ وماذا لو أن كل ما يقال عن أهمية العلاقات العامة لسمعة شركة ما ليس الا سرايا ؟ وماذا لو أن برامج العلاقات العامة لم يكن لها تأثير على التطور العام لشركة ما ؟ ان هذه التساؤلات وغيرها لا تخلو من مغزى يتعلق بجدوى العلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، ازاء ضعف النتائج التي تصل اليها .

ومما يزيد مغزى هذه التساؤلات عمقا ، أن هناك ظواهر واقعية قد تعطي لهذه التساؤلات مبرراتها فنحن لا نستطيع أن ننكر مثلا ، أن هناك شركات كثيرة حققت نجاحا ملحوظا بدون الاستعانة بأي برنامج للعلاقات العامة . ونحن لا نستطيع أن ننكر أيضا أن هناك شركات أوقفت نشاط العلاقات العامة بها قبل أن تكمل أحد برامجها الناجحة ومع ذلك لم يترتب على ذلك أي آثار ضارة بأي شركة منها ، وهذه الظواهر وغيرها تجعل المعارضين للعلاقات العامة يرون أنه من السخف أن تنفق الشركات بعض أموالها على أنشطة للعلاقات العامة ليست لها آثار مادية ملموسة .

#### العوامل التي أدت الى هذا الوضع :

هو الاطار العام للأبعاد المحيطة بوضع ادارة العلاقات العامة ونشاطها في المجتمع المعاصر ، سواء كان متقدما أم ناميا . ولنا أن نتساءل الآن : هل هذا الوضع يرجع الى قصور في مفهوم العلاقات العامة ؟ أم أن المفهوم صحيح ، والسبب يرجع الى سوء التطبيق مثلا في تنظيم غير سليم لادارة العلاقات العامة ؟ أم أن هذا الوضع يرجع الى السببين معا ؟ ان استعراض عدد من الاتجاهات العلمية والعملية ، يمكن أن يوضح الاجابات السليمة على هذه التساؤلات . كما أنه يزيد معالم الاطار العام للأبعاد المحيطة بوضع ادارة العلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة وضوحا .

وقد يبدو لأول وهلة أن المفهوم يُقاصر عند بعض رجال الادارة ، هو السبب وراء هذا الوضع على أساس منطقي يقول : أنه لولا قصر المفهوم ما كان سوء التنظيم . وهذا الأساس المنطقي له أصالته من جانب أو عدة جوانب ، وان كان لا يمكن الأخذ به بصفة مطلقة .

فهناك دراسة علمية في الادارة ، قام بها سيد محمود الهوارى ، وهو من الباحثين العرب في علم الادارة ، يقرر فيها بأن البعض يعتقد خطأ أن تحسين سمعة المشروع يتم بانشاء ادارة للعلاقات العامة ، وهو يؤمن بأن الصورة الذهنية تتكون من تصرفات موظفي وعمال ومديرى المنظمة . (١)

وهذا الاتجاه نختلف معه في عدة نقاط أولاها أن الصورة الذهنية لأي مشروع لا تتكون من تصرفات موظفي وعمال ومديرى المنظمة ، ولكنها تتكون من انعكاسات هذه التصرفات الى جانب انعكاسات أخرى عن كل ما يصدر عن المشروع أو يتصل به ، ككيان له وجوده في المجتمع ، وكفرد صالح من أفراد المجتمع اليه . ثم انه كيف لا يكون للعلاقات العامة صلة بكل ما يصدر عن المشروع أو يتصل به ، في الوقت الذي تؤثر فيه كل كبيرة وصغيرة من المكونات المادية والمعنوية لأي مشروع على علاقات المشروع بجماعته الداخلية والخارجية ، وبالتالي على سمعته وسط هذه الجماهير ، علما بأن الصورة الذهنية هي الخلفية النفسية والاجتماعية التي تبنى عليها السمعة ؟ ولعل الدليل على حقنا في الاختلاف مع هذا الاتجاه ، يدعمه ما جاء على لسان هذا الباحث ذاته عندما تكلم في مكان آخر حول ضرورة تشكيل اللجان في المؤسسات ، وكان من بين اللجان المقترحة « لجنة العلاقات العامة » ومهمة هذه اللجنة : « دراسة سياسيات واجراءات ومشاكل العلاقات الانسانية للموظفين والعمال والمستهلكين وللموردين بقصد تكوين شخصية وسمعة طيبة للمشروع . وتتكون هذه اللجنة من مدير شئون الأفراد ومدير الانتاج ومدير التسويق والمدير المالي » . (٢)

وهنا قصر الباحث السبيل الى تكوين شخصية وسمعة طيبة للمشروع على سياسيات واجراءات ومشاكل العلاقات الانسانية لعدد محدود من الجماهير التي تهتم المشروع . فأين تعريفه الأول لسمعة المشروع ، بل أين موقف المشروع من الجماهير الأخرى ؟ وهل تكفى العلاقات الانسانية لتكوين سمعة طيبة للمشروع ؟ ولماذا الخلط هنا بين شخصية المشروع وسمعة المشروع ، والمعروف

(١) سيد محمود الهوارى : الادارة ، الأصول والأسس العلمية . بيروت : مطابع النقرى ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٦٦ . صفحة ١٢٣ .

(٢) المرجع السابق ، صفحة ٢٢٤ .

أن شخصية المشروع يحكمها أساسا اتجاهه الابدولوجي ، بينما سمعة المشروع تحكمها التأثيرات الناتجة عن الأعمال والأقوال المعبرة عن هذا الاتجاه الابدولوجي الى جانب عوامل نفسية واجتماعية أخرى تخص الأفراد الداخلين في كل جمهور من جماهير المؤسسة . ثم ، أليس غريبا أن تكون اللجنة للعلاقات العامة ، ولا يكون مدير العلاقات العامة عضوا فيها ؟

وقد يكون السبب وراء هذه السلسلة المتلاحقة من التصورات التي تختلف معها حول مفهوم العلاقات العامة ، هو أن الباحث ينظر هنا الى العلاقات العامة على أساس انها ليست الا نشاطا مهنيا متخصصا ومحدودا ، مهمته « دراسة الجماهير من ناحية آرائها وعاداتها وتقاليدها ووجهات نظرها ، وايصال هذه الانطباعات الى الاداريين ، هذا من ناحية ، ثم اعلام هذه الجماهير في الوقت المناسب بوجهة نظر المشروع وسياساته والتأكد من أن المعلومات التي تصل الجماهير حقائق وإيست أخبارا كاذبة . ويتم هذا الاعلام بواسطة وسائل الاعلام العامة أو منشورات وحفلات وزيارات » (١) .

ورغم أننا نختلف مع هذا الباحث هنا أيضا في أن العلاقات العامة من الناحية المهنية ليست أعلاما فحسب ، ولكنها اقناع ، والاقناع أشمل في مفهومه وفنونه وأساليبه من الاعلام ، الا أن النظرة الضيقة الى العلاقات العامة على أساس انها نشاط مهني متخصص ومحدود تبدو أنها وراء كل ما جاء في اتجاهه من تصورات لا نوافق عليها .

مزيدا من الوضوح للعوامل المؤثرة :

وهذا النموذج من اتجاهات الباحثين في علوم الادارة يعطى انطباعا بأن السبب وراء الوضع الحالي لادارة العلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة ، هو قصر مفهوم العلاقات العامة على مضمونها المهني المتخصص ، وهذا بالتالي يلقي بظله على تنظيم ادارة العلاقات العامة وأنشطتها والنتائج الضعيفة التي تصل اليها .

ولكن هناك نموذجين آخرين يجعلان هذا الانطباع لا يمكن اطلاقه بدون قيود أو تحفظات : أحدهما ، تمثله دراسة للعلاقات العامة في شركة ديوبونت Dupont الأمريكية قام بها سوام بلاك S. Black من واقع مذكرة قدمتها اليه هذه الشركة . والآخر تمثله دراسة أخرى عن الادارة

بصفة عامة ، وهي لباحث أمريكي يسمى فرانكلين مور F. Moore .

فمن دراسة سوام بلاك S. Black (٢) يتبين ان شركة ديوبونت Dupont تعتقد ان نقطة البداية في علاقتها مع جماهيرها تتمثل في شخصيتها وخدماتها، بمعنى أن فكرة جماهيرها عنها تستمد أساسا من السلوك المستقيم للشركة ومن نوعية سلعها وخدماتها ومدى ما تقدمه من خدمات ، وهذه العقيدة تعتبر في نظر الشركة مبدأ أساسيا .

وعلى هذا الاساس تقوم العلاقات العامة بالمساعدة على المحافظه على شخصيه الشره وخدماتها واعلام جماهيرها بفلسفتها وسلوكها . وهذا يعني ان العلاقات العامة هي انعكاس لأوضاع الشره وسلولها وسياستها . وكما كانت هذه الجوانب سليمة ، كلما كانت العلاقات العامة قائمه على أساس واقعي سليم .

ثم انها تعتبر أن مسئوليه تكوين الرأي العام المؤيد لها ، تقع على كل العاملين فيها ابتداء من الادارة العليا الى اقل عامل بها . وتقوم ادارة العلاقات العامة بتقديم مساعدتها الكاملة لكل الادارات والعاملين حتى يستطيعوا القيام بمسئوليتهم في هذا المجال بايجابيه وفعاليه .

والى جانب هذه المسئولية العامة تقع على ادارة العلاقات العامة بهذه الشركة مسئوليات اخرى خاصة ، هي : مساعدة ادارات الشركة وأقسامها بتقديم نصائحها فيما يتعلق بالعلاقة مع الصحافة والاعلان عن المنتجات والخدمات الجديدة ، وخلق جو ودي يسهل على ادارات الشركة أداء أعمالها بطريقة أفضل ، وما شابه ذلك ، ومساعدة الادارة العليا بتقديم تقارير مستمرة عن التغيرات التي تحدث في اتجاهات الجماهير النوعية الداخليه والخارجية ، مصحوبة برأيها فيما يمكن أن يتخذ من قرارات أو تعديلات لمواجهة مثل هذه التغيرات، واتاج وسائل الاتصال كالنوريات والنشرات والخطب والقصص الاخبارية وغيرها ، ودراسة وتكوين الرأي العام ، وتقديم الخدمات الخاصة ، والاتصالات التي تقوم بها ادارة العلاقات العامة مع الاتحادات المهنية والعمالية وغيرها من الجهات التي يهم الشركة كسب موافقها الودية .

وهنا يبدو واضحا من مقارنة مفهوم العلاقات

(٢)

Black, S., The Role of Public Relations in Management, London : Pitman Pub., 1972, pp. 103-110.

(١) المرجع السابق أيضا ، صفحة ٣٤٦ .

العامة بالوظائف والاختصاصات والسلطات التي أعطيت لإدارة العلاقات العامة في شركة ديوبونت الأمريكية Dupont أن المفهوم صحيح بدرجة كبيرة ، إلا أنه ينقصه الاعتراف بأن كل العناصر التي شملها جزء من مفهوم العلاقات العامة السليمة وليست عناصر ضرورية فقط لقيام العلاقات العامة السليمة .

وهذا الفارق هو الذي ألقى بظله بعد ذلك على اختصاصات إدارة العلاقات العامة وسلطاتها ، فلم تزد عن كونها نصحا ومشورة واعلاما واقناعا بينما لو كان هناك هذا الاعتراف بشمول مفهوم العلاقات العامة لكل العناصر التي ذكرت كأسس صحيحة لها . لكانت سلطة العلاقات العامة أكبر وأقوى نحو كل ما يتصل بهذه العناصر .

أما دراسة فرانكلين مور F. Moore ، (١) فإنها تقوم على نفس المفهوم للعلاقات العامة ، وإن كان قد زاد عليها اعترافه بالملاحظة التي أشرنا إليها . ففي رأيه إن الشركات الصناعية وجدت أن الأعمال الحسنة شيء ، والسمة التي تتكون عند الجماهير عن هذه الأعمال الحسنة شيء آخر وانها هي التي تعطي العلاقات العامة ضميرها عندما تحاول ان تمنع الجماهير بأنها تعمل أعمالا حسنة . ويضيف بان القرارات التي تتخذ عند القمة أو في المستويات الادارية المختلفة ينبغي أن تتخذ والعلاقات العامة داخلة في الاعتبار . ومن هنا يجب أن تتخلل العلاقات العامة المؤسسة . والا تصبح وسيلة للاعلان فقط .

