

سلسلة المعارف الإدارية  
الكتاب السابع والعشرين

# إدارة العلاقات العامة

دكتور  
محمد الصيرفي

أخصائي تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية  
أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات أبو قير - الإسكندرية  
المستشار الإداري لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض  
المستشار الإعلامي لجريدة أخبار العرب - أبو ظبي

**الناشر**  
**مؤسسة حورس الدولية**  
**للنشر والتوزيع**

١٤٤ ش طيبة · سيورتنج · الإسكندرية

ت. ف. : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

رقم الأيداع بدار الكتب

٢٠٠٤ / ١٨٢٩٨

الترقيم الدولي I.S.B.N

977-368-028-0

مدير النشر

مصطفى غنيم

الطبعة الأولى

٢٠٠٥

**تحذير**

حقوق الطبع محفوظة للناشر  
ويحذر النسخ أو الاقتباس أو التصوير  
بأى شكل إلا بموافقة خطية من  
الناشر

**الإخراج وفصل الألوان**

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة  
جرافيك : أحمد أمين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" حم ﴿١﴾ تنزيل الكتاب من الله العزيز العليم ﴿٢﴾ غافر

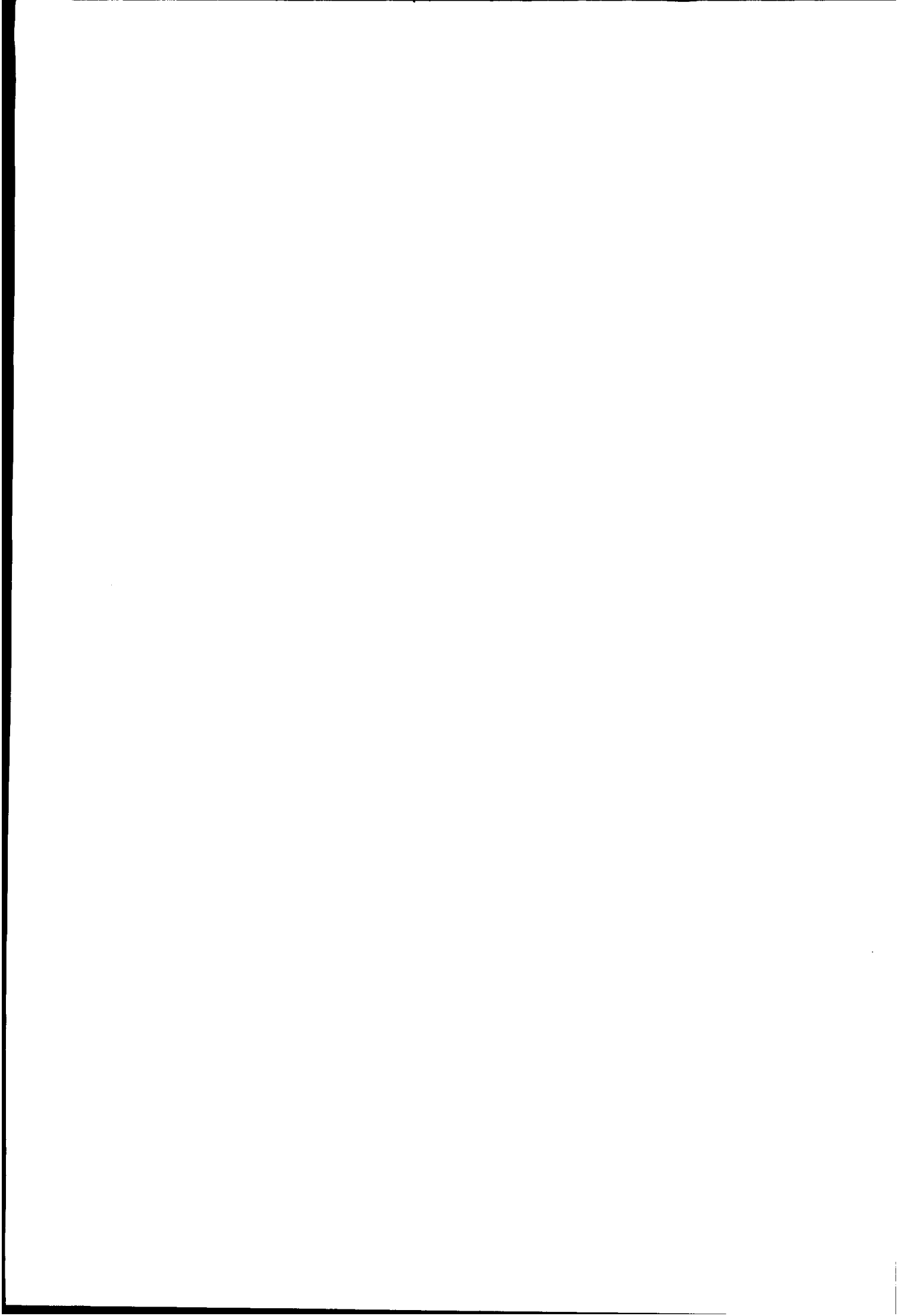
الذائب وقابل التوب شديد العقاب فاتى الطول لا

إله إلا هو إليه المصير ﴿٣﴾ "

سورة غافر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



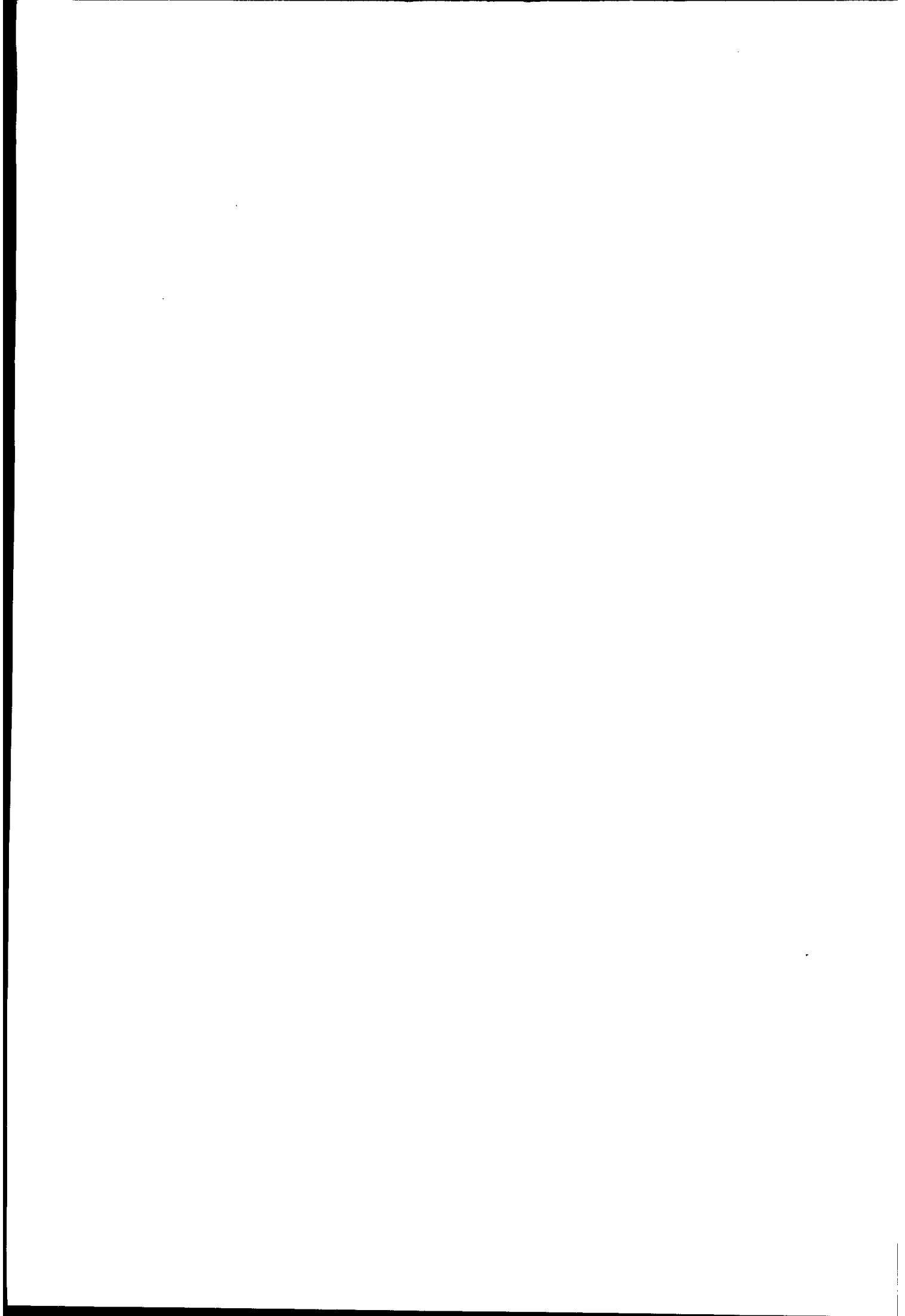


إهداء

إلى صاحب الكلمة الطيبة والقول الثابت

في الحياة الدنيا وفي الآخرة.





## فهرس الموضوعات

قم الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الأول:</b>
	<b><u>العلاقات العامة (المفاهيم - الأهداف - الوظائف)</u></b>
٣	❖ تعريفات العلاقات العامة ومفهومها.
٨	❖ العلاقات العامة والعلاقات الانسانية.
٩	❖ أهداف العلاقات العامة.
١٢	❖ مبادئ العلاقات العامة.
١٤	❖ محددات نجاح العلاقات العامة.
١٦	❖ وظائف العلاقات العامة.
١٨	❖ عملية العلاقات العامة.
٢٠	❖ أسباب أهمية العلاقات العامة.
٢٢	❖ خصائص العلاقات العامة.
٢٤	❖ دعائم العلامات العامة.
٢٤	❖ العلامات العامة والإدارة.
٢٥	❖ مجالات العلامات العامة.
	<b><u>الفصل الثاني:</u></b>
	<b><u>التخطيط في العلامات العامة</u></b>
٣١	❖ تعريف التخطيط.
٣٥	❖ مبادئ التخطيط للعلاقات العامة.
٣٦	❖ متطلبات التخطيط للعلاقات العامة.
٣٨	❖ نطاق المسؤولية عن التخطيط.
٤٠	❖ أبعاد التخطيط.
٤٢	❖ أهمية التخطيط علي مستوى العلاقات العامة.
٤٤	❖ التخطيط والخطة.
٥١	❖ الهيكل التنظيمي للخطة.



