
280 إدارة و تخطيط العلاقات العامة

تأليف : على عجوة و محمود يوسف - 2004
أختصار : ياسر الهواري - 2010

1. تنظيم إدارة العلاقات العامة

وظائف الإدارة (عموما):

1. **التخطيط:** هو أن تحدد مقدما ما سيتم عمله و على أساسه تحدد عمليات التنظيم و حشد الإمكانيات المادية (التوظيف) و البشرية (التمويل).
2. **التوظيف:** و هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لأدارة المؤسسة و اختيار الأفراد و تدريبهم و وضعهم في المكان الملائم بقصد الوصول إلى الأنتاج و توفير ظروف العمل الملائم للعاملين بالمنظمة ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة و كفاية و أقتصاد ، و كذلك تحديد نظام الأجور و المكافآت و الترقيات و إنهاء الخدمة و التركيز على الأمان و الإستقرار .
3. **التوجيه و الإشراف:** بمعنى مراقبة التنفيذ و التأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف .
4. **التمويل و الإدارة المالية:** و تتعلق بالنشاط الإداري المختص بتوفير الأموال اللازمة و التأكد من حسن إنفاقها في أبواب الأنفاق القانونية وفق الخطة الموضوعة .
5. **التسجيل:** كتابة الحقائق و المعلومات بأمانة و الأحتفاظ بها للرجوع إليها في المستقبل .
6. **إتخاذ القرار:** و هو البت في الأمور و حسم المشاكل بحلول خلاقة و مبدعة ، و الخروج بقرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذي من أجله أتخذ القرار .
7. **التنظيم:** و هو يوفر الإطار العملي لبناء العلاقات بين الأدوار الوظيفية في الإتجاهين الأفقي أو العمودي ، حيث تقوم هذه الوظيفة بتحديد الأختصاصات و الواجبات و وضعها في شكل وظائف داخل هيكل تنظيمي عملي و تحديد طريقة إنجاز الأعمال و تدفقه بين مستويات الهيكل التنظيمي ، و ذلك بهدف تحقيق التكامل بين جهود الأفراد . و يتم ذلك من خلال إصدار سلسلة من القرارات و المسؤوليات لكل دور وظيفي و لكل وحدة إدارية و تفويض الصلاحيات ، و توثيق أنشطة العمل و كل ما يلزم من بيانات و معلومات ضمن أدلة تنظيمية متخصصة تحدد واقع حال المنظمة و تستقرأ مستقبلها و تسهل للقائد الإداري التوظيف السليم للطاقات البشرية المتاحة و توجيهها لأستخدام الموارد الأخرى بكفاءة وصولا إلى الفعالية في تحقيق الأهداف . بأختصار هي وظيفة تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و من فوائدها :
 - تحديد السلطة الممنوحة لكل فرد و أوجه ممارستها ، و العلاقات بين الأفراد العاملين في الإدارة.
 - توزيع الوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال لأفراد بناء على عوامل شخصية ، و كذلك تفادي الإزدواجية في العمل .
 - التنسيق بين الإدارات و نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة عن طريق خطوط السلطة و الأتصال.
8. **التنسيق:** و هو إيجاد إنسجام و ترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة ، و التنسيق في حد ذاته ليس وظيفة مستقلة و إنما هو مناخ يجب أن يتوافر في جميع مراحل العمل الإداري .

وظيفة العلاقات العامة (خصوصاً):

تعد من أحدث وظائف الإدارة التي تشكلت من خلال مراحل التطور العلمي و العملي لمجموعة القواعد التنظيمية و الإدارية ، و محور هذا الفصل هو أبعاد الوظيفة التنظيمية لأنشطة العلاقات العامة و سوف نتناوله من خلال 5 محاور رئيسية هي :

أولا توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة :

- و يعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الإستخدام الأمثل للموارد البشرية ، و هناك عدة عوامل تتحكم في عملية تحديد الوظائف هي :
1. طبيعة و حجم و مجال عمل المنظمة و حجم الجماهير المتعاملة معها .
 2. حجم الموارد المالية المخصصة لإدارة العلاقات العامة .
 3. المناخ السياسي و الإقتصادي و الإجتماعي الذى تعمل فيه المنظمة .
 4. إدراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة و إقتناعهم بأهمية و قدرة هذه الإدارة على إنجاز الأعمال التى كلفت بها .

تعددت آراء العلماء حول تحديد وظائف و مهام العلاقات العامة ، و مهما أختلفت المهام يبقى جوهرها واحد و هو أنها تسعى لتفسير الرأي العام و أهتماماته و إتجاهاته و مشكلاته للإدارة + تشرح للرأي العام أهداف المؤسسة و سياستها و إنجازاتها و مخرجاتها = و يتم ذلك من خلال الوظائف التالية :

1. **الوظيفة الإستعلامية :** و تتضمن جانبين: **الأول هو** جمع المعلومات و الإحصاءات و إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو للرأي العام بهدف الوصول إلى مؤشرات دقيقة عن مواقف الجمهور تجاه المنظمة، ثم تحليل تلك المواقف و الآثار المترتبة عليها و سبل معالجة الجوانب السلبية منها و دعم الإيجابية منها ، ثم محاولة إستيعاب موقف الجمهور (حاجاته و رغباته) و التحكم فيها. و **الثاني هو** جمع المعلومات و الإحصاءات عن مدى فعالية برامجها بهدف تقويم تأثير برامجها و عملياتها الأتصالية على الرأي العام .
2. **الوظيفة الإعلامية :** و تتضمن جانبين: **الأول هو** تقديم النصح و المشورة للإدارة و إطلاعهم على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية و الأتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة ، بل و المشاركة في تنفيذ هذه البرامج بدءا بالتخطيط و إنتهاءا بممارسة العملية الأتصالية مع الجماهير المستهدفة بالوسائل الأتصالية المناسبة و ذلك بهدف توسيع درجة التفاعل مع الجمهور و تقديم الصورة العامة عن المنظمة للجمهور الداخلي و الخارجي . و **الثاني هو** توعية الجمهور بمخرجات المنظمة من سلع و خدمات و كيفية الأنتفاع بها + تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية و رفع كفاءة وسائل الأتصال بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابي مع جمهور المنظمة .
3. **وظيفة التنسيق :** و تتضمن ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى في إطار الخطة الشاملة للمنظمة ، و برمجة أنشطة العلاقات العامة مع أنشطة المنظمة بما يمنع التداخل و الإزدواجية في العمل ، و

تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و بما ينسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة في الهيكل ، و أخيرا تنسيق فعاليات المتابعة و مراقبة برامج العلاقات العامة في إطار مراقبة البرامج الأخرى في المنظمة و متابعتها .

ثانيا تنظيم إدارة العلاقات العامة (في خطوات) :

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة ، فهي تختلف حسب حجم المؤسسة ففي المؤسسات الصغيرة يقوم المدير و نائبه بمهام العلاقات العامة بينما في المؤسسات الضخمة تقوم إدارة و فريق عمل بهذه المهام ، و يمكن أن نقول أن العلاقات العامة قد تأخذ أحد الأنماط التالية : أن يقوم بها شخص متفرغ ، أن يقوم بها شخص غير متفرغ على درجة مدير مكتب أو رئيس قسم أو أبسط من ذلك ، أن يقوم بها وحدة خاصة ، أن يقوم بها كل العاملين ، لا يقوم بها أحد . كذلك تختلف إدارة العلاقات العامة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي بل و حسب هيكلها التنظيمي الداخلي ، فقد تكون في أحد المستويات التالية : المستوى الرئاسي ، مستوى القرار التخطيطي ، مستوى القرار الإجرائي ، مستوى القرار التنفيذي ، مستوى الإشراف المباشر ، مستوى التنفيذ .

و يمر إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بخمس خطوات هي :

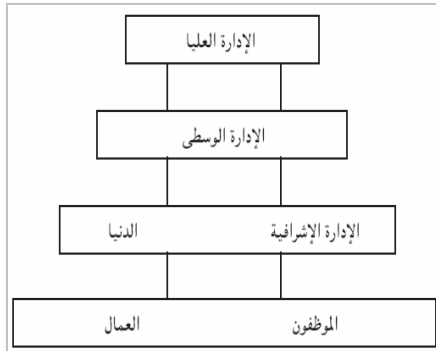
1. **تحديد الأهداف و الأنشطة المباشرة :** و تحليلها بدقة و التأكد من أنها سوف تحقق الأهداف المرجوة .
2. **تحديد الأنشطة المساعدة :** التي تدعم الوظائف الأساسية مثل : تدبير الموارد اللازمة ، و توفير و تدريب العاملين ، و شراء العدا و الآلات .
3. **تخليق الوظائف :** تجميع الأنشطة الأساسية و الفرعية في تصنيفات منطقية على أساس حجم العمليات المتوقعة ، فإذا كان حجم العمليات المتوقعة كبير بحيث يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله فردان ، فلا بد من تعيين فردان ، و أما إذا كان حجم العمل قليل فيجب جمع عدة عمليات أخرى متشابهة لمهام الوظيفة الواحدة .
4. **خلق تقسيمات تنظيمية :** تجميع الوظائف المتشابهة معا في تقسيمات أو وحدات تنظيمية تسمى أقساما أو إدارات أو قطاعات أو وحدات ، و يمكن تقسم إدارة العلاقات العامة وفق أحد التقسيمات الثلاثة التالية ، مع مراعاة أنه لا يوجد تفضيل لأحدها ، فالتقسيم الأمثل هو ما يتفق مع حاجات المؤسسة و أهدافها و إمكاناتها :
 - على أساس وسائل الأتصال الجماهيري: قسم الصحافة (يتولى صياغة البيانات الصحفية و توزيعها و تنظيم المؤتمرات الصحفية و رعاية العلاقات بالصحفيين و إصدار صحيفة المؤسسة) ، و قسم للإذاعة و التلفزيون ، و قسم للإنتاج السينمائي ، و قسم للندوات ، و قسم للإنتاج المطبوعات و النشرات ، و قسم للتخطيط الإعلامي (يقوم به مدير العلاقات العامة في بعض المؤسسات) .
 - على أساس الجماهير: قسم للاتصال بالمستثمرين ، و قسم للمستهلكين ، و قسم للموردين ، و قسم للمتعهدين إلخ . و يكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات المؤسسة بالقطاع المكلف به من كل الجوانب و باستخدام كل وسائل الأتصال المباشرة و الجماهيرية .
 - على أساس مزدوج : و هو يخصص أقسام للاتصال بقطاعات الجماهير و أقسام أخرى للتعامل مع وسائل إتصال جماهيرية محددة .

و يلاحظ أن بعض إدارات العلاقات العامة تخصص دائما **قسم للبحوث و الإعلام** ، و **قسم للنشاط الداخلي** (يتولى إعداد الحفلات و الرحلات و المعارض و توزيع الهدايا في المناسبات و تنظيم المسابقات الرياضية و الثقافية ، بهدف الترفيه عن العاملين و رفع روحهم المعنوية) ، و **قسم للمجتمع المحلي** يطلق عليه قسم الشؤون العامة (يتولى الأهتمام بالمجتمع المحلي و الهيئات التشريعية و التنفيذية ، و قد تكون مهام هذا القسم من مسؤوليات الإدارة العليا) و قد بلغ الإهتمام به في الولايات المتحدة حد كبيرا لدرجة أنهم عكسوا الآية فصارت إدارة الشؤون العامة و تأتي ضمن إدارتها الفرعية العلاقات العامة ، و **قسم التنسيق** و مهمته التنسيق بين الإدارات داخل المؤسسة و إن كانت مهمة التنسيق غالبا ما تقع على عاتق رؤساء الأقسام أو المدراء . و طبيعة عمل بعض المؤسسات تجعل من الضروري وجود **قسم العلاقات الصناعية أو العلاقات الإنسانية** . و لكي تقوم إدارة العلاقات العامة بوظائفها بأسيابية و على أكمل وجه ، تقوم بتخصيص قسم مستقل **للشؤون الإدارية و المالية** مهمته الأساسية إمداد الأقسام الفنية بالمعدات و الأدوات التي يتطلبها العمل الفني .

5. **تجميع التقسيمات** : بمعنى رسم الهيكل التنظيمي الذي يحدد تدفق العمل و يجمع الأقسام معا في شكل هرمي أو دائري أو في شكل مصفوفة (يستخدم في حالة المشاريع التي تتطلب وجود عدد من المدراء المتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذي يقوم بتصميمه و تنفيذه).

إن التنظيم الداخلي لأدارة العلاقات العامة يجب أن يقوم على عدة أسس (إعتبرات) هي :

1. **وحدة الهدف** : فهو الرباط النفسي الذي يربط الأفراد و الجماعات و الإدارات ، و من الضروري تقسيم الهدف الرئيسي إلى أقسام فرعية بشرط ألا تتضارب المصالح فيتعطل سير العمل .
2. **تحديد الأختصاصات** : بمعنى وضع كل مجموعة من الأنشطة في وظيفة واحدة تحدد أختصاصاتها ، بحيث



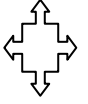
يعرف الموظف الذي يشغل الوظيفة حدود واجباته (الأساسية و الإضافية و الطارئة) و مسؤولياته و سلطاته و علاقاته بالوظائف الأخرى و التابع المرحلي للعمل و الظروف التي تؤدي فيها مهام الوظيفة ، و ذلك بهدف أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه و يحصل منه على أحسن النتائج .

3. **تسلسل خطوط السلطة** : بمعنى تحديد سلطة كل شخص و صلاحيات وظيفته بحيث يعرف كل شخص حدود سلطته و

مصدرها ، و إلى من يرجع لحل المشاكل التي تواجهه ، و وضوح تسلسل خطوط السلطة مهم جدا و يساعد في سلاسة تدفق العمل و في اتخاذ القرار و الأتصال بين المرؤساء و المرؤوسين (في الإتجاهين) .

4. **وحدة الأوامر** : بمعنى أن يتلقى المرؤوس أو امره و توجيهاته من رئيس واحد حتى لا يرتبك و يحدث تناقض في الأوامر إذا كان تحت إمرة أكثر من رئيس فيختل التنفيذ .

5. **تناسب السلطة و المسؤولية** : بمعنى حدود السلطة و الحق في إعطاء الأوامر و اتخاذ القرارات ، و من ثم يجب أن تتناسب حدود سلطاته مع المسؤولية الملقاه عليه فكلما زادت مسؤولياته كلما زادت سلطاته و صار لديه من القوة لتنفيذ القرارات .



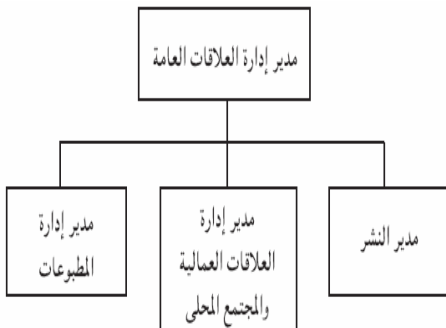
6. **المركزية و اللامركزية :** تأخذ بعض المؤسسات بالأسلوب المركزي لأدارة العلاقات العامة بحيث يتركز جميع العاملين بالمقر الرئيسي للشركة و عنه تصدر كل الأنشطة و منه يتحرك كل المتخصصين لممارسة عملهم حتى في فروع المؤسسة و ذلك وفق الخطة الموضوعة ، و اللامركزية عكس ذلك تماما ، فهي تسمح بوجود قسم للعلاقات العامة في كل فرع من فروع الشركة يمارس نشاطه لتطبيق جانب من الخطة في حدود فرع الشركة فقط . وفلسفة اللامركزية أنها تسمح للعاملين بتنمية مواهبهم و إمكانياتهم و الإستفادة منهم ، بالإضافة إلى ذلك تعد اللامركزية وسيلة فعالة لتوزيع السلطات على وحدات نصف مستقلة في إتخاذ القرار على أن يتم الرقابة عليها بدقة خاصة و أن هناك وظائف تتطلب جهد أكبر من طاقة المقر الرئيسي أن يقوم به منفرد لذا نجد في اللامركزية حل لتلك المشكلة .

7. **نطاق الإشراف و حجم الهرم :** بمعنى أن يتم تجميع الوظائف في وحدات و الوحدات في وحدات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم و هو رئيس المؤسسة ، و من ثم يتم تحقيق مبدأ التسلسل الرئاسي و وحدة الرئاسة و تركيز السلطة في شخص واحد ثم تفويضها لمن هم دونه في المستوى . و يأخذون على هذا المبدأ طول المسافة بين المسئول الأول (المدير) و المنفذ الأخير (الموظف) مما يؤدي إلى زيادة احتمال سوء الفهم في تلقى الأوامر الإدارية و من ثم تنتشوه التعليمات (بقصد أو غير) أو تصل متأخرة و ربما لا تصل بالمره .

8. **التنسيق :** بمعنى خلق علاقة تعاون بين العاملين و الإدارات حيث تتداخل أعمالهم ، و يرى هنري فايول أن التنسيق يعنى وجود خطوط إتصال أفقية بين المدراء الذين هم على نفس المستوى دون الحاجة للإتصال بالرؤساء في المستوى الأعلى فيما يعرف "بالجسور Bridges" ، و هذا الشكل يساهم في سرعة إنجاز العمل و تنسيق الجهود بكفاءة عالية . أما شستر بارنارد فيقترح طريقة "الوصلات Linkages" بمعنى أن رؤساء الوحدات يقومون بتشكيل وحدة تنفيذ Executive Unit لإدارة الأعمال المتداخلة .

ثالثا أشكال الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة :

أشار ويبر إلى خمس أسس يجب توافرها في التنظيم عموما هي: 1- وضع حدود فاصلة في التقسيم ، 2- البناء على أساس هرمي متدرج ، 3- وضع نظام متكامل متناسق بين أجزاء النظام ، 4- التحديد و الفصل بين الوظائف ، 5- الأعتداع على موظفين ذوي مؤهلات و مهارات. وقد وضع جروننج 3 تصورات للهيكلة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة :



- **التصور المصغر (إدارة علاقات عامة صغيرة) :** إحدى وظائف المدير في الإدارة العليا – وظيفة مجموعة مديرين في الإدارة العليا – وظيفة فرعية من التنسيق. و حتى إذا كان مستقلا فإن أقصى ما يمكن أن يلعبه هو الدور الإستشاري .
- **التصور الإداري التنفيذي (إدارة علاقات عامة متوسطة):** إدارة علاقات عامة صغيرة قائمة بذاتها – إدارة علاقات عامة صغيرة قائمة بذاتها مديرها ذو مكانة مرموقة في الهيكل الإداري للمؤسسة كأن يكون نائب المدير أو مسؤول أمام رئيس مجلس الإدارة و مشارك فعال في رسم السياسات و إتخاذ القرارات.

▪ **التصور المكبر :** مدير العلاقات العامة له قوة داخل مجلس الإدارة – له سلطة حقيقية و ليست تفويضية – يشارك في رسم السياسة العليا للمؤسسة . و يتحمل المسؤولية الإجتماعية و الأهتمام بدراسة صورة المنظمة و مكانتها في المجتمع ، كما أن إدارة التمويل تلعب دورا بارزا في الكيان العام للعلاقات العامة .

و يمكن أن نلاحظ على التقسيمات الثلاثة السابقة :

- مدير العلاقات العامة يحمل أحد المسميات الوظيفية التالية : Manager أو Director أو Vice President of corporate communication .

- تنقسم الإدارة إلى أقسام تسمى Sections ، و هناك مجموعة من الأقسام تكاد تكون القاسم المشترك بين كافة الإدارات و هي : العلاقات مع وسائل الإعلام ، العلاقات مع المستثمرين ، العلاقات الحكومية ، العلاقات بالمجتمع المحلي ، اتصال التسويق ، العلاقات مع الجمهور الداخلي .

- حجم الإدارة و الجهة التي تتبعها يتوقف على عدة عوامل هي : تقدير الإدارة العليا لطبيعة الأنشطة التي تنهض بها إدارة العلاقات العامة ، ملاءمة الجهة الإدارية المشرفة على جهاز العلاقات العامة من حيث وظيفتها و طبيعة نشاطها ، المستوى الإداري و التنظيمي للجهة الإشرافية ، حجم المنظمة ، مجالات إتصال المنظمة بال جماهير و حجم كل جمهور من هذه الجماهير ، نسبة تواجد وسائل الإعلام في بيئة العمل .

رابعا اختيار الكوادر البشرية لإدارة العلاقات العامة :

إن البشر هم الذين ينشئون المؤسسة و يحددون صيغة وجودها و أهدافها و نشاطها و مسارها ، و بارادتهم و جهودهم يتحقق الإنتاج و ينشط التسويق و تدور الأموال و تتحقق الفوائد و الأرباح . و يتوقف مدى نجاح المؤسسة على كفاءة العنصر البشري و قدرته على حل المشكلات على أسس علمية . و تعد من مهام الإدارة في كافة المستويات اختيار أعضاء الفريق و تحديد المهام الموكلة إلى كل فرد و قياس و متابعة أدائهم و تدريبهم و تحفيزهم . و فيما يتعلق بالعاملين في العلاقات العامة لابد أن يتوافر فيهم الجوانب التالية :

□ المؤهلات الشخصية :

1. **الاجاذبية :** و هي سماحة الوجه و رقة الحديث و تناسب القوام و حسن الهندام ، و هي صفات شكلية

تحديدها بدقة لكننا نشعر بها ، و هي فطرية عند البعض و مكتسبة عند البعض الآخر و يفتقدها البعض .