وهذا يعني أن العلاقات العامة ليست أقوالا أو برامج للنشر أو الاعلان أو ما شابه ذلك ، ولكنها جزء من رساله الشركة ، ينبغي عليها أن تؤديها أولا قبل أن تحاول اقناع الجماهير بها . وهذا القول سار بمفهوم العلاقات العامة خطوة أمامية نحو الاتجاه الصحيح ، ولكن يؤخذ عليه أنه لا يعتبر أن ما تقوم به الشركة أو يتصل بكيانها أو يصدر عنها ويكون له تأثير على الجماهير هي أعمال من صنيم العلاقات العامة ، وليست أعمالا ادارية أو إنتاجية بصفة أساسية ، ثم تكون العلاقات العامة أحد ملامحها . والفرق واضح بين الحالتين : ففي الحالة الأولى تصبح العلاقات العامة مسئولية ، ولكنها في الحالة الثانية ليست

إلا اتجاها من المصلحة الأخذ به . وبمعنى آخر ، إن العلاقات العامة في الحالة الأولى تتمتع بقوة الالتزام ، بينما في الحالة الثانية تفقد درجات كبيرة من قوة الالتزام ، وقد لا تتعدى مفهوم النصيحة أو المشورة . وهذا هو ما ظهر بوضوح عندما بدأ الباحث يتكلم عن تنظيم إدارة العلاقات العامة في الشركات الصناعية . (١)

فلقد قسم الباحث الوظائف في الشركات الصناعية الى نوعين : أحدهما : يضم الوظائف الادارية ، والآخر يضم الوظائف الانتاجية وتختص الوظائف الادارية بالتنسيق أو التوجيه أو النصح والمشورة أو تقديم الخدمات .

وتدخل العلاقات العامة في الوظائف الادارية التي تختص بالنصح والمشورة وتتفق جميع الإدارات ذات الوظائف الادارية في عدم توفر سلطة الالتزام لها .

بل أكثر من ذلك تبين أن العلاقات العامة من الإدارات المرغوب فيها فقط ، ولكنها ليست من الإدارات التي لوجودها ضرورة قصوى ، على حد تعبير الباحث ، مثلها في ذلك مثل الحاجة التي نحس بها نحو امتلاك سيارة أو أكل قطعة من الحلوى ، إنها أشياء مرغوب فيها ، ولكنها ليست ضرورية .

ويعترف هذا الباحث ، بأن العلاقات العامة من الإدارات التي عليها مسئوليات في حالة وجودها ولكنها مسئوليات بدون سلطات وانه من الواجب أن تعطى قدرا من السلطات يزيد على مجرد النصح والمشورة .

### مغزى العوامل المؤثرة :

ولبيان مغزى هذه العبارة الأخيرة لفرانكلين مور F. Moore نستشهد هنا بدراسة أخرى قام بها جون أوكنل O'Connell تبين أقصى حدود سلطة إدارة العلاقات العامة على الإدارات الأخرى في أي مشروع صناعي ، حيث تركز هذه الدراسة أساسا على الصلة بين إدارة العلاقات العامة وإدارة التسويق (٢) .

Ibid., pp. 435-485.

(٢)

O'Connell, J., « Public Relations and Marketing : Together Again ». Management Review, Vol. 55, No. 10, October 1966, pp. 50-53.

Moore, F., Management, Organization and Practice, New York : Harper and Row, 1964, pp. 10-11.

فلقد كان المطلب الأساسي للعلاقات العامة خلال الأزمنة الماضية التي كانت تتسم بالبساطة، أن تقوم بحملة نشر لصالح اسم الشركة أو منتجاتها . وكان يعتبر النشر ذو صلة مباشرة بالبيع ، ولو جزئيا . والآن أصبح النشر وظيفة واحدة من وظائف متعددة تقوم بها العلاقات العامة ، وفي نفس الوقت تطور فن البيع لكي يصبح جزءا من مفهوم اوسع وهو التسويق ، وحدث هذا التطور لأن من منها يبعد عن الآخر . وبعد مسح اختيارا ان العلاقات العامة لا تستطيع ان تغرب عن التسويق ، والسبب في ذلك يرجع الى ما نتمتع به من مهارات خاصة ، والموضوعية والنظرة الشاملة والقدرة على الاتصال الفعال ، وهي كلها امور تطبق حاليا لمواجهة مشكلات التسويق

وبتحديد اثر ، تستطيع العلاقات العامة ان تتعاون مع العاملين في الادارات الاعلان والترويج والابحاث والمبيعات وان تساعد في خدمات اصليه ، وذلك بان تدمجهم بانواع التاريخيه التي تتضمن حالات تطبيقية ناجحه من أنشطة الترويج لبيع السلع الشركة وخدماتها ، وهذه الحالات التطبيقية تصلح أساسا للاسترشاد في الحملات التسويقية الجديدة ، وبأن تدمجهم ايضا بنتائج قياس اتجاهات ومواقف الجماهير واراتها وهي اساس هام لاي برنامج ناجح للتسويق ، وكذلك بان تدمجهم برود فعل الجماهير تجاه السلع الجديدة أو الخدمات الجديدة من حيث الجوانب السيئة والحسنة ، ويمكنها أيضا أن تستخدم وسائل الاتصال المتنوعة والمتعددة بالكيفية التي تجعل اسم السلعة أو الخدمة يتأكد في أذهان الجماهير .

ثم انها عن طريق الاتصال الشخصي برجال الاتصال الجماهيري وزعماء المجتمع المحلي وكبار رجال المال والتجارة سواء في المناسبات العامة أو خلال الاحداث الخاصة التي تخلقها ، تستطيع أن تدعم جهود التسويق . وهذه خدمات لا يمكن الاستغناء عنها .

وهذا أقصى ما تستطيع العلاقات العامة أن تقوم به في صلتها مع ادارة التسويق كنموذج لحدود تعاملها مع الادارات الاخرى . ومعروف أن التسويق يقترب كثيرا من مجال العلاقات العامة ، حيث يهتم التسويق أساسا بصورة السلعة أو الخدمة بينما تهتم العلاقات العامة بصورة الشركة كلها بمعنى أن التسويق جزء من أنشطة العلاقات العامة مادنا نقول بأن هذه الأنشطة تشمل كل العناصر

المتصلة بالشركة ويكون لها تأثير على الجماهير ، ولذلك فكلاهما يؤثر في الآخر ويتأثر به .

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن : ماذا لو أن العلاقات العامة اكتشفت ، نتيجة لدراستها للجماهير التي ترتبط مصالحها بالشركة ، أن هناك أمرا يتعلق بإجراءات البيع أو علاقات المسؤولين عنه مع نوع من الجماهير ، وليكن - تجار الجملة مثلا ، وهذا الأمر يسيء الى هذه العلاقة : هل تنصح العلاقات العامة فقط ، سواء أكانت هذه النصيحة موجهة الى رئيس الشركة أو الى مدير المبيعات ، لكي يتغير هذا الأمر السيء ؟ وماذا لو لم تحدث استجابته على مستوى الشركة أو على مستوى مدير المبيعات أو ان الاستجابة كانت جزئية ولكنها لم تحقق القصد منها ؟ أين سلطة العلاقات العامة هنا وهي المسئولة أولا وأخيرا عن الصورة العامة للشركة كلها ؟!

ان الدراسات السابقة كلها تؤكد ، في أحسن حالاتها ، ان سلطة العلاقات العامة لا تتعدى النصح أو المشورة ، ومن هنا كان المغزى الهام لمطالبه الباحث الامريكي فرانكلين مور F. Moore بأن يكون للعلاقات العامة « قدر من السلطات يزيد على مجرد النصيحة أو المشورة » .

**وبالعودة الى التساؤلات التي أثارناها حول الوضع الحالي لادارة العلاقات العامة ، يتبين من تحليلنا لنماذج الاتجاهات والدراسات العلمية الواقعية أن السبب لا يرجع الى قصور في المفهوم الصحيح ، بقدر ما يرجع الى الاعتراف بشمول المفهوم الصحيح عند التطبيق بدليل عدم وجود تنظيم لادارة العلاقات العامة يعبر عن شمول هذا المفهوم الصحيح . وهنا نمسك بطرف الخيط الذي يؤدي بنا الى الأسس العلمية لتطوير ادارة العلاقات العامة ، ويتمثل في توفير عنصرين هامين وحيويين :**

**أولهما :** الاعتراف بمفهوم شامل للعلاقات العامة ، كمهنة ذات طابع خاص ، وكذلك الاعتراف بأهميته لكل مؤسسة ، عن اقتناع وإيمان ، كإطار عام لعلاقات عامة ايجابية وسليمة ، وكوسيلة حياة وتطور تتطلبها ظروف المجتمع المعاصر .

**ثانيهما :** اقامة تنظيم اداري للعلاقات العامة يعبر عنها كمهنة ذات طابع خاص ويستطيع أن يتحمل مسئولية هذا المفهوم الشامل ، بحيث يتوفر له من السلطات والاختصاصات ما يمكنه من ذلك .

وهذا يعنى انه لابد من النظر الى مشكلة ادارة العلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة ، على أنها ليست مشكلة مستقلة ، بذاتها ، وانما هى جزء من مشكلة عامة ، وهى الاعتراف بمفهوم شامل للعلاقات العامة ، كمهنة ذات طابع خاص . ذلك لأن هذا الاعتراف تعود اليه - فى تقديرنا - معظم السلبيات التى يعانى منها واقع العلاقات العامة تنظيميا وتخطيطيا وتنفيذا وتقويما .

**الحاجة الى الاعتراف بمفهوم شامل للعلاقات العامة : (١)**

لقد كانت العلاقات العامة ابنة شرعية للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التى شهدها العالم منذ الربع الاخير من القرن التاسع عشر وحتى الآن لكل هذه التطورات ذاتها دعائم فويه سندت تطورها . ذلك لأن المغزى الهام لكل هذه التطورات يكمن فى أن الافراد والجماعات والتنظيمات والمجتمعات أصبحت تعتقد الآن أن التوافق والتكيف مع ظروف الحياة الاجتماعيه أصبح أمرا ضروريا وحيويا ، ليس فقط لكى تستقيم حياتنا جميعا ، ولكن أيضا لكى تسير حياتها فى تطور متزن ومطرود .

ولما كانت العلاقات العامة هى التى تستطيع تحقيق كل هذا فى المجتمع وله ، كفردي فى الأسرة الدولية ، بما تقوم عليه من فلسفة تستهدف تحقيق التكيف والتوافق بين المؤسسات وجماعيتها ثم اقناع الجماهير بالكيفية التى تحقق بها هذا التكيف والتوافق ، فانها أصبحت خلال القرن العشرين ضرورة حياة وتقدم لكل فرد وجماعة وتنظيم ومجتمع ، على ضوء ما حدث فى العالم من تغيرات وتطورات .

غير أن تطور العلاقات العامة اتجه نحو التخصص المهني ، بسبب ظهورها فى البداية كممارسة عملية ألحت على ظهورها الظروف الاقتصادية الاحتكارية خلال الربع الاخير من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين . ولم يكن هذا الاتجاه المهني المتخصص عيبا فى حد ذاته ، وانما تجاهل الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة غالبا من جانب المؤسسات التى أخذت بها خاصة بعد ما أصبح للعلاقات العامة مفهوما وقواعدها ، هو الذى أدى بهذا الاتجاه المهني المتخصص الى

ما حدث له من سلبيات . وتكفى مقارنة بسيطة بين سلامة الأسس التى يقوم عليها الاتجاه المهني المتخصص للعلاقات العامة ، وما انتهى اليه واقعها فى المجتمع الحديث ، لكى تكون دليلا على صحة هذا الاستنتاج وأهميته .