رقم الصفحة	الموضوع
	❖ خصائص الخطة الناجحة.
٥١	❖ خطوات اعداد الخطة للعلاقات العامة.
٥٢	❖ الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية.
٥٧	❖ متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية.
٥٨	❖ الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة.
٥٨	❖ أنواع الموازنات التقديرية.
٥٩	❖ طرق إعداد الموازنة التقديرية للعلاقات العامة.
٦١	❖ تقييم عمليات تنفيذ البرامج.
٦٧	<u>الفصل الثالث:</u>
	<u>تنظيم إدارة العلاقات العامة</u>
	❖ مفهوم التنظيم.
٧٥	❖ وظائف إدارة العلاقات العامة.
٧٨	❖ أهمية تنظيم العلاقات العامة.
٨٢	❖ موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي.
٨٢	❖ الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة.
٨٨	❖ مساوئ التقسيمات الداخلية.
٩٦	❖ العاملون في مجالات العلاقات العامة.
٩٧	❖ الوصف الوظيفي لمدير العلاقات العامة.
١٠٠	❖ الوصف الوظيفي لموظفي العلاقات العامة.
١٠٠	❖ المركزية واللامركزية في أعمال العلاقات العامة.
١٠١	❖ أساليب تنفيذ أنشطة العلاقات العامة.
١٠٢	❖ أسلوب الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة.
١٠٢	❖ أسلوب الاعتماد على جهاز متخصص داخل المؤسسة.
١٠٤	❖ الأسلوب المتكامل.
١٠٦	





رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الرابع:
	التوجيه فى العلاقات العامة
١١١	❖ مفهوم التوجيه فى العلاقات العامة.
١١٣	❖ أهمية التوجيه.
١١٤	❖ شروط نجاح التوجيه.
١١٥	❖ مكونات وظيفة التوجيه.
١١٥	❖ خطوات التوجيه.
١١٨	❖ مشكلات التوجيه.
١١٧	❖ الاتصال فى العلاقات العامة.
١١٧	❖ مفهوم الاتصال.
١١٩	❖ أهداف الاتصال.
١٢٢	❖ خصائص الاتصال.
١٢٧	❖ وظائف الاتصال.
١٢٩	❖ عملية الاتصال.
١٣٠	❖ مستويات الاتصال.
١٣٨	❖ الاتصال الجماهيرى.
١٤١	❖ خصائص الاتصال الجماهيرى.
١٤٢	❖ مقومات الاتصال الجماهيرى.
١٤٧	❖ أشكال الاتصال الجماهيرى.
١٤٩	❖ نماذج الاتصال الجماهيرى.
١٤٩	❖ نموذج شرام للاتصال الجماهيرى.
١٥٠	❖ نموذج مالتيزيك للاتصال الجماهيرى.
١٥٢	❖ نموذج ويستلى وماكلين للاتصال الجماهيرى.
١٥٤	❖ نموذج لى فلور للاتصال الجماهيرى.
١٥٦	❖ نموذج هب للاتصال الجماهيرى.



رقم الصفحة	الموضوع
١٦٤	❖ نموذج فور الانتشار المفاهيم.
١٦٨	❖ الاتصال الإقناعي.
١٧٢	❖ عناصر الاتصال الجماهيري.
١٩٤	❖ مفهوم الجمهور.
١٩٥	❖ الجمهور الداخلي.
٢٠٢	❖ الجمهور الخارجي.
٢١٢	❖ مفهوم الرأي العام.
٢١٥	❖ خصائص الرأي العام.
٢١٥	❖ عناصر الرأي العام.
٢١٧	❖ أنواع الرأي العام.
٢١٩	❖ قوانين الرأي العام.
٢٢١	❖ أبعاد الرأي العام.
٢٢٣	❖ تكوين الرأي العام.
٢٢٤	❖ دور العلاقات العامة في تكوين الرأي العام.
٢٢٥	❖ قياس الرأي العام.
	<b>الفصل الخامس:</b>
	<b>الرقابة على نشاط العلاقات العامة</b>
٢٤١	❖ مفهوم الرقابة.
٢٤٣	❖ خصائص الرقابة.
٢٤٥	❖ أنواع النظم الرقابية.
٢٤٦	❖ خصائص النظام الرقابي الفعال.
٢٤٧	❖ أهداف الرقابة على أنشطة العلاقات العامة.
٢٤٨	❖ أسس الرقابة على أنشطة العلاقات العامة.
٢٤٩	❖ معايير تقييم أنشطة العلاقات العامة.
٢٥٠	❖ أدوات الرقابة على أنشطة العلاقات العامة.
٢٥٨	❖ طرق الرقابة على أنشطة العلاقات العامة.
٢٦١	❖ المؤشرات الدالة على نجاح برنامج العلاقات العامة.



## تقديم:

مع ازدياد إعداد المؤسسات والتوسع الكبير في أحجامها وتداخل المفاهيم كانت الضرورة لإقامة إدارة العلاقات العامة من أجل تفسير المصطلحات والرد على الشبهات والقيام بدور التواصل بين المجتمعات والفئات والشركات العاملة فيها ولا شك أن التطور الصناعي والتكنولوجي القائم على الإنتاج الكبير والذي يستلزم أسواقا كبيرة للتصريف في ظل سيادة المنافسة الشديدة وتطور وسائل الإعلام والإعلان والترويج والدعاية، قد شكل عاملا ضاغطا على وحدات العلاقات العامة فأصبح لابد للشركات والمؤسسات المنتجة والمسوقة من وسائل وأساليب تستطيع من خلالها وبواسطتها كسب ثقة جمهور المستهلكين، وأن تقف على آرائهم وانطباعاتهم تجاه السلع والخدمات التي تنتجها وبعد أن كانت هذه الشركات والمؤسسات تلجأ الى الدعاية والإعلان لتصريف سلعتها وخدماتها من خلال التأثير على أذواق المستهلكين والتأثير في مشاعرهم، وهي أساليب لم تعد مجدية بعد أن كشفت مساوئها وأغراضها التجارية البحتة.

ومن هذا المنطلق كان هدفنا في هذا المرجع إلقاء الضوء على المنظور الإداري في ممارسة هذه الوظيفة. وذلك بغية إضفاء النظرة الشمولية التي توضح للقارئ أبعاد العملية الإدارية التي تحكم فعالية وكفاءة الممارسات المختلفة لأنشطة هذه الوظيفة باعتبارها إدارة متخصصة ضمن الإدارات الموجودة في منظمات الأعمال. ولتحقيق هذا الهدف كان المنهج المرشد لنا في تناولنا لهذه الوظيفة هو المدخل الإداري. الذي يركز على إظهار الجوانب التخطيطية والتنظيمية والرقابية في أداء العلاقات العامة بوظائفها المختلفة داخل المنظمة مع الأخذ في الاعتبار أن مسؤولية العلاقات العامة ليست هي مسؤولية مدير أو موظفي العلاقات العامة وحدهم بل يقوم بممارستها كافة موظفي الشركة



سواء فى دائرة التسويق أو دائرة الإنتاج أو الدائرة المالية أو غيرها أثناء تنفيذهم لأعمالهم.

ويقول Fraser P.Seitel فى هذا المجال أن الجميع بطريقة أو بأخرى يمارسون نشاط العلاقات العامة يوميا وبالنسبة الى المنشأة فإن كل محادثة تلفونية وكل رسالة مكتوبة، وكل مقابلة شخصية تعتبر ممارسة لعملية العلاقات العامة.<sup>(١)</sup>

ومن هنا كان هدف هذا الكتاب خدمة طلبة التعليم والعاملين فى مجال العلاقات العامة وذلك من خلال تقديم مادة نظرية مكتوبة تعينهم على تفهم الأصول العلمية والإدارية لذلك المجال.

وإننا إذ نرحب بكل نقد بناء يوجه الى هذا الجهد المتواضع من أجل سد ثغرة أو تصحيح خطأ فإننا نسأل الله سبحانه وتعالى أن يتقبل من هذا الجهد ويجعله فى ميزان أعمالنا خدمة للعلم والعلماء سائلين للمولى فى علاه أن يتجاوز عما صدر منا من تقصير أو نسيان.

والله من وراء القصد. ،،

أ.د. محمد الصيرفي....

٠١٢/٣٦٩٥٨٧١ 📞 ٠٦٢/٣٣٤١٧٧ 📞

فاكس: ٠٦٢/٣٣٥٣٧٩٦ • Email: Dr-mohamedElsrafy@yahoo.Com

1- Fraser P.Seitel, The practice of public relation the RL, Merrill publishing Co., columbs ohio 1989 P.5



# الفصل الأول

## العلاقات العامة

المفاهيم - الأهداف - الوظائف

Vertical line on the left side of the page.

## الفصل الأول

### العلاقات العامة

#### ﴿ المفاهيم - الأهداف - الوظائف ﴾

#### المفهوم:

يختلف تعريف العلاقات العامة حسب المهمة الوظيفية للعلاقات العامة وحسب رأى القائم بالتعريف ونظرته لمهمة العلاقات العامة الوظيفية، فتركز بعض تعاريف العلاقات العامة على الجانب الاتصالي، بينما يركز بعضها على الجانب الإداري، وبعضها يركز على الجانبين الإداري والاتصالي. وتتفق معظم تعاريف العلاقات العامة على أن العلاقات العامة هي: وظيفة إدارية واتصالية فى آن واحد.

كما أن وضع تعريف للعلاقات العامة أمر يكتنفه العديد من الصعاب وذلك للأسباب التالية: (١)

- ١- إن العلاقات العامة علم وفن حديث التكوين.
- ٢- عدم القدرة على تحديد مضمون الألفاظ حيث يشير مصطلح العلاقات العامة إلى ثلاث معاني مختلفة، كما قد يستخدم كبديل لها وهذه المعاني هي: الإعلام والاتصالات والأمور العامة.
- ٣- إن مصطلح العلاقات العامة يتضمّن ركنين أساسيين هما: (٢)
  - أ) المفهوم النظرى : وهو كون العلاقات العامة فلسفة للإدارة.
  - ب) المفهوم التطبيقي : أى الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة.
- ٤- أن المفهوم التطبيقي للعلاقات العامة يتضمن أكثر من معنى:
  - أ) فهو قد يعنى السياسات والإجراءات التى تحافظ عن طريقها المنظمة على رضا وتأييد جماهيرها.

ب) وهو قد يعنى أيضا: النشاط الاعلامى الموجه إلى كسب تأييد جماهير المنظمة لها عن طريق شرح وتوضيح أعمالها. ولما كان من الضروري وجود تعريف محدد ومقبول للعلاقات العامة وذلك للأسباب التالية<sup>(٣)</sup>.

(١) المساهمة فى الحد من تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى.

(٢) إمكانية تحديد أهداف، ومسئوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي جيد لها.

(٣) إمكانية وضع الخطط والبرامج التى يسير وفقا لها النشاط الإداري. ولذا فقد تناول كثير من الكتاب تعريف هذا المصطلح وتباينت تلك التعاريف حسب اهتمامات الكتاب فمنهم من اهتم بالناحية القانونية ومنهم من اهتم بالنواحي الاجتماعية ومنهم من اهتم بالنواحي الاقتصادية أو الإدارية وهكذا تولد لدينا العديد من هذه التعاريف وقد يكون من المنطقي قبل أن نقوم بسرد بعض هذه التعاريف توضيح مفهوم العلاقات العامة، حيث أنه بالنظر الى اللفظين المكونين للمفهوم فإن لفظ علاقات يعنى<sup>(٤)</sup>: محصلة الصلات والاتصالات التى تقوم بين مؤسسة معينة وجماهيرها. فالعلاقة هنا قائمة بين طرفين، لذلك فإن هذه الصلات والاتصالات تسير فى اتجاهين من المؤسسة لجماهيرها والعكس كذلك. والصلات والاتصالات فى هذه الحالة تأخذ شكل العلاقة الدائرية التفاعلية، التى تقوم على أساس علاقة التأثير والتأثر أما كلمة عامة فيقصد بها الجمهور، وللنظر - بشكل متعمق - فى معنى كلمة عامة لابد من التمييز بين أربعة مفاهيم متقاربة هى الجماعة، والحشد، والعامة، والجماهير.



- الجماعة: تعنى مجموعة صغيرة من الأفراد يعرفون بعضهم، وهم على وعى كامل بأهداف العضوية التي تجمعهم، ويشتركون في محصلة قيم مشتركة، وبناء من العلاقات مستقر عبر الزمن، ويعملون على تحقيق أهداف مشتركة.