2. **الإحساس العام :** أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم ، و أن يعرف متى

ينصت و متى يتكلم و متى يدافع و متى يهجم و متى ينتظر ، و أن يكون حريصا في كلمة فلا يزل لسانه .

3. **الأهتمام بالآخرين :** بأن يكون محبا للأندماج ، يرغب في التعرف على طريقة تفكير الآخرين و التأثير فيهم .

4. **الإستمالة :** بمعنى القدرة على التأثير في الغير و إستمالته لفكرة معينة بطريقة مقنعة .

5. **الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه :** فضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة الرئيس بأخطائه سوف

يؤدي إلى تفاقم المشكلات الناتجة عن الأخطاء حى يصبح الأمر مستعصيا .

6. **الكياسة :** بمعنى قدرته على تأثيره على الآخرين من خلال اللباقة و التفاهم و التعاون .

صفات إجتماعية

7. **الأئزان :** بمعنى القدرة حل المشاكل بهدوء و إئزان و ثبات إنفعالي و من ثم أئخاذ السئياسة الحكئمة ، و من ثم كسب التأئيد و خلق الإنطباع الطئيب عند الجمهور .
8. **الإستقامة :** فلا مجال للدجل و الشعوذة ، لذا يجب أن يكون مهذباً و مخلصاً للعمل حتى يفوز بثقة الناس فئه
9. **الحماس :** العلاقات العامة عملئة مستمرة لئبع الأفكار للأخرئن و التأئئر فئهم ، و ما لم يكن البائع متحمساً لئما فئبع فأولى بالمشترئ أن فزهذ فئ الشراء منه .
10. **حب الإستطلاع :** أن يكون لئده رغبة مستمرة فئ التعرف على عناصر الأءءاء (ماذا ، لئماذا ، كئف ، متى ، أئن ، من؟) ، بل و القدرة على تفسيرها .
11. **الموضوعئة :** النظر إلى الأمور بشكل مجرد عن الذات و التوصئات المطروحة ، و التعرف على العئب حتى لو كان مصدرها الشئص نفسه و عدم التأئز لأئ فرفئق على حساب أئر .
12. **الخئال الخصب :** القدرة على الأبتكار فئ مواجهة المشكلاء الجئدة .

صفات خلقئة

صفات عقلئة

□ المؤهلاء الأئصالئة :

1. **القدرة على القراءة :** و هئ مهمة من أجل الحصول على المعلوماء المطلوبة من المصادر المطبوعة و الخطئة + لكئ فعرف اللغة تماماً و يكون قادر على إستعمال الكلمات و العبارات المعبرة عن أفكاره .
2. **الإستماع :** فجب أن فئسم بالئقظة و التأركئز و فهم ما فقال و القدرة على فوءئبه الأسئلة الصئحئة .
3. **الكئابة :** القدرة على الكئابة و التعبئر عن الأفكار بطرفئة مقنعة و بسئطة و خالئة من المصطلحات المعقدة و الكلمات الغربئة .
4. **التخاطب :** القدرة على التءءء إلى الأفراد و الجماعات و نقل أفكاره إئهم .
5. **الحس الفنئ :** فرجال العلاقات العامة فئستخدمون بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة ، الوسائل الإعلامئة الأئرئ كالأفلام و المعارض و الإذاعة و التلفئزون ، و هذا فئتم علىهم الألام بخصائص كل وسئلة و القدرة على فمئز الفروق الفنئة بفئها .
6. **الإلام بالعئد من العلوم :** مثل الدلالة و علم النفس و الإئتماع و الإءارة و الأقتصاد و السئياسة و التأرفخ و مناهج البئء و الإحصاء .

□ المؤهلاء الإءارئة و الوظفئة :

1. **الأصرار :** و هئ القدرة على مواجهة الصعاب بالصبر و رباطة الجأش و المرونة فئ حال تعارض المواقف و الإستجابة المناسبة و محاولة إءاء منافذ إءابئة لبناء جسور الثقة و خلق الفئاعة و فءئدها .
2. **التنظئم :** و هو القدرة على هئكلة العمل و وضع صئاعة تنظفمئة مرنة لمعالجة الخلل فئ أداء الأءوار الوظفئة ، و القدرة على فوءئع المهام و فءرفك العاملئن و فوءئق و فءئئء المعلوماء .
3. **صنع القراءات :** و هو القدرة على فءئئد البءائل و أئئار البءئل المناسب منها .
4. **التعامل مع المفاهئم الإءارئة :** و ذلك فعنى القدرة على الفواصل فومئاً مع الشئون الإءارئة بفءف بناء لغة مشفرة مع الجمهور الداخلي .

و فئشر الدراسات إلى أن نقص الكوادر المؤهلة فئ مجال العلاقات العامة فئ مصر ، و هذا ما فعوق أداءها . و فئشر الدراسات إلى أرفاع نسبة الفنئئن بالففاس بالإءارئئن و الكئاب ، و هؤلاء الفنئئن فقومون

بالوظائف التخصصية في مجال العلاقات العامة ، و تصل نسبة الوظائف الإشرافية إلى 18% ، و يبدو أن أغلب العاملين في الوظائف الفنية و هم من حملة شهادات متوسطة بينما شاعلي الوظائف الإشرافية يحتلون نسبة 23% و هم من المؤهلات العليا و قد لوحظ أن 29% منهم لديهم خبرة أقل من خمس سنوات .

خامسا طرق تنظيم العمل (Work Flow) :

يختلف أسلوب تدفق العمل في إدارة العلاقات العامة من مؤسسة لأخرى بما يتناسب مع أهداف الإدارة و أنشطتها و جماهيرها المستهدفة ، و لا يوجد أنماط جاهزة لذلك ، و لكن هناك عموما 3 طرق رئيسية لتنظيم العمل في العلاقات العامة و هي :

- الطريقة الأولى إنشاء إدارة علاقات عامة بالمنظمة (In House PR) :

و هذه الإدارة هي كيان داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بها موظفين و رئيس و لها أنشطة و أهداف محددة . و تختلف مسمى الإدارة من شركة لأخرى و للأسف أنه في البلاد العربية لا تتعدى نسبة التسمية الواضحة (إدارة العلاقات العامة) الـ 60% مما يشير إلى انخفاض الوعي بالمجال ، حيث يستخدمها البعض تحت مسميات مثل خدمة المجتمع ، الإعلام ، رعاية العاملين ، الدعاية ، الإعلان ، النشر ، المعارض إلخ .

المزايا	العيوب
- باعتبارها جزء من الشركة فهي على دراية كاملة بمشاكلها خاصة الغير معلن منها .	- ليس لديهم خبرة السوق الواسعة .
- التفرغ الكامل لمعايشة الموظفين بالشركة و من ثم معرفة نقاط القوة و الضعف لكل إدارة .	- ليس لديهم الاتصالات الواسعة كالمستشار .
- القرب من الإدارة العليا في الشركة .	- نظرتهم أكثر تحيزا و تأثرا بالصراعات الداخلية (ليست موضوعية) .
- سرعة إتخاذ القرارات في الطوارئ .	- يمثلون عبء مالي على المؤسسة .

- الطريقة الثانية الإستعانة بطرف خارجي :

و هو ذلك الفرد الذي يعمل كمستشار خارجي يخصص جزء من وقته أو كل وقته للمؤسسة ، و قد يكون له عملاء (زبائن) متعددون على مستوى الدولة . و المستشار المحترف هو من يستطيع أن يتعامل مع العملاء المختلفون بشكل مستقل و تغطي إستشارته كل جوانب العلاقات العامة ، و يمكن النظر إليه على أنه شخص يمكنه أن يساعد في صياغة خطط المؤسسة و تطوير الرأي العام و هو في هذه الحالة يعمل كمساعد لإدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة و ليس بديلا عنها . و ذلك المستشار قد يكون فردا واحدا أو فرد و له مساعدين أو شركة أو وكالة علاقات عامة أو وكالة إعلان بها قسم علاقات عامة .

و يمكن الإستعانة بخدماته بصفة مؤقتة عند الحاجة إلى ذلك نظير أتعاب يتم التعاقد معه عليها ، و قد يتم الإستعانة به بصفة دائمة أو التعاقد معه لفترة طويلة (سنة أو أكثر) في مقابل أتعاب تدفع له شهريا أو ربع سنويا مع تحمل المؤسسة كافة تكاليف إنتاج الأفلام و المطبوعات و غيرها . و يشترط في المستشار التالية :

- الإلمام العلمي و العملي بمجال الإقتصاد و الإعلام و التحليل السياسي .
- الإلمام الشامل بأخبار المجتمع المحلي و الإقليمي و الدولي (سياسيا و اقتصاديا و إجتماعيا) .

ج- الإلمام الشامل بالمنظمات المنافسة في السوق .

د- القرب من مصادر المعلومات الهامة ، و العلاقات الواسعة بوسائل الإعلام و قادة الرأي في المجتمع .

هـ- أن يكون رجل أعمال و له قدرة عالية على تسويق السلع و الخدمات .

و يجب عند اختياره مراعاة المعايير التالية :

أ- القدرات المهنية و مهاراته في مجال العلاقات العامة المرتبطة بالقطاع الذي تعمل فيه الشركة ، و كيف سيساهم ذلك في تحقيق أداء أفضل للشركة .

ب- سمعته الطيبة و تتضح في إنتماءه إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور في مجال العلاقات العامة ، كما تتضح في كثرة إستعانة المؤسسات المختلفة به .

ج- الأعباء المالية التي ستتطلبها الإستعانة بالمستشار الخارجي .

و يمكن حصر مساهماته (وظائفه) في النقاط التالية :

أ- البحث : إعداد و تنفيذ بحوث الرأي العام .

ب- التخطيط : إعداد الخطة الفعلية لأنشطة العلاقات العامة .

ج- الكتابة : كتابة المقالات و الموضوعات في المجالات التجارية و العامة و في وسائل الأتصال ، و كتابة و إخراج النشرات الداخلية و الخارجية ، و تطوير النماذج المصورة التي تساهم في تحديد شخصية المؤسسة من الناحية الشكلية ، و كتابة الخطب الرسمية للرؤساء و التي سيلقونها في المناسبات العامة و الخاصة ، و إعداد و إخراج الكتيبات و التقارير السنوية .

د- الإنتاج : تصميم شعار المؤسسة ، و إنتاج المواد السمعية و البصرية لأغراض إعلامية و تأثيرية مثل تنسيق اللوحات و الصور المعبرة ، و وضعها في الأماكن العامة .

هـ- الإعلام : تدعيم صلة المؤسسة بوسائل الإعلام .

و- تنظيم الفعاليات الختلفة : مثل المؤتمرات الصحفية ، المعارض ، الإجتماعات ، حلقات البحث و الدراسة في الموضوعات الهامة ، المسابقات و الأحداث الخاصة كالأيوم المفتوح و الحفلات و المهرجانات و غيرها .

يتداخل عمل المستشار مع جوانب كثيرة داخل المؤسسة كالتسويق و الشؤون المالية و الحكم المحلي و الصناعة و التعليم و الصحة .

المزايا	العيوب
- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية دون تأثر بالخلافات الشخصية و الصراعات الداخلية.	- عدم التواجد المستمر في المؤسسة .
- البعد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي و تفاصيله الدقيقة التي قد يغرق فيها موظفي إدارة العلاقات العامة في الشركة .	- عدم إرتياح إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة له
- الخبرة الواسعة و المهارات المتعددة للمستشار نظرا لأتصاله بوسائل الإعلام و الجهات التشريعية و تعامله مع المشكلات المتنوعة و	- الجهل بالأسباب الغير معلنة للمشكلات و ذلك لأنه غريب عن المؤسسة فلا ينبغي إطلاعها .
	- التعامل مع أكثر من مؤسسة في نفس الوقت قد يكون بعضها متنافس .

<p>المتكررة بالإضافة إلى وجود معاونين له متخصصين في بعض فروع المهنة .</p> <p>- أكثر مصداقية لدى الإدارة العليا للمؤسسة .</p> <p>- أقل عبئا على ميزانية المؤسسة فهو لا يأخذ راتب منتظم و إنما يتلقى أتعابا نظير خدماته و قتما تحتاجه الشركة .</p>
--

- الطريقة الثالثة الجمع بين الأسلوبين :

تستخدم العديد من المؤسسات طريقة الجمع بين الأسلوبين بهدف الحصول على مزايا الطريقتين السابقتين معا و الهروب من عيوب استخدام كل طريقة منفصلة .

فالميزة تتمثل في أن المستشار يقدم لنا النظرة الموضوعية بينما الإدارة تقدم لنا القدرة على رؤية التفاصيل و الجزئيات التي تضيء الدقة على الصورة الشاملة.

أما العيب فيتمثل في أن العاملين في إدارة PR أكثر تشككا في التعامل مع المستشار و يعتبرونه يتدخل في اختصاصاتهم ، و تخف حدة التوتر بينهما إذا تدخلت الإدارة العليا و إيدته في عمله و قدمت له كل التسهيلات و أمدته بكل المعلومات التي يحتاجها (مثل تاريخ المؤسسة و طبيعة خدماتها و إنتاجها و شكل الجهاز الإداري و خطوط تدفق العمل بين الإدارات و سياستها و الرأي المبدئي للجمهور الداخلي تجاه المؤسسة و سياستها و أهدافها و برامج العلاقات العامة التي خططت في الماضي و الحالية إن وجدت) ، بالإضافة لمهارة المستشار في ممارسة فنون العلاقات العامة مع موظفي الإدارة PR أنفسهم من أجل أحتوائهم و تحويل حالة التوتر إلى حالة إيجابية تمكنهم من التعاون معه ، و لا يعني ذلك أن يصفق المستشار لكل ما يقوله رجال الإدارة PR و إنما المطلوب للباقة في النقد و التوجيه .

دراسة حالة (إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي) :

تنقسم الدراسة إلى 4 أقسام : القسم الأول المشكلات العامة الظاهرة التي تواجه المجتمع الجامعي و التي تعتبر بمثابة المعوقات التي تعترض رسالة الجامعة ، و القسم الثاني يتناول أهداف العلاقات العامة و التي تم تحديدها بناء على المشكلات السابقة و هذه الأهداف تسعى إلى القضاء على المشكلات ، و القسم الثالث تحديد الجماهير المستهدفة ، القسم الرابع نظرة على إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي .

□ أولا تحديد المشكلات التي تواجه المجتمع الجامعي : (الحرية العلمية ، الدعم المالي ، الطلاب ، الأساتذة)

1. **الحرية العلمية :** هناك قيود تفرض على الفكر العلمي و تزداد إستفحالا في أوقات الأزمات و التهديدات الخارجية فمثلا في الولايات المتحدة التي تتشدد بالديمقراطية نجد أن الحكومة مارست ألوانا من المصادرة على الفكر العلمي في أعقاب الحرب العالمية الثانية تحت ستار مكافحة الشيوعية فقد صار رجال الحكومة المتطرفين سياسيا إلى أقصى اليمين أو اليسار يشكلون تهديدا مستمرا للحرية العلمية ، حتى أن رئيس جامعة كنتاكي آنذاك صرح بضرورة أن يحافظ رئيس الجامعة على حريتها . و إذا كان

الأمر كذلك في الولايات المتحدة فالوضع أشد سوءاً في الإتحاد السوفيتي و الدول التي تدور في فلكه و كذلك الدول النامية . على أية حال فإن الحرية العلمية لها إلتزامات و مسؤوليات تجاه المجتمع يحملها أستاذ الجامعة بالإضافة إلى أعباءه الأخرى .

2. **الدعم المالي :** إن تطور نظام التعليم و البحث العلمي و مناهجه و إجراء البحوث و التدريبات العملية و النمو المتزايد في أعداد الطلاب أدى إلى زيادة النفقات بشكل كبير مما دفع الجامعات الأمريكية إلى استخدام النشر لتغطية الأعباء المالية التي تثقل كاهلها ثم إستخدام كل فنون العلاقات العامة بهدف زيادة الدعم المالي الذي تقدمه حكومة الولاية و الشركات و الأفراد و الحكومة الإتحادية في واشنطن . بالإضافة إلى الرسوم الدراسية التي تفرضها الجامعات (في الولايات المتحدة و أوروبا) على الطلاب ، و كذلك التبرعات و المنح . في المقابل هناك دول كمصر تعتمد تماماً على الدعم الحكومي و تحصيل رسوم رمزية من الطلاب ، بل ربما زاد الأمر بتقديم منح و مكافآت للطلاب لتشجيعهم على مواصلة الدراسة خاصة المتفوقين منهم بدلاً من أخذ حتى الرسوم الرمزية . و عموماً فإن هذه المشكلة تعاني منها كل الجامعات في الدول الغنية و الفقيرة خاصة عدم قدرتها على إقناع الحكومة بأحتياجاتها المالية أو تبديدها للأموال المخصصة في غير المكان الصحيح .

3. **أختيار الطلاب :** يزداد الإقبال على التعليم العالي في معظم دول العالم حتى في الدول المتقدمة التي تحررت إلى حد كبير من النظرة التقليدية للشهادة الجامعية كقيمة في حد ذاتها . و إذا كان الأمر متروك لرغبة الشعب في الولايات المتحدة إلا أن النظام في مصر يفرض على الجامعات كل الخريجين من المدارس الثانوية و من ثم تستوعب الجامعة أضعاف طاقتها حتى صار عدد الخريجين من الجامعات المصرية يفوق نظرائهم في الدول الأوروبية . و الأختيار على أساس المجموع الذي يحصل عليه الطالب في الثانوية العامة لا يضمن أختيار الطالب المناسب في التخصص المناسب، و لذا لجأت بعض الكليات إلى إجراء أختبارات لأكتشاف قدرات الطلاب، و إن كان الأمر لا يزال مشكوك في نزاهته .

4. **أجتذاب الأساتذة :** تواجه الجامعات منافسة شديدة في إجتذاب الأستاذ الجامعي الكفاء و تستوي في ذلك الدول النامية و المتقدمة . ففي الدول المتقدمة تسعى الجامعات لأجتذاب كبار الأساتذة ذوي التخصصات النادرة من داخل و خارج الدولة و حتى من الدول النامية و في مقابل ذلك تقدم لهم الجامعات إغراءات مادية و أدبية بلا حدود ، و الجامعات الأمريكية من ابرز الأمثلة في ذلك . أما في الدول النامية فالأستاذ الكفاء يعد عملة نادرة و مع ذلك فهو كم مهمل يترك بلا أهتمام حتى يضطر إلى الخروج من البلد بحثاً عن حياة أفضل و ظروف تهيئ له أداء رسالته العلمية على الوجه الأكمل . و الواقع أن أدوات أجتذاب الأساتذة تتضمن الضمان المادي و الأمان له و لأسرته و الحرية العلمية .