فالعلاقات العامة كمهنة متخصصة ، استطاعت الاستفادة من نتائج التطورات المتلاحقة فى العلوم الاجتماعية والانسانية ، وأصبحت تعترف بالابحاث والدراسات الميدانية والتجريبية ، لكى تعطى نشاطها أرضية سليمة من توصيف الواقع بين جماهيرها . وأصبحت تعترف أيضا بالاسس والاعتبارات العلمية فى مجالات تخطيط برامجها وأنشطتها . كما أصبحت تستخدم كل فنون الاقناع ووسائل الاتصال الجماهيري التقليدى . وكذلك أصبحت تستخدم الأساليب العلمية لتقويم أنشطتها وبرامجها . وهذه الاسس العلمية للعلاقات العامة ، كمهنة متخصصة ثبتت صحتها ، وان كان استخدامها كلها لا يزال أمرا غير شائع بدرجات متفاوتة فى المؤسسات المعاصرة .

ومع ذلك ، انتهى واقع التطبيق العملي الى عدد من السلبيات وهذه السلبيات يمكن ايجازها بصفة عامة فى اختلاف النظرة اليها بين المبالغة والاستخفاف ، وتفاوت الاهتمام بها ، وتباين الوظائف التى تؤديها ، وضعف النتائج التى تصل اليها ، وصعوبة قياس النتائج التى تحققها والحاجة الى مستويات أخلاقية أفضل .

وبذلك كان تطور العلاقات العامة منذ نشأتها نحو الاتجاه المهني المتخصص ، الى جانب تشعب المجالات التى أخذت بها ، الى جانب سوء الفهم أحيانا لما تعنيه العلاقات العامة بمفهومها الصحيح وسوء التطبيق أحيانا أخرى عوامل شكلت واقع العامة كمهنة متخصصة بكل ايجابياتها وسلبياتها .

ويشير ادوارد بيرنز E. Bernays الى هذه الحقيقة بقوله : ان أنشطة العلاقات العامة أصبحت مقبولة الآن بصفة عامة ولكن لسوء الحظ ، كما يحدث غالبا مع أى علم جديد ، لا يعنى هذا قبولها دائما بمعناها الصحيح . (٢)

(١) يمكن الرجوع الى تفاصيل هذا الموضوع فى بحث

لنا بعنوان : البيان الاجتماعى للعلاقات العامة - الجيزة : مكتب لطفى ، سنة ١٩٧٧ .

Bernays, E., Public Relations. Oklahoma : (٢)  
University of Oklahoma Press, 4th edition,  
1963, p. 5.

ومعاملات المؤسسة مع جماهيرها . (١) كما أشار إليه هربرت للويد H. Lloyd عندما قال : ان العلاقات العامة معناها أن تفعل الشيء الحسن لكي تكسب الثقة ، فأنت تحصل دائماً على الثقة التي تستحقها . ولذلك فان العلاقات العامة تبدأ بالمنزل أولاً ، فعندما يكون منزلك مرتباً ومنظماً ، فانك تستطيع أن تفتح الباب الاسامي وتنفذ خططك . (٤)

وأكد جون هل J. Hill هذا المعنى عندما حدد المتطلبات الاساسية للعلاقات العامة في الشركات الصناعية بثلاثة : أولها : أن تحقق الشركة لنفسها تكاملاً صحيحاً . وثانيها : ان توفر لنفسها سياسة صحيحة وقرارات سليمة وانماط سلوك مقبولة على ضوء مصالح جماهيرها . وثالثها : أن تعتمد على اخفايق الصادقة وهي نتيجة بالبرامج المهنية للعلاقات العامة الى جماهيرها . (٥)

ولا شك أن هذه التأكيدات توضح أن النظرة الى العلاقات العامة على انها مهنة متخصصة فقط لا تكفي ، وانما ينبغي أن تكون النظرة اليها على أساس أنها مهنة ذات طابع خاص ، حتى يمكن أن تصبح ايجابية وفعالة . وهذا الطابع الخاص تتحمل مسؤوليته المؤسسة كلها .

ويمكن تشبيه مضمون المفهوم الشامل للعلاقات العامة ، كمهنة ذات طابع خاص بدائرتين : احدهما كبيرة تتسع لتشمل المؤسسة كلها ككيان عام ، وبكل ما يصدر عن هذا الكيان أو يتصل به وهو ما يمكن أن نسميه بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة . والدائرة الأخرى صغيرة تتداخل كجزء من الدائرة الكبيرة وهي تضم النشاط المهني للعلاقات العامة ، ويمكن أن نسميه بالاتجاه المهني المتخصص . وهاتان الدائرتان متصلتان ومتداخلتان وتؤثر كل منهما في الأخرى وتتأثر بها .

ومعنى ذلك أن الاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة يقوم بتحقيق التوافق والتكيف بين المصالح الاساسية الخاصة للمؤسسة والمصالح الاساسية

ويؤكد دافيد فن D. Finn على أن اصطلاح العلاقات العامة الذي ظهر في اواخر القرن التاسع عشر أصبح شائعاً في منتصف القرن العشرين ، الا انه بالنسبة لمعظم رجال الاعمال يستخدم لوصف أنشطة متنوعه تنوعاً واسعاً لدرجه انها تثير ارتباكاً أو خلطاً حول ما يقصد في الواقع بهذا الاصطلاح . (١)

ويعلق الباحثان الأمريكيان اسكوت كتليب S. Cutlip والان سنتر A. Center على المفاهيم الكثيرة للعلاقات العامة بقولهما ان بعضها واسع للغاية ، وبعضها ضيق للغاية وبعضها يعرف العلاقات العامة كما ينبغي ان يكون لا كما هي عليه في الواقع . ويضيف هذان الباحثان : ان العلاقات العامة كاصطلاح وكمهنة تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين ، ولذلك ، فان الحاجة ماسة الى تحديد واضح لاصطلاح العلاقات العامة ولطبيعتها ، للخروج بها من حالة الميوعة التي هي عليها الان . (٢)

### طبيعة المفهوم الشامل :

ولا شك أن التناقض بين ما كان ينبغي أن تصل اليه الأسس العلمية للعلاقات العامة كمهنة متخصصة وبين ما انتهى اليه تطبيقها العملي ، يثير قضية هامة تدور حول دور أي مؤسسة تأخذ بالعلاقات العامة في المجتمع الحديث سواء أكان متقدماً أم نامياً .

وهذه القضية الهامة تعني أنه لا ينبغي النظر الى العلاقات العامة على أنها مهنة متخصصة فحسب غيرها من المهن المتفرعة عن الادارة العليا ، وانما يجب أن ننظر اليها على أنها مهنة ذات طابع خاص ، بمعنى أنها ليست مهمة ادارة متخصصة فحسب ، ولكنها أيضاً مهمة المؤسسة التي تأخذ بها ككل .

وهذا المعنى أشار اليه باوس H. Baus عندما قال ان العلاقات العامة تتضمن كل

Bous, H., Publicity, How to Plan, Produce and Place It. New York : Harper, 1942, pp. 5-6.

Lloyd, H., Public Relations, London : The University Press, 1963, p. 17.

Hill, J., Public Relations : Arms of Modern Management. New York : Harper, 1958, pp. 6-7.

Finn, D., Public Relations and Management. New York : Reinhold Co., 1960, pp. 1-5.

Cutlip, S. and Allen Center, Effective Public Relations : Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 3rd edition, 1964, p. 1.



العامة للجماهير التي ترتبط بها ، وإن اتجهت المهني المتخصص يقوم باقناع الجماهير بالكيفية التي تم بها هذا التوافق والتكيف . وهنا يتكامل الإتجاهان لكي يقيما معا مفهوما شاملا لعلاقات عامة ايجابية وبناءة على أساس واقعي سليم .

ولذلك كانت نقطة البداية العملية لتطبيق هذا المفهوم الشامل بعد الاعتراف به أن تتحقق المؤسسة من السير في الاتجاه الاجتماعي السليم للعلاقات العامة مضمونا ومغزى وذلك باختيار الشخصية الانسانية المناسبة والتي تستطيع أن تكون بها فردا صالحا في المجتمع يعرف حقوقه وواجباته ويتحمل المسؤوليات الاجتماعية الناتجة عنها ، الى جانب حرصها على أن تكون صورتها في أذهان جماهيرها مطابقة بقدر الامكان لما حققته لنفسها من شخصية انسانية متزنة حتى تعطى لمضمون الاتجاه الاجتماعي مغزاه .

ويلى ذلك أن تنعكس جهود المؤسسة من أجل تحقيق الشمول والتكامل لمفهوم العلاقات العامة كمهنة ذات طابع خاص ، على كل ما يتصل بها من تنظيم لاداراتها وتخطيط لبرامجها ، الى جانب تنفيذ هذه البرامج وتقويمها . وكل جانب من هذه الجوانب يتطلب بحثا مستقلا ، ذلك لأن التكامل هنا يخلق للعلاقات العامة بنيانا اجتماعيا يقوم على ثلاثة أعمدة متشابكة ومترابطة هي المؤسسة ممثلة في مديريها والمسؤولين فيها من ناحية ، والجماهير التي ترتبط مصالحها بها من ناحية ثانية ، وعمليات الاتصال الدائرة بين ممثلي المؤسسة وجماهيرها بهدف الاقناع المشترك من ناحية ثالثة . وكل عمود رئيسي من هذه الأعمدة الثلاثة ينقسم الى تفرعات تفصيلية كثيرة ولا يمكن تجاهل أى منها ، أو تجاهل الترابط والتفاعل بينها جميعا ، اذا أردنا أن نقيم بنيانا سليما لعلاقات عامة شاملة وإيجابية وفعالة .

**الأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري للعلاقات العامة كتطبيق لمفهومها الشامل :**

من البديهي أن نبدأ أولا بوضع خطوط عامة تتشكل منها معالم تنظيم ادارى للعلاقات العامة يكون تطبيقا عمليا لمفهومها الشامل . ولعل أهمية التطبيق العملي للمفهوم الشامل للعلاقات العامة هنا تستمد من أهمية التنظيم الإداري للعلاقات العامة ذاته ، على اعتبار انه الحلقة التي تربط بين الفكر المجرد وواقعية التطبيق العملي أو بين الايمان بفكرة ما والتعبير عن هذا الايمان بالفعل . ويمكننا أن نطلق على هذا التنظيم الإداري المقترح « مجلس العلاقات العامة » لأن هذه التسمية أقرب

الى طبيعته من ناحية ، ولتمييزه عن الأشكال الموجودة حاليا من ناحية ثانية ، ثم ان كلمة « مجلس » تطلق حاليا على التكوينات الادارية المشابهة فى المؤسسات المعاصرة . أما الخطوط العامة لهذا التنظيم الإداري المقترح فهي كما يلي :

**أولا : ان تتحدد له مسؤوليات واضحة .** واذا كانت المسؤولية تعنى تحديد واجبات محددة يكون مسئولاً عنها ويحاسب عليها كجزء من المؤسسة ، فان مسؤوليات مجلس العلاقات العامة ، طبقا لمفهومها الشامل ، ينبغي أن تشمل واجبه نحو اعداد وتعديل كاف العناصر المتصلة بالمؤسسة بالكيفية التي تحقق التوفيق بين المصالح الخاصة بها والمصالح العامة لجماهيرها ، ويكون من واجباته أيضا اعداد البرامج المهنية التي تستهدف اقناع الجماهير بالكيفية التي تحقق بها الاتجاه الاجتماعي السليم ، والذي أمكن به احداث التوافق بين المصالح الخاصة للمؤسسة والمصالح العامة للجماهير التي ترتبط بها ، وعليه أن يحاول المحافظة بهذه البرامج المهنية على أن تظل صالحة المؤسسة حسنة دائما وقرية بقدر الامكان من الواقع الصحيح الذي حققه .

وهنا يبدو التكامل واضحا فى مفهوم واجبات ادارة العلاقات العامة ، حيث تتحول الى نشاط انساني متكامل ، تصبح به عالما كاملا يضيق أو يتسع بحسب حجم المؤسسة ونوعية المجال الذى تخصص فيه ، ويشمل كل كبيرة وصغيرة من المؤسسة ، ككيان مادي ومعنوي فى المجتمع ، وله علاقات ومصالحه وواجباته وأهدافه .

والعلاقات العامة بهذه الواجبات التي فرضتها مفهومها الشامل تصبح نشاطا انسانيا متفاعلا ، وليست عملا اداريا متقوقعا داخل أربعة جدران . انها تقرن القول بالعمل ، وتحيل المؤسسة كلها الى كيان بشرى يتصف بالانسانية فى كل شيء .