- الحشد: قطاع أعرض من الجماعة، لكنه محدد في مساحة جغرافية يمكن ملاحظتها، وتشكيله نادر ومؤقت، ومن العناصر نفسها. وربما تجمع أفراد هوية واحدة. لكنها تكون مبنية على مزاج **Mood**. له بناء أو سظيم اجتماعي أو معنوي مؤقت. ويندمج أعضاء الحشد بشكل مؤقت نتيجة حدث معين. والحشد قادر على الفعل لكن فعله يستند الى العاطفة.

- العامة: قطاع أعرض من الحشد، مشتت وغير متجانس يتكون حول قضية أو حدث معين، هدفه تقديم رأى أو الدفاع عن مصلحة، يسعى إلى تغيير ما هو قائم، وغالبا ما يتكون من القطاع المتعلم من السكان، وترتبط أصوله بالفكر الليبرالي.

- الجماهير: قطاع أعرض من العامة بدرجة كبيرة جدا، أعضاؤه لا يعرفون بعضهم بعضا، ليس له درجة وعى بنفسه، وهو غير قادر على العمل المنظم، غير متجانس من حيث انتماءاته الاجتماعية والسكانية، غير قادر على الفعل ولكن يمكن الفعل من خلاله. وفي مجال العلاقات العامة، يمكن القول إن مفهوم العامة يعنى الجمهور المتباين الذي يتصل عمله، أو ترتبط مصالحه بمؤسسة معينة. هذا الجمهور يتكون عبر ثلاث مراحل هي :

١- الجمهور الكامن: ويتسم هذا الجمهور بدونية معرفته للحقائق، وما يدور حوله، غير متابع للأخبار، وإن تعرض لها بالصدفة فلا يبدي اهتماما بمعالجة الأمور أو فهم الموضوعات المطروحة. هذا النوع من الجمهور يعيش فى ظل مشكلات معينة دون أن يستشعر هذه المشكلات أو يبني

موقفا تجاهها.

٢- **الجمهور الواعي**: يتسم بأنه يمتلك معرفة حول ما يدور حوله، وتتفاوت هذه المعرفة بين أفراده من المستوى البسيط المسطح إلى المعرفة الدقيقة المتعمقة. يسعى إلى الحصول على المعلومات لكنه يبقيها في إطارها المعرفي دون أن يحولها إلى أفعال.

٣- **الجمهور النشط**: نسبه غالبا ما تكون قليلة لكن أعداده تكون كبيرة نسبيا. أفراد هذا الجمهور يسعون إلى متابعة المعلومات ويعملون على تفعيلها بمحاولة التعامل مع المشكلات وتغيير الواقع

هذا ويفيد التعرف على منهج المراحل الثلاث في تشكيل مفهوم " العامة " الممارسين في مجال العلاقات العامة عند تصميم استراتيجيات الاتصال بحيث يمكن التوجه إلى كل مستوى من مستويات الجمهور بما يناسبه من خطاب يتضمن مستويات متباينة للإستمالة والإقناع... والآن نتناول بعض المفاهيم التي أعطيت للعلاقات العامة:

❖ يقول بول جاريت أحد الرواد الأوائل للعلاقات العامة الحديثة أن العلاقات العامة هي: " نقل وتفسير المعلومات والآراء من المنظمة إلى جماهيرها ومن هذه الجماهير إلى المنظمة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة وتنسجم معها " (٥).

❖ أما الجمعية الدولية للعلاقات العامة فقد نظرت الى العلاقات العامة على أنها " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها (٦) .

❖ أما المعهد البريطاني للعلاقات العامة فقد نظر إليها على أنها: " تلك الجهرد المخططة والمرسومة والتي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة و جماهيرها"<sup>(٧)</sup>.

❖ وجمعية العلاقات العامة الفرنسية نظرت إلى العلاقات العامة على أنها " هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم الرأي للجمهور وتطابق سياسات وإجراءات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ برنامج للعمل والإعلام يهدف إلى كسب تفهم الجمهور للمنظمة وتأييد لها".

يعرف القاموس العالمي الجديد ويستر العلاقات العامة على النحو التالي:<sup>(٨)</sup>

١- ترويج الاتصال والثقة بين شخص أو مشروع أو هيئة و أشخاص آخرين، أو جمهور خاص، أو المجتمع بأكمله وذلك من خلال توزيع المعلومات التي تشرح وتفسر وتوضح، وإنشاء نوع من العلاقات المتبادلة وتقييم رد الفعل.

٢- (أ) درجة الفهم التي تتحقق بين فرد أو منظمة أو هيئة والجمهور.

(ب) تطبيق الأساليب والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذه العلاقة.

٣- (أ) الفن أو العلم المتعلق بخلق الفهم المتبادل والثقة.

(ب) الأفراد الاستشاريين المحترفين الذين توكل إليهم هذه المهمة.

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكننا القول بأنه لا يوجد تعريف جامع

للعلاقات العامة غير أن العناصر الأساسية التي تكون في مجموعها مصطلح

العلاقات العامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

(١) أنها فلسفة للإدارة تجاه المجتمع.

(٢) أنها نشاط ديناميكي لا يتوقف عند إقامة علاقات طيبة بين المنظمة

وجمهورها بل أنه يسعى إلى المحافظة على تلك العلاقات.

(٣) أنها وظيفة إدارية اتصالية إعلامية.

٤) أنها تهدف إلى خدمة كل من الجمهور والمنظمة في آن واحد.  
٥) أنها بمثابة عملية تدفق للنشاطات من قبل المنظمة وللتقييم وإيداء الرأي من قبل جماهير المنظمة.

العلاقات العامة وبعض المفاهيم المتقاربة:

أ] العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية:

دعنا نتفق من البداية على كون العلاقات العامة هي ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة علاقتها النظرية والعملية بالبيئة المباشرة وذلك بهدف إقامة واستمرار التفاهم والثقة المتبادلة بينها وبين تلك البيئة.

أما العلاقات الإنسانية فهي " عملية حفز الأفراد لتكوين مجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف المنظمة <sup>(١)</sup> وجوهر العلاقات الإنسانية هي اعتراف الإدارة بالجانب

المعنوى والنفسي للفرد والاهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته عن طريق خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.

ب] العلاقات العامة والعلاقات الصناعية:

إذا كانت العلاقات العامة هي تلك الجهود الإدارية التي تبذل على أساس تخطيطي وبصفة مستمرة بهدف إقامة ودعم التفاهم بين المنشأة وجمهورها فإن العلاقات الصناعية هي تلك الصلات التي تنشأ بين صاحب العمل وعماله بسبب الحقوق والواجبات كالنقابات العمالية والمهنية.

ج] العلاقات العامة والدعاية:

يقصد بالدعاية السيطرة على عقول الجماهير ودفعها إلى سلوكا معيناً يخدم أغراض الجهة التي تقوم بالدعاية دون أن تراعى مصلحة تلك الجماهير في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الإعلام الصادق أى نشر الحقائق والمعلومات بأمانة ودقة فهي تتجه إلى عقول الجماهير وتعمل على تنويرها والارتقاء بها

بينما تعمل الدعاية على تخدير الجماهير وشل تفكيرهم.

#### د] العلاقات العامة والإعلان:

يلاحظ أن كل من الإعلان والعلاقات العامة يقومان بمهمة إعلامية غير أن الإعلام دائما يعرض الحقائق بشكل يجعلها أكثر جاذبية وإغراء فهو يركز على المحاسن والمزايا ويتغاضى عن العيوب أما العلاقات العامة فإنها تقوم على الحقائق الكاملة فهي تظهر المحاسن بجانب العيوب حتى يمكن القول أن العلاقات العامة هي مرآة المنظمة التي تعكس صورتها للجمهور وصورة الجمهور عنها للإدارة العليا فيها.

#### أهداف العلاقات العامة:

تختلف أهداف العلاقات العامة من وزارة إلى وزارة أخرى ومن منظمة لأخرى ومع ذلك نجد أنه من الضروري تحديد تلك الأهداف للأسباب التالية<sup>(١٠)</sup>:

- ١- إن الأهداف تعكس الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة.
- ٢- تعتبر الأهداف مقياسا للتقويم والرقابة فهي تحدد المطلوب عمله وتؤدي أيضا الى تعديل استراتيجيات المنظمة.
- ٣- تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية.
- ٤- تزود الأهداف المنظمة بالأساس الذي يقوم عليه التخطيط.
- ٥- تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل.
- ٦- تسهل الأهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد.

وانطلاقا من مفهوم العلاقات العامة حسب ما تراه وتمارسه الدولة وحسب ما تراه وتلتزم به منظمات الأعمال في القطاع الخاص يمكن تحديد أهداف العلاقات العامة على النحو التالي:

أولاً: أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي:

يمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي بما يلي:

- ١) إيجاد نوع من التعاون بين الحكومة وأجهزتها المختلفة مع الصحافة باعتبار إن الصحافة هي مرآة الرأي العام والمجتمع.
  - ٢) الرد على الإشاعات والأكاذيب والحملات الدعائية التي قد تقوم بها بعض أجهزة الإعلام الخارجية أو بعض الجماعات المغرضة الداخلية.
  - ٣) السعى الدءوب نحو كسب رضا وتأييد المواطنين حتى يمكن تحقيق نوع من التعاون والتنسيق بين الحكومة ومواطنيها.
  - ٤) القيام بالنيابة عن الحكومة بشرح وتفسير القوانين والأنظمة الجديدة للمواطنين لمعرفة أسبابها وتفهم أبعادها بالنسبة لهم.
- ثانياً: أهداف العلاقات العامة على مستوى منظمات الأعمال:

- ١- إحداث نوع من الاتصال ذو الاتجاهين بين المنظمة وعملاءها بما يمكن الأولى من إعلام العملاء بسياساتها العامة ويمكن العملاء من إيصال رغباتهم وطلباتهم إلى الإدارة العليا.
- ٢- الاهتمام برغبات وحاجات العاملين في المنظمة من الزاوية الثقافية والترويحية.
- ٣- الاهتمام بالعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتنمية وسائل اتصال فعالة ومستمرة لصالح جميع الأطراف.
- ٤- تشجيع وتنمية التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة وبينهم وبين الإدارة العليا بما يؤدي إلى توفير المعلومات وعدم التردد في تقديم النصح والمشورة.

هذا وترجع أهمية تحديد الأهداف في مجالات العلاقات العامة إلى  
مجموعة النقاط التالية:

١- لأنه في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب  
المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة  
على الموظفين والحد من حريتهم.

٢- إن التركيز على الأنشطة بدلا من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على  
الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعا  
هي الرابحة.

٣- لأن التركيز على التوصيات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين  
أكثر التصاقا بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج  
المتوقعة.

٤- لأن التركيز على الأنشطة في صف المناصب يحدث أثرا عكسيا على  
فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

٥- لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها أفقيا ورأسيا هو  
نقطة الانطلاق في عملية الإدارة بالأهداف.

٦- لأن المسئول صاحب الكلمة في حالة غياب منطق ربط المدخلات  
(الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقا  
من أي قرار وبالتالي سيخضع لرأي الأغلبية والتي قد تحكمها انطباعات  
عامة.

أما عن العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف فإنها تتمثل فيما يلي:  
(١) المؤثرات البيئية الخارجية:

فالقوى المهنية في البيئة التي تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة  
التي لها تأثيرا على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

## (٢) الموارد المتاحة للمنظمة:

فالمنظمات الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديد أهدافها بالمقارنة بالمنظمات صغيرة الحجم.