□ **ثانياً تحديد أهداف العلاقات العامة :**

إن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تظهر بشكل مخالف لصورتها الحقيقية ، و إنما هي محاولة مستمرة و مخططة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى بأحترامه و تعاونه و ذلك بإستخدام الإعلام الشامل المخطط . و بناء على ذلك يمكن أن نحدد الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها في مؤسسات التعليم العالي :

1. **تنمية الثقافة العامة :** ذلك من خلال تنظيم الندوات الثقافية و المحاضرات العامة التى توسع مدارك الطلاب نحو القضايا الفكرية الهامة و تشجع الطلاب على التردد على مكتبات الجامعة ، و تزويد المكتبات بكمية مناسبة من الصحف و المجالات المحلية و العالمية و تيسير إطلاع الطلاب عليها ، و تنظيم الفعاليات كالمعارض و الحفلات و المسابقات الفنية و الأدبية لتشجيع الطلاب في الفنون المختلفة
2. **الرعاية الصحية :** توفير الرعاية الصحية للطلاب و تشجيع الأنشطة الرياضية و تنظيم المسابقات بين الكليات و بين الطلاب و الأساتذة و الإداريين و الخريجين . و تعتمد إدارة العلاقات العامة على التنسيق مع الأخصائيين الاجتماعيين في ذلك الشأن للتعرف على مشاكل الطلاب و تساعد في حلها.
3. **إعلام الطلاب المستجدين :** فالطلاب الجدد في أمس الحاجة للتعرف على أنشطة الجامعة و أنظمتها و سياستها و الكليات و أقسامها و المناهج و محتوى المواد و نظام الساعات الذي يسمح للطلاب بقدر من الحرية في الاختيار. و يتم ذلك من خلال عدة وسائل إعلامية هي الكتيبات و النشرات و الدليل و صحيفة الجامعة و ما ينشر في وسائل الإعلام و اللقاءات و الإجتماعات مع كبار المسؤولين .
4. **تنظيم حفلات التخرج :** هي مناسبة طيبة لتوطيد صلة الجامعة بطلابها المتخرجين و أولياء الأمور و هي فرصة لتشجيع الطلاب على مواصلة البحث العلمي و التفوق و تقديم جوائز للتفوقين منهم ، و هي فرصة أيضا لتوطيد العلاقة مع الجماعات المهنية و من ثم تهيئة فرص عمل مناسبة للخريجين .
5. **إستقبال الوفود الطلابية الزائرة** من خلال خطة سنوية لتبادل الزيارات مع طلاب الجامعات الأخرى لتحقيق أهداف علمية و ثقافية و ترفيهية و إعلامية، حيث تقوم بتعريف الوفود بأنشطة الجامعة و إمكاناتها و تنظيم لقاءات مع كبار رجال الجامعة و إساتذتها و طلابها في التخصصات المختلفة، و إصطحاب هذه الوفود في جولة لمنشآت الجامعة، و لا مانع من تقديم هدايا تذكارية تحمل مغزى خاص
6. **ربط الجامعة بالمجتمع المحلي :** من خلال البحوث التى تخدم المجتمع المحلي ، و كذلك من خلال تنظيم الأحداث الخاصة التى تهدف إلى الأقتراب من الجمهور و التفاعل معه كيوم المرور أو أسبوع النظافة و غيرها من الأنشطة التى توعي الجمهور و تثير أهتمامه بالقضايا العامة .
7. **توطيد الصلات بوسائل الإعلام :** من خلال توطيد العلاقات مع رجال الصحافة و الإعلام و إمدادهم بالمعلومات الكاملة التى تساعد على توضيح صورة الجامعة أمام الرأي العام و إنجازاتها و وجهة نظرها في المشكلات المتعلقة بالطلاب أو البحث العلمي لكسب ثقة الرأي العامة و تأييده .
8. **توطيد العلاقات بجهات الدعم:** تتمثل مصادر الدعم في التبرعات التى يقدمها الأفراد و الهيئات و الشركات + الدعم الحكومي + مصادر مستقلة داخل الجامعة كالنشر ، و على إدارة العلاقات العامة في الجامعة أن تكسب تأييد تلك الجهات للجامعة و مشروعاتها المستقبلية و دورها في خدمة المجتمع حتى تضمن الأستمرار في أداء رسالتها .
9. **إستقبال الأساتذة الأجانب و متابعة المعاملات و الإجراءات الإدارية لهم:** "الأنطباع الأول يدوم" فالخبرة التى يمر بها الأستاذ الجامعي في الأسبوع الأول من وصوله إلى دولة أخرى للعمل في إحدى جامعاتها تظل عالقة في ذهنه طوال حياته ، لذا يجب على الجامعة أن تحسن إستقبالهم و توفر لهم أماكن للأقامة المؤقتة و مساعدتهم على التكيف مع الظروف الجديدة و متابعة مشكلاتهم التى تنتج عن الأنتقال و العمل على حلها بسرعة . كما يجب على الجامعة ألا تهدر الجامعة وقت الأستاذ في متابعة

أهداف تجاه الطلاب

أهداف تجاه المجتمع

أهداف تجاه الأساتذة

الأوراق الروتينية للسفر و صرف المكافآت و غيرها من المستحقات و متابعة الإجراءات المعقدة لأعتماد الدرجة العلمية التي رقي إليها ... إلخ ، فالمحافظة على وقته يساعده على تكريس جهده في متابعة المحاضرات و الأبحاث و أداء عمله على الوجه الأكمل .

10. **السمعة الطيبة** : إنها ليست وليدة اليوم و إنما هي نتاج عمل مخطط و منظم و مستمر يعتمد على التأثير المتراكم لأنشطة و برامج العلاقات العامة. و إذا كان من اليسير تقويم الأنشطة الإنتاجية لأنها ملموسة ، فإن الأمر يختلف في العلاقات العامة فهي غير ملموسة و هذا يوضح صعوبة تحقيق أهدافها التي تعتمد على تضافر الجهود و صعوبة قياس النتائج لأنها معنوية و تعمل على تغيير مجال الآراء و الإتجاهات. على أية حال فإن تحقيق الأهداف السابقة يدعم صورة الجامعة و سمعتها ، بالإضافة إلى إنجازات الجامعة العلمية في مجال خدمة المجتمع و تحقيق الرقي و التقدم ، و كذلك نجاحها في رسالتها التعليمية ، كل ذلك يساعد في تحقيق السمعة الطيبة .

□ ثالثا تحديد الجماهير المستهدفة :

الجمهور هو فردان فأكثر تجمعهم مصلحة و هدف مشترك ، و الفرد الواحد داخل الجماعة ينتسب إلى أكثر من جمهور و من ثم فالعدد لا نهائي و لا يمكن حصره ، و لكن على العلاقات العامة أن تحددته تقريبا :

1. **الطلاب** : يمثلون فئات من المجتمع ، فهم يأتون من مجتمعات صناعية و ريفية و حضرية ، و من ثم يجب الأهتمام بهم ، فهم مرآة الجامعة ، فإذا كانت تجربتهم في الجامعة مريرة فسوف يظهرون ذلك لأسرهم و أصدقائهم و المجتمعات التي أتوا منها ، و العكس صحيح . لذا يجب أن تهتم الجامعة ببث روح المسؤولية بينهم بأعتبارهم ممثلين لها ، و يتم تدريبهم على ذلك بشكل لا إرادي من خلال أقحامهم في أنشطة رياضية و فنية و إجتماعية و يشارك فيها قادة الطلاب و أعضاء هيئة التدريس و إدارة الجامعة. كذلك يجب أن تسمح لهم الجامعة بالمشاركة في مجالس الجامعة حتى يكون لهم صوت مسموع و مشاركة في إقرار سياسة الجامعة ، و كانت الجامعات الأمريكية هي الرائدة في ذلك الأتجاه.
2. **أعضاء هيئة التدريس** : و يعتبرون هم مصدر أخبار الجامعة و العمود الفقري للعملية التعليمية و العلمية في الجامعة لذا يجب التركيز عليهم في أنشطة العلاقات العامة و خصوصا رئيس الجامعة و العمداء بأعتبارهم القادة و المؤثرين في بقية الجمهور بالإضافة إلى أنهم أكثر وعيا و إدراكا لأهمية العلاقات العامة و دورها في الجامعة ، لدرجة أن من شروط المترشح لرئاسة الجامعة أن يكون لديه مهارات إتصالية أي في مجال العلاقات العامة . أما أعضاء هيئة التدريس فيشاركون في تقديم الصورة الطيبة عن الجامعة من خلال جهودهم في التعليم و النصح و البحث العلمي و حسن الأداء و الأتسام بروح الود و الصداقة . إلا أنه يجب الإشارة ان نجاح الأساتذة و العاملين في مهمتهم يتطلب إلمامهم بسياسة الجامعة و برامجها و مشكلاتها من خلال التدفق المستمر للمعلومات داخل الجامعة .
3. **المجتمع المحلي** : و هو المجتمع المحيط بالجامعة ، حيث يجب على الجامعة أن تتعرف على مشكلاته و محاولة التأثير فيه و كسب ثقته و المساهمة في تحقيق الرخاء و الرفاهية له ، حيث أن هذا المجتمع المحلي يمد يد العون للجامعة إذا أتيح للمواطنين أن يعبروا عن رأيهم في سياسة الجامعة و أثرها .
4. **أولياء الأمور** : يجب أن يكون الأتصال بهم مثمرا و ذلك من خلال أمدادهم بالمعلومات الكاملة عن إنجازات الجامعة و سياستها و مشروعاتها المستقبلية ، و من جانب آخر يجب أن تسمع الجامعة

آراءهم و تناقشها بهدف الإستفادة منها عند تخطيط سياستها الجديدة أو تعديل سياستها الحالية . كما يجب أن تدعوهم للمشاركة في أنشطتها الترفيهية كأحتفالات التخرج .

5. **رجال الإعلام :** إن وسائل الإعلام تقوم بتكوين و قيادة الرأي العام و تشكيل الاتجاهات نحو فرد أو مؤسسة معينة ، و لما كانت الجامعات من أهم المؤسسات العامة التي تشغل الرأي العام فمن الضروري تنمية و تطوير العلاقات مع رجال الإعلام بشكل مستمر و إمدادهم بالمعلومات الصحيحة و الإجابة على أسئلتهم في المواضيع المختلفة و دعوتهم للحضور في الأحتفالات و المؤتمرات و الندوات و المحاضرات العامة و كافة الأنشطة التي تمارسها و كذلك في أفتتاح مشروعات و منشآت جديدة .

6. **الخريجون :** تقييم معظم الكليات جمعيات للخريجين يكون هدفها الأساسي تنمية الولاء و الشعور بالانتماء للكلية و الجامعة التي تخرجوا فيها ، و هؤلاء أيضا يشاركون في تقديم صورة طيبة عن الجامعة في أماكن العمل التي ذهبوا إليها خاصة و أن هذه الجمعيات تحافظ على تزويدهم بأخبار الجامعة بانتظام ، كذلك يتم إرسال نسخ لهم من مجلة الكلية أو الجامعة للهدف ذاته . و قد إستفادت الجامعات الأمريكية من ذلك في أعقاب الأزمة التي واجهتها في الستينات حيث بعثت جامعة كورنيل بحوالي 115 ألف نسخة من صحيفتها إلى خريجها و إلى شخصيات ذات أهمية بالنسبة لها . لذا نرى أهمية لوجود مجلة للخريجين كهزمة وصل مع الكلية أو على الأقل باب في مجلة الجامعة للخريجين حتى نربط بين طلاب أمس و اليوم .

7. **الجماعات المهنية و الشركات و الهيئات الحكومية :** تهتم كل جماعة مهنية بالتطور الذي يحدث في الجامعة في نطاق تخصصها سواء من حيث المناهج أو البحوث أو حجم الخريجين و مستواهم العلمي ، و تنعكس الصورة الطيبة للجامعة على هذه الجماعات فيصبح التعاون ممكنا بين الطرفين في مجال تدريب الطلاب و تشغيل الخريجين و التطبيق العلمي للبحوث و المخترعات حتى لا تظل هذه البحوث حبيسة المكتبات و من ثم تعم الفائدة . كما أن العلاقة الطيبة و التعاون بين الجامعة و الشركات يضمن للجامعة الدعم المالي الذي يشكل نسبة كبيرة من موارد الجامعة .

□ رابعا نظرة على إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي :

و ينقسم هذا الجزء إلى قسمين : الأول مكانتها في الهيكل التنظيمي و الثاني تنظيم الإدارة :

1. **مكانتها :** تأتي العلاقات العامة في مقدمة أعمال رئيس الجامعة أو عميد الكلية ، و يشارك الإداريون و هيئة التدريس في هذا النشاط من خلال الأداء الطيب ، و كذلك يشارك الطلاب و الخريجون في دعم نشاط الجامعة و دعم الإنتماء لها . و نظرا لكثرة أعباء رئيس الجامعة أو عميد الكلية فإنه يوكل أحد مساعديه ليتراأس إدارة العلاقات العامة ، فيكون رئيس الإدارة بدرجة نائب رئيس الجامعة لشؤون العلاقات العامة و هو يتمتع بسلطات مطلقة و هذا يجعل الإدارة تأتي في قمة الهيكل الإداري للجامعة ، و الواقع أن ذلك ليس كل شئ فما لم يكن رئيس الإدارة مقتنع تماما بأهمية العلاقات العامة و متفهم لوظائفها و مجالاتها فلن يجدي وجودها في قمة الهيكل الإداري للجامعة ، فالدراسات التي أجريت في مصر تشير إلى أنه بالرغم من تمتع الإدارة بوجودها في قمة الهيكل الإداري إلا أنها تتعرض لخلط واضح في المفهوم و الوظائف و مجالات نشاطها و لا تحظى بالتنظيم و لا تتوافر لها الإمكانيات المادية و البشرية و الفنية المناسبة . و أما إدارة العلاقات العامة فتقوم بإجراء البحوث بهدف التعرف على

اتجاهات الجماهير و تقييم أداء برامجها ، و كذلك تستخدم أساليب علمية في التخطيط و في إنتاج المواد الإعلامية و تحقيق الأتصال المزدوج بين إدارة الجماعة و جماهيرها النوعية بهدف كسب رضاها .
على أية حال ف الإدارة تحظى بمكانة رفيعة في الهيكل الإداري لثلاثة أسباب (أو إعتبرات) هي :
أولا أنها تقوم بدور الأتصال و مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل بروح الود و الألفة مع الجماهير .
ثانيا أنها تقوم بدور مراقبة الإدارات الأخرى حتى لا يتناقض أداؤها مع خطط العلاقات العامة أو يقلل من فعاليتها .
ثالثا أن تقاريرها حول علاقة المؤسسة بجماهيرها غالبا ما تؤخذ بعين الإعتبار عند وضع السياسات أو تعديلها بما يتفق و تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة و مصالح الجماهير .

2. **التنظيم الإداري** : لا يوجد نمط ثابت للتنظيم الإداري الداخلي في إدارة العلاقات العامة ، فالتنظيم الإداري يختلف من مؤسسة لأخرى وفقا للعديد من العوامل كحجم المؤسسة طبيعة النشاط و الأهداف و طبيعة الجماهير، و لكن المتفق عليه أن جودة التنظيم و مرونته تساعد على تحقيق الإستفادة الكاملة من الأفراد و الموارد المتاحة و الإستغلال الأمثل لهم ، فمثلا نجد أن الأفراد الذين لا يعملون في وقت معين يمكن الإستفادة منهم في قسم آخر غير الذي يعملون فيه .

على أية حال فإن التشابه بين مؤسسات التعليم العالي يجعلنا نقترح نموذجا عاما لما ينبغي أن يكون عليه تنظيم إدارة العلاقات العامة ، و مما لا شك فيه أنه يمكن تقسم بعض الأقسام أو تندمج معا ، و قد يزيد أو يقل عدد العاملين في كل قسم حسب حجم الجامعة و إمكاناتها المادية ، و لكن المتفق عليه أن هذه الأقسام تتكامل وظائفها لتحقيق أهداف العلاقات العامة . و فيما يلي نستعرض تلك الأقسام :

أ- **قسم الخدمات الإعلامية** : مسؤوليته إعلام الجماهير الداخلية و الخارجية بما يجري داخل الجامعة أو الكلية و إدارتها ، حيث يقوم هذا القسم بجمع الأخبار و توزيعها على وسائل الإعلام بما فيها صحيفة الجامعة أو الكلية ، مثال : جامعة ولاية ميتشجن تمتلك محطة إذاعية يرجع تاريخها إلى نشأة الأذاعة و كذلك محطة تليفزيونية يتم تمويلها من التبرعات و لا يسمح فيها بالإعلانات التجارية .

ب- **قسم المطبوعات الجامعية** : يضم محررين و مصممين لأعداد الكتيبات و النشرات و الكتب و الدليل العملي و غيرها ، و بها شعبة للمعلومات يشرف عليها أخصائي متمرس في الحفظ و التوثيق .

ج- **قسم النشاط الداخلي** : يختص بإعداد الحفلات و الندوات و المحاضرات العامة و المعارض الفنية و العلمية و تنظيم الرحلات و المسابقات الرياضية و الثقافية ، و الترفيه عن العاملين و رفع معنوياتهم .

د- **قسم الإستقبال** : يتولى إستقبال الوفود الزائرة و الأساتذة القادمين من خارج البلاد و السهر على راحتهم و تذليل العقبات التي تواجههم ، و تزداد أهميته في الجامعات التي تعتمد بشكل كبير على الأساتذة الأجانب و لذا يحتاج في بداية كل عام إلى عدد كبير من العاملين ينضمون إليه من الأقسام الأخرى بالإضافة إلى ممثلين من كليات الجامعة .

هـ- **قسم الأتصال بالمجتمع المحلي** : تكمن فلسفة هذا القسم في أن نشاط المؤسسة ينبغي أن يصل إلى المجتمع ليستفيد منه و يكون للمؤسسة دور إيجابي و مباشر في المجتمع ، و من هذا المنطلق فإن وظيفة هذا القسم هي توجيه النصح لأدارة الجامعة فيما يتعلق بالتعامل مع المجتمع المحلي و إمداد المجتمع المحلي بالمعلومات الكافية عن مشروعات و أنشطة الجامعة من خلال وسائل الإعلام الخارجي .

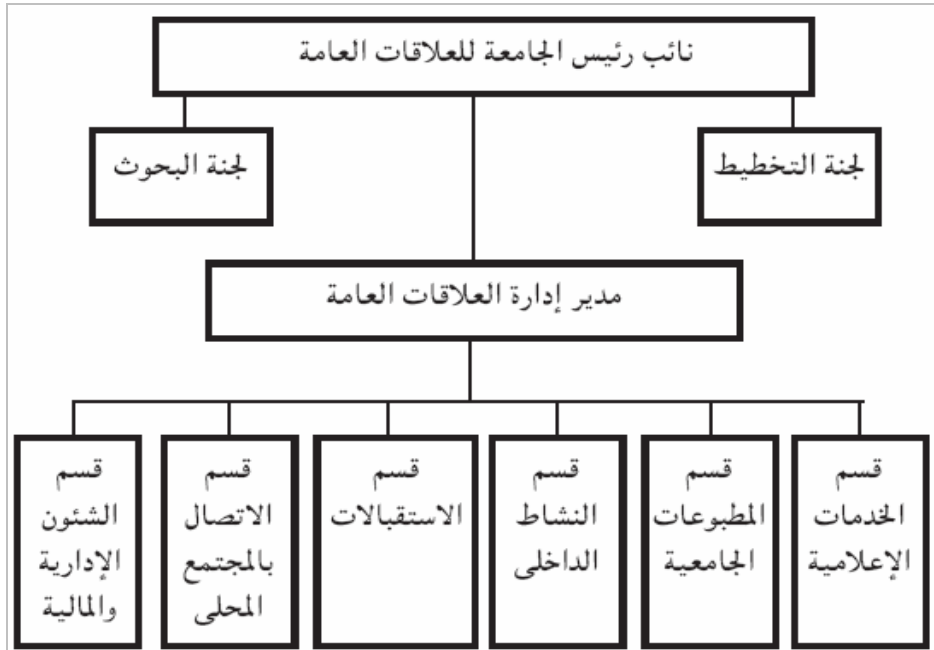
و- قسم الشؤون الإدارية و المالية : وظيفته تزيل كل الجوانب الإدارية و المالية و توفير الأدوات الفنية و المعدات للأقسام الأخرى حتى تقوم بعملها على الوجه الأكمل .

لجنة البحوث : درجت أغلب الجامعات على إسناد هذه المهمة إلى أحد أقسام الجامعة التي تعمل في نطاق البحوث النفسية و الإجتماعية أو بحوث الإعلام . و لكن من الأفضل أن تشكل لجنة تقترح البحوث المطلوب إجراؤها و يكون من بين أعضاء هذه اللجنة مدير العلاقات العامة .

لجنة التخطيط : أما عملية التخطيط فينبغي أن تقوم بها لجنة يرأسها نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة و تضم 3 أساتذة من تخصصات الدراسات السلوكية و الإجتماعية و الإعلامية + المدير التنفيذي لإدارة العلاقات العامة (الذي يقوم بالتنسيق بين الأقسام) .

كذلك يفضل أن يعقد رئيس الجامعة مؤتمرين سنويًا للأساتذة و مثلهما للطلاب بهدف التعرف على مشكلاتهم و اقتراحاتهم و تحديد سياسة الجامعة بما يتفق مع اتجاهات الجماهير . و لا مانع من أن يقوم عمداء الكليات بنفس الأمر في موعد يسبق مؤتمر رئيس الجامعة . كذلك لا مانع من أن يقوم كل إستاذ في نهاية كل فصل دراسي بعمل نفس الشئ للتعرف على اتجاهات الطلاب و ملاحظاتهم على أداءه و مقترحاتهم حتى يتدارك ذلك في الفصل التالي . و مما لا شك فيه أن ذلك الاستعداد و الرصد المستمر لأتجاهات الجمهور يساعد على تحقيق التفاهم المشترك بين الإدارة و الطلاب و أعضاء هيئة التدريس و التعاون الخلاق و تحقيق رسالة الجامعة و تأكيد دورها الإيجابي في خدمة المجتمع .

بالنسبة للجامعات التي تنتشر فروعها في الأقاليم يرى المؤلف أن يظل تقسيم الإدارة كما هو في المقر المركزي خاصة الأقسام التي تتضمن آلات و تجهيزات مكلفة ، مع إضافة مكتب للعلاقات العامة في كل فرع من فروع الجامعة مهمته تنفيذ و متابعة الأنشطة اليومية وفق الخطة الموضوعية و تنفيذ الأنشطة الداخلية و الإستقبالات و جمع المعلومات و إرسالها إلى المقر الرئيسي و تقديم العون لوسائل الإعلام و تلقي المطبوعات من المقر الرئيسي و توزيعها .