ثم انها بجمعها بين القول والعمل تخرج من دائرة الأقوال والادعاءات الجوفاء الى دائرة أوسع وأرحب تشمل الأعمال والممارسات المدعمة لهذه الأقوال فيجتمع لها تأثير الحواس الانسانية كلها ، بدل أن تقتصر على عدد محدود منها . وهنا تصبح أكثر فاعلية وإيجابية لأن

المؤسسة ذاتها أصبحت اطارا لها وكيانا أكثر تكاملا وتفاعلا معها ومع جماهيرها الداخلية والخارجية ، مما يؤدي الى خلق المناخ الملائم لتطور المؤسسة وتقدمها وتحقيق أهدافها .

وعلى ذلك فإن الأشكال التنظيمية التقليدية المعروفة الآن لا تصلح بوضعها الحالي ولا بسلطاتها الحالية أن تتحمل المسؤوليات التي يفرضها المفهوم الشامل للعلاقات العامة . وإنما فقط يمكن الاستفادة منها بقدر معلوم . ذلك لأن هذه الأشكال التنظيمية التقليدية وضعت لتلائم مفهوم العلاقات العامة كمهنة متخصصة أو كوظيفة ادارية متفرعة عن الادارة العليا .

ثانيا : ان يعطى سلطة ملزمة تتناسب مع المسؤوليات الواضحة التي أقيمت عليه . بمعنى ان يكون له سلطه اتخاذ القرارات ، واعطاء الأوامر ، والتصرف بالكيفية التي تضمن تنفيذ المفهوم الشامل للعلاقات العامة مضمونا ومغزى ، سواء من حيث اتجاهه الاجتماعي أو من حيث اتجاهه المهني المتخصص بحيث يسير الاتجاهان متكاملين بصورة منظمة دون حدوث أى خلل أو تقصير فى أحدهما .

رابعا : يتطلب هذا بالضرورة أن يشترك فى نشاط العلاقات العامة رئيس المؤسسة أو من يليه فى الهيكل التنظيمي بحسب تسلسل السلطة وبحسب طبيعة المجال الذى تخصص فيه المؤسسة الى جانب ضرورة اشتراك كبار المسؤولين فى المؤسسة بالإضافة الى العاملين المتخصصين فى العلاقات العامة كجماعة متعاونة أو كفريق عمل متناسق . وهذا هو السبيل الوحيد لتحقيق الكيفية المشار إليها . فما دام المفهوم الشامل للعلاقات العامة يتسع ليشمل المؤسسة كلها ككيان مادى ومعنوى وبكل العناصر المتصلة بها والمعبرة عنها ، فلماذا لا يتمثل فى مجلس العلاقات العامة مثل هذا الشمول الذى يحول العلاقات العامة من مسئولية ادارة واحدة الى مسئولية مؤسسة بأكملها .

وإذا كان رجال الادارة يقسمون السلطة الى ثلاثة أنواع هى : السلطة التنفيذية والتي يكون للمتمتع بها الحق فى اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ أشياء أو عدم تنفيذها ، ولا يكون لمن تصدر اليه هذه القرارات أن يرفض تنفيذها ، والسلطة الاستشارية والتي بها تتخذ توصيات وتوجيهات واقتراحات غير ملزمة للآخرين بتنفيذها ، والسلطة الوظيفية التي يستمدها المتمتع بها من الخدمات التي يؤديها الى الادارات الأخرى وليس يحكم كونه رئيسا عليهم ، فانه نظرا لحساسية المسؤوليات التي تتحملها العلاقات العامة ولطبيعة الاهداف التي تسعى اليها ، فليس من المبالغة القول باننا نفضل هنا السلطة التنفيذية كنوع من السلطة الملزمة التي تطالب بها لمجلس العلاقات العامة ، بشرط أن يكون فى الاعتبار وضع هذا المجلس فى الجهاز التنظيمي للمؤسسة بكيفية تعطيه الحق فى التمتع بها دون اخلال بالنظم التقليدية التي تعارف عليها علم الادارة .

ثم ان هناك باحثين فى العلاقات العامة أشاروا الى هذا المعنى ولكنهم لم يكونوا واضحين فى الكيفية التي يمكن أن يتحقق بها عمليا . فلقد أشار سالم بلاك Sam Black (١) الى أن مسئولية العلاقات العامة تقع على صانع القرار فاذا أحسن تقدير أهمية نشاطها فى المؤسسة فانها تستطيع أن تحقق تأثيرا كاملا . ويضيف قائلا : انه مهما كان حجم الجماعة المهيمنة على توجيه الأمور فى شركة ما فانه ينبغي أن يكون بينها متسع لمسئول يتحمل تبعات العلاقات العامة ان خير العلاقات العامة بين الادارة العليا هو بمثابة ضميرها أو العين التي تبصر بها داخل المؤسسة وخارجها . وكان آرثر باور Bawer Arthur رئيس المركز الاوربي للعلاقات العامة أكثر وضوحا ، (٢) عندما أشار الى انه اذا كنا نعتقد بصدق فى مصالح شركة ما فان السياسة المخططة للعلاقات العامة وتنفيذها تقع مسئوليتها

ثالثا : ان يتوفر لمجلس العلاقات العامة هيكل يتناسب مع القواعد العامة المتعارف عليها فى علم الادارة ولا يخل بها ، فهذه حصيلة تراث علمي لا يمكن المساس به هذا من ناحية ، ويتناسب مع طبيعة المسؤوليات الملقاة عليه ، من ناحية ثانية ، كما يتناسب مع طبيعة السلطة الملزمة التي تطالب له بها كقوة تضمن له القدرة على تحمل هذه المسئوليات من ناحية ثالثة ، بالإضافة الى تناسبه مع طبيعة العمل فى العلاقات العامة والذي يتطلب مواصفات معينة سوف نجددها هنا من ناحية رابعة .

Black, S., The Role of Public Relations in Management. London : Pitman Pub., 1972, pp. 1-2.

Black, S.; Ibid., pp. 15-17.

والمشرفين على تشعبات أعمالهم والطرف الثالث هو الجمهور من أصحاب المصالح لاحظت ان المسئول هذا يسمع لأول مرة عن موضوعات أثارته الجمهور ، وان كانت قد قامت من أشهر أو حتى سنوات (٢) وعلى ذلك ولكل الأسباب التي أشرنا إليها يكون ضروريا أن يشمل التنظيم الإداري العلاقات العامة رئيس المؤسسة وكبار المسئولين فيها وذلك يحقق فعالية العلاقات العامة بما يكفلها من أسس واقعية ومنطقية وقانونية لازمة وضرورية .

**خامسا : أن أنسب تنظيم إداري لمجلس العلاقات العامة تتحقق له الخطوط الأربعة السابقة هو أن يتم بحسب مراحل العمل من ناحية وبحسب نوعية الجماهير من ناحية ثانية ، وداخل إطار من المفهوم الشامل للعلاقات العامة من ناحية ثالثة . وهذا هو الاعتبار الأول .**

واشترطنا هنا أن يتم التنظيم بحسب مراحل العمل له ما يبرره ذلك لأن العلاقات العامة في مفهومها المهني المتخصص تقوم على مراحل ، هي البحث والتخطيط والتنفيذ والتقويم وبما أن التقويم يتم بواسطة الأبحاث فانه يمكن اعتبار ان عندنا ثلاث مراحل أساسية هي البحث والتخطيط والتنفيذ . ثم ان العلاقات العامة بمفهومها الشامل ، يعتمد فيها الاتجاه المهني المتخصص على سلامة الاتجاه الاجتماعي ، وتكامل الاتجاهين هو الذي يخلق المفهوم الشامل للعلاقات العامة . ومن هنا ، كانت ضرورة وجود شكل من أشكال اشتراك رئيس المؤسسة الى جانب كبار المسئولين وممثلي العلاقات العامة اشتراكا يكفل للعلاقات العامة السلطة الكافية لتنفيذ كل ما تراه مناسبا لمصلحة الأغراض التي تسعى الى تحقيقها .

كما أن اشترطنا أن يتم التنظيم بحسب نوعية الجماهير بالنسبة للأقسام التنفيذية بالذات يرجع الى أن طبيعة المفهوم الشامل للعلاقات العامة ترجع الى كيفية تحقيق التوافق بين المصالح المتعارضة للمؤسسة ولجماهيرها . وحيث ان الجماهير ليست كيانا متجانسا وانما هي تنقسم الى نوعيات ترتبط بين أفراد كل نوع منها مصالح مشتركة متميزة مع المؤسسة ، فان كل العناصر

على الإدارة العليا في الشركة ، سواء أكانت هذه الشركة هي المقر الرئيسي أو فرع من فروعها . . ولكن على ضوء الإعباء المتزايدة للإدارة العليا ، فان توفير الوقت والجهد اللازمين لهذه المسئولية سوف لا يتحققان الا بقدر محدود وهذه مشكلة تحتاج الى حل .

واستطرد قائلا اذا كانت المسئوليات الأخرى للإدارة العليا كالتسويق والتوزيع ، قد وجدت لها حلا بتفويض التخطيط لها وتنفيذها الى إدارات متخصصة في ذلك ، نظرا لأن كلا منها متصل بوظيفة واحدة ومحددة من وظائف الإدارة العليا ويمكن أن ينظر إليها كعمل مستقل بذاته ، فان هذا الحل قد لا يكون ممكنا بنفس الكيفية مع مسئولية العلاقات العامة ، نظرا لأن تأثيرها يمتد الى كل عمليات الشركة وفروعها وأقسامها .

ويرى آرثر باور A. Bawer أن الحل يمكن أن يتحقق اذا تولت الإدارة العليا تخطيط سياسة العلاقات العامة والموافقة على برامجها على أن ينوب مدير العلاقات العامة للتنفيذ ، كأحد الأذرع الممتدة للإدارة العليا .

ولعل ما يزيد أهمية اشتراك رئيس المؤسسة في أنشطة العلاقات العامة ، انه بهذا يستطيع أن يقف بصفة مستمرة على الصورة الحقيقية لأوضاع المؤسسة ومعاملاتها وعلاقتها مع جماهيرها وهذا يقلل من مشكلات الاتصال التي يعاني منها ، بل قد يقضى عليها . فلقد أثبتت دراسة قام بها الباحثان الأمريكيان تشارلز جيوترز C. Goetzinger وميلتون فالنتين M. Valentin ان رؤساء المؤسسات ومديريها يعانون من العزلة التي تحد ، بل تقلل من فعالية الاتصال بينهم وبين مسئوليات العمل المختلفة لأن هذا الاتصال يكاد يكون من جانب واحد فقط ، هو جانبهم ممثلا في الأوامر والقرارات والتعليمات التي يصدرونها ولكن ردود الفعل تجاه ما يقومون به نادرا ما تصل إليهم بصورة صحيحة وكاملة . وهذا بلاشك من أخطر عيوب الاتصال في المؤسسات المعاصرة . (١) وقد أكد هذا المعنى عبد العزيز سليمان في مقال له حول « ثورتنا الإدارية ونفسية البشر » ، حيث أشار الى أنه في اجتماعاتنا السياسية الاجتماعية الشعبية ، التي كثيرا ما تجمع بين المسئولين

(١) Groetzinger, C., « Problems of Executive Communication ». Management Review, Vol. 51, No. 7, July 1964, pp. 60-63.

(٢) عبد العزيز سليمان « ثورتنا الإدارية نفسية البشر » صحيفة الجمهورية اليومية بتاريخ ٢٠/١٢/١٩٧٧

الداخلية في مضمون الاتجاه الاجتماعي للمفهوم الشامل للعلاقات العامة كأساس واقعي وسليم للاتجاه المهني المتخصص يمكن أن نتأثر بهذه المصالح التي تسعى العلاقات العامة الى التوفيق بينها واقناع الجماهير بالكيفية التي حدث بها هذا التوفيق ، هذا من ناحية ، ثم ان التعامل مع الجماهير أو بمعنى آخر اقناع الجماهير ، وهي مهمة الاتجاه المهني المتخصص لا تستخدم فيها وسيلة اتصال واحدة ، وانما التنوع هنا مطلوب ومرغوب بل وضروري أيضا ، لما أسفرت عنه نتائج الأبحاث العلمية في مجال الاتصال من وجود تفاوت في تأثير وسائل الاتصال بحسب طبيعة كل وسيلة منها الى جانب وجود تداخل في تأثيراتها . ومن هنا يكون التقسيم بالنسبة للأقسام التنفيذية بحسب نوعية وسائل الاتصال سلبيا لتعارضه مع نتائج الأبحاث العلمية .