## (٣) العلاقات المتبادلة:

حيث تؤثر العلاقات بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل المنظمات ذاتها تؤثر الى حد كبير في تحديد الأهداف فالإدارة العليا والسلطة والتنفيذية لها تأثير على المنظمة عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التي ينبغي أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المنظمة والعاملين بها لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضا بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعي السياسة الاستراتيجية أنفسهم - فكما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

## (٤) مجموعة القيم والاتجاهات:

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو رديء وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب وكلما تأصلت هذه القيم في المشروع كلما كانت أكثر قدرة على استقطاب وجذب المديرين الذين يتحلون بمثل هذه القيم.

## مبادئ العلاقات العامة (١١)

نظرا للتأثير الكبير الذي تمارسه وسائل الاتصال على رأى عام الجماهير، فقد أصبح من الضروري وضع بعض الضوابط التي تنظم أنشطة العلاقات العامة، والتي تعكس الإطار الفكرى لمبادئ العلاقات العامة، ومن أهم هذه المبادئ:



١- المسؤولية الاجتماعية: أن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فيؤثر بها وتتأثر به.

ولذلك فإن هناك مسؤولية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه.

٢- احترام رأى الفرد: يجب أن تركز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد وإحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمناها القانون، وأن تراعى فى ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته فى المجتمع. فالإيمان بالشئ هو خير دافع للاهتمام به.<sup>(١٢)</sup>

٣- عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور: إن نظام إخفاء المعلومات يثير الشك ويفسح المجال للشائعات المغرضة، ويؤدى الى وجود شرخ فى الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها. وبالتالي فإن على العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التى يحتاجها الجمهور مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم إفشاء أسرار العمل والتى قد تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين.

٤- الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة: تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة. وهكذا فهى لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقنوة الحسنة وليس بالأقوال فقط ، فالعلاقات العامة هى إعلام وسلوك . فالجانب السلوكى يتمثل فى الالتزام بالمثل والأخلاق السامية، والجانب الإعلامى هو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها<sup>(١٣)</sup>.

٥- إتباع الأساليب العلمية فى البحوث: إن من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء البحوث وقياس اتجاهات الرأى العام لجماهير المنظمة. وفى هذا المجال فإنه لابد لموظفى العلاقات العامة أن يتبعوا الطريقة العلمية فى البحث وأن يبتعدوا عن التحيز الشخصى ويتصفوا بالموضوعية فى عملية إجراء البحث لكى يصلوا إلى النتائج الدقيقة.

٦- العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية: أن تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالدور المطلوب منهم فى هذا المجال. فالمنظمة تؤدى عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من إنجازات ومشاكل. فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخل إلى الخارج أى إلى الجماهير الخارجية، وهذا ما يستدعى الاهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول على تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياساتها.

#### محددات نجاح العلاقات العامة<sup>(١٤)</sup>

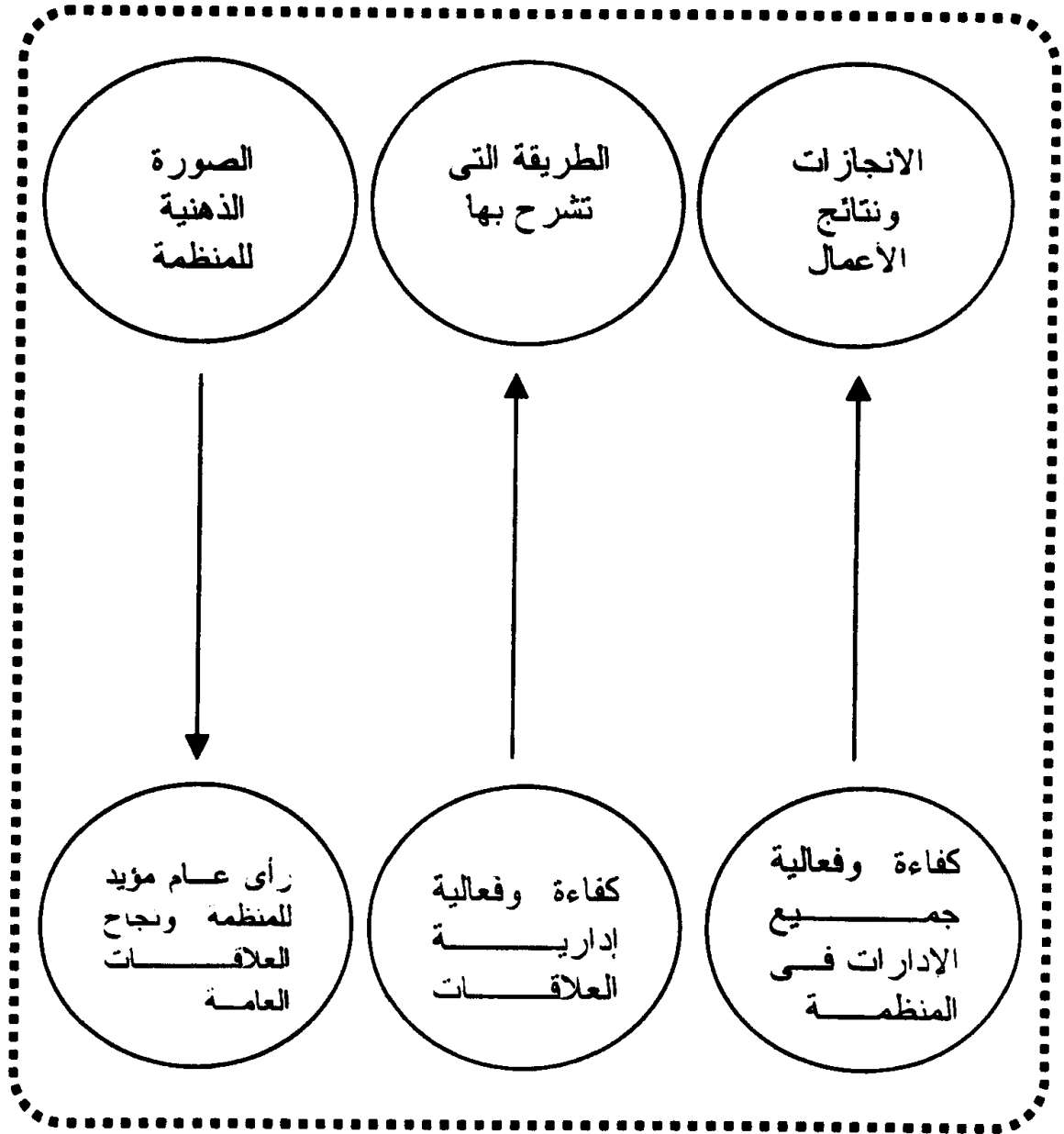
يتوقف نجاح العلاقات العامة فى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام جمهورها الداخلى والخارجى على عنصرين أساسيين هما:

(١) مدى فاعلية وكفاءة المنظمة فى تحقيق أهدافها ويتوقف ذلك بالدرجة الأولى على كفاءة القيادات الإدارية فى حسن إدارة الموارد المتاحة للمنظمة فى تحقيق أهدافها وتلك هى مسؤولية مشتركة لجميع الإدارات داخل المنظمة.

(٢) الطريقة التى تستخدم فى شرح إنجازات المنظمة وهذا يتوقف على كفاءة العاملين لإدارة العلاقات العامة فى استخدام الأساليب العلمية فى توصيل الحقائق وشرح وجهات نظر الإدارة للجماهير المتفاعلة مع المنظمة ويسهم الشكل التالى فى إيضاح ما سبق.

شكل رقم (١)

محددات نجاح العلاقات العامة<sup>(٥)</sup>



## وظائف العلاقات العامة:

تتمثل وظيفة العلاقات العامة على المستوى القومي فى تسهيل مهام دوائر الحكومة فى نقل وتأمين ما تتحده من إجراءات لصالح الجمهور ومحاولة إيجاد نوع من التعاون بين المواطنين وبين الأجهزة الحكومية. أما بالنسبة لوظائف العلاقات العامة على مستوى منظمات الأعمال فيعتقد البعض بأنها خمس وظائف أساسية هي:

١- البحث: ويتمثل فى الدراسات الخاصة بقياسات الرأى العام بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.

٢- التخطيط: ويتمثل فى المساعدة فى رسم سياسات المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهداف وتصميم برامج الدعاية والإعلام فى الوقت المناسب وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانيات.

٣- التنسيق: ويقصد به الاتصال مع المسؤولين فى الداخل والاتصال بالمنظمات والجماهير فى الخارج بهدف تزويدهم بالمعلومات والأخبار والبيانات وخاصة ما يؤثر منها على سمعة المنظمة وشهرتها.

٤- الإدارة: وتعنى تقديم الخدمات لبقية الإدارات الأخرى ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير كما تعنى أيضا بشؤون العاملين فى دائرة العلاقات العامة.

٥- الإنتاج: وتتمثل تلك الوظيفة فى إنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى الجمهور حول نوعية إنتاج المنظمة وأنشطتها ومواقعها وإمكانياتها وكذا إنتاج الأفلام الموجهة إلى العاملين فى المنظمة بغية توعيتهم بشئون منظماتهم.

هذا مع ملاحظة أن هناك ستة مداخل يستطيع العلاقات العامة من خلالها مساعدة الإدارة فى حل مشكلاتها وتحقيق الأرباح هي<sup>(١٦)</sup>:

١- زيادة تفصيل اسم السلعة وذلك من خلال بناء سمعة طيبة مما يؤدي إلى ترويج منتجاتها.

٢- بيع المنتجات وهذا يعنى تحويل جهود العلاقات العامة إلى زبائن فعندما يكون الزبائن فى السوق للشراء فإن المنظمات عليها التأكد من أن منتجاتها تلقى اعتبارا معقولا.

٣- تأسيس صورة ذهنية للمنظمة كمنظمة كفاء أو من حيث الريادة فى صقلها وذلك خلال الاستعانة بالأفلام العلمية وعقد المؤتمرات الصحفية.

٤- المساهمة فى تنمية الأسواق وتوسيعها.

٥- اكتساب القبول الاجتماعى.

٦- تجاوز الآراء الخلافية حول المنظمة والنتيجة عن سوء فهم الجمهور لها.

وأخيرا فإنه تجدر ملاحظة إن عدم التحديد الواضح لنشاط العلاقات العامة

له عواقب وخيمة منها<sup>(١٧)</sup>

١- النظر الى نشاط العلاقات العامة على انه عمل كل فرد فى المنظمة وأنه بالتالى لا يحتاج إلى أفراد متخصصين لأداء هذه الوظيفة.

٢- عدم وجود الحدود الفاصلة للمجال العلمى للوظيفة يؤدي إلى التداخل والاختلاف بين العلاقات العامة وبين غيرها من الوظائف فى المنظمة مما يترتب عليه الكثير من الخلافات التنظيمية.