2. وكالات العلاقات العامة

الوكالة (مهامها و عوامل تطورها) :

إن وكالات العلاقات العامة هي مؤسسات يعمل فيها العديد من ممارسي المهنة من مختلف التخصصات و المهارات الإبداعية و المهنية ، و هدفها النهائي الوفاء بأحتياجات عملاءها سواء أفراد أو منظمات . و تقوم هذه الوكالات بعدة مهام ، ليس بالضرورة أن تقوم بكل هذه المهام ، فالوكالات الصغيرة قد ينحصر نشاطها في بعض هذه المهام و ليس كلها ، و لكن الوكالات الناجحة عموما هي التي تؤدي المهام الموكلة لها وفق الجدول الزمني و تتغلب على المعوقات التي تطرأ أثناء العمل و تحقق الأهداف المرجوة ، و هذه المهام هي :

- أ- **فهم و تحليل أهداف العميل :** و إعداد و تنفيذ البحوث الإعلامية لصالحه و إقناعه بالأفكار التي تضمن تحقيق تلك الأهداف .
- ب- **أبتكار و تنفيذ الحلول (الموضوعات) الإعلامية :** الموجهة للجماهير المستهدفة ، و ذلك يتضمن كتابة النصوص الإعلامية و الشعارات التي تستهدف إستمالة الجمهور لأفكار العميل + إنتاج المواد الإعلامية المختلفة التي تحتاجها وسائل الإعلام .
- ج- **القيام بالوظائف الإدارية :** و التي تشمل الجوانب المالية و المحاسبية اللازمة لأداء الخدمات الإعلامية ، و كذلك وظائف المتابعة بدءا من التعاقد مع وسائل الإعلام بأسم العميل و متابعة تنفيذ الأنشطة الإعلامية الخاصة به و توجيهها و الرقابة عليها حتى تكتمل

لقد أدى التطور الاقتصادي و الإداري و التسويقي إلى الإتجاه لأسناد أنشطة العلاقات العامة لوكالات تقوم بالإنابة عن المنظمات أو الأفراد بمباشرة كافة الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة . و يمكن حصر **العوامل** التي أدت إلى نمو و تطور عمل الوكالات في :

- أ- **زيادة الأهتمام بالأنشطة التسويقية المتكاملة :** حيث إتجهت المؤسسات إلى إستخدام العلاقات العامة كأحد المكونات الأساسية في الترويج لأعمال و سياسات و منتجات المؤسسة .
- ب- **الإتجاه إلى العولمة :** حيث أزدادت حاجة المؤسسات و الحكومات إلى الأتصال عبر ثقافات مختلفة و على نطاق واسع و بالتالي أحتاجوا إلى مزيد من الفهم المتبادل ، و قد وفرت لهم وكالات PR المناخ المناسب للتعامل من خلال أنشطتها و مهاراتها .
- ج- **تطور المهنة و تعدد التخصصات فيها :** مثل إجراء البحوث و الدراسات الإعلامية ، و إدارة الأزمات ، و تخطيط و تنفيذ الحملات الإعلامية و تقديم الإستشارات في مجال الإدارة و التخطيط و البحوث ، و من ثم الحاجة إلى الخبراء في العديد من المجالات و هو ما لا يتاح لأي مؤسسة لذا فإنها تعتمد على الوكالات التي تضم هذا المزيج الرائع من الخبرات .
- د- **التطور ووسائل الأتصال :** حيث ظهرت وسائل جديدة غير تقليدية كالأنترنت الذي يعد وسيلة رائعة لنشر المعلومات و الوصول إلى الأسواق العالمية و كسر الحواجز الجغرافية و الثقافية و السياسية ، و قد أحدث ذلك ثورة في تطبيقات العلاقات العامة بما يحقق مزايا هائلة لعملاء الوكالة .

التنظيم الإداري للوكالة :

تسعى الوكالات إلى الوفاء بأحتياجات العميل و في سبيل ذلك تلجأ إلى أبتكار أنشطة جديدة تحقق للعميل أهدافه و من ثم تستحدث إدارات جديدة للقيام بهذه الأنشطة و هي : (الأدرات ، متغيرات ، العاملين ، اختيار الوكالة)

1. **الإدارة الفنية** : يرأسها المدير الفني للوكالة و مسؤوليتها إنتاج الأفكار الإبداعية كتصميم إعلانات العلاقات العامة و إخراج المطبوعات المختلفة و الأفلام .

2. **إدارة كتابة النصوص** : و مهمتها كتابة نصوص الرسائل الإعلامية المطبوعة و المرئية و المسموعة سواء عناوين أو شعارات أو نصوص كاملة . و هم يتعاونون مع الإدارة الفنية في إنتاج الشكل الفني و التصميم .

3. **إدارة إنتاج المطبوعات** : تقوم بتلقي التصميم و النصوص من الإدارتين السابقتين و عمل الإخراج النهائي .

4. **إدارة مشتريات المواد المطبوعة** : مهمتها شراء المواد المطبوعة التي يحتاجها العملاء ، و يجب أن يكون الموظفين في هذه الإدارة على دراية بالطرق المختلفة للطباعة و أنواع الورق بما يضمن اختيار أفضل المواد لإنتاج المواد المطبوعة بأفضل صورة ممكنة .

5. **إدارة الإنتاج المرئي و المسموع** : و تتولى إنتاج المواد الفيلمية المسموعة و المرئية للإذاعة و التلفزيون ، و يتم ذلك في إستديوهات خارجية .

6. **إدارة الوسائل الإعلامية** : تقوم الوكالة بالتخطيط لحملة إعلامية دقيقة في عدد من الوسائل الإعلامية الرئيسية و مهمة الإدارة هنا هي شراء حق إستغلال الوقت أو المساحة لعرض منتجاتها الإعلامية في الوسائل الإعلامية و الإعلان لحساب العميل ، و متابعة الجدولة الزمنية للحملة في الوسائل الإعلامية المختلفة و ذلك وفق الجدولة الموضوعية للحملة .

7. **إدارة الحسابات** : و مهمتها تدقيق الحسابات الخاصة بكل تعاملات الوكالة الداخلية و الخارجية التي يتم إجراؤها بأسم العميل .

8. **إدارة التنسيق** : كلما كبر حجم الوكالة تصبح الحاجة متزايدة للتنسيق بين أنشطة و مهام الإدارات المختلفة من أجل الوفاء بمواعيد الجداول الزمنية و المواعيد النهائية لتسليم الأعمال للعملاء أو لوسائل الإعلام ، و يمكن تحديد وظيفتها في متابعة خط تدفق العمل من إدارة لأخرى حتى تكتمل كل أجزاء النشاط وفق الخطة .

9. **إدارة البحوث** : و مهمتها جمع و تحليل المعلومات و إجراء البحوث قبل إعداد الرسائل الإعلامية بهدف وضع إستراتيجية إعلامية ناجحة للعميل ، كما تستخدم البحوث في تقييم درجة فعالية الحملات الإعلامية أثناء و بعد تنفيذها . و هناك وظائف أخرى مثل الإستشارات الفنية في مجالات إدارة القضايا و الأزمات ، و في تنظيم الأحداث الهامة كالمهرجانات و الأحتفالات و المعارض و المؤتمرات

و هناك عدة **متغيرات** تتحكم في شكل التنظيم الإداري الداخلي هي :

1. **حجم الوكالة** : بعضها مملوك لشخص أو إثنين و هي وكالات صغيرة ، و بعضها شركات مساهمة كبيرة .

2. **طبيعة نشاطها** : متخصصة في نشاط واحد كالبحوث ، أو أنها شاملة تقوم بكل أنشطة العلاقات العامة .

3. **عدد و نوع العملاء** : فعدد العملاء و تجانس مجالات الأنشطة و حجم العمل الكلي يؤثر في طريقة التنظيم .

4. **عدد العاملين** : و تخصصاتهم الفنية و قدراتهم على أداء العمل المتعدد الجوانب لخدمة العملاء .

5. **حجم المسؤوليات التي تتحملها الوكالة عن العميل** : تختلف مسؤولية الوكالة حسب الجهد الذي يشارك به العميل في مجالات العلاقات العامة أو الاتصالات التسويقية عموماً ، و كذلك حسب درجة التفويض الذي تمنحه لها المنظمة للقيام بمسؤوليات معينة .

١٠٠	مستوى الوكالة	صفر
تفويض السلطة الكاملة للوكالة كافة أنشطة العلاقات العامة	تفويض السلطة الكاملة للوكالة أنشطة محددة	المشاركة الجزئية الأنشطة الاتصالية
الاستشارات؟ بعض المساعدات	تقديم الاستشارات الميدانية العامة	
صفر	مسئولية المنظمة	١٠٠
العلاقة بين وكالة العلاقات العامة والمنظمة		

المسميات الوظيفية للعاملين في الوكالة :

1. **رئيس الوكالة** : مهمته التخطيط و وضع السياسات و دراسة و تقييم عمل الوكالة و الإشراف على التنفيذ و يقوم برئاسة الإدارة الفنية .
2. **مدير التنسيق** : مهمته إدارة و تنظيم العمل و التنسيق بين وظائف و عمليات كل إدارة أو قسم بالوكالة و متابعة العمليات اليومية و الأنشطة العملية و المالية و الحسابات .
3. **المدير الفني** : مسؤول عن التصميمات و الإنتاج الفني و إنتاج المطبوعات و الإعلانات .
4. **مدير العمليات** : و هو مسؤول عن جذب عملاء جدد للوكالة و متابعة البرنامج الإعلامي الذي تم تقديمه للعميل و إقترح الحلول لأي مشاكل قد تطرأ .
5. **الباحثون** : يتولون القيام بأبحاث علمية خاصة بالعمليات الإعلامية للوكالة بأشكالها المختلفة (بحوث الرأي العام ، بحوث وسائل الإعلام ، و بحوث التسويق) .
6. **كتاب النصوص** : يقومون بكتابة نصوص الرسائل الإعلامية و الشعارات و العناوين الخاصة بكل أشكال الأنشطة الإعلامية .
7. **المحاسبون** : يقومون بالأعمال المالية و المحاسبية لأنشطة كل معمل و لأنشطة الوكالة نفسها .

إن الشركة التي تتعامل مع أسواق تتجاوز الأسواق المحلية تجد نفسها مضطرة للتعامل مع أحد وكالات PR لتساعدها على الدخول للأسواق الجديدة ، و في هذا الصدد هي أمام 3 بدائل : إما الإستعانة بوكالة محلية في كل دولة تريد أن تقتحم سوقها ، أو الإستعانة بوكالة وطنية المنشأ ذات علاقات بوكالات أجنبية في دول أخرى ، أو الإستعانة بوكالة دولية لها فروع في دول عديدة . و **معايير اختيار الوكالة** المناسبة تتمثل في قدرتها على :

1. تغطية الأسواق المرتبطة بها الشركة .
2. تنظيم الحملات الإعلامية المحلية و الدولية .
3. أسلوب إدارة التسويق الدولي للشركة من حيث كونه مركزي أو غير مركزي .
4. حجم الأعمال المحلية و الدولية للشركة .
5. التميز بمستوى الخدمات التي تقدمها الوكالة .

الوكالات في العالم :

□ **في مصر :** بدأ عمل وكالات العلاقات العامة في مصر و الدول العربية متأخر نسبيا لعدم إدراك المسؤولين عن المؤسسات عما يمكن أن تقدمه العلاقات العامة من خلق صورة ذهنية لدى الجماهير محابية للمؤسسة تستفيد منها في زيادة رسوخها في السوق ، و الأسوأ من ذلك أن هناك خلط في أوساط الإعلاميين بين الإعلان و العلاقات العامة و يظهر ذلك واضحا في تعاملهم مع البيانات الصحفية و القصص الخبرية حيث يطلبون عدم نشر اسم العميل مباشرة لأن ذلك يحول الخبر إلى إعلان مدفوع الأجر و إنما يذكر اسم الشركة كأحد الشركات العاملة في المجال .

و يعمل في مصر 8 وكالات معظمهم فروع لوكالات دولية ، و تعد **Rada Research Agency** هي أول وكالة علاقات عامة مصرية ، و قد بدأت العمل 1982 و تديرها السيدة **لولا زقلمة** التي عملت لمدة عشرين عام في العلاقات العامة و كانت تدرس في الجامعة الأمريكية بالقاهرة و هي عضو في العديد من جمعيات العلاقات العامة الدولية ، و شركتها رادا تمثل بعض وكالات العلاقات العامة في مصر مثل : **Boeing , Gallup Int. , Hill Knowlton , Charles Barker , Pepsi Cola , Glaxo (medicine) , General Motors Egypt , etc.** و يعمل فيها 25 موظف مصري منهم خمسة تخصص علاقات عامة ، و هي تقوم بالأعمال التالية :

- **و وظيفة إخبارية :** و تتضمن الاتصال بوسائل الإعلام و ممثلهم و كتاب متابعة البيانات الإخبارية + مراقبة و تحليل المحتوى حيث تقوم بتحليل المواد الإخبارية المتعلقة بعملاء الوكالة في وسائل الإعلام المصرية و العربية مثل المقالات و الأخبار التي يتم ترجمتها يوميا إلى الإنجليزية و الفرنسية و إرسالها بالفاكس لعملائها من الشركات وفق أسس نظامية .

- **التخطيط لأحداث خاصة :** لحساب العملاء كالمعارض و المؤتمرات و الندوات و الزيارات .

- **وظيفة التسويق و تتضمن :** مساندة جهود التسويق كتنظيم الزيارات للمصانع و توزيع المواد الترويجية الخاصة بعملاء الوكالة + **بحوث التسويق** إجراء البحوث الكمية و الكيفية التي تتضمن المناقشات المتعمقة ، و إجراء بحوث قياس إتجاهات الرأي العام ، و الدراسات و البحوث الإجتماعية ، و بحوث التنبؤ بأحتياجات السوق .

- **إدارة الأزمات :** معاونة عملائها على إدارة الأزمات التي يتعرضون لها بأستخدام اتصالات العلاقات العامة و أشكالها المختلفة وفق إستراتيجيات اتصالية مدروسة و محكمة .

□ **في الدول العربية :** هناك وكالات PR في 11 دولة هي : الإمارات (36) ، السعودية (9) ، ، لبنان (6) ، البحرين (5) ، الكويت (4) ، قطر و الأردن (3) ، العراق ، عمان ، فلسطين . و معظم هذه الوكالات فروع لشركات أجنبية تحتاج إلى الخبرة المحلية في تلك الدول للتواصل مع الشعوب العربية حيث تختلف ثقافة هذه الشعوب عن الثقافة الغربية و الأمريكية و حتى الشرقية سواف في الإتجاهات أو أنواق المستهلكين .

□ **في أنحاء العالم** : تستحوذ USA على نصيب الأسد في عدد الوكالات على مستوى العالم ، فليديها (53) وكالة يليها UK (15) ، ثم النرويج (8) ، ألمانيا (4) ، النمسا (3) ، كندا (2) ، الدنمارك (2) ، وهناك وكالة واحدة في كل من أستراليا و المكسيك و روسيا و فرنسا و أسبانيا و فنلندا و بلجيكا و الأرجنتين .

الوكالات الدولية : (تاريخ ، أنواع ، موضة الدولي ، هدفه ، الدور الأمريكي ، الـ 90 ، في العالم)



نبدأ بالتاريخ : فمع مطلع الأربعينات و من هذا القرن بدأ بعض مستشاري PR في USA يقدمون إستشاراتهم للأفراد و المؤسسات الأجنبية و يمثلونها في الخارج مثل كارل بوير الذي مثل مكتب الإستعلامات الألماني للسياحة و رئيس حكومة كوبا و كما فعل Ivy Lee الذي عمل كمستشار لأحد الأجهزة السوفيتية و كذلك لأحدى الشركات الألمانية . ثم ظهرت الوكالات الدولية لتحل محل المستشارين الأفراد ، و كانت Roy Bernard من أولى الوكالات التي أتجهت إلى المجال الدولي حيث بدأت تقدم خدماتها للبنوك و شركات التأمين في فنلندا و هولندا و أمريكا اللاتينية .

و في الخمسينات (بعد إنتهاء WWII) تزايد نشاط مستشاري PR على الصعيد الدولي و فكر بعضهم في إنشاء وكالات دولية لتغطية هذا المجال ، و قد تضاعف عدد هذه الوكالات بين عامي 1955 و 1957 ، عندما أسرع مؤسسوها لتجنيد المكاتب الإستشارية الهامة في العواصم الأوروبية ، و حتى بقية المكاتب الإستشارية في أوروبا لما فطنت لمزايا انضمامها للوكالات الإنجليزية و الأمريكية سارعت بقيد أنفسهم مع هذه الوكالات .

و قد واجهت الوكالات الدولية عقبات تتمثل في العراقيل التي كانت تضعها الحكومات المحلية في وجهها حيث كانت تهدف إلى التحرر الاقتصادي فبدأت تضع العراقيل أمام الإستثمارات الأجنبية لتشجيع الاقتصاد الوطني على النهوض ، و من أمثلة ذلك أن الدول الأوروبية كانت لا تساوي بين المستثمرين الأجانب و الوطنيين أمام القانون . أضف إلى ذلك مشكلات عدم الحصول على عائد عادل من الإستثمارات و أنواع العملة و حرية اختيار الوكالة التي تحقق بها أنشطتها . و أيضا تفرض بعض الدول رقابة مالية على الشركات و تشتترط أن يكون جميع العاملين بها من مواطنيها .

فمثلا كانت UK تشجع الأستثمار الأجنبي بشرط الحصول على موافقة مراقبة التبادل الأجنبي و ذلك يرتبط ب3 معايير : تأثير المشروع على احتياطي الدولار في منطقة الأسترليني + ما يحققه المشروع من زيادة في الصادرات إلى الأسواق التي تتعامل بالدولار + مدى ما يحققه المشروع من مساهمة في الكفاءة الإنتاجية للأقتصاد البريطاني = و بالرغم من ذلك فقد حصلت بعض الوكالات الأمريكية على موافقة من الحكومة البريطانية على إنشاء مكاتب أستشارية بخبراء أمريكيين لأن هؤلاء الخبراء يؤدون عملهم في بعض المجالات بكفاءة أكثر من الوكالات الإنجليزية داخل بريطانيا نفسها .

كذلك واجهت الوكالات عقبات في المجال الدولي تتمثل في تعدد اللغات و اللهجات فأوروبا بها 33 دولة تستخدم 29 لغة ، و بلجيكا مثلا تستخدم 3 لغات (فرنسي ، فلمنكو ، إنجليزي) ، لذا كان على خبراء العلاقات الدولية أن يجيدوا أكثر من لغة و يكونوا على دراية و وعي كامل بالتغيرات السريعة التي تحدث في الدولة التي

يعملون بها على كل الأصعدة (سياسيا و ماليا و صناعيا و دبلوماسيا) و أن يحترموا الأختلافات التي بين الوطن الأم و البلد الذي يعملون فيه ، و أن يكونوا على دراية بالنظم الإعلامية في هذه الدولة و الإستماع إلى النصائح المحلية التي تعطي فكرة واضحة عن ظروف المجتمع . و عموما فإن إزدهار نشاط العلاقات العامة على الصعيد الدولي يتوقف على وجود حكومة ديمقراطية مسقرة + و نظام سياسي و إقتصادي يسمح بإنشاء مشروعات أجنبية و يشجع المنافسة في جميع الميادين + و وفرة وسائل الأتصال المستقلة التي لا تخضع لسيطرة الحكومة.

أنواع الوكالات الدولية : لقد مرت الوكالات الدولية ب 3 أشكال أو مراحل هي :

□ **وكالات ذات المكاتب المنتسبة :** و كانت فكرتها في البداية تعتمد على اتفاق عدد من أصحاب المكاتب الإستشارية في الإتحاد معا لإنشاء وكالة مشتركة و بسرعة نجد هذه الوكالة الدولية الجديد تظهر إلى الوجود دون الحاجة إلى تجهيزات هندسية أو بشرية أو أعباء مالية ، ثم تطور الأمر فصارت المكاتب الإستشارية الصغيرة تسعى إلى الانضمام إلى الوكالات الدولية لتكتسب مكانة مرموقة . و هكذا نجد أن هذا اللون من الوكالات يتكون من مجموعة من المكاتب الإستشارية منتشرة في الدول التي تغطيها الوكالة + مكاتب الوكالة الفرعية المنتشرة داخل و خارج الدولة الأم ، يشرف على التنسيق بين كل هذه المكاتب خبير يعمل في المقر الرئيسي ، و تكتفي بعض الوكالات بالمراسلات و الإجتماعات الدورية كأداة تنسيق . تتميز هذه الوكالات بنمو خبرة الممارسة الدولية للأعضاء و من ثم تزايد نشاطهم في المجال . و هذا النوع من الوكالات يناسب العملاء الذين يحتاجون إلى خدمة إستشارية في أسواق متباينة . و يعيب هذه الوكالات صعوبة التنسيق لتحقيق سياسة شاملة + صعوبة التنسيق في عملية تحديد تكاليف الخدمة أو دفعها + صعوبة السيطرة على المكاتب الفرعية حتى أن العميل قد يشعر و كأنه يعمل مع مكتب إقليمي يحمل أسم الوكالة فقط و يظهر ذلك جليا عندما يخفق الفرع في معالجة القضايا التي تسند إليه .