أما الاعتبار الثاني للتنظيم الإداري المناسب للعلاقات العامة كمفهوم شامل وكمهنة ذات طبيعة خاصة ، فهو أن يكون هذا التنظيم جامعا بين نظام اللجان ، ونظام الأقسام أو الوحدات ، سلسلة بحسب طبيعة المراحل ، ونوعية الجماهير ، الى جانب أهميتها النسبية لكل مؤسسة بوجهه عام . فمهمة رسم السياسة العليا للعلاقات العامة ووضع استراتيجية لها والموافقة على برامجها وتحويل السلطات الكافية للتنفيذ لا يتأتى الا عن طريق لجنة عليا يكون رئيس المؤسسة هو رئيسها ، حيث تستمد سلطتها من سلطاته القوية التي يتمتع بها على كل عامل في المؤسسة مهما كان كبيرا أو صغيرا . ومهمة التخطيط لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة الا اذا اشترك فيها جميع رؤساء الأقسام التنفيذية ، حيث يكونون أكثر فهما للخطوات المتفرعة ولكيفية تنفيذها ، بحيث ينقلون هذا الفهم والوعي الى العاملين معهم في أقسامهم التنفيذية . ثم ان هناك أقسام ، هي بطبيعتها ذات صلة بمسئوليات اللجنة العليا ولجنة التخطيط وهي : قسم الأبحاث والدراسات وقسم الميزانية ، نظرا لارتباط أعمالها أساسا بأعمال وتخصصات هاتين اللجنتين . وهنا يتحتم مراعاة ذلك عند تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة ، من حيث التبعية وسير العمل .

وتبقى بعد ذلك ملاحظة تتعلق بالتقسيم اللامركزي بالنسبة للمؤسسات التي لها مقرر رئيسي يتفرع عنه فروع في أقاليم مختلفة . وهذا التقسيم اللامركزي ليس له ما يبرره في التنظيم

الإداري للعلاقات العامة ، على ضوء فهمنا لحساسيتها تجاه واقع الجماهير التي تتعامل معها . ومن ثم ، ينبغي أن يكون هنا تنظيم إداري للعلاقات العامة في المقر الرئيسي منفصل عن التنظيم الإداري لها في كل فرع على حدة . وهذا يتناسب مع تقسيمنا للأقسام التنفيذية بحسب نوعية الجماهير . وما يطبق على المقر الرئيسي يطبق أيضا على الفروع .

سادسا : ان توزيع المسؤوليات على اللجان والأقسام وتتابع بينها بالطريقة التي تتناسب مع طبيعة تكوين كل لجنة وكل قسم وطبيعة تخصص العاملين بها أو به ، داخل إطار من تفويض السلطات الملزمة بالدرجة المناسبة لكل مسؤولية ، وحتى يشعر أي قسم انه يعمل في فراغ أو انه مسلوب الإرادة . وهذه نقطة هامة وخاصة على ضوء ما يتطلبه تطبيق المفهوم الشامل للعلاقات العامة من سلطة ملزمة وكافية .

سابعا : ان يتوفر لمجلس العلاقات العامة الإمكانيات الفنية والمادية الملائمة ، والإمكانيات البشرية المتخصصة . ووضح هنا ان ضرورة توفير الإمكانيات الفنية والمادية الملائمة أمر له ما يبرره على ضوء صفات السرعة والمرونة والقدرة على المواجهة والاقناع التي ينبغي أن يتصف بها العمل في العلاقات العامة .

ولعل الاشتراك الفعلي لرئيس المؤسسة وكبار المسئولين فيها في أنشطة العلاقات العامة ، يعطي لها كل هذه الإمكانيات ، لأنهم في هذه الحالة سوف يكونون على دراية كافية بمتطلبات العمل من ناحية ، وعلى احتكاك مباشر بظروفه وطبيعته من ناحية ثانية . وهنا يمكن أن يكون التخطيط والتنفيذ داخل الدائرة التي يراها هؤلاء المسئولون مناسبة لظروفهم المادية والفنية وللأهداف التي يسعون الى تحقيقها .

أما الإمكانيات البشرية المتخصصة ، فهذه نقطة أخرى ٢ تقل أهمية على ضوء ما تكشفنا من ان إدارات العلاقات العامة الحالية ، وخاصة في المجتمعات النامية لا تراعى الدقة في تطبيق هذه النقطة الهامة ، بحيث أصبحت هذه الإدارات مأوى لنوعيات من البشر لا تمت في الأعم الأغلب الى متطلبات العلاقات العامة بصلة .

ويكفي ان نستشهد هنا بدراسة لالكسندر ادمز A. Adams (١) لكي نتبين مدى أهمية هذه النقطة لانجاح العلاقات العامة في أي مؤسسة فلقد وصف هذا الباحث الصفات الضرورية المطلوبة في خبير العلاقات العامة بأنها تحديات لا يتحملها الا نوع معين من البشر . وحدد هذه التحديات في حسة ، هي : شمول المعرفة واتساعها ، والقدرة على تبسيط الموضوعات ذاتها منها للغير والتمتع بمهارات فنية كثيرة ومتنوعة مثل القدرة على الكتابة والخطابة والمحادثة والمناقشة واجادة كل قوالب التعبير ، والقدرة على حسن الاختيار ، والقدرة على مرونة المواجهة مع نوعيات متباينة من البشر وتوفر هذه الصفات يتطلب استعدادات طبيعية عند خبير العلاقات العامة الى جانب الصقل العلمي لهذه الاستعدادات الطبيعية .

والتي تستطيع أن تمارس تأثيرا بارزا وتخلاق عنده اتجاهات متعاونة ومؤيدة ، مثل دوافع الانا، بمعنى الرغبة في تحقيق الاحساس بالقيمة والأهمية الشخصية والاحتفاظ بها ، ودوافع الأمان وحب الاستطلاع والابتكار والدوافع الاقتصادية .

كما أثبتت دراسات علم الادارة أنه من المهم أن يتخذ فياس الاداء عند العاملين أساسا للارشاد الذاتي لكل فرد منهم أكثر من استخدامه للرقابة والانزال العقاب . وكذلك ثبت أنه من المهم ان تستخدم المشاركة في اتخاذ القرارات بدلا من فرضها ، لأن هذا يؤدي الى خلق الاتجاهات المؤيدة ونمو الاحساس بالمسئولية عند العاملين، وقبول المخاطرة ، الا اذا تطلب الامر ذلك، عن رضى واقتناع . وكل هذه النتائج وغيرها هامة جدا على ضوء ما يتميز به العمل في العلاقات العامة من حساسية خاصة اكتسبها من صلته المؤسسية بواقع المؤسسة ومستقبلها .

ثامنا : أن تتوفر للعاملين في مجلس العلاقات العامة أحدث أساليب التعامل الاداري السليم وذلك لحساسية المسئوليات الملقاة على عاتقهم بالنسبة لواقع المؤسسة ومستقبلها . واذا كان تبرم موظف ما في قسم من الاقسام الادارية ، أو احساس عامل في الانتاج بالظلم يمكن أن ينتج أثرا سيئا على جزء من العمل، وهو أمر يهم المؤسسة . فان وجود مثل هذه الحالة أو تلك بين العاملين في العلاقات العامة يضر بالمؤسسة كلها . وهذا استنتاج ليس من قبيل المبالغة . فلئن كانت العلاقات العامة تختص بدعم الصورة الحسنة للمؤسسة في أذهان الجماهير ، فكيف يمكنها أن تصل الى هذا عن طريق أناس ليس عندهم أساسا الايمان بوجود هذه الصورة الحسنة ؟ ان هناك فرقا واضحا بين دفاع المؤمن بقضية معينة ودفاع غير المؤمن . وهذا فارق ملموس في الحالة العملية ولا يحتاج الى تدليل .

تلك كانت ثمانية خطوط أساسية تشكل معالم التنظيم الاداري لمجلس العلاقات العامة كتطبيق للمفهوم الشامل الذي ثبتت أهميته وضرورته . وواضح من تحليل الخطوط الاساسية انه تخلق تنظيما اداريا يختل فعن الانماط التقليدية للتنظيم الحالي لادارات العلاقات العامة بدرجة كبيرة وملموسة . كما يتضح ايضا من تحليل هذه الخطوط الاساسية من الترابط بينها، بحيث ان اهمال أي خط اساسي منها قد يضر بالصورة السليمة للتنظيم الاداري لمجلس العلاقات العامة .

ولعل تناول الخرائط التنظيمية لهذا المجلس، وتحليلها ، يمكن أن يعطي هذه الخطوط الاساسية وضوحا اكبر نظرا لما تتسم به الخرائط التنظيمية من نقل الافكار المجردة للتنظيم الى واقع محدد وملموس ، قبل أن تنتقل الى مرحلتها العملية أو التنفيذية .

#### خرائط التنظيم الاداري لمجلس العلاقات العامة :

يتضح من عرضنا للخطوط العامة التي ينبغي أن يقوم عليها التنظيم الاداري للعلاقات العامة كتطبيق لمفهومها الشامل أن هذا التنظيم يحاول أن يجمع بين صورتين هامتين أولاها ، أن تكون ممارسة أنشطة العلاقات العامة مسئولية المؤسسة كلها ، ومن هنا كان النص على الاشتراك الفعلي لرئيس المؤسسة الى جانب كبار المسئولين فيسما في مجلس العلاقات العامة ، ثم هو من ناحية

ولقد أثبتت دراسات الادارة أن رفع الروح المعنوية والمحافظة عليها ضرورة ينبغي تحقيقها ، الى جانب صفات ضرورية أخرى كتنمية التعاون الاختياري بين العاملين ، واشاعة الثقة بينهم والاحترام لعملهم وتخصصاتهم . وللمؤسسة التي ينتمون اليها ، وتحقيق درجة عالية من الاثارة والتكيف المتعاون مع المؤسسة وأهدافها ، وذلك باستغلال جميع الدوافع الطبيعية عند الفرد

أخرى يعترف بأن للعلاقات العامة جانبها المهني المتخصص الذي ينبغي أن يتحمل مسؤوليته خبراء متخصصين ، وهذا أمر لا يمكن إنكاره .

وعلى أساس هاتين الضرورتين ، يمكن أن تحدد قواعد التنظيم الإداري لمجلس العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ، في النقاط التالية .

١ - لا يتبع المفهوم الشائع لتسلسل السلطة وإنما يكون على شكل كيان متكامل له سماته المميزة ، ويرأسه رئيس المؤسسة مباشرة . ثم يليه في التسلسل الإداري باقي الكيانات الإدارية والانتاجية في المؤسسة . ويملك السلطة من واقع رئاسة رئيس المؤسسة له ، ومن واقع اشتراك كبار المسئولين كأعضاء دائمين فيه ، على بقية هذه الكيانات المتفرعة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ( أنظر شكل ١ ) .

٢ - بالتالي يكون من المنطقي تشكيل لجنة عليا على قمة هذا الكيان المتكامل لمجلس العلاقات العامة ، يكون من مسؤولياتها توجيه وتصريف أمور هذا الكيان . وهنا لا يكون هناك تعارض بين تبعيته لرئيس المؤسسة وسلطاته الملزمة على التكوينات الإدارية والانتاجية الأخرى في المؤسسة وهذا أمر لا يخالف المفهوم الشائع عن الأسس العلمية للإدارة ولا يتعارض مع تطبيقها .