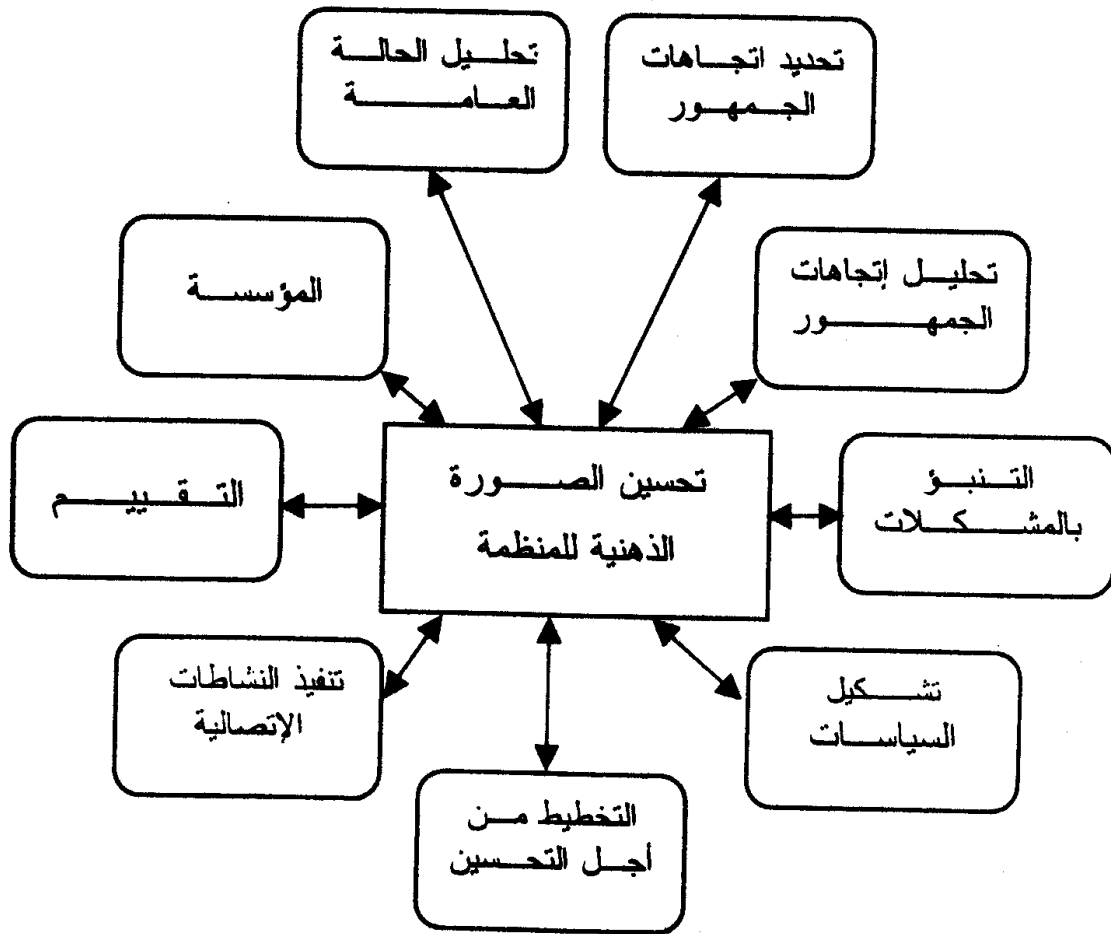
٣- يؤدي عدم التحديد السليم لوظائف العلاقات العامة إلى الخلط بينها وبين العديد من الأنشطة الأخرى مثل الإعلان والدعاية الأمر الذى يترتب عليه زيادة الصراعات بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى حول مدى أحقية كل إدارة فى ممارسة النفوذ والرقابة على هذه الأنشطة.

## عملية العلاقات العامة:

إن لفظ عملية يعنى: مجموع الأعمال التي تحدث أثرا - وفي مجال العلاقات العامة نجد أن العملية هنا تتضمن تحليلا وفهما شاملا لجميع العوامل المؤثرة في اتجاهات وميول الجمهور تجاه المنظمة أما مجموع الأعمال<sup>(٢)</sup> التي تتضمنها تلك العملية فإنها تتمثل في الشكل التالي:

### شكل رقم (٢)

#### عملية العلاقات العامة<sup>(١٨)</sup>



أما عن الأثر المتوقع لعناصر تلك العملية فإنه يتمثل في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام جميع الفئات التي تتعامل معها المنظمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويوضح الشكل التالي أهم هذه الفئات.

شكل رقم (٣)

كوصف الجماهير المتعاملة مع المنظمة



أسباب أهمية العلاقات العامة (١٩):

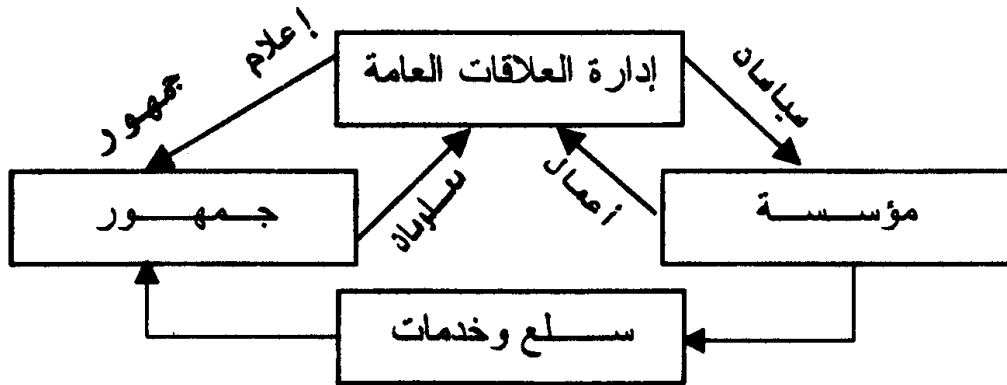
يمكننا أن نرجع أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة وتطورها السريع إلى مجموعة العوامل الرئيسية التالية:

١- نشأة الحكومات المركزية الكبيرة وما تبنته هذه الحكومات من فلسفات وأيديولوجيات مختلفة الأمر الذي استوجب أن تبذل تلك الحكومات جهدا خاصا للتعريف بها وشرح السياسات المستمدة منها بهدف تهيئة أذهان الجمهور للتعريف بها وتعبئة الرأي العام لقبولها.

٢- ازدياد وعي الجماهير نتيجة لإنتشار التعليم الأمر الذي قاد الى زيادة طلب الجماهير للمعلومات والحقائق من الأجهزة الحكومية - كما احتاجت تلك الأجهزة إلى التعرف على آراء الجماهير وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم ( ٤ )

مضمون العلاقات العامة





ومن الشكل يمكن أن نلاحظ أن استلام المعلومات من الجمهور يتم لغرضين:

- أ- الاستفادة منه في رسم السياسات وكيفية أداء الأعمال.
- ب- الاستفادة منه في مخاطبة الجهود عن طريق البرامج الإعلامية بطريقة تحقق أكبر نسبة من الإقناع والتعاون.
- ٣- تزايد تعقيد هيكل الصناعة وزيادة ابتعادها عن الاتصال المباشر بالجمهور.

٤- التطور الاقتصادي الكبير و بروز ظاهرة فرض الإنتاج الأمر الذي تطلب أسواقا واسعة لتصريف المنتجات في ظل أجواء المنافسة الشديدة مما استلزم تطور وسائل الإعلان والترويج والدعاية والاستعانة بتلك الوسائل لكسب ثقة جمهور المستهلكين والتعرف على آرائهم وانطباعاتهم إزاء السلع والخدمات التي تنتجها.

٥- تطور فن الاتصال وأساليبه وأدواته ومن ثم فقد أصبح من المتاح استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية من أجل للتأثير على الفئات المختلفة من الجماهير.

٦- أن اهتمام الإنسان المعاصر قد خرج عن نطاق مجتمعه المحلي إلى الاهتمام بالمجتمع الدولي بأسرة ومن ثم فقد أصبحت العلاقات العامة نشاطا ضروريا لا غنى عنه لأي حكومة أو منظمة أو إنسان متحضر.

٧- تطور العلوم التي تعتمد عليها العلاقات العامة والمتمثلة في أن نتائج الدراسات التي تحققت في مجال العلوم الاجتماعية حيث ساعدت على تطوير العلاقات العامة " وعموما فقد أثبتت دراسة خبراء العلاقات العامة أن المناهج العلمية التي يتزود بها أخصائي العلاقات العامة تعتمد على علم النفس والاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا وعلوم الاتصال والتخطيط والإدارة والإرشاد والتعليم والعلاقات الصناعية

والدراسات الاقتصادية والسياسية، ومناهج البحث الإجتماعي<sup>(٢٠)</sup>.

٨- ظهور الآثار السلبية للهجرة من الريف إلى المدينة وما ترتب على ذلك من تغيرات اجتماعية غير منتظمة أخلت بتوازن فئات المجتمع وكذلك أثرت على اتجاهات ونوعية الإنتاج والاستهلاك معا على المستوى القومي وأدى ذلك الى زيادة الاهتمام بإجراء بحوث الرأى العام لدراسة التركيبة الاجتماعية للسكان وعناصر تحولها ومعدل هذا التحول وهذا أحد اختصاصات نشاط العلاقات العامة<sup>(٢١)</sup>

٩- المواد التى تنتجها العلاقات العامة تعتبر وسائل فعالة للمؤسسة حيث تتضمن مواد تفيد الإدارة العليا للمؤسسة فى التعرف بشئونها، ويطلق المتخصصون على استفادة المؤسسة من المواد التى تنتجها العلاقات العامة اصطلاح " تسويق برامج العلاقات العامة " <sup>(٢٢)</sup>.

١٠- الثورة الاجتماعية والمتمثلة فى صور عديدة منها تزايد الاهتمام بحقوق الإنسان وحرية المرأة..... إلخ.

خصائص العلاقات العامة:

تتميز العلاقات العامة بمجموعة عديدة من الخصائص نذكر منها ما يلي<sup>(٢٣)</sup>:

(١) أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية الأهمية بل تشكل عنصرا أساسيا فى أنشطة المنشآت فهى ضرورية يفرضها المجتمع الحديث.

(٢) القصدية العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب فى وقت محدد وبأسلوب معين مختار.

(٣) العلاقات العامة هى همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور وهذا الاتصال ضرورى لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة، ويرتكب كثير من المديرين خطأ كبيرا عندما يتصورون أن الجمهور لا يهتم بما

تفعله المنظمة. وكثيرون منهم يعتبرون إعلام الجمهور إنما هو مسر للافتخار والزهو بالنفس.

(٤) تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير أى أنها تدار بمهارة الأسلوب التأثيرى الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.

(٥) تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق البحث العلمى التى تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها. ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق إلى المستويات الإدارية العليا. لهذا فهى لا تعتمد على الارتجال أو الصدفة.

(٦) العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة ولذلك تحتاج هذه الوظيفة الى متخصصين لممارسة أنشطتها المختلفة.

(٧) تتصف العلاقات العامة بالشمولية، فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية... إلخ وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

## دعائم العلاقات العامة (٢٤)

ترتكز العلاقات العامة على مجموعة من الدعائم هي:-

١- أنها تقوم بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت وهي بذلك تتصف بالدينامية والحيوية وقوة الفاعلية.

٢- لا تقتصر العلاقات العامة على نوع واحد من النشاط بل أن مجال استخدامها يتسع ويشمل كافة أنواع النشاط العام والخاص في جميع الميادين من تجارية وصناعية وزراعية وصحية واجتماعية.

٣- ترتكز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية واضحة فهي تهدف على خلق الثقة لدى جمهورها وتعمل على تنمية الاحترام المتبادل بين الطرفين.

٤- تتطوى العلاقات العامة على فلسفة في أعماقها الاعتراف بالقيم الإنسانية وبقوة الراى العام وأهميته.

٥- ترتكز العلاقات العامة على دعائم اجتماعية تهدف إلى تحقيق التماسك والتضامن بين المؤسسة و جماهيرها.

### العلاقات العامة والإدارة:

هناك من يرى أن العلاقات العامة هي الوظيفة التي تمارسها الإدارة لقياس الاتجاهات العامة وتنسيق السياسات والإجراءات التي يتبناها الفرد أو المؤسسة تنسيقاً يتمشى مع المصلحة العامة، وهي الوظيفة التي تمارسها الإدارة لتنفيذ برامج أعمال تحظى بالفهم والقبول العام.