□ **المكاتب التكاملية ذات المكاتب المنتسبة :** و هي تمثل مرحلة جديدة في تطور الوكالات الدولية ، فالوكالات المنتسبة حتى عام 1959 كان عددها 12 وكالة على مستوى العالم ، ثم بدأت هذه الوكالات تفتح مكاتب فرعية لها في البلدان الرئيسية التي تعمل بها مع أحتفاظها بالمكاتب المنتسبة التي على الشكل السابق حيث أن تلك المكاتب المنتسبة تحتكر السوق المحلي و تستطيع أن تضع العراقيل أمام الوكالات الأجنبية . و بهذه الطريقة تمكنت الوكالات الدولية من التغلب على مشكلة الإشراف على المكاتب المنتسبة بالإضافة إلى أنها بتلك الطريقة تمكنت من توسيع أعمالها الخارجية و رفع مستوى الأداء بها ، و أخيرا التغلب على صعوبات المرتبطة بالنظم السياسية و الأقتصادية في تلك الدول.

□ **الوكالات التكاملية :** و تمثل المرحلة الأخيرة و الأكثر نضجا من تطور الوكالات حيث أتجه المستشارين إلى الإتحاد في وكالة موحدة تقوم بوضع خطتها و تفتح المكاتب الفرعية و تمويلها في العواصم الرئيسية و غيرها من المناطق و تعيين الخبراء و المتخصصين و هم يتبعون المقر الرئيسي مباشرة . و لما تضخمت أعمال تلك الوكالات قامت بتوزيع الإشراف على الرئاسات الإقليمية التي تتولى توجيه المكاتب الإستشارية في المنطقة الجغرافية التابعة لها . و بالرغم من أن تلك الوكالات لا تزال ترحب بالتعامل مع المكاتب التي ترغب في الإنتساب إليها إلا أن ذلك لم يعد الأساس الذي تعتمد عليه ، و هذا الشكل يتميز بأنه تغلب على صعوبات التنسيق و الإدارة و المشكلات المالية التي كانت تعاني المكاتب المنتسبة منها ، و لكن العيب أن

التناقض قد يحدث بين نشاط الوكالة على المستوى الدولي و نشاط أحد الفروع على المستوى المحلي +
بفتقد كثير من مزايا الوكالات ذات المكاتب المنتسبة ، و كذلك يعيبه حاجته إلى تجنيد عدد كافي من الخبراء
و المتخصصين و الحاجة إلى تمويل كبير و صعوبة بناء إسم و سمعة في البلدان التي يغطيها بنشاطه .

موضة التخصص في المجال الدولي : بدأت أغلب الوكالات تفتح لها نشاطا دوليا و لو صغيرا لتواكب
الموضة الجديدة التي تفتشت في المجال ، فنجد أن **وكالة مستشاري نيويورك** لا يزيد حجم نشاطها الخارجي عن
خمس نشاط الوكالة . و أحد مؤسسي هذه الوكالة قام بتأسيس **وكالة دولية** لها مكتبان في بون و ديسلدوف و لها
نصف أسهم مكتب Roy Bernard بلندن و لها مراسلين في إيطاليا و فرنسا و 11 دولة في أمريكا اللاتينية .

كذلك تعمل **وكالة ريد جونز** بنيويورك في الأنشطة الدولية الخارجية و الأنشطة الحكومية الداخلية ، و
تتعاون مع شبكة من مكاتب PR في 43 دولة . أما **وكالة كورتس هوكستر** بنيويورك فيصل نشاطها الخارجي
إلى 90% و تركز على المجال الإقتصادي و لها مكتب في فرانكفورت و فروع في العواصم الأوروبية .

كذلك **وكالة جوليس كلين** بشيكاغو يصل نشاطها الدولي إلى 70% من أجمالي خدماتها ، و لها مكتبين
في فرانكفورت (ألمانيا الغربية) و تورنتو (كندا) ، و لها تحالفات مع مستشاري باريس و مانيلا ، و من عملائها
شركة الصلب الألمانية و الشركة الألمانية للكيمياويات و جمعية تنشيط و حماية الإستثمارات الألمانية و الشركة
بان أمريكان للخطوط الجوية .

و من الطريف أن بعض الوكالات تخصصت في تقديم الإستشارات في مجالات التسلية و الترفيه كالوكالة
التضمنية ، و كذلك تخصص بعض الوكالات في الأزياء و الأثاث و الأعمال الخيرية . و قد أتجه البعض منها
إلى التخصص في مجال البحوث مثل **وكالة بحوث العلاقات العامة** بواشنطن و التي تضامنت معها **وكالة**
العلاقات العامة التجارية العالمية في أوتاوا بكندا حيث وفرت الوكالتان معا عدد كبير من المتخصصين في العمل
الإداري و الصناعي و التربوي في جميع أنحاء العالم للمشاركة في عمليات البحوث و من أبرز عملاء هاتان
الوكالاتان : هيئة الأمم المتحدة و وكالة البحرية العالمية .

و قد حصلت **وكالة هاملتون رايت** على أكبر دخل بين الوكالات الدولية في الخمسينات و كان من عملائها
حكومات فنزويلا و إكوادور و الصين و سيلان و إيطاليا و مصر . و كذلك كانت **وكالة هل ونولتون** التي كان
من عملائها الحكومة اليابانية و شركة قناة السويس .

و الهدف من أقتحام المجال الدولي : يرتبط أساسا بالوظيفة التسويقية ، فالشركات كانت تركز على دور
العلاقات العامة في الترويج لمنتجاتها و إبطال تأثير الإتجاهات المعادية لها عند الأفراد و الحكومات و تدعيم
الإتجاهات المؤيدة لها و تحاول الوصول إلى قادة الرأي و الحكومة و العمال و الموردين و المتعهدين و
المنافسين و الجمهور العام لتهيئة جو ودي يساعدها على ممارسة نشاطها بنجاح في الدولة .

أما الحكومات فكانت تستهدف من وراء العلاقات العامة كسب تأييد الرأي العامة لرجال السلطتين التشريعية والتنفيذية وتنشيط حركة السياحة و رسم صورة مشرقة لها في المجتمع الدولي و كسب تأييد الرأي العام العالمي لسياستها و كذلك كسب ثقة الجماهير و تأييدها . و يرى دافيسون أن الصراع السياسي العالمي قد زاد من عدد برامج PR التي تسعى إلى نقل المعلومات إلى الشعوب الأخرى و التأثير فيها و إضعاف عزيمة العدو و كسب الحلفاء. و يتم ممارسة هذه البرامج من خلال تضافر جهود الوكالات الدولية و الحكومات و بعض المنظمات الخاصة من أجل تحقيق أهداف إنسانية (تعليمية، دينية، سياسية، إقتصادية كتنشيط السياحة أو التجارة)

دور الأمريكي في المجال الدولي : و نظرا لأن الهدف الرئيسي من الـ PR هو التسويق فلا عجب من أن نجد أن الولايات المتحدة تتفوق في هذا المجال و ذلك بفضل ما حققته من تقدم في دراسات و تطبيقات العلاقات العامة. و الدراسة التي أجرتها دورية العلاقات العامة الأمريكية على أكبر 500 شركة صناعية و أكبر 80 وكالة PR في الولايات المتحدة تشير إلى أن 225 شركة بلغ إنفاقها على أنشطة الـ PR 50 مليون \$ و أن عدد العاملين في مجال الـ PR في 153 شركة بلغ 1300 خبير داخل المقر الرئيسي و 400 خبير في مكاتب الوكالات خارج الدولة منهم 40 أمريكي و الباقي خبراء من الدول التي تعمل فيها مكاتب الوكالة و هم أوروبا و اليابان و أستراليا و أمريكا اللاتينية ، كما تشير الدراسة إلى أن عملائهم تزيد مبيعاتهم عن 500 مليون \$ ، و هم يحصلون على خدمات (المشروعات الخاصة ، النشر ، الإستشارات ، إعداد المقالات و النشرات و إستخدام الإذاعة و التلفزيون ، تحليل القصاصات) . و قد حصلت وكالاتان من الـ 80 وكالة على 50% من دخلهما من المجال الدولي ، و اللتان تليهما في الترتيب حصلتا على 35% بينما كان دخل الخامسة 25% .

و بنظرة تفصيلية على شركة **Hill Knowlton** الأمريكية نجد أنها تأسست 1927 على يد جون هل و قد بدأت نشاطها الدولي 1953 و هي تقدم خدماتها إلى 3 فئات هي : الشركات الأمريكية التي لها أعمال خارج الولايات المتحدة + الشركات الأجنبية التي تعمل داخل الولايات المتحدة + الحكومات الأجنبية . و تضم فريق من المتخصصين الأكفاء في مجال العلاقات العامة الدولية و العلاقات الحكومية و العلاقات بالمجتمع المحلي و برامج الإذاعة و التلفزيون و المعارض و العلاقات العمالية و السياسية و المالية و التجارية و بحوث الرأي العام و الخدمات المتخصصة و دراسات السوق ، كما تستعين هذه الوكالة ببعض المكاتب الإستشارية في الخارج كشركاء منتسبين. و قد أنتعش نشاط هذه الوكالة مع إنشاء السوق الأوروبية المشتركة ، و تطور وسائل الأتصال.

اسم الوكالة
Shandwick
Hill Knowlton
Burson - Marsteller
Ogilvy PR Group
Omnicom P.R Network
Edelman P.R Worldwide
Fleishman - Hillard
Ketchum P.R
Mannig , Selvage Lee
Ruder Finn

و بالانتقال إلى التسعينات من هذا القرن : نجد أن الأوضاع التنظيمية

تعرضت لتغيرات كبيرة حيث إتجهت الهياكل الإدارية نحو الحجم الصغير بسبب تقلص حجم الميزانيات + تم الاعتماد على الشركات الإستشارية بشكل كبير و تشير الدراسات إلى أن 75% من الشركات تستعين بالاستشارات الخارجية . و يوجد في USA أكثر من 2000 وكالة تتركز في نيويورك و شيكاغو و تتميز بأن نشاطها يمتد خارج الولايات المتحدة ليشمل 55 دولة . أما لندن فيها 500 وكالة و 70 مستشار للنشر . و من الملاحظ أنه منذ الثمانينات بدأت كثير من الوكالات تتحول إلى مسمى "شركة" تأكيدا على البعد

الإستشاري . وفي الشكل المقابل أكبر 10 شركات علاقات عامة دولية في العالم من حيث الدخل و عدد العاملين ، و بعضها لديه أكثر من 100 مكتب حول العالم أغلبهم في أوروبا و أمريكا .

وكالات العلاقات العامة الدولية في الدول المتقدمة :

□ **في المملكة المتحدة :** إن الجهة الرسمية للعلاقات العامة في المملكة المتحدة هي الجهاز المركزي للأستعلامات Central Office of Information ، أنشئ 1946 بهدف إعادة تنظيم العلاقات العامة في بريطانيا في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، و مهمته الداخلية هي الإشراف على إدارات العلاقات العامة في الوزارات و الهيئات و المصالح الحكومية و التنسيق بينها و تقديم الخدمات الفنية لها ، و مهمته الخارجية هي الأشراف على الإعلام الخارجي الذي تتولاه وزارات الخارجية و الكومنولث و المستعمرات و هيئة التجارة الخارجية و هيئة الإذاعة البريطانية BBC و المجلس البريطاني British Council (أنشئ 1934 لتعريف العالم الخارجي بحياة الشعوب البريطانية و أفكارها، و زيادة تبادل المعرفة و الفكر بين الشعب البريطاني و الشعوب الأخرى).

ينقسم الجهاز إلى 13 إدارة هي : الأفلام ، التلفزيون و الجريدة السينمائية ، الإذاعة ، التصوير ، المطبوعات ، السياحة و الإنتاج ، الخدمات الصحفية الأجنبية ، المراجع ، المعارض ، الإعلانات ، البحوث ، الشؤون الإقليمية ، الشؤون الإدارية . يرأس كل إدارة مدير بنفس درجة مدير العلاقات العامة في إحدى الوزارات . و يشرف على الجهاز وزير دولة يعاونه مراقبان .

يتولى الجهاز إنتاج المطبوعات بلغات عديدة بهدف تعريف شعوب العالم بالمجتمع البريطاني و التقدم الأقتصادي و العلمي و التكنولوجي الذي حققته الدولة ، و إظهار صورة بريطانيا كدولة تجارية ذات ثقافة عظيمة و تقاليد ديمقراطية راسخة ، و تنشيط السياحة و التجارة و دعم الأقتصاد البريطاني .

تختلف طبيعة الجهاز البريطاني عن نظيره الأمريكي : فالجهاز البريطاني يميل للمركزية و الإشراف الحكومي على الإذاعة و التلفزيون ، أما الأمريكي فيميل إلى اللامركزية و إشراف القطاع الخاص على الإذاعة و التلفزيون . و بسبب سيطرة الحكومة على نظام العلاقات العامة في بريطانيا نجد أن المكاتب الإستشارية عددها محدود في الدولة و المكتب غالبا يتكون من صاحبه و أثنان من المساعدين على الأكثر ، و عدد الأشاريين في الدولة حوالي 30 خبير و متخصص يعملون في المكاتب الكبرى .

□ **في الولايات المتحدة :** إما الجهة الرسمية للعلاقات العامة في الولايات المتحدة فهي وكالة الإستعلامات ، أنشئ 1953 بهدف إقناع شعوب العالم بأن السياسة الأمريكية هي سوق لتحقيق آمالهم في الحرية و التقدم و السلام و تفسير السياسة الخارجية و التصدي للدعاية المعادية و تقديم صورة دقيقة للحياة و الثقافة الأمريكية يعمل بالوكالة 10 آلاف موظف خارج الولايات المتحدة ، تنقسم الوكالة إلى 5 إدارات هي : الإرساليات و الوفود الخارجية ، الصحافة و المطبوعات ، الأفلام و الخدمات التليفزيونية ، الخدمات الإعلامية (تشرف على المكتبات في 84 دولة حيث يبلغ عدد الكتب بها 2 مليون مجلد في موضوعات علمية و فنية و تعليمية و إدارية و إقتصادية و أدبية و موسوعات) ، الخدمة الإذاعية . و تقوم الوكالة بـ :

1. بمهمة تعليمية تتمثل في إنشاء مراكز تعليم اللغة الإنجليزية في كثير من بلاد العالم خاصة أمريكا اللاتينية ، و كذلك تنظيم حلقات حول الموضوعات الثقافية و برامج الشؤون العامة .

2. مهمة إعلامية تتمثل في أنشأت 3 مراكز إقليمية في المكسيك و بيروت و مانبلا لأنتاج و توزيع النشرات و المجلات و الكتيبات في أنحاء العالم حيث تنتج سنويا 16 مليون نسخة لـ 20 مجلة تصدرها بـ 27 لغة و توزعها على 88 دولة بالإضافة إلى 10 مليون نسخة من الكتيبات التي تصدر بـ 47 لغة و توزع على 119 دولة .

3. مهمة صحفية تتمثل في إعداد البيانات الصحفية و إرسالها إلى الصحافة المحلية و الإذاعة و التلفزيون و تتناول هذه البيانات مقتطفات من الخطب و التصريحات لمسؤولين أمريكيين حول الأمور العالمية و الإقليمية . كما تصدر إدارة الصحافة و المطبوعات بواشنطن 4 مجلات رئيسية بالإضافة إلى المجلات الصادرة عن المراكز الإقليمية و هذه المجلات هي : أمريكا بالصور (تنشر بالروسي و البولندي) ، الحياة (للشعوب العربية) ، المحور (للسناطقين بالفرنسية و الإنجليزية في أفريقيا) .

4. مهمة إذاعية تتمثل في إذاعة صوت أمريكا (تبث 800 ساعة إسبوعية بـ 35 لغة) حيث تقدم الأخبار و الشؤون العامة و موضوعات ترفيهية يختارها المستمعون ، و تقوم الإذاعة بتزويد مراكزها بالخارج بالأفلام التسجيلية و التليفزيونية التي توضح رغبة US في السلام و سعيها إلى تحقيق التقدم العلمي كعرض أفلام تسجيلية عن الفضاء ، كما تتولى عرض هذه الأفلام في المعارض الدولية و المحلية .

5. مهمة تنسيقية و تتمثل في التنسيق مع سائل الأجهزة الدبلوماسية الدعائية و الثقافية الأمريكية كفرق السلام و الجامعات بهدف تحقيق أهداف سياسية مرسومة تتضمن التجسس و الحرب النفسية و التخريب الثقافي . و لا شك أنها مهمة غير شريفة تتنافى مع المفهوم الصحيح للعلاقات العامة و هذا ما جعل السناتور وليم فولبرايت ينتقد هذه المهمة و يدعو إلى الألتزام بمعايير الوضوح و التنوير و محاولة تحقيق التكيف الإجتماعي و التفاهم الإنساني وصولا إلى خير البشرية و رخائها ، أقتداء بما يفعله السوفيت و إنجلترا و فرنسا .

□ **في اليابان :** مع التطور الاقتصادي السريع في اليابان و أقتحامها مجال التجارة العالمية بدأت المكاتب الإستشارية للعلاقات العامة في الظهور حتى صارت الآن تزيد عن 1000 مكتب ، بالإضافة إلى الوكالات الأمريكية التي فتحت فروع لها باليابان . و قد تطورت المهنة بفضل النهضة الصناعية و تطور وسائل الأتصال و إرتفاع نسبة المتعلمين و زيادة حركة التجارة مع الولايات المتحدة .

في 1961 قامت وكالة Dentsu (مصنفة رقم 4 على مستوى العالم) للإعلانات بإنشاء وكالة فرعية للعلاقات العامة باسم Dentsu PR Center Ltd .

في 1959 تم التحالف بين حوالي 50 مكتب إستشاري مستقل و بهم تكونت شركة تضامنية دولية للعلاقات العامة تحت إسم الشركة الدولية للعلاقات العامة و بلغت ميزانية أنشطتها 2 مليون دولار ، و قامت تلك الشركة بالتنسيق مع المكاتب الإستشارية و الوكالات الأجنبية (حوالي 50 مكتب و وكالة) حول العالم لأنشاء تجمع أكبر عرف بأسم شركة ديلاوير 1967 بهدف التغلب على نواحي القصور و الصعوبات التواجه العمل الدولي و تقديم خدمات العلاقات العامة بصورة أفضل ، و قد قدمت الشركة ضمانات لكافة الفروع بحصولهم على حقوقهم الكاملة في أرباح عمليات الشركة مع تأكيد الرقابة و السيطرة الإدارية للإدارة المركزية بطوكيو .

3. إدارة العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة (مشكلاتها و كيفية مواجهتها)

تواجه مهنة العلاقات العامة العديد من العقبات منها عدم **وضوح المفهوم المهني** و مدى فعالية هذه المهنة على أرض الواقع و من ثم عدم الاعتراف بأهميتها و ضعف الميزانية المخصصة لها. كذلك هناك **فجوة بين الدراسة الأكاديمية و ظروف الممارسة العملية** خاصة فيما يتعلق بضبط الميزانية اللازمة للممارسات في الواقع . كما أن ظهور **الإنترنت** أدى إلى ظهور قضايا جديدة لابد أن يواجهها الممارسون مثل إستخدام هذه التكنولوجيا في تشويه سمعة المؤسسات عبر الشائعات التي تنشر على الإنترنت . و أخيرا فإن **التعامل مع جماهير متنوعة** في السمات الثقافية و الدينية و العرقية و الاقتصادية تعد هي الأخرى من العقبات التي يواجهها الممارسون ، خاصة و أن الممارسون بدأوا يتجهون إلى مخاطبة الجمهور العالمي من خلال الشركات الدولية و المؤسسات التي لها نشاط دولي . و فيما يلي نستعرض تفاصيل تلك العقبات .

□ **العقبة الأولى : الافتقار لمعايير اختيار العاملين :** يلتحق العاملون بالعمل في إدارة PR دون سابق اختبار لسماتهم المهنية و دون التأكد من معرفتهم بالمعايير المهنية ، و أهم ما يتم التركيز عليه هو المظهر الجيد فقط دون الأهتمام بالتعليم و التدريب و الخبرة و كانت النتيجة ظهور طائفة من الممارسين أطلقوا على أنفسهم أنهم خبراء و هم يفتقرون للعلم و الخبرة التي تؤهلهم للعمل في المهنة . و بنظرة سريعة نجد أن العاملين في بلادنا يتم إختيارهم بعمل مقابلة لهم ، و الواجب أن يتم الأختيار وفق معايير و أختبارات علمية دقيقة لتقييم المتقدمين للعمل على أسس صحيحة دون تدخل للأعتبارات الشخصية و العوامل الغير موضوعية حيث يجب أن يتسم الممارس بالميل للخدمة الإجتماعية ، و القدرة على الإقناع ، و ابتكار برامج اتصالية جيدة فالفرد الإنطوائي لا يستطيع إقامة علاقات اتصالية ناجحة ، و الميل الأدبي الذي يظهر في تحرير المطبوعات، و المرونة في التعاطي مع الظروف المختلفة فالفرد الجامد لا يمكنه التكيف مع الظروف المتغيرة ، و من أشهر الأختبارات التي تستخدم لأختيار الممارسين في المجال : "أختبارات الأستعداد العام" / إدارة القوى العاملة في الولايات المتحدة .