٣ - ينقسم مجلس العلاقات العامة ، كما هو واضح في شكل (٢) الى نظامين رئيسيين هما : نظام اللجان ، ونظام الأقسام : كالآتي :

**نظام اللجان : حيث تتشكل لجنتان رئيسيتان هما اللجنة العليا للعلاقات العامة وتضم رئيس المؤسسة وكبار المسئولين فيها كالمدبر العام ومدبر الإنتاج ومدبر المبيعات ومدبر الميزانية ومدبر المشتريات ومدبر الأفراد ومدبر الشؤون القانونية ومدبر العلاقات الإنسانية والصناعية ، وما شابه ذلك بحسب طبيعة تخصص المؤسسة ويضاف إليهم كأعضاء دائمين أيضا مدير العلاقات العامة ورئيس قسم الأبحاث والدراسات العلمية .**

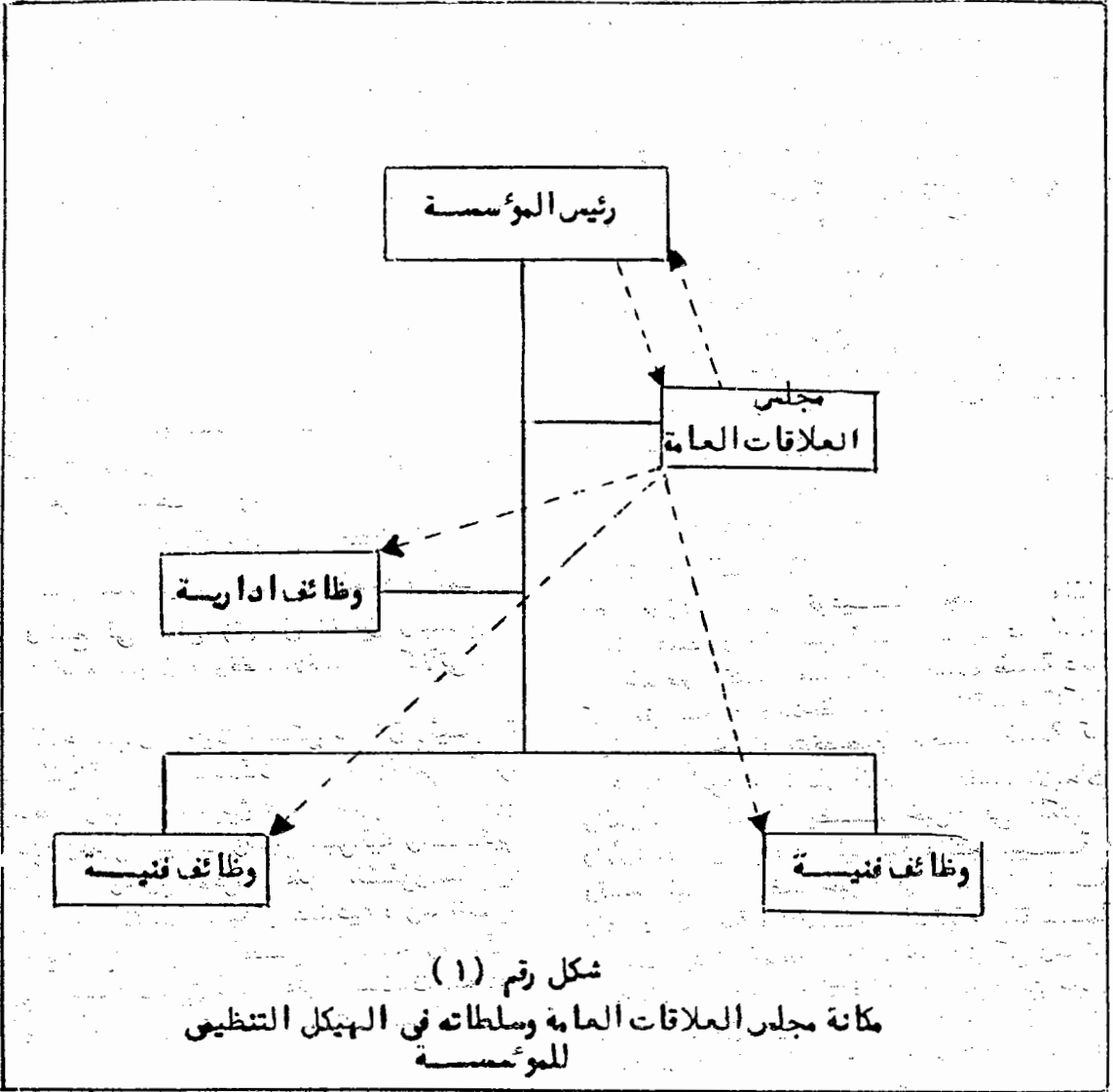
وواضح هنا ان تشكيل اللجنة العليا يجمع بين السلطة والخبرة ويمكن أن يعطى اللجنة العليا الرؤية الكاملة التي تستطيع بها ممارسة مسؤولياتها في توجيه وتصريف أعمال العلاقات العامة على مستوى المؤسسة كلها .

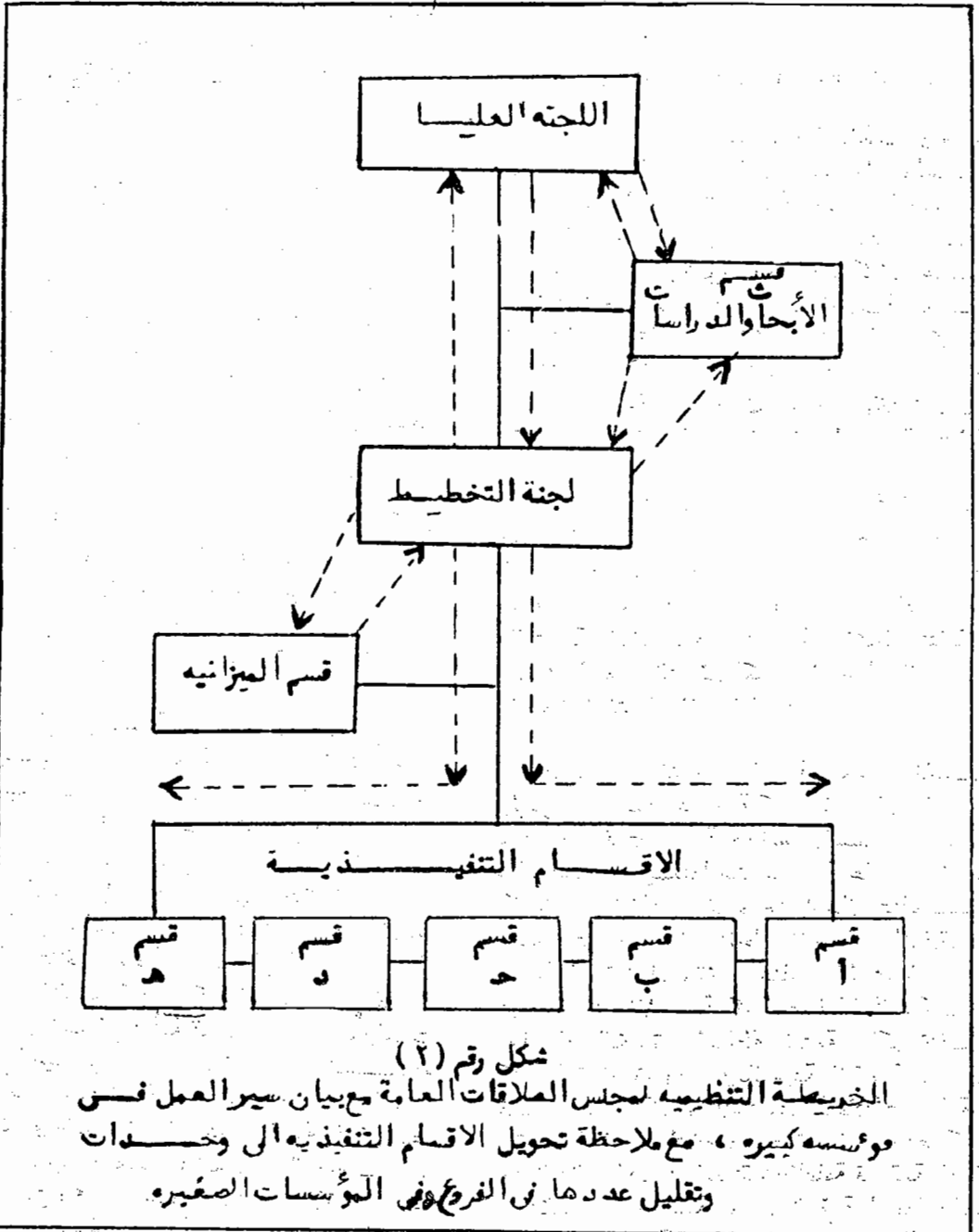
ثم لجنة التخطيط ، وهي تلي في التبعية الإدارية اللجنة العليا للعلاقات العامة ، وتضم مدير العلاقات

العامة رئيسا بالإضافة الى جميع رؤساء الأقسام . ويكون مهمتها تحويل قرارات اللجنة العليا الى خطط عملية . ويتضح هنا التداخل والتتابع بين اللجنتين المشار إليهما ، حيث يكون مدير العلاقات العامة هو همزة الوصل بين اللجنتين ، فهو في اللجنة العليا عضو دائم وفي لجنة التخطيط رئيسي . أما وجود رئيس قسم الأبحاث والدراسات كعضو دائم في اللجنتين معا ، فهذا يرجع الى طبيعة مهمة الأبحاث والدراسات في العلاقات العامة ، فلكي تكون الرؤية واضحة امام اللجنة العليا وهي تتخذ قراراتها ، ينبغي أن تكون على علم بالارضية الواقعية للمؤسسة ومواقف واتجاهات وآراء الجماهير التي ترتبط مصالحها بها ، وهذه مهمة الأبحاث والدراسات العلمية ، ثم لكي يكون التخطيط في العلاقات العامة على أسس علمية سليمة فإنه يبدأ أيضا بالأبحاث والدراسات العلمية ، وهكذا .

**ب - نظام الأقسام : يوجد نوعان من الأقسام في مجلس العلاقات العامة : النوع الأول يضم الأقسام التي يدخل عملها في التخطيط أساسا ، كالأبحاث والميزانية ، والنوع الثاني يضم الأقسام التنفيذية ، أي التي تتولى تنفيذ خطط العلاقات العامة . ولذلك كان وضع قسم الأبحاث والدراسات بين اللجنتين المشار إليهما ثم كان وضع الميزانية كتابع للجنة التخطيط أساسا . ثم تفرع الأقسام التنفيذية من لجنة التخطيط . وهي موزعة بحسب نوعية الجماهير ، ولذلك أطلقنا عليها رموزا مثل أ - ب - ج على أساس ان الجماهير تختلف مسمياتها بحسب طبيعة عمل كل مؤسسة . ويلاحظ هنا ان الأقسام تتكون أساسا من خبراء متخصصين بحسب طبيعة كل نوع من النوعين المشار إليهما ، فقسم الأبحاث والدراسات العلمية يضم خبراء في المكتبة والأرشيف والأبحاث الميدانية والتجريبية . وقسم الميزانية يضم خبراء في الشؤون المالية وأعداد الميزانية والأقسام التنفيذية المقسمة بحسب نوعية الجماهير ، تضم خبراء في كل وسائل الاتصال الجماهيري والتنفيذي ، سواء من حيث الإنتاج أو من حيث الممارسة العقلية للاتصال ممثلة في فنون الاقناع . ويتنوع الخبراء هنا في كل قسم على حدة بحسب تنوع وسائل الاتصال وبحسب تنوع فنون الاقناع وقوالب التعبير والمرض .**

٤ - بالنسبة للمؤسسات الصغيرة ذات الامكانيات المحدودة ، أو بالنسبة للفروع الإقليمية المتفرعة عن المقر الرئيسي لمؤسسات كبيرة ، فإن هذا التنظيم الإداري ، يمكن اختصاره في أضيق نطاق





شكل رقم (٢)

الخريطة التنظيمية لمجلس العلاقات العامة مع بيان سير العمل من مؤسسه كبيره ، مع ملاحظة تحويل الاقسام التنفيذية الى وحدات وتقليل عددها من الفرع وفي المؤسسات الصغيره



ممكن ، فاللجان تبقين كما هما لأن تشكيلهما لا يمثل أى عبء مادي أو فني على المؤسسة الصغيرة أو الفرع ثم يمكن تحويل الاقسام بنوعها الى وحدات بحيث يمكن الاستعانة بأقل عدد ممكن من المتخصصين ، الى جانب اختصار عدد الاقسام التنفيذية ، بعد تحويلها الى وحدات الى أقل عدد ممكن بحسب الاهمية النسبية للجماهير النوعية التي ترتبط مصالحها بالمؤسسة الصغيرة أو الفرع .