ويفهم من هذا التعريف أن العلاقات العامة تستهدف جمع المعلومات للوقوف على اتجاهات الراى العام، وتخطيط السياسات والإجراءات وتنسيقها، ومعاونة الإدارة فى النهوض بأعبائها بطريقة تتمشى مع المصلحة العامة.

ويرى إدوارد بيرنيز Edward bernays ان العلاقات العامة ينبغي ان تبرز كشكل من أشكال الإدارة الاجتماعية. ويجب على خبير العلاقات العامة أن يحاول - بالتعاون الكامل مع عملائه - الوصول إلى هذه الأهداف الأربعة:

- ١- تحديد الأهداف الاجتماعية للعميل أو مساعدته على تحديدها.
  - ٢- اكتشاف التناقضات بين هذه الأهداف، وبين تلك العناصر من مجتمعنا التي يعتمد عليها العميل، وقد تكون هذه التناقضات تحريفا ناتجة عن الجمهور بسبب خطأ المعلومات أو الجهل أو عدم الاهتمام، أو أنها قد تكون تحريفات ناتجة عن أعمال غير سديدة يقوم بها العميل.
  - ٣- محاولة التكيف بين سياسات العميل وأعماله وبين المجتمع، بحيث يتسنى إزالة التناقضات.
  - ٤- إرشاد العميل إلى الطرق والوسائل التي يستطيع بها أن يجعل سياسته الجديدة وأعماله، أو سياساته القديمة وأعماله، أو سياسته القديمة وأعماله - إذ رأى انه من المفيد الاحتفاظ بها - مفهومه لدى الجمهور.
- مجالات العلاقات العامة (٢٤):

هنالك عدة مجالان رئيسية لتطبيق العلاقات العامة سنأتى على ذكر أهمها فيما يلي:

- (١) المجال السياسي: ويكون على مستوى الأحداث السياسية والسياسيين وجماعات الضغط وخاصة في الدول التي تأخذ بالنظام الحزبي سواء الحزب الواحد الحاكم أو تعدد الأحزاب السياسية، ويكون هنا للعلاقات العامة دور كبير في مجالات استقطاب الجماهير والتأثير عليهم بهدف الحصول على تأييدهم وأصواتهم في الانتخابات، وتعتبر العلاقات العامة هنا بنشاطها وخبرائها حلقة وصل بين السياسيين وبين الجماهير.

- (٢) مجال الوزارات والدوائر الحكومية: ففي هذا المجال تسعى العلاقات العامة الى توعية جماهيرها وإرشادها عن طريق شرح وتفسير القوانين والأنظمة بهدف مصلحة الجمهور ومن أجل كسب تأييده للسياسات والقوانين الحكومية. وقد تتصدى العلاقات العامة لدحض بعض الشائعات أو تبرير موقف معين عن طريق إبراز الحقائق المتعلقة بهذا الموقف.
- (٣) مجال الإدارة المحلية: وتمارس العلاقات العامة هنا دورا هاما في كل ما يتعلق بالشؤون البلدية والمجالس المحلية والتي تدبرها مجالس بلدية أو محلية.
- (٤) مجال المؤسسات العامة: حيث تعتبر المؤسسات العامة أجهزة إدارية تتمتع بنوع من الاستقلال الإداري والمالي. ودور العلاقات العامة هنا يشابه دور العلاقات العامة في شركات القطاع الخاص.
- (٥) مجال القطاع الخاص: والقطاع الخاص يشمل كافة المؤسسات الخاصة وشركات الأشخاص وشركات الأموال المنتشرة في كافة أنحاء الدولة ودور العلاقات العامة يتمثل في إقامة علاقات جيدة مع المستهلكين والموظفين والموردين والمؤسسات المالية والمجتمع ويجب استعمال الأمانة والصدق للحصول على رضا الجمهور وثقته.
- (٦) المجال التعاوني: ويشمل مجال الجمعيات التعاونية بكافة أشكالها والتي تسعى لتقديم الخدمات لأعضائها بسعر التكلفة، وبدون ربح، ويتضمن دور العلاقات العامة هنا في الحصول على تأييد ودعم أعضاء هذه الجمعيات ومعرفة متطلباتها فيما يتعلق بنوعية الخدمات المقدمة لهم وجودتها.

## حواشي الفصل الأول

- (١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، مطبعة دار التأليف، الإسكندرية ١٩٨٢، ص ٥
- (٢) د. فخرى باسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة، المكتبة الوطنية، بغداد ١٩٨١، ص ٢٧
- (٣) د. إحسان عسكر - المدخل في العلاقات العامة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨٠ ص ٢٤.
- (٤) د. محمد نجيب الصرايرة - العلاقات العامة الأسس والمبادئ - مكتبة الرائد العلمية - عمان ٢٠٠١ ص ٩-١٠
- (٥) د. عادل حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، غير مبين سنة النشر، ص ١.
- (٦) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، غير مبين الناشر، القاهرة غير مبين سنة النشر، ص ١.
- (7) B.R canfidd, (Public Relations principles and Problens), Richard Irwin 1998, P19.
- (٨) د. محمد عبد الله عبد الرحيم - إدارة العلاقات العامة - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة ص ٢٣
- (٩) د. أحمد زكى صالح، علم النفن في الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة غير مبين سنة النشر ص ٢٨٣.
- (١٠) د. محمد فريد الصحن - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٣٤.
- (١١) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات - دار زهران للطباعة والنشر - عمان ١٩٩٩ ص ٢٦-٢٧
- (١٢) د. عمر وصفى عفيفى وآخرون - وظائف منظمات الأعمال - دار

زهران - عمان ١٩٩٦. ص ٢٨٤

(١٣) د. جميل أحمد خضر - العلاقات العامة - دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة - عمان ١٩٩٨ ص ٩١

(١٤) المرجع السابق ص ٢٨.

(١٥) د. ابراهيم إمام- فن العلاقات العامة والإعلام-مكتبة الأنجلو المصرية-

القاهرة-غير مبين سنة النشر ٩٣

(١٦) د. محمد فريد الصحن - العلاقات العامة- مرجع سبق ذكره ص ١٢.

(x) سنعود لشرح تلك الأعمال بشيء من التفصيل في أجزاء متفرقة

من هذا المرجع.

(17) Lesly, P. the Hand book of public Relations and communications Chicago: MCG raw Hill Book Company 1991 P.1

(١٨) د. إبراهيم وهبي فهد وآخرون - العلاقات العامة وإدارتها - مدخل

وظيفي - مؤسسة الوراق - عمان ١٩٩٩ ص ٤١ وما بعدها.

(١٩) د. السيد حنفى عوض، العلاقات العامة (الاتجاهات النظرية

والمجالات التطبيقية)، دار المعارف القاهرة، ٣، ١٩٨٣، ص ٦.

(٢٠) د. محمد منير حجاب، د. سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية

للعلاقات العامة - دار الفجر للنشر والتوزيع- القاهرة ١٩٩٢ ص ٣٩.

(٢١) نفس المرجع، ص ٣٩ - ٤٠

(٢٢) د. محمد منير حجاب وآخرون - مرجع سابق ذكره ص ٣٥ - ٣٧

(٢٣) د. محمد طلعت عيسى - العلاقات العامة والإعلام - أصولها

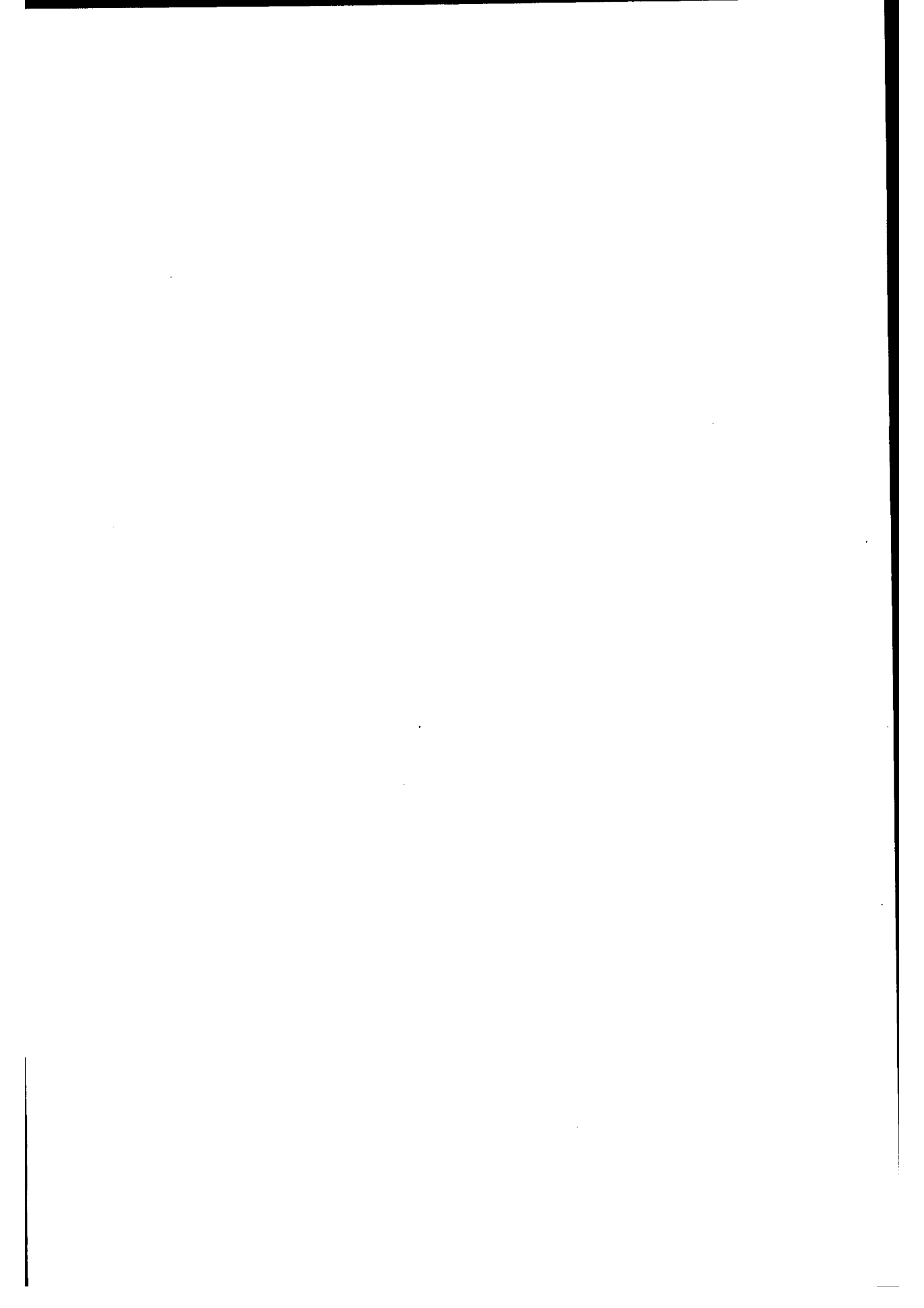
وتطبيقاتها - مكتبة القاهرة الحديثة ط ٣ ١٩٦٣ ص ٣٧ - ٤٥.

(٢٤) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ٣٣ - ٣٥



## الفصل الثاني

# التخطيط في الحلقات العامة



## الفصل الثاني

### التخطيط في العلاقات العامة

#### مفهوم التخطيط:

اشتمل الفكر الإداري على مفاهيم عدة للتخطيط نذكر منها ما يلي:

- تعريف جوتيز Gotez: حيث يرى أن التخطيط هو "عملية اختيار وإن مشكلة التخطيط تبرز عندما يكتشف أن هناك عدة حلول لمسألة ما.
- تعريف أرفيك: urwick حيث يرى أن التخطيط هو "عملية تخطيطية في أساسها وميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة منسقة، فالتخطيط تفكير قبل الأداء وأداء في ضوء الحقائق لا التخمين.