□ **العقبة الثانية : افتقار العاملين في المجال للخلفية العلمية المناسبة :** فالمناهج التي تدرس في الجامعات ليست كفيلة بتأهيل العاملين للممارسة المهنية السليمة . و لهذا السبب تم عقد لجنة تعليم العلاقات العامة تابعة لجمعية العلاقات العامة الأمريكية في 1999 و تتكون اللجنة من 47 خبير من 8 مؤسسات كبرى ، و قد أتفقت اللجنة على وجود عدد من المعارف الثابتة و المهارات التنافسية لابد ان يلم بها الممارسين بهدف زيادة إمكانيات أجهزة العلاقات العامة التي يرأسونها و يعملون بها و هي : مفاهيم و إستراتيجيات الأتصال و الإقناع ، و كل ما يتعلق بالعلاقات العامة من أدوار و نظريات و تاريخ و قوانين و أخلاقيات و فلسفة ، العادات المجتمعية ، التسويق ، القضايا العالمية و الخاصة ، و مفاهيم و نظريات الإدارة و الإحصاء ، و الأدوات البحثية ، و تكنولوجيا المعلومات ، و الأتصالات الدولية ، لغات أجنبية ، الرأي العام ، العلاقات المؤسسية و الهياكل التنظيمية ، الإعلان ، و علم سلوك المنظمات . و كم المعارف لدى الممارس يرتبط

بالمؤهل الذي حصله عليه فالمعارف عند ضاحب البكالوريوس تختلف عنها عند صاحب الماجستير أو الدكتوراة ، و العكس فأنعدام المعرفة يسيئ للمهنة .

□ **العقبة الثالثة : أفتقار العاملين في المجال للتدريب المناسب :** فالتدريب من أهم الوسائل التي تعمل على الأرتقاء بمستوى العاملين و قدراتهم و إكسابهم مهارات و صفل خبراتهم و كفاءاتهم و من ثم تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية و تعلم الواجبات الوظيفية و التكيف معها و الشعور بالرضا و الإستقرار . و من المجالات التي يجب أن يتم تدريب العاملين فيها : الكتابة الصحفية ، مهارات الأتصال ، إستخدام الحاسب الآلي .

□ **العقبة الرابعة : عدم الألتزام بأخلاقيات المهنة :** فعلى الممارس أن يلتزم بالأخلاق الحميدة في تعامله مع الجمهور فيكون أميناً في التعرف على مشكلات الجمهور و حاجاته و نقلها بمنتهى الصدق للمسئولين ، و التعامل بصدق و نزاهة مع وسائل الإعلام وفق التشريعات المنظمة لذلك ، و ممارسة العمل بما يحقق أهداف المؤسسة . و قد حصر باومان و نايجل الإنتهاكات الأخلاقية التي تحدث من الممارسين و هي تنحصر في 4 مجموعات : إطار المسؤولية الإجتماعية ، إطار العلاقة بين الممارسين و العملاء ، إطار العلاقة بين الممارسين و وسائل الأتصال ، إطار علاقة الممارسين ببعض . و قد شكل العاملين في الجمعيات و الإتحادات التي تضم الممارسين لها و تضع آداب المهنة و قواعدها و تساهم في التقنين العلمي لها .

و قد سنت العديد من الجمعيات القوانين لضبط الممارسات الأخلاقية في المهنة مثل جمعية العلاقات العامة الأمريكية التي وضعت دستور للمهنة في 1960 و ألزمت الأعضاء به ، و مثل قانون المعهد البريطاني للعلاقات العامة الذي ينص على أحترام المصلحة العامة كرامة الإنسان و عدم نشر معلومات زائفة أو تعمد إفساد نزاهة وسائل الإعلام و عدم التعامل مع عملاء ذوي مصالح متصارعة و عدم قبول هبات من أي مصدر آخر ، و مثل قانون الإتحاد الدولي للعلاقات العامة و قانون أئينا و قانون إتحاد مستشاري العلاقات العامة، و قانون المعهد النييجيري .

أما عن الوضع الحالي في مصر فيتم أختيار الممارسين على أساس الجمال لذا يكون أغلب الممارسين من الإناث ، و لذا يقع العبء في حل هذه المشكلة و تصحيح المفاهيم على الخبراء العلميين في المجال حيث يجب عليهم تنظيم الممارسين في إتحادات و جمعيات و وضع قواعد لحصولهم على عضوية هذه الجمعيات و وضع سبل لعقاب الخارجين عن قوانين تلك الجمعيات و الإتحادات . و يرى العلماء ضرورة الإرتكاز على عدد من المبادئ الأخلاقية في ممارسة المهنة هي :

1. الهدف : يجب أن تسترشد الإدارة بمجموعة من القيم في صياغة الأهداف بحيث تقنن سلوك الممارسين.
2. الفخر : يجب أن يعنز الممارس بذاته و مهنته و مؤسسته و يقاوم كل الإغراءات غير الأخلاقية.
3. الصبر : فالتمسك بالقيم الأخلاقية سوف يؤدي إلى النجاح على المدى البعيد .
4. الإصرار : يجب الأصرار على أن كل الأعمال تتوافق مع المبادئ الأخلاقية .
5. الرؤية : لابد من توضيح رؤية المؤسسة للمجتمع ، و تقييم الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
6. الصدق : تجنب نشر العبارات الرنانة أو أنصاف الحقائق التي تفسد موضوعية وسائل الإعلام .
7. الإحترام : بمعنى أحترام عقلية الجمهور الذي توجه له الرسائل.

8. الثقة : لابد أن يعمل الممارس في إطار من النزاهة و يتأكد من أن الجمهور سوف يستفيد من الرسائل الإقناعية التي يقدمها له .
9. المساواة : معنى ضرورة التكافؤ بين الممارس و الجمهور فيما يتعلق بمستوى المعلومات التي يحتفظ بها الطرفان و مستوى الخبرة و الفهم .
10. المسؤولية الإجتماعية : فلا يجب أن يقصر الممارسين أهتماماتهم على النتائج الجزئية لجهودهم الإقناعية فحسب ، بل يجب أن ينتبهوا أيضا إلى الأعتبارات الكلية المتعلقة بمصلحة المجتمع .

□ **العقبة الخامسة : عدم إعتراف الإدارة بجدوى العلاقات العامة :** يتوقف نجاح العلاقات العامة في مهمتها على مدى إعتراف الإدارة بها و أقتناعها بها و توفير الظروف المناسبة لها للعمل و لكن للأسف أن الإدارة العليا أحيانا لا ترى أهمية لذلك و من مظاهر ذلك : ① أنها تقوم بدمج وظائفها في داخل إدارة أخرى مما يؤدي إلى عدم وضوح الأختصاصات فمثلا بعض المؤسسات تقوم بدمجها في قسم التسويق (و يكون التركيز على وظيفة الإعلان) أو في قسم شؤون الأفراد (و يكون التركيز على الجمهور الداخلي) أو قسم الشؤون الإدارية أو الإنتاج أو المبيعات ، المحصلة النهائية هي تقصير الموظفين في مهامهم الرئيسية ، كذلك ② أنها لا تخصص موارد مالية كافية لها فالدراسات تشير إلى أن من بين أهم المشكلات التي تواجه إدارات العلاقات العامة في مصر هي نقص الإعتمادات المالية المخصصة لها بالرغم من ارتفاع تكاليف النشر في وسائل الإعلام و ارتفاع الأجرور و تكلفة المواد الخام . و ينبغي على واضعي خطط العلاقات العامة أن يحددوا بدقة الميزانية و تكلفة كل نشاط مقترح على حدة ، و هناك عدة متغيرات يجب أن توضع في الإعتبار أثناء تقدير الميزانية هي :

1. طبيعة الصورة الذهنية للشركة في أذهان الجماهير (المجتمع المحلي و وسائل الإعلام) و توقعاتها ، و من ثم الأهداف التي تسعى الـ PR لتحقيقها .
2. الجماهير الداخلية و الخارجية و خصائص كل منهما و كيفية الوصول لها .
3. نشاط الشركة يركز في مكان واحد أم عدة أماكن متقاربة أم متباعدة .

هذا يشير إلى ضرورة أن تستجيب الإدارة العليا لطلبات إدارة العلاقات العامة و ما تطلبه من مخصصات مالية . و على أية حال فقد أشارت دراسة مصرية إلى أن الإدارة العليا في المؤسسات لا تعترف بأهمية العلاقات العامة. و يرجع السبب إلى :

1. عدم وضوح مفهومها و ما يمكن أن تقدمه من خدمات و منافع جليhle للمؤسسة حيث ينظر إلى العلاقات العامة على أنها وظيفة سطحية مهمتها الإعلان .
2. أنها وسيلة للدفاع عن المؤسسة في أوقات الأزمات فقط و عدا ذلك لا أهمية لوجودها .
3. أنها وظيفة إدارة الأتصالات فهي خطوة تنفيذية في نهاية العملية الإدارية و الحق أنها وظيفة إدارية تشارك في إتخاذ القرارات .

و الواجب على القائمين على الإدارة العليا أن يولون مزيد من الأهتمام للعلاقات العامة حتى يتعرفوا على مواقف الجمهور في المؤسسة و ينجحوا بعد ذلك في خلق سمعة طيبة عن الشركة لدى الجماهير و الذي سيكون له مردود إيجابي في تسويق منتجات و خدمات الشركة ، حتى أن بعض الباحثين يرون أن ما

تنفقه المؤسسة على عمليات العلاقات العامة يعد بمثابة قسط التأمين الذي يدفع لتحويل لعبة الحظ أو الصدفة إلى نوع من المهارة . فالعلاقات العامة تعمل كمرشد أو دليل للمؤسسة لتفادي الأخطار .

□ **العقبة السادسة : ضعف مشاركة إدارة العلاقات العامة في عملية إتخاذ القرار :** إن الشكل المعياري هو أن يقوم مدير إدارة العلاقات العامة بتوضيح تصورات الجماهير للقيادة العليا و التى بناء عليها يتم إتخاذ القرار السليم . و العكس صحيح فعدم تداخل إدارة الـ PR مع الإدارة العليا يجعل من الصعب توصيل آراء الجماهير لها و من ثم عدم المشاركة في إتخاذ القرار .

□ **العقبة السابعة : عدم وضع إدارة العلاقات العامة في مستوى إداري مناسب :** فمكان الإدارة في الهيكل الإداري ينم عما تتمتع به من أهتمام و تقدير و تفهم لمسؤوليتها و طبيعة عملها ، و تنقسم **المستويات الإدارية** عموماً إلى 3 مستويات هى : **الإدارة العليا** (رئيس الشركة و أعضاء مجلس الإدارة و رؤساء القطاعات و مديري العموم ، و يهتم هذا المستوى برسم السياسة العامة و وضع الأهداف الكلية و متابعة التنفيذ) ، و **الإدارة الوسطى** (و هى همزة الوصل بين الإدارة العليا و المباشرة و مهمتها ترجمة أهداف و سياسات الإدارة العليا في شكل برامج و خطط تفصيلية ، و يمثلها رؤساء الأقسام) ، و **الإدارة المباشرة** (و هى المسؤولة عن الأحتكاك المباشر بالعاملين و الإشراف على التنفيذ). و يجب أن تنتمي إدارة العلاقات العامة للمستوى الإداري الأوسط الذي يقع على عاتقه مهمة ترجمة تعليمات الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة و نقل ردود أفعال الإدارة المباشرة و حاجاتها إلى الإدارة العليا . و عمل إدارة العلاقات العامة يتأثر بموقعها الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي و الذي يحدد مستواها و سلطاتها ، و بالتنظيم الداخلي الذي يحدد نشاطات الإدارة و ذلك يرتبط بالإمكانات المتاحة لها و مستواها في الهيكل التنظيمي .

و **الجوانب التنظيمية للإدارة تتضمن :** وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة ، التسمية الوظيفية ، المستوى الإداري ، الجهة الإدارية التى يتبعها ، التنظيم الداخلي ، علاقته بالإدارات الأخرى ، الإستعانة بالمستشارين ، العاملين بإدارة العلاقات العامة و تناسب عددهم مع المهام الموكلة لهم و مستواهم التعليمي و التدريب الذي حصلوا عليه . و هناك 4 أنواع من التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة :

1. **كعمل فردي لأحد الإداريين :** حيث يوكل المدير التنظيمي للمؤسسة بمهام العلاقات العامة و في هذه الحالة تكون نشاطات العلاقات العامة هامشية .
2. **تحت إدارة متخصصة :** و هذا ما يحدث في أغلب المؤسسات الضخمة التى تتعامل مع جماهير كبيرة حيث تتولى إدارة متخصصة مهام العلاقات العامة و هذا الشكل يتميز بـ : الولاء الكامل للمؤسسة و المعرفة الكاملة بها و بمدائها و مشاكلها و نقاط القوى و الضعف في كل إدارة و سرعة إتخاذ القرارات لمواجهة الطوارئ . و في المقابل يعيب هذا الشكل : إغراق الإدارة في تفاصيل العمل اليومي ، التحيز ، الخبرة القليلة التى لا تقارن بخبرة المستشار .
3. **تحت إدارة مستشار خارجي :** حيث تفوض المؤسسة مكتب إستشاري خارجي في العلاقات العامة ، أو شركة إعلان للإطلاع بمهام العلاقات العامة للمؤسسة و يتميز هذا الشكل بـ : الحكم على الأمور بموضوعية و الإبتعاد عن المشاكل المتعلقة بالعمل اليومي و تفاصيله الدقيقة و الخبرة الواسعة و

المهارات المتعددة للمستشار لتعامله مع مشكلات متنوعة و زيادة مصداقيته لدى الإدارة العليا و أخيرا فهو ليس عبئا على ميزانية المؤسسة . و في المقابل يعيب هذا الشكل : عدم إرتياح إدارة PR له لأنه يمثل تدخلا في شؤونهم و مؤشر لعجزهم عن أداء مهامهم و عدم تواجد المستشار بشكل يومي مما يؤثر على سير العمل .

4. تحت إدارة داخلية بالتعاون مع مستشار خارجي : حيث تجمع كثير من الشركات الكبرى بين الشكلين (إدارة داخلية و مستشار خارجي) لتحصل على مزايا المستشار (الخبرة و المهارة و الأتصالات) و كذلك على مزايا الإدارة الداخلية (التواجد اليومي ، المعرفة بأدق التفاصيل) .

عموما ارتفاع المستوى الإداري لإدارة العلاقات العامة يحقق عدة مزايا منها تقديم النصح للإدارة العليا و الحصول على قسط وافر من الميزانية بما يعكس في النهاية على العاملين و المؤسسة كلها .

□ **العقبة الثامنة : عدم الإستخدام الأمثل لوسائل الإعلام** : و تعد هذه مشكلة فنية سببها أن كثير من العاملين في المجال لا يجيدون التعامل مع وسائل الإعلام و يقدمون مضامين إخبارية لا تتفق مع طبيعة الوسيلة المقدمة لها ، و الحل يكمن في ضرورة أن تركز العلاقة مع وسائل الإعلام على دراسة واعية بهدف الإلمام بطبيعة كل وسيلة إذا أرادت المؤسسة أن تظفر بتغطية إعلامية عبر وسيلة بعينها و كيفية التغلب عليها + الإستخدام الأمثل لكل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة (و يتضمن ذلك معرفة ما هو المتاح من هذه الوسائل أمام الشركة ، و إدراك الفروق بين الوسائل و كيفية استخدامها للحصول على أفضل نتائج) .

و تعني دراسة وسائل الإعلام : المعرفة بكيفية التعامل مع كل وسيلة و إنتاج ملامم لطبيعة كل وسيلة و الألتزام بمتطلبات كل وسيلة و محاولة إستمالة جمهور كل وسيلة ، و هذه هي أحد المهام الأساسية لممارسي العلاقات العامة . كذلك يجب أن تهتم الدراسة بالمتغيرات التي تحدث على هذه الوسائل كتغير أسلوب الكتابة و إستخدام الكمبيوتر و إستخدام الصور الملونة و أختصار الوقت بين التحرير و الطباعة . و الأمر ببساطة يتمثل في دراسة وسائل الإعلام الجماهيري على أساس أنها إحدى الجماهير المستهدفة .

□ **العقبة التاسعة : عدم إستخدام التكنولوجيا الحديثة** : في أنشطة العلاقات العامة خاصة الإنترنت ، بالرغم مما قدمه الإنترنت من فرصة ذهبية للـ PR حتى بات إستخدامه من الأسس التي لا غنى عنها نظرا لما يقدمه من تطورات سريعة و سرعة نقل المعلومات . و قد بدأ إستخدام الإنترنت في مجال PR في 1994 بشكل بسيط في البداية، و تدريجيا بدأ الأعتداد عليه يتزايد حتى صار من الأدوات الأساسية في :

- الأتصال بالجماهير و شرح وجهة نظرها لهم ، و الدفاع عن المؤسسة ضد أي هجوم من خلال الشبكة ، و التحدث مع الجماهير دون أن تتعرض الرسائل لأى تعديلات ، بل و التفاعل معها مباشرة بما يحقق فوائد جمة كتكوين و تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة و تحليل إتجاهات الرأي العام و تقديم أدوات تكنولوجية لازمة لتحقيق الأتصال ذو الإتجاهين مع جماهير عديدة و التحوار مع الجماهير ، و شحنها من خلال الأحتجاجات ، و ذلك بتكلفة مادية منخفضة و بجهد متواضع مقارنة بباقي الوسائل ، حيث تظهر المؤسسة في صورة مواطن مسؤول إجتماعيا .

- دعم البحوث بالإنترنت التي تتسم بالسرعة و الرخص مع وفرة ما يقدمه من معلومات في كل القطاعات

و أخيرا يجب على الممارسين في مصر أن يتسلحوا بمهارات إستخدام الإنترنت و تصميم و تحرير الصفحات على الشبكة و إستخدام قواعد البيانات و زيارة مواقع الصحف و قواعد البيانات الحكومية و الدولية و العلمية بأنتظام ، و إستخدم التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهدافهم .

□ **العقبة العاشرة : البيروقراطية الحكومية :** تعاني المؤسسات المصرية من البيروقراطية الحكومية المتمثلة في التعقيدات و القوانين و اللوائح التي يواجهها ممارسي العلاقات العامة أثناء تعاملهم مع موظفين حكوميين **المفهوم النظري للبيروقراطية :** يعني نظام العمل في التنظيمات الكبيرة الحجم التي تتصف بالتطبيق الواسع لمبادئ التخصص و التدرج الوظيفي و المستويات و تعقد الإجراءات و القواعد . كذلك يشير المفهوم إلى البطء و التعطيل في إنجاز الأعمال. كذلك يشير إلى الأجهزة الحكومية و تنفيذ مهام و وظائف الدولة في إطار السياسة العامة التي تحدده الأجهزة السياسية .

أما **المفهوم العملي الشائع للبيروقراطية :** فيعني النظام الإداري كله ، و مجموعة الإجراءات التي يجب إتباعها في المصالح الحكومية و التي تتسم بالروتين البغيض و تنقيد بنصوص القوانين الجامدة لا بروح القوانين ، كما تتسم بالعلاقة الرسمية بين الموظفين و الخوف من المسؤولية و عدم الرغبة في التجديد و الأبتكار ، و هي قوة السلطة و النفوذ و السيطرة التي يمارسها الموظفين العموميين في إطار النظام السياسي في الدولة ، و هو مجموعة الأنشطة المتقدمة التي لا قيمة نقدية لها في السوق و نادرة الإستعمال و بلا جدوى إقتصادية .

أما **المعنى العلمي للبيروقراطية :** فيعني نظاما ضخما يتضمن إجراءات معينة طبقا للقوانين و اللوائح ، يشرف عليها موظفون يتمتعون بسلطة و تحكم العلاقة بين الموظف و الجمهور و بين الموظف و زملائه شكلا رسميا في إطار القانون .

و من **مظاهر البيروقراطية في الدول النامية :** الإهمال و التقصير و التمسك بالمفاهيم البالية و التهرب من إتخاذ القرارات و تعطيل مصالح المواطنين حتى أن بعض العلماء يرجع تخلف الدول النامية لتمسكها بالبيروقراطية ، و قد أوضح العلماء السمات الرئيسية للبيروقراطية في :

- **سوء التنظيم في الأجهزة الحكومية :** حيث أنها تنظيمات ضخمة متشابهة الأركان نمطية التكوين فالإدارات داخل الوزارات لا تقوم على سياسة واضحة و مدروسة بل كثيرا ما تنشأ لأغراض لا تمت لصالح العمل بصلة لذا نجد تضاربا في الأختصاصات و ازدواجية في الأداء و تداخل في العمل و عدم توازن بين السلطات و المسؤوليات . بالإضافة إلى تعدد مستويات التنظيم في الهيكل التنظيمي و من ثم كثرة الفواصل بين مستويات التنظيم (قاع و قمة الهرم) و هذا يؤدي إلى حدوث مشكلات منها : صعوبة الإشراف و التوجيه و الأتصال و توصيل البيانات و المعلومات و بطء الإجراءات و من ثم كثرة الأجهزة الرقابية و التي غالبا ما تكون غير فعالة و متضاربة ، و اللجوء لتشكيل اللجان .