التنظيم ومن تشكيل اللجان والاقسام ومن سير العمل بينها ومن توفير التفاعل والتداخل بينها أيضا . وهذه خطوة أساسية بالنسبة لأول احتكاك لهذا المفهوم النظري الشامل بالواقع ممثلا في الخرائط التنظيمية والمواصفات التي توفرت فيها .

## اختصاصات لجان مجلس العلاقات العامة وأقسامه

ان توزيع الاختصاصات والسلطات وتحديد التخصصات التي تستطيع تحمل المسؤوليات تعتبر جميعها الخطوة الثانية للسير بالتطبيق العملي للمفهوم النظري الشامل للعلاقات العامة نحو مزيد من الوضوح وبن هنا كانت هذه الخطوة ذات أهمية متكاملة مع أهمية الخطوة السابقة المتعلقة بالخرائط التنظيمية ، لكي يعطيا معا للتطبيق العملي وللمفهوم النظري الشامل للعلاقات العامة سماته المميزة . ويمكن تحديد هذه الخطوة الثانية في النقاط الأساسية التالية :

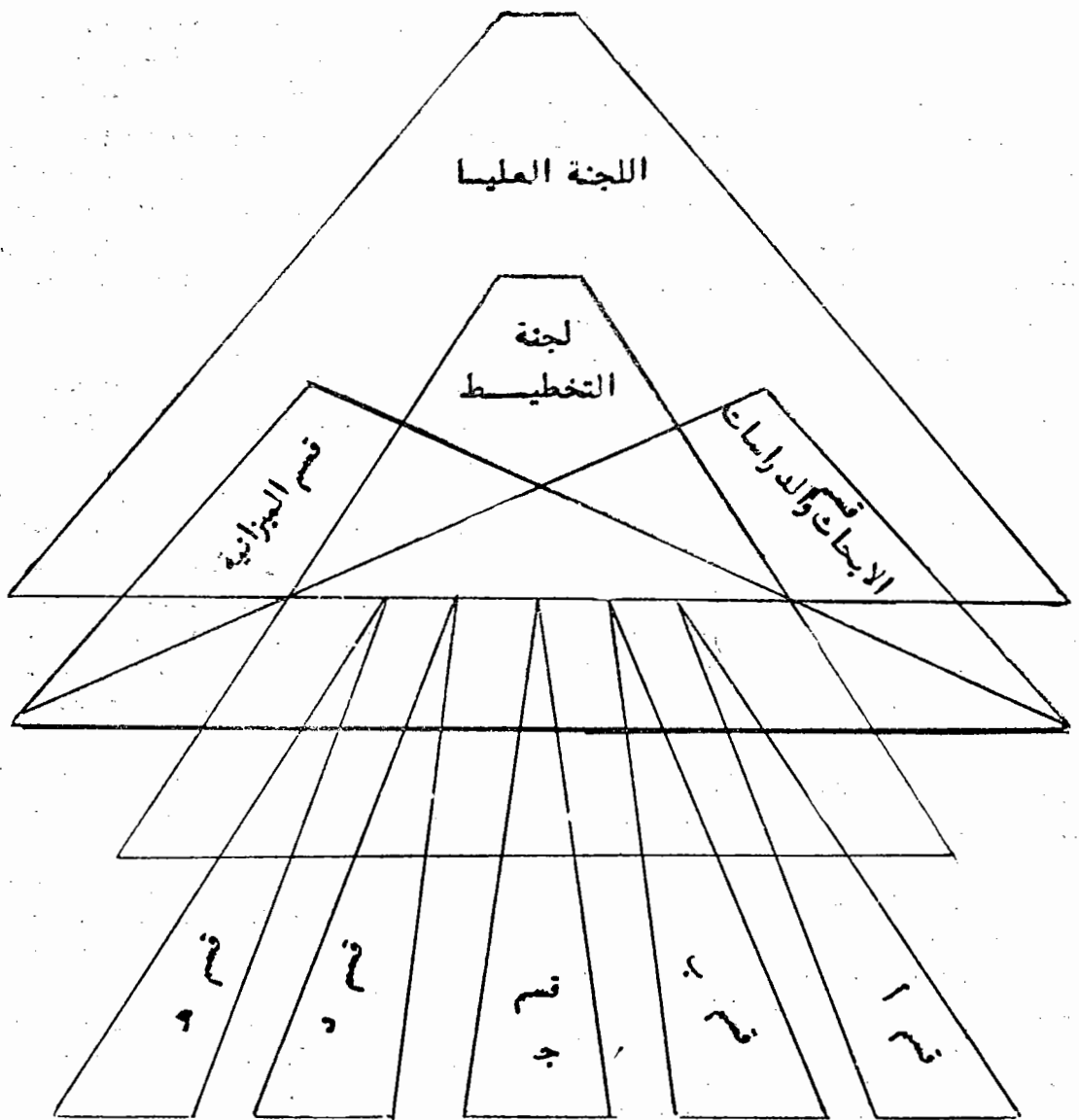
١ - اللجنة العليا للعلاقات العامة : ومهمتها بحث المواقف المختلفة وتحديد الاهداف ورسم السياسات ، واتخاذ القرارات ، وتحديد الاجراءات وتوفير الاعتمادات اللازمة والامكانيات الفنية والبشرية المتخصصة ومتابعة الانشطة التنفيذية وبحث التقييم النهائي لكل برنامج أو نشاط وتوجيه الأنشطة المستقبلية .

وطبيعي أن تشكيل اللجنة العليا برئاسة رئيس المؤسسة وعضوية كبار المسؤولين الى جانب مدير العلاقات العامة ورئيس قسم الابحاث والدراسات ، يمكنها من ممارسة هذه المسؤوليات بكفاءة ، واتخاذ ما تراه من ادخال عناصر جديدة على مضمون الاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة أو تعديل وتغيير عناصر أخرى غير صالحة على مستوى المؤسسة كلها . فهذا التشكيل يوفر لها الخبرة والسلطة الملزمة ، لكي تنفذ كل ما تراه ضروريا وبالسرعة المطلوبة ، سواء فيما يتعلق بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة أو باتجاهها المهني المتخصص . ثم ان وجودها كجزء من التنظيم الاداري للعلاقات العامة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجعل الرؤية امامها واضحة ودقيقة ومتكاملة وهذا عنصر هام ، بالنسبة لاعمال متصل بكل كيان المؤسسة ، وبكل ما يتصل بواقعها ومستقبلها أيضا .

٢ - لجنة التخطيط : ومهمتها تحويل قرارات اللجنة العليا وتوصياتها والاهداف التي وضعتها

٥ - أما بالنسبة لسير العمل بين لجان مجلس العلاقات العامة وأقسامه ، فانه قد يبدأ باللجنة العليا في بعض الاحوال ثم الى لجنة التخطيط فالاقسام التنفيذية . وقد يبدأ في احوال أخرى بقسم الابحاث والدراسات في حالة اكتشاف اتجاهات معارضة للمؤسسة أو مؤثرة على مصالحها نتيجة للعمل الدائم المستمر لهذا القسم ، فهنا يكون سير العمل بادئا بقسم الابحاث والدراسات ثم باللجنة العليا لاتخاذ القرارات ثم لجنة التخطيط لتحويل القرارات الى خطط عملية ، ثم الاقسام التنفيذية لتنفيذ هذه الخطط . وهنا يكون تشكيل لجنة التخطيط من جميع رؤساء الاقسام بنوعها برئاسة مدير العلاقات العامة له ما يبرره من حيث سلامة العمل المناسب لطبيعة العلاقات العامة . [ لاحظ سير الاسهم في شكل رقم (٢) ]

٦ - وأخيرا بالنسبة للتفاعل أو التداخل بين لجان مجلس العلاقات العامة وأقسامه فانه يتضح من تشكيل اللجان والاقسام الى جانب سير العمل بينها ، توفر التداخل المؤثر بينها . وهذه صفة ضرورية لنجاح العمل في العلاقات العامة كعناصر متكاملة ومؤثرة على بعضها ومتأثرة ببعضها أيضا [ أنظر شكل ٣ ] فهذا التداخل في التأثير واضح في علاقة اللجنة العليا بلجنة التخطيط وبالاقسام المتفرعة كلها ، كما أن هذا التداخل في التأثير واضح في علاقة قسم الابحاث والدراسات باللجنة العليا من ناحية التخطيط والاقسام المتفرعة من ناحية ثانية . وكذلك هذا التداخل في التأثير واضح أيضا في علاقة لجنة التخطيط باللجنة العليا وبقسم الابحاث والدراسات وبقسم الميزانية الى جانب علاقته بالاقسام التنفيذية . وهذه العلاقة تعنى التأثير والتأثير والترابط المتداخل والاعتماد المتبادل . وبهذا يمكن القول أن تقسيمات التنظيم الاداري للعلاقات العامة ، وضعت المفهوم النظري الشامل لها موضع التنفيذ ، بملاحظتها للخطوط العامة المحددة لهذا المفهوم النظري . وهذا واضح من مكانة



الأقسام التنفيذية

شكل رقم (٣)

خريطة تبين تداخل التأثير والتفاعل بين تقسيمات التنظيم الإداري لمجلس

العلاقات العامة

الى خطط عملية مع تحديد خطوات التنفيذ -  
 بوضع كاف ، ثم توزيع الاعمال والمسئوليات على  
 الاقسام التنفيذية ، كل بحسب نوعية الجمهور  
 الذى يتعامل معه ومع مراعاة العدالة وطبيعة  
 التخصصات ، وتختار التوقيت المناسب للتنفيذ  
 وتراقب التنفيذ ، وتعديل أو تغير أو تدعم خطوات  
 معينة ، لكي يتحقق التكامل وقوة التأثير بما  
 يتناسب مع متطلبات تحقيق الاهداف الموضوعية  
 داخل اطار من الاستجابات التى تصلها عن  
 الجماهير التى يوجه اليها برنامج معين أو برامج  
 معينة . ثم التقويم النهائى لكل برنامج لكي تصن  
 الى توصيف لكل سلبياته وايجابياته للاستفادة  
 منه فى البرامج المستقبلية وترفع الصورة النهائية  
 للنتائج الى اللجنة العليا .

وواضح هنا أن هذه اللجنة تشكل أساسا  
 من اقدم خبراء الاتصال والعلاقات العامة فى  
 المؤسسة ، فهم رؤساء الاقسام التنفيذية الى جانب  
 رئيس قسم الابحاث والدراسات ورئيس قسم  
 الميزانية . وواضح أيضا أن سلطاتها مستمدة  
 أساسا من اللجنة العليا على أساس انها أعلى  
 تقسيم فى التنظيم الادارى وهى تستمد سلطتها  
 أساسا من سلطة رئيس المؤسسة ، فهنا تكون  
 سلطة لجنة التخطيط بالتفويض ، ثم تنقلها  
 بالتفويض أيضا الى رؤساء الاقسام المشتركة فيها  
 لكي يمارسوها عند التنفيذ .

٣ - قسم الأبحاث والدراسات العلمية : ومهمته  
 اجراء الأبحاث الميدانية والتجريبية التى تستهدف  
 توصيف المواقف المختلفة التى تخلقها عمليات  
 التوفيق بين المصالح الخاصة للمؤسسة والمصالح  
 العامة للجماهير التى ترتبط بها ، ويضع بصفه  
 دائمة صورة واضحة وكاملة عن هذه المواقف أمام  
 اللجنة العليا . ويقوم أيضا بالابحاث والدراسات  
 التمهيدية للبرامج والمقومة لها مرحليا ، والمقومة  
 لها بعد انتهائها ، وله أن يقدم تقارير مستمرة  
 الى لجنة التخطيط طوال تنفيذ برنامج معين لكي  
 تستطيع على ضوءها أن تدعم لخطوات التنفيذ  
 بما يكفل زيادة فعالية البرنامج والمحافظة عليها  
 ولكى تستطيع أيضا إعادة النظر فى توزيع الاعباء  
 والمسئوليات بالكيفية التى تتناسب مع التخصصات  
 ومراعاة العدالة تم يقدم تقريرا نهائيا بعد كل  
 برنامج يشتمل على التقويم الامل لكل النتائج  
 التى حققها على ضوء الاهداف التى حددت له وهذا  
 التقرير يقدم الى اللجنة العليا للاسترشاد به  
 فى تحديد الاهداف ورسم السياسات واتخاذ  
 الاجراءات المستقبلية ويقدمه أيضا الى لجنة

التخطيط للاسترشاد به فى رسم الخطط المستقبلية  
 بطريقة أفضل وأكثر تأثيرا .