والتخطيط غالبا ما يكون روتينيا في المستويات الدنيا في المنظمة فالقرارات التي تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن كما أن فاعليتها محدودة في نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها.

- تعريف هنري فايول: نظر هنري فايول للتخطيط على أنه "يمثل الواقع على إعتبارين أساسيين هما: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الإستعداد لهذا المستقبل" (١)

- تعريف جورج تيري: حيث يرى جورج تيري أن التخطيط هو: "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (٢)

- تعريف Bannett: حيث ينظر إلى التخطيط على أنه "تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة ويسر".

- تعريف Brech: وهو ينظر إلى التخطيط على أنه عبارة عن " التنبؤ مقدما بالحاجة إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي في ظل التغيرات المحتمل وقوعها في المنظمة " .

- تعريف كونتز: ينظر كونتز إلى التخطيط على أنه " التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يجب عمله ومتى يمكن عمله ومن الذي يقوم بالعمل وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه " .

- تعريف هايمان وسكوت Haimmanm & Scoot: وهنا تم النظر إلى التخطيط على أنه "عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الإستراتيجيات التي يجب أن يتبناها المشروع ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة" .

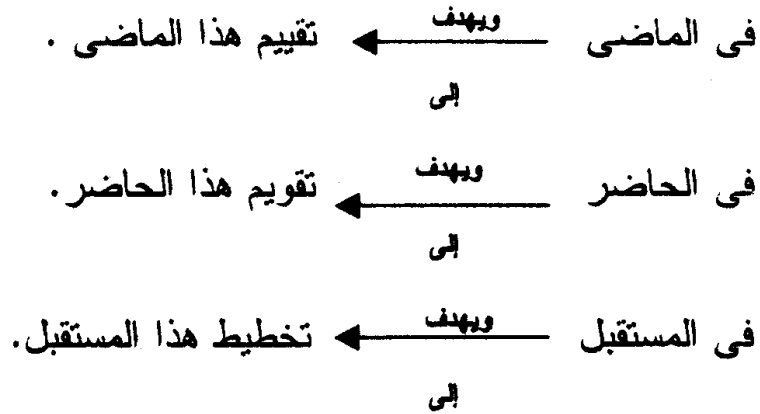
- تعريف هولت: يعرف هولت التخطيط على أنه أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربعة وإنه عملية تحديد أهداف المنظمة ورسم الإستراتيجيات والطرق والعمليات لإنجازها (3)

- تعريف جورج ستاينر George Steiner: وينظر جورج إلى التخطيط على أنه وظيفة يقرر فيها المدراء ماذا ينجزون ومتى وكيف ومن ينجزها (4)

ومن خلال استعراض هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن:

١- التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الحكمة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر على المستقبل وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة.

وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول بأن التخطيط لفظ مرادف للتفكير ولكن التفكير قد يكون:-



\* أي أن التخطيط هو: مرحلة تفكير في المستقبل.

\* التفكير يعتمد على: -

- وقائع حدثت في الماضي ..... ويطلق عليه تفكير استنباطي

- وقائع تحدث في الحاضر ..... ويطلق عليه تفكير استقرائي

\* فالتخطيط يعتمد على:

أ) وقائع حدثت في الماضي يتم الاستناد إليها عند إعداد التنبؤات المستقبلية وذلك مثل اعتماد التخطيط على فكرة السلسلة الزمنية فمثلا إذا افترضنا أن مبيعات مصر من القطن الخام كانت في أعوام :

٢٠٠٠ ← ٨٠ مليون جنيه.

٢٠٠١ ← ٨٢ مليون جنيه.

٢٠٠٢ ← ٨٤ مليون جنيه.

٢٠٠٣ ← ٨٦ مليون جنيه.

٢٠٠٤ ← ٨٨ مليون جنيه.

فإنه يمكن القول ببساطة أن مبيعات ٢٠٠٥ سوف تبلغ ٩٠ مليون نسمة إذن فقد اعتمد التخطيط هنا على ما حدث في الماضي أي أنه اعتمد على التفكير الإستنباطي والذي يعتمد على فكرة بما أن = إذن.

(ب) وقائع تحدث في الحاضر وذلك مثل اعتماد التخطيط على علاقة الارتباط بين الأشياء المختلفة فمثلا على افتراض وجود ارتباط بين المبيعات من السكر والمبيعات من الشاي فإن حدوث أي زيادة في مبيعات السكر سوف يصاحبها زيادة مماثلة في المبيعات من الشاي.

إذن فقد اعتمد التخطيط هنا على التفكير الإستقرائي حيث إننا نحاول أن نصل من الجزء إلى الكل.

٢- يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطا علميا فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تتفاجأ بها المنظمة.

٣- يعتقد معظم مفكرى الإدارة أن التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقي والأهمية بين بنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإداري حول هذه النقطة.

٤- على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمني محدد وأن لا يترك ذلك للظروف أو الزمن.<sup>(٥)</sup>

٥- لابد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.

٦- يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التي تتميز بالدقة والحدثة.

وفى نهاية هذا العرض يمكننا القول بأن التخطيط هو " مرحلة تفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والإستعداد لحلها عن طريق الأدوات التالية:

- ١- تحديد الأهداف.
- ٢- تحديد السياسات والإجراءات.
- ٣- تحديد القواعد والطرق.
- ٤- التنبؤات.
- ٥- برامج العمل.
- ٦- الجداول الزمنية.
- ٧- الموازنات التقديرية.

#### مبادئ التخطيط للعلاقات العامة:

لكى يكون التخطيط مجديا بصفة عامة لابد من أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكرى لمن يقوم بعملية التخطيط وهى:

١- التركيز على الهدف المراد تحقيقه: وهذا يعنى أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا فى التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بأمر جانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذى نخطط له.

٢- شمولية التخطيط: يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذى نخططه وأن نوفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دونما نقص .

٣- أولوية وأسبقية التخطيط فى تنفيذ الهدف: وهذا يعنى أننا فى سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتمد أولا التخطيط قبل أى وظيفة إدارية أخرى لأنها هى التى تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف.

٤- فاعلية وكفاية التخطيط: وهذا يعنى أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغضى كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف.

٥- مرونة التخطيط: وهذا يعنى أن يكون للتصور المستقبلى ذا أطراف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة فى مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط فى إطار متحجر لا يستوعب إمكانيات التغيير المستقبلية.

ويضع ( سالى ايفرسون ) Sallie Everson ثمانية مبادئ لنجاح التخطيط فى العلاقات العامة:

١- أن يستهدف بالدرجة الأولى تقديم للمنظمة ونشاطها وسياستها إلى الجماهير.

٢- أن يقسم إلى مراحل ترتب حسب أهميتها ويكون لكل مرحلة وقت محدد.

٣- أن يكون معلوما من البداية فئات الجمهور التى ستوجه إليها الخطة.

٤- أن يعتمد على الاتصال المباشر بالجماهير.

٥- أن تختص بوضع الخطة وتنفيذها إدارة العلاقات العامة فى المنظمة.

٦- أن يعهد إلى فرد محدد أو أفراد محددين مسئولية كل مرحلة من مراحل الخطة.

٧- أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة.

٨- أن تكون هناك متابعة فعالة ومستمرة لكل مرحلة من مراحل الخطة.

**\*\* متطلبات التخطيط للعلاقات العامة: -**

- متطلبات التخطيط بصفة عامة تتمثل أهمها فيما يلى:

١- التنبؤ الدقيق حتى يمكن وضع افتراضات سليمة.

٢- قبول المنفذين للخطة الموضوع.



- ٣- الاختبار الدورى لصحة الافتراضات.
- ٤- عدم التحيز العام للخطة مع مراعاة إمكانية التخلي عنها عند اللزوم.
- ٥- مراجعة الخطة بشكل مستمر ومنتظم مع مراعاة إدخال عنصر المرونة لمواجهة أى تغييرات مستقبلية.

هذا ويرى جورج هاموند **George Hammond** أحد خبراء العلاقات

العامة الأمريكيين أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب:<sup>(٦)</sup>

- ١- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.
- ٢- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التى يجب أخذها فى الاعتبار على ضوء أهداف المنظمة.
- ٣- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمنظمة لدراسة المواقف المتشابهة فى المنظمات التى تمارس نشاطا شبيها بنشاط المنظمة مع دراسة التيارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة.
- ٤- نظرة طويلة جدا إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

## نطاق المسئولية من التخطيط:

يُتحدد نطاق المسئولية عن التخطيط بحسب المستوى الإداري وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:-

نطاق مسئولية التخطيط	المستوى الإداري
	رئيس مجلس الإدارة
	نائب رئيس مجلس الإدارة
	المدير العام
	المديرون
	رؤساء الأقسام
	رؤساء الوحدات

ويوضح الشكل التالي نطاق المسئولية الزمنية عن التخطيط:

السنة	الحالية	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
رئيس مجلس الإدارة	←	←	←	←	←
نائب رئيس مجلس الإدارة	←	←	←		
المدير العام	←				
المديرون	← شهور 6				
رؤساء الأقسام	← شهور 3				
رؤساء الوحدات					

هذا ويلاحظ أن المسؤولية عن التخطيط تختلف بحسب نوعية التخطيط فبينما يكون الرئيس مسئولاً عن التحديد النوعي العام للأهداف والسياسات والوظائف والإجراءات وهيكل التنظيم والأفراد وشؤون البيئة... بينما يتولى المديرون في المستويات الإدارية التالية في المرتبة وضع الخطط الكمية والتفصيلية لهذه العوامل... وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (٥)

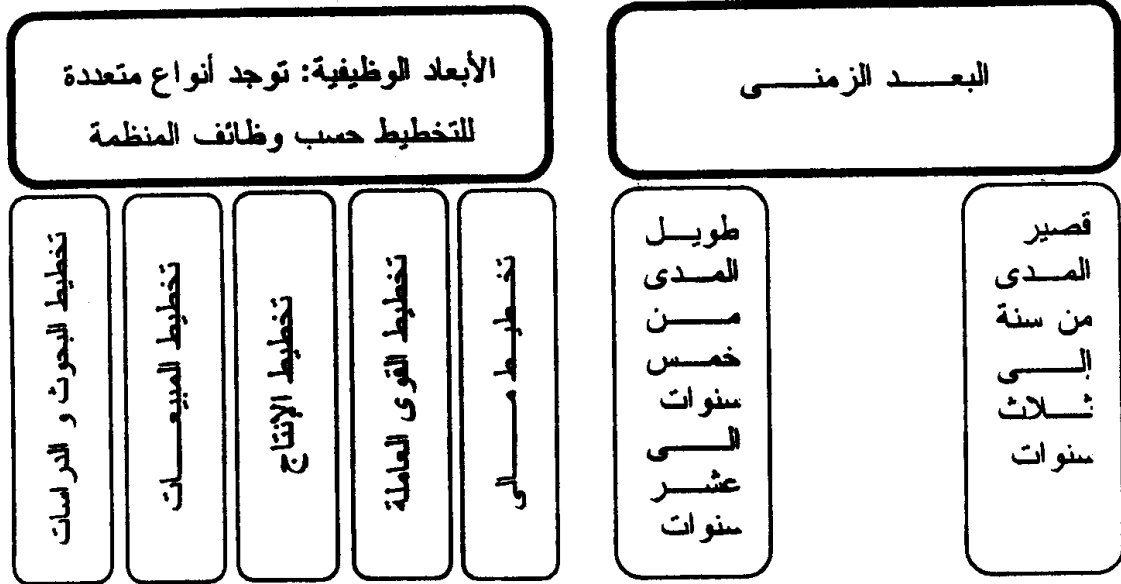
خصائص مسؤولية التخطيط

<p>الأهداف السياسات الوظائف الإجراءات هيكل التنظيم الأفراد شؤون البيئة</p>	<p>العوامل المستوى الإداري</p>
<p>تخطيط نوعي تخطيط كمي</p>	<p>رئيس مجلس الإدارة</p>
	<p>نائب رئيس مجلس الإدارة</p>
	<p>المدير العام</p>
	<p>المديرون</p>
	<p>رؤساء الأقسام</p>
	<p>رؤساء الوحدات</p>