- **سوء تطبيق القوانين و اللوائح و الإجراءات :** فكثرة و تشعب القوانين و اللوائح جعلت الموظف يجد نفسه أمام غابة كثيفة من القوانين التي دخل عليها الكثير من التعديلات . و من ثم فكل موظف يفسر اللوائح على هواه و يلجأ إلى الإرتجال و الأجهادات الشخصية و البعد عن الأساليب المنهجية و المحصلة

النهائية تعقيد الخدمة و عرقلة البرامج و مضايقة المواطنين و مخالفة تطبيق النظم و اللوائح و إنخفاض الإنتاجية (فالمصري داخل مصر ينتج بنسبة 1 - 9 من إنتاج الأمريكي و 1 - 8 من إنتاج الياباني ، و الغريب أنه نفسه تزداد إنتاجيته بشكل كبير جدا و يتفوق على أقرانه إذا عمل خارج مصر) . بالإضافة إلى التمسك بالإجراءات العتيقة و اللوائح البالية التي لا تتماشى مع تغيرات الحياة .

- سوء الإدارة: و يتمثل في غموض أهداف الأجهزة الإدارية و يترتب على ذلك تنازع الأختصاصات بين الوحدات الإدارية + الإسراف و إرتفاع التكلفة الإقتصادية للخدمة و الإنتاج فالوزارات مثلا تسرف في التوسع في الأبنية و الأثاث و المظاهر الخارجية فترهق الميزانية و تبدد الأموال العامة في ما لا يجدي + تعدد الأجهزة الرقابية بسبب تعدد المستويات الإدارية و من ثم الإسراف في خلق أجهزة رقابية إستقطاع مساحة من وقت الجهاز الإداري فقط للرد على إستفسارات و ملاحظات الأجهزة الرقابية + الجنوح للنمطية في إجراءات العمل بصرف النظر عن طبيعة التنظيم مثل إقامة نظام محاسبي موحد لكل المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة كل مؤسسة (في الدول النامية).

- الفساد الإداري: و تتمثل في الإهمال و الكسل فالجو العام للعمل و الطريقة التي يقضي بها الموظف يومه في مكان العمل تجعله يهمل و يتكاسل و يقصر في عمله ، و يرجع السبب إلى ضآلة المرتبات . كما أصبح كبار المسؤولين في المؤسسات الحكومية يعتمدون على توسيع نطاق سلطاتهم و جمع أكبر عدد من الموظفين تحت إمرتهم حتى لو أدى ذلك إلى تعطيل العمل و من ثم تركيز السلطة و الذي من عيوبه : وجود إختناقات في العمل مما يترتب عليه التأخر في الإنجاز و عدم وجود كوادرات تمثل صف ثان في تحمل المسؤولية و إنخفاض الروح المعنوية للعاملين . أضف إلى ذلك المحاباة و المحسوبية و هي من الموارد الإجماعية التي خلفها الإستعمار و الإقطاع ، و ترجع إلى عوامل طائفية و مذهبية و قبلية ، و هي تنحصر في الترقية و تعيين دون كفاءة و من ثم أنخفاض الأداء . كذلك النفاق الإداري و الإتجار بالوظيفة العامة لتحقيق مآرب شخصية ، و الإسراف في المال العام ، و تبني سياسة التعطيم الإداري و من ثم عزل الموظف و تعميته . و المحصلة النهائية أمراض الرشوة و الأهمال و الكسب الغير مشروع و ضياع مصالح الشعب و سوء العلاقة بين الموظفين و الجمهور .

- كثرة العاملين: مما يؤثر في طبيعة الأداء الوظيفي و يعرقل تنفيذ المهام . و يرجع السبب في ذلك إلى فتح باب التعيينات على مصرعيه دون الحاجة لذلك خاصة إذا كانت الدولة تحمل على عاتقها توفير فرص العمل ، و المحصلة النهائية بطالة مقنعة و من ثم إنخفاض المرتبات .

دور أجهزة العلاقات العامة :

1. التعرف على معوقات تقديم الخدمة بسهولة في المؤسسة و لفت نظر الإدارة إلى دراسة هذه الظروف و إتخاذ القرارات الكفيلة بتبسيط الإجراءات و الأرتفاع بمستوى الخدمة .
2. تشجيع الحلول و المبادرات الفردية لبعض الإداريين للتغلب على المشكلات و الإجراءات البطيئة التي تعرقل العمل ، و نشر هذه المبادرات في صحيفة المؤسسة لتشجيع روح الأبتكار و التصرف السليم .
3. عقد المؤتمرات و الندوات لمناقشة أساليب تطوير الخدمة و تخليص الجهاز الإداري من السلبيات ، كما أنها تخرج الإدارة و تجعلها تلتزم أدبيا بتبني التوصيات التي تنتهي إليها المناقشات .

4. تنظيم المسابقات بهدف تطوير العمل و خلق نوع من المنافسة بين الإدارات و تحقيق الأهداف بأقل جهد و تكلفة و في أقصر وقت .
5. التنسيق مع إدارة التدريب لرفع الكفاءة الإدارية لجميع المستويات و تنمية إستعداد رجال الإدارة في مجال التعامل الإنساني مع المرؤوسين و جماهير المنظمة حتى تكون برامج العلاقات العامة بعد ذلك تعبيراً صادقاً عن واقع فعلي .
6. مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف و زيادة التفاهم و الوفاق و قبول الجماهير لمنتجات المنظمة و خططها و سياستها ، و من ثم كسب ثقة الجماهير .

4. إدارة صورة المنظمة : دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة

لا شك في أن ما تقدمه أجهزة الشرطة للجمهور من خدمات أمنية و حماية الأرواح و الممتلكات و الحفاظ على الإستقرار و النظام يعد أمر هام جدا ، و لكن مع ذلك تسود العلاقة بين الطرفين (رجال الشرطة و الجمهور) الشك و التوتر ، و هناك بعض التجاوزات التي تتصف بالعنف و القسوة و سوء المعاملة ، و الأمر سيان في كل بلاد العالم و لكن يزداد حدة في دول العالم الثالث. و يبدو أن أجهزة الشرطة تحتاج للعلاقات العامة لتحسين صورتها لدى الجماهير .

دور العلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية للمنظمة :

تسعى كل أجهزة الشرطة في العالم إلى إيجاد إدارة للعلاقات العامة داخل هيكلها الإداري و ذلك إيماناً منها بدور العلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية لجهاز الشرطة نحو الأفضل ، و من هذا المنطلق فإن الهدف النهائي الذي تسعى إليه إدارة العلاقات العامة هو تدعيم الصورة الذهنية للمؤسسة ، و يطلق الكتاب على الصورة الذهنية مسميات عديدة مثل سمعة أو صورة أو هوية المؤسسة ، أما صورة المؤسسة فيعرفها أدلمان بأنها هي التناغم بين أنشطة و مبادرات العلاقات العامة التي صممت لتدعيم أو حماية أكثر سمات المؤسسة تميزاً . و تؤكد سلام على ذلك في تعريفها بأنها هي كافة الطرق التي تقدم المؤسسة نفسها من خلالها للجماهير ، و يتضمن ذلك السلع و الخدمات التي تقدمها . و يضيف د. علي عجوة إلى ذلك بعد جديد و هو أنها تعنى الناتج النهائي للإنطباعات الذاتية التي تتكون عند الجمهور من خلال تجاربه المباشرة و الغير مباشرة مع المؤسسة و هذه الإنطباعات تؤثر في إتهاماته و عقائده و عواطفه ، و بصرف النظر عن صدق أو كذب هذه الإنطباعات فهي تعنى واقعا بالنسبة لأصحابها ينظرون من خلاله إلى ما حولهم و يتعايشون من خلاله . و يمكننا أن نحصر وظائف الصورة الذهنية في :

- أ- بالنسبة للفرد: تقوم بتصنيف المنبهات الخارجية بحيث تمثل في النهاية إطار يمكن الفرد من فهم الأشياء و التفاعل معها. و هذا ما يساعد الناس على التواصل حيث يقوم العقل بتمثيل التجارب في شكل رموز مبسطة حتى يسهل تخزينها و ترتيبها و تذكرها و إستخدامها كمعيار للحكم على صحة ما يصل إليه من معلومات + تزيد من تقدير الذات نتيجة عضوية الفرد في جماعة معينة فالصورة الإيجابية عن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تشعره بالرضا و الإطمئنان و التفوق .
- ب- بالنسبة للمؤسسة: تستخدم كأداة للدفاع عن الذات و تبرير كثير من الأفعال .

أما عن صانع الصورة الذهنية و هو أحد العاملين في إدارة العلاقات العامة فمهمته تحديد ملامح الصورة التي يجب أن تكون عليها المؤسسة . و تتمثل مهامه في :

- أ- بناء الصورة الذهنية المناسبة للمؤسسة لدى الأفراد و المؤسسات الأخرى في المجتمع مما يؤدي إلى توفير المناخ الإيجابي الذي يسمح للعاملين بالإنتاج ، و يزيد ثقة الجمهور في موقف المؤسسة المالي و من ثم بناء الثقة الشاملة في المؤسسة و دعم الجماهير لها .
- ب- تصحيح الانطباعات السيئة عن المؤسسة لدى الجمهور بهدف إستعادة ثقة الجمهور.
- ج- النهوض بواجبات المؤسسة نحو المجتمع من خلال تقديم خدمات للمشاركة في حل مشاكل المجتمع .

و بالانتقال إلى جهاز الشرطة فإنه يمكن القول أن الشرطة لها أهمية خاصة بحكم أنها تقوم بتقديم خدمات أمنية للحفاظ على حياة الناس و أعراضهم و ممتلكاتهم ، بالإضافة إلى تقديم خدمات إجتماعية كإستخراج البطاقات الشخصية و الباسبورات و رخص القيادة . و الجماهير تتعامل بلا شك مع أجهزة الشرطة بطريقة أو بأخرى و بناء على أحتكاكاتهم بالشرطة يتكون الأنطباع أو الصورة الذهنية عن الشرطة . و سواء كانت الصورة طيبة أو لا ، فإن جهاز الشرطة بحاجة للعلاقات العامة لأدارة هذه الصورة و تصحيح الصورة السيئة و الحفاظ على ملامح الصورة الطيبة و ذلك من خلال إقناع الإدارة العليا بضرورة تغيير السياسات و الأفعال التي تعد مسئولة عن تلك الصورة إلى أداء أفضل من قبل أفراد جهاز الشرطة .

العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة :

□ الجمهور الداخلي و قاداته :

بداية **نعرف الجمهور** بأنه جماعة من الناس تجمعها مصالح مشتركة و يتأثرون بأفعال و سياسات واحدة تحكم سلوكهم و هذه الجماعة متركرة في مكان واحد أو موزعة في عدة أماكن . و بناء على ذلك التعريف فإن الجمهور الداخلي لجهاز الشرطة هو كل العاملين المدنيين و الضباط و صف الضباط و الجنود الذين ينتمون لجهاز الشرطة .

و يجب أن نوضح هنا أن مسؤولية رسم الصورة الذهنية للمؤسسة هي مسؤولية كل العاملين في الجهاز و ليس فقط إدارة العلاقات العامة ، كما يجب أن نعرف أن وقع الأفعال أعلى رتبنا من وقع الكلمات ، و من هذا المنطلق يجب على العاملين في جهاز الشرطة أن يراعوا ذلك في أثناء تقديمهم الخدمات للجمهور لأن تلك الانطباعات التي يتركها كل موظف لدى فرد من أفراد الجمهور تمثل في مجموعها الصورة الذهنية النهائية لجهاز الشرطة عند الجمهور ، و ذلك لأن القاعدة أن الناس تحكم على الكل عن طريق الأجزاء التي تتعرض لها .

و حتى لا يترك الأمر للنوايا الطيبة و الإجتهدات الشخصية يجب أن تتدخل إدارة العلاقات العامة من أجل ترميم السلوك و وضعه في إطار محدد ، حيث تقوم بتدريب العاملين على طرق الأتصال و التعامل مع الجمهور ، و يمكن لأدارة العلاقات العامة أن تستعين بخبراء من الجامعات و مراكز البحوث في هذا الصدد.

و تفصيل ذلك أن الموظف من خلال عمله اليومي و من خلال أحتكاكاته اليومية بالمجتمع (أسرته ، جيرانه ، أصدقاءه ، المتاجر إلخ) ، سوف يكون سفير لمؤسسته . و حتى يعكس الموظف هذه الصورة الطيبة للجمهور الخارجي يجب أن يشعر بكيانه و احترامه و أن تلبى أحتياجاته . و من أجل أن يشعر الموظف بذاته و احترامه يجب تطبيق مفهوم الأتصال ذو الإتجاهين (إتجاه يفسر و يشرح ، و إتجاه يقيم آراء الجمهور) حيث لوحظ وجود علاقة بين كمية المعلومات لدى العامل عن مؤسسته و أتجاهه نحوها ، و كذلك وجود علاقة بين إتجاهات العامل و حالته النفسية (روحة المعنوية) و بين إنتاجيته . كما يجب إشباع حاجات الموظف كالحاجة للتقدير و الإنتماء .

و جهاز الشرطة من الأجهزة الضخمة التي تمتلئ بالعاملين ، و هذا يعد ميزة و عيب في نفس الوقت ، فميزتها أن فرص تقسيم العمل و إنجاز الأهداف أكبر و لكن يعيبها أنها فرصة لتكوين الجماعات الفرعية مما يفسح المجال للصراع داخل الجماعة ، كما أن ضخامة الجهاز يعد عيبا لأنها تقلل فرص المشاركة في صنع القرار من جهة و تزيد الأعباء المفروضة على الدور القيادي من جهة أخرى ، بالإضافة إلى صعوبة السيطرة المركزية و التنسيق خاصة مع تعدد مستويات السلطة حيث توجد مسافة واسعة بين الإدارة العليا و بقية المستويات .

كل هذا يؤكد على الحاجة لإدارة العلاقات العامة التي مهمتها تلافي كل هذه العيوب و دراسة الرأي العام و تحليله و توفير معلومات وافية عن كل قطاعات الجماهير و خصائصها و وضع سياسة واضحة تلتزم بها الإدارة العليا و كل الموظفين في المؤسسة .

القيادة : القائد هو شخص يحتل موقع بارز وسط الجماعة و يؤثر فيها و يقودها للوصول للأهداف ، و القائد قد يكون في المنظمات السياسية و الجامعات و النوادي و المصانع و حتى في التجمعات الغير رسمية . و قد أعدت لجنة الخدمة المدنية الأمريكية قائمة بالأسئلة التي تستخدم في تدريب القادة و الإجابات على تلك الأسئلة تستخدم كمقياس للحكم على مدى تمتع الشخص بمواصفات القيادة ، و تشير إلى أبعاد القيادة و هي :

- البعد الاجتماعي : يعني تفوق شخص عن بقية المجموعة في عملية السيطرة الاجتماعية ، حيث يمثل دور الأب العطوف على جماعته و الأبن البار للمقربين منه ، و هو يعرف متى يؤثر في جماعته و متى يوجه و متى يتلقى التوجيه .

- البعد الشخصي : يعني أمتلاك الشخص لملامح و سمات شخصية تؤهله لقيادة المجموعة منها الزكاء و الجاذبية و كبر السن ، و عند الأمريكيين أن يكون طويلا ، القدرة على القيام بالمهام و إنجازها من كل الجوانب المطروحة ، الحزم ، القبول الاجتماعي من الآخرين ، الإنضباط ، الأهتمام بالآخرين ، السيطرة ، الرجولة في التصرف ، الإحساس المرهف ، المحافظة على قيم الجماعة ، الدبلوماسية ، القدرة على الإستفادة من إمكانيات الجماعة ، مستمتع جيد ، صبور .

- البعد الفني : يعني أن القيادة فن إتقاع الآخرين بفعل شئ ما .
- البعد العملي : يعني أنها عمل تظهر نتائجه في أعمال الآخرين .
- البعد التأثيري : يعني أنها نشاط التأثير على الناس ليتعاونوا تجاه الهدف .

- البعد السلوكي : يعنى أنها سلوك التوجيه و التنسيق الذي يمارسه القائد على أفعال الآخرين .

و تشير الدراسات إلى أن القيادة تأخذ أحد الأشكال (الأنماط) التالية :

- النمط الديكتاتوري : و ينتج عنه هذا النمط عمل أكثر خلال فترة زمنية معينة كنتيجة للقسر و الإجبار و لكنها تولد العدوان و التنافس الغير مشروع و التوتر الذي يسود علاقة الأفراد بالقائد.
- النمط الديمقراطي : تكون الإنتاجية فيه أقل و لكن تتعلم الجماعة كيف تتعاون و يستخدم القائد الإقناع كوسيلة للسيطرة على المجموعة و يستخدم الحوافز كوسيلة لزيادة الإنتاجية ، و تشيع علاقة إيجابية بين القائد و المجموعة ، و حرية المناقشة و التعبير و المشاركة في الآراء و اتخاذ القرارات .
- النمط الفوضوي : أقل إنتاجية من النوعين السابقين و فيها يقضي الأفراد وقت أطول في مناقشة المهام و يسود الإحباط و العدوان .

إن مهمة القائد هي صياغة أهداف الجماعة و تحديد المهام و تقسيمها على الأفراد و إعطاء التوجيهات و الأوامر ، و يمارس الأتصال أكثر من غيره ، و يتكلم بصفة رسمية ، و هو أكثر قوة في أفعاله و أكثر سيطرة عليها. و يتوقع منه أن يبرز كواحد من الجماعة فيتصرف وفق قواعدها و أعرافها كي يكون قدوة و مثالاً يحتذى به الآخرين . و يمكن تلخيص وظائف القائد في :

- تحديد الأهداف : يخدم القائد كصانع للسياسة فيقوم بتحديد الأهداف و المهام التي يجب على الجماعة تحقيقها ، ثم يقوم بعملية التنظيم و التنسيق لمختلف الأنشطة التي تؤديها الجماعة لتحقيق تلك الأهداف .
- الحفاظ على إستمرار الجماعة : عند تنفيذ أنشطة الجماعة قد توجد صور من عدم الأتفاق بين الأفراد ، يكون بعضها مصحوب بتوترات و عداوات و هنا يبرز دور القائد في المساعدة على التقليل من هذه التوترات و حسم الخلافات و الحفاظ على تآلف الجماعة .
- تقديم شعار أو رمز للتعريف بالجماعة : يحتاج الأعضاء إلى رمز مشترك للتعريف بهم كعلم أو لوجو ، و لا شك أن القائد نفسه يعتبر بالنسبة للجماعة رمزا لها يرغب الجميع في محاكاته .
- تقديم الجماعة للآخرين : فالقائد يمثل جماعته في علاقتها بالجماعات الأخرى و إزالة التوترات بين جماعته و الجماعات الأخرى .

القيادات الأمنية : إن القيادة الأمنية بأقوالها و أفعالها تعد مصدرا من مصادر تشكيل الصورة الذهنية لجهاز الشرطة ، و هي جزء من الجمهور الداخلي ، و هم يقومون بالزعامة و إعطاء الأوامر و التعليمات و تنفيذ الخطط من أجل ترجمة سياسة الجهاز الشرطي و أهدافه ، و هم لا يمارسون الأتصال المباشر بالجمهور و بالرغم من ذلك فهم مسؤولون عن تكوين الصورة الذهنية لدى الجماهير بأعتبارهم أحد مصادر المعلومات و على رأسهم الوزير و مدراء الأمن في المحافظات و مدراء الفروع الأمنية كمدير مكافحة المخدرات و مدير الأدلة الجنائية و مدير مكافحة التزوير و خلافه . و لذا فمن واجبهم التواجد من وقت لآخر عبر وسائل الأعلام ، و الأتصال و لوقليلا بالجمهور المتردد على الشرطة في فترات العمل الرسمي ، التحرك العادي في المجتمع (السير في الأسواق و أداء المجاملات الإجتماعية و الأفراس). و هناك أساليب يجب أن يتبعها القادة بأعتبارهم مصدرا لتكوين الصورة الذهنية يمكن إجمالها في :

- ممارسة القدوة الطيبة : فالشرطة هي هيئة نظامية مدنية يغلب عليها الطابع العسكري ، و يلعب القائد فيها دور القدوة الذي يحتذى به بقية أفراد الجهاز ، لذا يجب أن يحترم القوانين و أعراف المجتمع و الحفاظ على المظهر و يكون مثالا للأحترام و الهيبة و الكرامة و الحزم في غير بطش أو عنف و اللين في غير ضعف .
- ممارسة روح الأسرة الواحدة : فمن الضروري أن يشيع القائد في المجموعة روح الأسرة عند تعامله مع كل المستويات الأمنية فينصهر معهم و يشعرهم كأنه أب و أخ و ابن و صديق حتى تسود روح المحبة و الأحترام بين الجميع . و من ذلك أن من غاب عيادة المريض و السؤال عن الغائب إلخ .
- تطبيق مبدأ الأتصال ذو الإتجاهين : الإتجاه الأول أعطاء التعليمات و الأوامر ، و الإتجاه الثاني (سياسة الباب المفتوح) هو الإصغاء لأراء و مقترحات الموظفين و الأهتمام بمشاكلهم و محاولة حلها ، فرب فكرة تحل غموض جريمة أو توفر الوقت في أحد الخدمات المقدمة .
- المشاركة الإجتماعية : فتواجد القادة في الأماكن العامة في المناسبات الدينية و الوطنية و في تقديم التعازي و التهاني يؤكد على ألتحام الشرطة بالجمهور و يعكس صورة ذهنية طيبة عن جهاز الشرطة لدى الجمهور .
- إستخدام لغة مهذبة للتخاطب : فإذا تعامل القائد مع الضباط و الموظفين بلغة مهذبة فإن ذلك سوف ينعكس على تعاملهم مع الجمهور .
- أحترام رموز المجتمع و قياداته : كالعلماء و المشايخ و الأدباء و الكتاب و زعماء الأحزاب السياسية و قادة النقابات و الإتحادات المهنية ، و كذلك مع الإعلاميين . فأحترام رموز المجتمع و قاداته و تلقي آرائهم و مقترحاتهم بصدر رحب و أحترام مواعيدهم و تقديم المعلومات الصحيحة بشفافية في حدود المسموح به ، و المبادرة بتقديم التوضيح و الشرح للقضايا الهامة بلغة لائقة دون التعارض مع مشاعر الجماهير و تقاليد المجتمع و ذلك من خلال المؤتمرات الصحفية و التواجد في الإذاعة و التلفزيون ، كل ذلك يساعد في تكوين صورة ذهنية طيبة عند رموز المجتمع و هم بالتبعية ينقلونها للجمهور .
- الزيارات المتبادلة مع المؤسسات التربوية و التعليمية : كالمدارس و الجامعات و كذلك في النوادي و الجمعيات ، فهذه الزيارات مهمة لأنها تساعد القادة على رصد آراء الجمهور عن قرب و في نفس الوقت الإجابة على تساؤلاته ، و من جانب آخر تساعد على محو تلك الموروثات الإستعمارية من أذهان الأطفال و النشأ و التي تعتمد على ان الشرطة مصدر لأخافة الأطفال . فالأطفال يشاهدون رجال الشرطة و يطرحون عليهم الأسئلة و من ثم يكسر حاجز الخوف عندهم .