ثم ان هذا القسم عليه واجبات أخرى هامة  
 فعليه أن يحتفظ بمكتبة كاملة وأرشيف كامل  
 للمعلومات الحالية والمتطورة عن أوضاع المؤسسة  
 وتطوراتها وخططها المستقبلية بل وماضيها أيضا .

كما ينبغى أن تشتمل هذه المعلومات الحالية  
 والمتطورة على أوضاع المؤسسات الأخرى العاملة  
 مع المؤسسة التى ينتمى اليها فى مجال واحد  
 وذلك أحوال المجتمع المحلى والشعوب أو العالم  
 كله بحسب طبيعة اهتمامات المؤسسة وكذلك  
 نتائج دراساته المستمرة للجماهير النوعية ونتائج  
 الخطط والبرامج التى انتهت . فهذه كلها  
 معلومات حيوية ولا تستغنى عنها اللجنة العليا  
 أو لجنة التخطيط أو الأقسام التنفيذية .

ويتضح من مسئوليات هذا القسم ، أنه ينبغى  
 أن يضم خبراء فى الدراسات الميدانية والتجريبية  
 الى جانب خبراء فى المكتبات ويحفظ المعلومات  
 ويمكن تقسيم هذا القسم الى وحدات فرعية كوحدة  
 المكتبة والارشيف ووحدة الابحاث التمهيدية ووحدة  
 التقويم مثلا وفى حالة المؤسسات الصغيرة  
 أو الفروع يمكن حذف هذه الوحدات على أن يقسم  
 العمل بحسب طبيعة التخصص بين الافراد المنضمين  
 لهذا القسم . وسلطات هذا القسم أيضا بالتفويض  
 من اللجنة العليا أساسا .

٤ - قسم الميزانية : ومهمته دائما أن يجعل  
 كل عمليات وأنشطة العلاقات العامة تجرى فى  
 اطار الامكانيات المادية المناسبة لقدرات المؤسسة  
 ومن ثم فهذا القسم يستطيع بعلاقته مع اللجنة  
 العليا ولجنة التخطيط والاقسام التنفيذية أن  
 يضع حدودا واضحة لكل حركة وتصرف ويعطى  
 لسرعة الخطوات الضوء المناسب على الطريق  
 الطويل نحو الاهداف الدائمة والمستمرة للعلاقات  
 العامة . ويحتاج هذا القسم الى خبراء فى الشؤون  
 المالية والميزانية . وسلطاته بالتفويض من اللجنة  
 العليا .

٥ - الأقسام التنفيذية : ومهمتها مشتقة من  
 اسمها ، فهى تتولى تنفيذ خطط البرامج التى  
 تضعها لجنة التخطيط ، كل داخل دائرة  
 الجمهور النوعى الذى يتعامل معه ، ويتكون من  
 تخصصات فى مجال الاتصال بجميع فروع  
 سواء كان انتاجا للرسائل أو وسائل أو تعامل  
 مع الجماهير . ويلاحظ هنا أن توزيع الاختصاصات  
 بين العاملين فى كل قسم ، ينبغى أن يسراعى

تخصص كل فرد عامل فيه ، هذا من ناحية ، وأن يراعى العدالة في التوزيع من ناحية ثانية ، وإن يراعى إعطاؤه الامكانيات المناسبة مع اطلاق حريته في التصرف بالكيفية التي يراها مناسبة للقيام بأعباء الجزء من المسؤولية الذي يتحمله . .  
فالعلاقات العامة ليست ادارية - جامدة ، وإنما هي عمل فني يتصف بالمرونة وحرية الحركة والقدرة على التصرف ، وهي أمور ينبغي منحها لكل خبير في العلاقات العامة ، مهما كان حجم المسؤولية التي يتحملها .

أما سلطات كل قسم ، فهي بالتفويض أيضا من اللجنة العليا مارة بلجنة التخطيط ولكن داخل حدود الدائرة التي يعمل فيها كل قسم ، ثم هي موزعة على كل العاملين فيه ، بحسب حجم المسؤولية التي يتحملها كل منهم .

ويمكن القول هنا أن هذا التنظيم الإداري المقترح ، والذي أطلقنا عليه مجلس العلاقات العامة ، يفترض فيه أن الإدارة العليا للمؤسسة تؤمن عن اقتناع بقيمة العلاقات العامة وأهميتها كأداة للتكليف والتوافق في المجتمع الحديث . إن هذا الايمان العميق يمثل في تقديري ، نصف الطريق الى نجاح العلاقات العامة كهنة ذات طابع خاص ، لأنه يجعل منها ضرورة حياة وتقدم وليست ترفا وتقليدا . والفرق كبير وشاسع بين النتائج التي تترتب على هذه النظرة أو تلك .  
ماذا يضيف التنظيم الإداري المقترح لمجلس العلاقات العامة :

من المفيد هنا أن نحدد النقاط التي توضع مقارنة بين مجلس العلاقات العامة والأشكال التقليدية الحالية لتنظيم ادارة العلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة ذلك لأن هذه المقارنة تضع النقط على الحروف فيما يتعلق بالقيمة العلمية والعملية لهذا الموضوع .

فلقد تبين من تحليلنا للأسباب الكامنة وراء النتائج الضعيفة للأشكال التقليدية الحالية . أن المفهوم الصحيح للعلاقات العامة قد يكون موجودا من الناحية الفكرية بدرجة ما داخل المؤسسة ولكن النتيجة تتفق مع النتيجة التي تحدث في جالها عدم وجود هذا المفهوم الصحيح ، وتمثل في وجود ادارة لا تصل بالعلاقات العامة الى أهدافها . وهنا يضع التنظيم الإداري المقترح لمجلس العلاقات العامة لأول مرة الأسس العلمية ليجاد التطبيق المناسب للمفهوم الصحيح والشامل للعلاقات العامة فكرا وممارسة وقولا وعملا .

وتبين أيضا أن الأشكال التقليدية الحالية تتم على أساس أن العلاقات العامة وظيفة ادارية تتبع غالبا الإدارة العليا . أما التنظيم الإداري المقترح لمجلس العلاقات العامة فقد أستطاع أن ينقل العلاقات العامة الى دائرة أوسع وأرحب بحيث أصبحت وظيفة المؤسسة كلها . وهذا ينطبق على المفهوم الشامل لها .

ولطالما نادى العديد من الباحثين بأن العلاقات العامة هي مسؤولية كل العاملين في المؤسسة ولكن الكيفية التي تحقق ذلك لم تكن على درجة كافية من الوضوح . وهذا التنظيم الإداري المقترح لمجلس العلاقات العامة يضع الخطوط الواضحة لتحقيق هذا الهدف فيما يتعلق بالفكر والممارسة .

وتبين كذلك أن الأشكال التقليدية الحالية كان يتم تحديد مسؤولياتها وسلطاتها عن ضوء ما يخصها في النقطتين السابقتين . وكانت نتيجة ذلك وجود ادارات ذات مسؤوليات غير مناسبة ولا متناسقة في كثير من الاحيان . وهذا التضارب وعدم التناسق راجع - في تقديرنا - الى غياب المفهوم الصحيح للعلاقات العامة أحيانا ، أو وجوده فكرا أو لفظا أحيانا أخرى مع غياب القدرة على تطبيقه عمليا . وهنا نجد التنظيم الإداري المقترح لمجلس العلاقات العامة يضع مسؤوليات واضحة ومحددة ومسلولة بحسب تسلسل التقسيمات المتفرعة عنه بل ويتوفر لها صفة التفاعل والاعتماد المتبادل الى جانب السلطات الكافية والمناسبة لكل مسؤولية ، بناء على ماتوفر له من مواصفات في النقطتين السابقتين .

وأخيرا تبين تنوع الأشكال التقليدية الحالية وتعددتها ، حتى أن الباحثين كانوا يخضعون ذلك لظروف كل مؤسسة . فجاء هذا التنظيم الإداري المقترح لمجلس العلاقات العامة لكي يضع خطوطا عامة ثابتة ويمكن تطبيقها على كل المؤسسات بدون استثناء . ومن ثم يصبح هذا التنظيم الإداري المقترح خطوة بناءة نحو اخضاع تنظيم العلاقات العامة اداريا لقواعد علمية دائمة ومستقرة ، وحتى لا تستمر على ما هي عليه من الاجتهادات الشخصية التي تدور بها داخل دائرة من الدراسات الوصفية غير المقتنة .

ولعل كل ما يضيفه هذا التنظيم الإداري المقترح لمجلس العلاقات العامة ، أنه يواجه سلبيات واقعها ، وينقلها الى وضع تستطیع منه مواجهة تحديات مستقبلها . فلقد قال تشارلز بروت في مقال حول « التنظيم من أجل العصر الذهبي

— محمود محمد الجوهري : « المفاهيم الجديدة في العلاقات العامة » المجلة العربية للإدارة . . . المجلد الأول ، العدد الثاني ، أبريل سنة ١٩٧٧ صفحة ٦٧ .

— Bird, C., « You have to manage Public Relations ». Harvard Business, Vol. 35, November-December, 1957, pp. 59-65.

— Harlow, R., « How to Brief Top Management on Public Relations Progress ». Management Review, Vol. 58, No. 3, March, 1969, p. 40.

— Harrison, R., « Understanding your Organization Character ». Harvard Business, Vol. 50, June, 1972, p. 119.

— Henry, K., Deffenders and Shapers of the Corporate Image. New Haven, Conn. : College and University Press, 1972.

— Mescon, M., The Management of Enterprise. N.Y. : Macmillan Co., 1973.

— Petit, T., The Moral Crisis in Management. New York : McGrew-Hill, 1967.

— Riley, J., The Corporate and its Publics, New York and London : Wiley, 1963.

— Stevents, A., « Public Relations : The Image of the Image-Maker ». Management Review, Vol. 60, No. 11, November, 1971, p. 2.

— Webster, E., « The Chief Executive's Role in Corporate Public Relations ». Management Review, Vol. 54, No. 12, December, 1965, p. 4.

للعلاقات العامة » والذي حدده بالربيع الاخير من القرن العشرين الذي بدأت سنواته منذ ما يزيد على سنتين ، أن مدير العلاقات العامة سوف يصبح من كبار المسئولين وسوف يحتل مكانه في قمة البناء التنظيمي لأي مؤسسة حيث تصنع سياستها وقراراتها (١) ولا شك ان التنظيم الادارى المقترح لمجلس العلاقات العامة يعطى هذا الأمل تصورا واقعا لكيفية تحقيقه .

كلمة أخيرة :

ان الاضافات التى أشرنا إليها فى المقارنة السابقة ، لا تخرج عن كونها آمالا أردنا بها أن نسير خطوة نحو تنظيم ادارى للعلاقات العامة أكثر ثباتا وفاعلية . ويبقى حكم التجربة الواقعية والممارسة العلمية ، لكى تعطى هذه الآمال حجمها الحقيقى وتدعمها بنتائج التطبيق العملى .

مراجع اضافية :

— حسين محمد على : المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو ، ١٩٧٦ .

— حمدى حسين عفيفى : فى خدمة المديرين . القاهرة : المعهد القومى للإدارة العليا ، ١٩٧٥ .

— رنسيس ليكرت ، ترجمة ابراهيم البرلسى : أنماط جديدة فى الادارة . القاهرة : مؤسسة سجل العرب ، ١٩٦٦ .

— عبد الكريم درويش : أصول الادارة العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو ، ١٩٧٢ .

— على عبد الوهاب : « العلاقات الانسانية فى الادارة » المجلة العربية للإدارة . المجلد الاول العدد الثانى ، أبريل سنة ١٩٧٧ ، صفحة ١١ .