□ وسائل الإعلام :

تعد وسائل الإعلام و العاملين فيها من الجماهير الخاصة التي يجب أن تهتم بها إدارة العلاقات العامة في جهاز الشرطة بأعتبارهم النافذة التي تطل الجماهير من خلالها على الأحداث و القضايا ، فالإعلاميون يتحكمون في المعلومات التي تتدفق إلى الجماهير و حسن العلاقة بهم يساعد على إظهار إنجازات الشرطة و تأكيد الصورة الذهنية الطيبة لدى الجماهير ، فكل فرد له عدد من التجارب مع جهاز الشرطة ، لكن لا يمكن أن يلم بكل القضايا و الموضوعات ذات العلاقة بجهاز الشرطة و التي تهتم المجتمع و هنا يأتي دور

وسائل الإعلام في تغطية هذه الموضوعات و وضع المشاهد في قلب الحدث ، و هى بذلك تضيف بعد جديد للصورة الذهنية لجهاز.

و يجب على إدارة العلاقات العامة في أجهزة الشرطة أن تراعى في علاقتها بالإعلاميين : حسن إستقبالهم و الترحيب بهم و إعداد أماكن خاصة بأستقبالهم و احترام مواعيدهم و أن يتم ذلك بالتساوي بين كل الإعلاميين بصرف النظر لأنتماءاتهم الحزبية و السياسية + تقديم المعلومات الصحيحة و الأخبار الصادقة بما لا يضر بالخطط الأمنية لمكافحة الجريمة و تعقب المارقين و أمن الدولة و المواطن + التعامل مع المضامين الإعلامية بجدية خاصة فيما يتعلق بالانتقادات و الإستجابات و الأسئلة التى توجهها وسائل الإعلام أو الجماهير لجهاز الشرطة حيث يجب توضيح ما فيه لبس و الرد على الإنتقادات و التساؤلات بصراحة و وضوح ، فهى فرصة طيبة لجهاز الشرطة لتقديم المعلومات التى تدل على الشفافية و النزاهة و تحسين الصورة الذهنية من جهة ، و من جهة أخرى رصد مواطن القصور و الشكاوى التى تعرضها وسائل الإعلام و العمل على حلها من أجل التأكيد على الصورة الذهنية الطيبة للشرطة عند الشعب و التى تتمثل في الإستجابة للشكاوى و العمل على حل مشاكل الجمهور . و يجب أن نؤكد على أن تجاهل ما تبثه وسائل الإعلام سوف يرسخ الصورة الذهنية الغير طيبة عند الجمهور .

□ دور الشرطة في مكافحة الجريمة و أداء الخدمات الأمنية الأخرى :

فالأفعال أعلى رنين من الكلمات ، و لكن لا يكفي أن تفعل الخير و إنما يجب أن تعلم الناس به ، و لذا يجب على إدارة العلاقات العامة في جهاز الشرطة أن تبرز تلك الأفعال من خلال :

1. **إعلام الجماهير بدور جهاز الشرطة في مكافحة الجريمة و قدرته على تحقيق الأمن :** و ذلك من خلال عرض نماذج من الجرائم و كيفية تعامل الشرطة معها لكشف غموضها بسرعة و بأستخدام أساليب متطورة حتى سقوط الجناة . فإعلام الجماهير بقدرات جهاز الشرطة تساعد على زرع الثقة بين الجماهير فيه و شعورهم بالأمن . وأخبار الجرائم مجال خصب للمتابعة فالناس بطبيعتهم شغوفين لمتابعة تلك الأخبار حتى يطمئنوا على أرواحهم و ممتلكاتهم و مشاريعهم الاقتصادية ، و الأمر له أهمية خاصة في مجتمعاتنا العربية و الإسلامية التى تسعى لتحقيق التنمية الشاملة و في غياب الأمن تتعطل كل مشاريع الإستثمار ، و لذا فإن الإعلام بدور الشرطة في كشف الجريمة سوف يؤكد على الصورة الإيجابية للشرطة و يشبع الأمن في المجتمع .
2. **إعلام الجماهير بالخدمات الأمنية التى يقدمها جهاز الشرطة :** فالشرطة تقوم بعدد كبير من الخدمات كالمرور و الجوازات و الدفاع المدنى و الحريق إلخ ، لذا يجب على الشرطة أن تعرف بخدماتها و كيفية التعامل معها و الإدارات الفرعية التى تؤدي تلك الخدمات فهذا يوفر وقت و جهد كلا الجانبين .
3. **الأهتمام بأمكان تقديم الخدمات :** من حيث الشكل و المعاملة الحسنة و التنظيم و أماكن أنتظار للسيارات و للمتقدمين و النظافة و الشكل المعماري و الديكور الداخلي ، حيث أن هذا يساعد في تكوين الأنطباع الجيد عن الجهاز و خدماته .

4. **أمتلاك تكنولوجيا حديثة :** مما يساعد على تقديم الخدمات بسرعة و دقة و كفاءة ، مثل سرعة الوصول لأماكن الحوادث المرورية و الجرائم و الحرائق و السيطرة عليها ، و الكشف عن المفترقات و المخدرات في الموانئ و المطارات ، و أمتلاك التقنيات التي تسمح بالوصول للأدوار الشاهقة بسرعة .
5. **مظهر رجل الشرطة :** فمظهر من يقدم الخدمة مهم فالزني النظيف المهندم له دور في ترك إنطباع عند الجمهور المتعامل معه ، فهو بذلك يجبر أفراد الجمهور على احترامه . و يلاحظ أن في بعض المؤسسات تمنح العاملين بدل مظهر حتى يهتم الموظف بمظهره بأعتباره واجهة لمؤسسة و أحد المتصلين بالجمهور .
6. **طريقة التعامل مع الجمهور :** فالممارسات الإنسانية و الأخلاق الرفيعة تقوم بدور في رسم الصورة الذهنية الإيجابية عن جهاز الشرطة . و العكس صحيح فالممارسات الغير قانونية التي تتسم بالعنف و التهديد و سوء الخلق تعطي صورة سلبية عن جهاز الشرطة + كذلك فإن تلقي آراء الجماهير و مقترحاتهم بخصوص الخدمة المقدمة و قياس رضاه عن الخدمات المقدمة و أسباب عدم حصوله على الخدمة يعكس مدى الأهتمام و الجدية في إسترضاء الجمهور و من ثم التأكيد على الصورة الذهنية الطيبة عند الجمهور . و يتم ذلك من خلال البحوث التي تعتمد على تجميع المعلومات من عينات عشوائية من المترددين على مراكز الخدمة لمعرفة اتجاهات و آراء الجمهور و دراسة كيفية إستقبال الجماهير للمعلومات و الخدمات المقدمة و مدى التأثير الذي أحدثته فيهم .

□ قادة الرأي :

- قادة الرأي هم** الأشخاص ذوي التأثير الكبير على معلومات و آراء و مواقف و سلوك الأفراد حولهم في المجتمع ، فلهم دور كبير في تشكيل الرأي العام. و لذلك السبب تهتم إدارة العلاقات العامة في جهاز الشرطة بدراسة قادة الرأي لأن التواصل معهم يعنى التواصل مع أفراد الجمهور. و يفضل أن تكون العلاقة بين جهاز الشرطة و قادة الرأي غير رسمية . و يمكن إجمال خصائص قادة الرأي في :
1. أكثر تعرض لوسائل الإعلام و للمسؤولين عن التغيير في المجتمع .
 2. أكثر إطلاعا في مجال تخصصهم و من ثم فهم أكثر تجديدا ، و هم مصدر للمعلومات موثوقا به .
 3. أكثر توافقا مع النظم الإجتماعية ، و أكثر مشاركة في المجتمع و تأثيرا في العديد من الموضوعات .
 4. ذوي مكانة إجتماعية و مالية عالية ، و الأطول إقامة في المجتمع ، و الأكبر عمرا في المجتمعات التقليدية على إعتبار أن السن يجلب الحكمة .

و يمكن حصر **أنواع قادة الرأي** في :

1. **رجال الدين :** و للدين مكانة كبيرة في نفوس المصريين خاصة الريفيين حيث يمثل المسجد بالنسبة للقرويين المركز الثقافي و الديني ، و الشيخ أو الإمام أو المأذون يتمتعون بنفوذ كبير و هيبة و تقدير في مجتمع القرية حيث يتم إستشارته في كثير من الأمور ، و الحكومة ممثلة في وزارة الأوقاف تؤكد على هذا الدور القيادي لهم . و من هذا المنطلق يجب على الشرطة أن تستثمر هذه الزعامة من أجل رسم صورة ذهنية لها لدى رجال الدين و من ثم عند المجتمعات التي يحتكون بها .

2. رجال الإعلام : على أختلاف القنوات التي يعملون فيها (الرسمية و الخاصة و الحزبية) فهم يقدمون الأحداث و قضايا المجتمع بالعرض و التحليل ، و من ثم فهم يساهمون في تشكيل الرأي العام .
3. الأدباء : شعراء و قصاصين و كتاب مسرحيات و النقاد و غيرهم من المبدعين ، حيث تحظى أعمالهم بأهتمام الجمهور و إقباله ، و تعرف أعمالهم طريقها إلى وسائل الإعلام فيشاهدها أعداد غفيرة .
4. قادة الأحزاب السياسية : هم أيضا يؤثرون في قطاعات من الجماهير التي تقتنع بفكرهم السياسي و برنامجهم و مبادئهم و أهدافهم .
5. أعضاء مجلس الشعب و الشورى : فهؤلاء يفترض أنهم ممثلون للشعب ، أختارهم الشعب ليمثلوه في البرلمان و من ثم يفترض أنهم أكثر تأثير في قطاعات الجماهير .
6. قادة النقابات : و هؤلاء يتزعمون جماهير نوعية هم العمال و المهنيين ، و يؤثرون فيهم و من ثم يقومون بتشكيل إتجاهات الرأي العام بين تلك الجماهير النوعية .
7. رؤساء المجالس المحلية و أعضاؤها : فهم يصلون لمناصبهم بعد أن ينتخبهم الشعب و يرتضيهم قادة و ممثلون له ، نفس الأمر ينسحب على رؤساء مجالس القرى و المدن و الأحياء .
8. رؤساء النوادي الرياضية و الرياضيون و مشاهير النجوم الذين يحظون بمصداقية إعلانية و يلتف حولهم الشباب و يقلدونهم .
9. التربويون و أساتذة الجامعات : فلهم دور كبير في عملية التنشئة الإجتماعية و دور مكمل لدور الأسرة.
10. كبار السن في بعض المجتمعات : حيث يشتهرون بين الناس بالحكمة و بعد النظر مثل شيوخ القبائل و الأسر ، حيث يلجأ لهم الجميع لفض المنازعات و لإستشارتهم في كثير من الأمور .
11. الموظفون الرسمية ممن تتيح لهم وظائفهم تكوين شبكة علاقات إجتماعية واسعة مثل طبيب الصحة ، و الطبيب البيطري و المهندس الزراعي و مهندس الكهرباء .

و يعتمد جهاز العلاقات العامة على عدة **أساليب** في إستثمار قادة الرأي و إمكاناتهم تأثيرية :

1. إعلام قادة الرأي بأهداف الجهاز و إنجازاته : و كيفية الإنتفاع بخدماته و ما يبذله رجال الأمن في المجال الوقائي و العلاجي و عدد الجرائم التي كشفها و خدمات الجهاز و إسهاماته في خدمة المجتمع و التنمية الثقافية و تشجيع السياحة و الرياضة و التضحيات التي يقدمها و الرجال الذين إستشهدوا أو أصيبوا أثناء أداء الواجب ، كما تعرض للمشكلات و الموضوعات التي لم تتكون بشأنها إتجاهات واضحة. و يتم ذلك من خلال المنشورات الخاصة التي تهدف إلى تقديم معلومات محددة ، و تدعيم الصورة الإيجابية للمؤسسة ، كذلك من خلال الأفلام التي تكون أكثر تذكرًا و تأثيرًا في تغيير السلوك و الإتجاهات حيث تشير الدراسات إلى أن العقل يتذكر كثير من التفاصيل التي يتعرض لها في الفيلم . و المادة الفيلمية تتضمن الخدمات الفنية التي تؤديها الشرطة مثل إستخراج الجوازات أو رخص القيادة ، كذلك تتضمن دور الشرطة في تعقب المجرمين و القبض عليهم ، و علاقة الشرطة بالمؤسسات الأخرى كالنوادي و الجامعات سواء كمحافظين على الأمن أو كمشاركين في أنشطة هذه المؤسسات . و الهدف النهائي الذي تسعى إليه الشرطة من هذه التغطية الإعلامية المكثفة هي محاصرة قادة الرأي إعلاميا بهدف إعطائهم صورة كاملة عن الجهاز و جهوده في المجتمع .

2. إستطلاع آراء قادة الرأي فيما تقدمه الشرطة من خدمات : تحقيقا لمبدأ الأتصال ذو الإتجاهين ، و إدارة العلاقات العامة تعتمد في ذلك على الأبحاث العلمية لدراسة الرأي العام لأن الرأي عام لا بد من أن يكون مرتكزا على حقائق ، كذلك تعتمد على رصد كل أقترحات و إنتقادات قادة الرأي حيث أن ذلك يساعد الشرطة دائما في تطوير خدماتها و تصحيح القصور داخلها ، كذلك تعتمد على سياسة الباب المفتوح حيث يخصص المسؤولون من وقتهم مساحة للقاء قادة الرأي و الإستماع إلى آرائهم ، كذلك تعتمد على رصد تصريحات قادة الرأي و لقاءاتهم و ما يكتبوه في وسائل الإعلام و تحليله و الرد عليه.
3. دعوة قادة الرأي لحضور المناسبات و الأحتفالات الأمنية : كعيد الشرطة أو تخريج دفعة كلية الشرطة و المناسبات الدينية و الوطنية و معرض منتجات مصلحة السجون و أفتتاح فرع أمنى جديد و إقامة مسابقات رياضية و الزيارات و المعارض و المؤتمرات و المهرجانات و الأسابيع الخاصة . و الهدف هو توطيد الصلة الشخصية بالجمهور و قادة الرأي و ترك إنطباعات طيبة عن جهاز الشرطة و يساعد في ذلك : توجيه دعوات مسبقة يحدد فيها المكان و الزمان ، و توفير وسائل النقل و أماكن الجلوس ، و توفير الراحة للزائرين و تقديم التحية لهم و منحهم بعض الهدايا التذكارية ، و لا مانع من الدخول في حوار ودي مع الزائرين ، فكل هذا يترك أثرا طيبا و يساعد على نجاح الفعاليات و أهدافها و رسم صورة طيبة عن جهاز الشرطة .
4. إطلاع قادة الرأي على حياة السجناء لدحض الشائعات و تحقيقا لمبدأ الشفافية : يتعرض جهاز الشرطة لحمالات من الإنتقادات في وسائل الإعلام حول ما يدور من إنتهاكات في السجون و تعذيب للحصول على أقرافات بطرق غير قانونية سواء للمساجين السياسيين أو المجرمين ، و هذا يقلب عليهم المنظمات الحقوقية التي تعنى بحقوق الإنسان ، لذا وجب على جهاز الشرطة رصد هذه الإنتقادات و الرد عليها في وسائل الإعلام و تأكيد الرد الشفوي بواقع عملي من خلال تنظيم زيارات ميدانية دورية لقادة الرأي للسجون للوقوف على واقع الحياة في السجون و الحديث لبعض المساجين ، و لا مانع من الأقرار بالأخطاء و تصحيحها فذلك تأكيدا لمبدأ الشفافية ، و يمكن لإدارة السجن أن تقوم عقب كل زيارة بتلقى آراء و مقترحات قادة الرأي و لتدرسها و تستفيد منها .
5. إطلاع قادة الرأي على سير العملية الانتخابية : لا بد أن تتمتع الشرطة بالنزاهة في إدارة و تنظيم العملية الانتخابية ، و الحقيقة أن ملف الشرطة في موضوع الإنتخابات المصرية حافل بالتجاوزات مما أورثها إنطبعا سيئا في أذهان الجماهير و الصحف الحزبية بالطبع تؤكد على ذلك من خلال حملات الأنتقادات ضد الشرطة . و لهذا السبب تحتاج الشرطة إلى وسطاء يثق فيهم الجمهور يشرفون على نزاهة إدارة الإنتخابات في اللجان الانتخابية و مراقبة ما يحدث و التوقيع على محاضر اللجان كتفا إلى كتف مع رجال الشرطة و القضاء ، و لا مانع من إتاحة الفرصة لهم للحديث إلى الجماهير بعد الإنتهاء من رصد نتائج الإنتخابات للتأكيد على نزاهة الإنتخابات و أنها تمت في مناخ من الموضوعية و النزاهة و الحيادية و هذا يساعد في تغيير الصورة الذهنية لجهاز الشرطة من السلبية إلى الإيجابية.
6. التعاون مع قادة الرأي لمناهضة الجريمة : و ذلك من خلال التعاون مع قادة الرأي لإنتاج مواد إعلامية كالأفلام و الشرائح و الملصقات و البرامج و المسلسلات التي تستخدم لمكافحة الجريمة و توعية الرأي

العام حيث تتضمن هذه المواد رأي الدين و الطب و النفس و الإجتماع . و لا شك أن مشاركة قادة الرأي في إنتاج مثل هذه المواد الإعلامية يؤكد على الصورة الذهنية الطيبة لجهاز الشرطة .

□ المسؤولية الإجتماعية :

لن يستطيع جهاز الشرطة أن ينجح في أداء مهمته من غير القيام بمسؤوليته الإجتماعية تجاه المجتمع ، و ذلك يتضمن تدعيم أنشطة الحياة في المجتمع كالتعليم و الصحة و الحفاظ على الممتلكات العامة و التبرع للمنظمات الخيرية و الألتزام بالقانون و مقاومة الخارجين و المشاركة في نظافة البيئة ، و المشاركة في حل مشكلات المجتمع من خلال هيئة الشرطة العلمية ، كذلك من خلال تقديم الخدمات التدريبية للجهات التي تحتاج كتدريب الشباب في الجامعات و المدارس و النوادي ، و كذلك من خلال تقديم خدمات للمؤسسات الإجتماعية كدور المسنين و الأيتام و الطفولة ، و التعاون مع الأجهزة الإعلامية لإنتاج مواد مناهضة للمخدرات و التدخين و كافة صور الانحراف .

كما ينبغي أن يتواجد جهاز الشرطة على الساحة الدولية و يتعاون مع الأنظمة الأمنية الدولية لمكافحة الإرهاب و جرائم المخدرات و تبادل الخبرات الأمنية و جمع المعلومات ، و أيضا التعاون مع الأكاديميات و المعاهد الأمنية على مستوى العالم من أجل الوقوف على أحدث التقنيات و الأساليب الأمنية ، و أخيرا حضور المؤتمرات و الندوات الدولية و فتح المجال لتبادل الخبرات الأكاديمية و إستقطاب خبراء من الدول المتقدمة للتدريب في كلية الشرطة و تدريب الضباط على مستويات أمنية عليا . كل ذلك يساعد في تحسين صورة الجهاز على المستوى المحلي و الدولي .

تمت