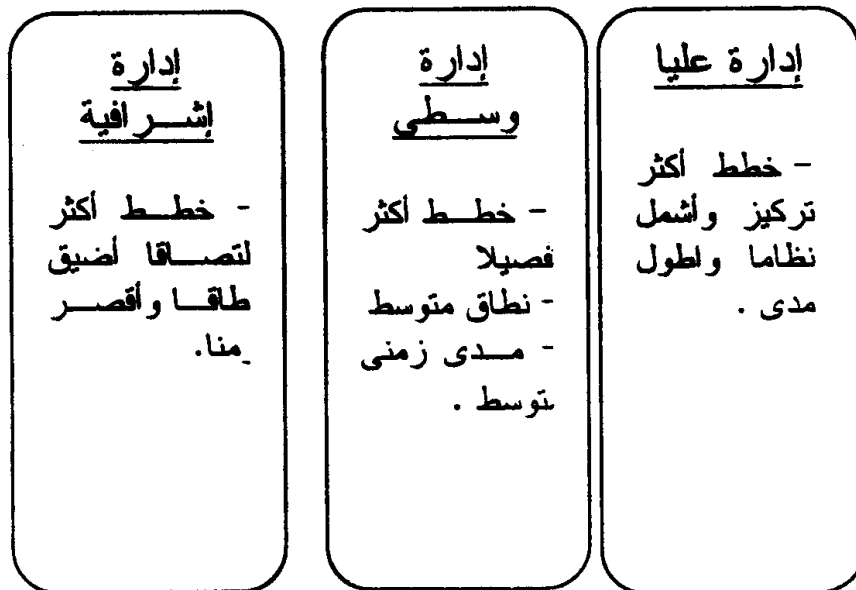
## أبعاد التخطيط :

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتخطيط يوضحها الشكل التالي:

### شكل رقم (٦) أبعاد التخطيط



### الأبعاد الإدارية



وإذا ما نظرنا إلى التخطيط على مستوى إدارة العلاقات العامة فإننا سوف نجد  
يمر على عدة مستويات هي:  
١] المستوى الإستراتيجي :

حيث تقوم إدارة العلاقات العامة هنا بناء على إنجازاتها وتطلعاتها  
المستقبلية بوضع خطة للعلاقات الهامة تشتمل على ما يلي:

أ- الأهداف المراد تحقيقها خلال العام المقبل والتي يجب أن تسهم في  
تحقيق تطلعات ومصالح المنظمة الذاتية فمن الواضح أن أكفاً مديري  
العلاقات العامة لا يمكنهم وضع أى خطة إذا لم يكونوا على علم تام  
بالهدف أو الأهداف المطلوبة

ب- وسائل وأساليب تطبيق الخطة كي تكون لدى الإدارة العليا فكرة متكاملة  
عن الخطة تمهيدا للموافقة عليها مع ملاحظة أن تحديد تلك الوسائل  
يتطلب ما يلي:

١- تحديد الأشخاص الذين توجه إليهم الخطة.

٢- تحديد كيفية الوصول إلى هؤلاء الأشخاص.

٣- تحديد نوع المعلومات المراد توصيلها إليهم.

٤- تحديد الوقت الزمني المناسب للإتصال بهم.

ج- التكاليف: وهنا ينبغي أن يلحق بالخطة كشفاً تفصيلياً بكل النفقات  
المتوقعة لتبنى وتنفيذ الخطة.

د- السبب: أى السبب الذى من أجله توضع خطة العلاقات العامة ومن  
المناسب أن يتضمن شرح السبب المعلومات التالية:

١- خلاصة للمعلومات المتوافرة عن الموقف الذى يتطلب المعالجة  
والتدخل من قبل إدارة العلاقات العامة.

٢- تحليل الموقف واختيار البديل الأفضل لمعالجته.

٣- بيان موجز يوضح ضرورة العمل المقترح القيام به من قبل إدارة المنظمة لمعالجة الموقف.

#### [٢] المستوى الميداني:

وهنا يتم وضع تصور للنشاطات الخارجية التي ستقوم بها العلاقات العامة لتحقيق أهدافها ويكون التخطيط عند ذلك المستوى على شكل برامج عمل ميدانية.

#### [٣] المستوى الإداري:

ويتمثل التخطيط هنا في وضع تصور لكافة الأنشطة التي ستقوم بها العلاقات العامة لتحقيق أهدافها الموكلة إليها من قبل الإدارة العليا في المنظمة. أهمية التخطيط عن مستوى العلاقات العامة:

يمكننا القول بأن هناك مجموعة من الفوائد التي تحققها المنظمة من عملية التخطيط في مجال العلاقات العامة ومن أهم تلك الفوائد ما يلي: (٧)

- ١- توفر الخطة وحدة الهدف والتوجيه للمؤسسة.
- ٢- توفر الخطة المناسبة الحوافز للمستخدمين إذا شعروا باشتراكهم في وضعها مما يعزز الانتماء ويزيد من الحافز لإنجازها.
- ٣- توفر الخطة إطاراً عملياً لصناعة القرار من خلال إدراك أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها ورجع الصدى حولها.
- ٤- يؤدي التخطيط الجيد إلى استخدام ملائم وفقاً لموارد المنظمة.
- ٥- يؤدي التنبؤ الدقيق في الخطة إلى تقليل عناصر المخاطرة والتشكك والتردد في اتخاذ القرارات.
- ٦- يؤدي إعداد الخطة إلى أن يقوم المديرين بتفحص مؤسساتهم من جميع جوانبها والتنسيق الفعال بين جميع أنشطتها.
- ٧- تضع الخطة معايير للأداء ومعايير لقياس المؤسسة.

- ٨- يعزز التخطيط قدرات المؤسسة على المنافسة.
- ٩- يساعد على تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة.
- ١٠- يساعد على حسن اختيار وسائل الإتصال و الموضوعات والأوقات الملائمة والأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.
- ❖ الصعوبات التي تواجه القائمين بالعلاقات العامة عند ممارسة العملية التخطيطية (٨) .

(١) صعوبة التنبؤ بدقة عن المستقبل، وخاصة التخطيط طويل الأمد، لأن العلاقات العامة تتعامل مع عناصر غير ملموسة وهي تلمس اتجاهات الأفراد ومعرفة أذواقهم وميولهم ورغباتهم للتصدي لها بقصد التأثير عليها.

(٢) أن طبيعة عمل العلاقات العامة طبيعة ديناميكية تعيش في بيئة متحركة. لذا لابد من ملاحقة الأحداث والتكيف معها ومن ثم قد تبرز مواقف مفاجئة وتغيرات لا يمكن ملاحقتها بالسرعة المطلوبة.

(٣) ويساهم الفهم الخاطئ للعلاقات العامة ومجال عملها من قبل بعض الإدارات في تعقيد عملية التخطيط لها. إذ يصفها البعض بأنها وسائل علاجية تحتاج إليها المؤسسة عند الطوارئ وعند بروز أزمة طارئة ولذا فهم يعتقدون أنه لا حاجة للتخطيط للعلاقات العامة ما دامت المؤسسة لا تحتاج إليها.

(٤) عدم حرص الإدارة على إشراك مسئول العلاقات العامة في أعمال رسم السياسات ووضع البرامج على مستوى المنظمة ككل.

(٥) عدم وجود أهداف واضحة متفق عليها لتطبيق برنامج العلاقات العامة.

(٦) عدم كفاية الوقت الذي غالبا ما يضيع في المشاكل اليومية الملحة.

٧) الإحباط وعدم التعاون الذى يواجهه الممارسون فى التنسيق مع الإدارات الأخرى.

#### ❖ التخطيط والخطة :-

أوضحنا فيما سبق أن التخطيط هو مرحلة تفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات و الإستعداد لحلها وأن التخطيط هو عملية مستمرة لا تنتهى على الإطلاق والآن نقول بأن الخطه هى أسلوب عمل وهى محصلة العملية التخطيطية وكذلك فالخطه ليست نهائية حيث أن الخطه يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنة لمقابلة أى تغيرات مستقبلية وهنا يجب التنبيه بان الخطه ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ولكنها تقرير لفترة فهى خطوة غير نهائية تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها.

وهناك عدة أنواع وتقسيمات لخطط وذلك على النحو التالى:-

#### [1] حسب المدى الزمنى

##### (1) الخطه طويله الأمد :

هى خطه توضع بالأساس لتطبق على مدى زمنى طويل ، فى نهايته يتحقق الهدف المنشود . والواقع عدم وجود تحديد دقيق للمقصود بـ " المدى الطويل " فقد يكون هذا المدى سنتان، أو ثلاث، أو خمس أو خمس وعشرين سنة. وهذا أمر طبيعى إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار حقيقة أن الفترة الزمنية المحددة للخطه تعتمد على عدة اعتبارات منها:

- أ- طبيعة العمل الذى تمارسه المنشأة.
- ب- طبيعة النشاط المتضمن فى الخطه.
- ج- طبيعة الإستراتيجيات أو السياسات المنشودة ( هجومية دفاعية تنافسية.. إلخ ) .

د- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للشركة.



هـ - طبيعة الظروف التي تمر بها الشركة أو الصناعة.

و - طبيعة السلع والخدمات المقدمة.

### (٢) الخطة قصيرة الأمد:

وهي خطة تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في المستقبل القريب، والذي قد يكون مداه ثلاثة شهور أو ستة أو تسعة كاملة كذلك توضع الخطة قصيرة الأمد لمواجهة المشاكل الطارئة التي يحتمل ألا تستغرق معالجتها ما يزيد عن أسبوع أو شهر مثلا.

والخطط قصيرة الأمد تكون في العادة أكثر إحكاما، كما أن نتائجها تقرب مما كان يتوقع واضعها.

بيد أنه مع تزايد الإهتمام بالتخطيط باعتباره الدعامة التي يقوم عليها التقدم في كافة مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ومع التقدم المستمر في علم الإحصاء وأساليب الحصول على المعلومات، ودخول الحاسوب إلى عالم العمال من أوسع أبوابه، ونضوج أساليب نظم المعلومات الإدارية، بدأت الحكومات ومنشآت الأعمال تعنى بوضع الخطط ذات المدى الطويل، باعتبار أن الأهداف البعيدة تكون بمثابة النور الذي يهدى إلى مسار الطريق، بالرغم من أنها لا تعدو أن تكون آمالا أو تطلعات<sup>(٩)</sup>.

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الزمنية والمستوى الإداري المقابل لكل منها:-

### شكل رقم ( ٧ )

البعد الزمني للخطة والمستوى الإداري المقابل لها

البعد الزمني	مستوى الإدارة	مسمى التخطيط
٥ سنوات	إدارة عليا	تخطيط استراتيجي يهدف إلى الحصول على المعدات الرأسمالية.
٣ سنوات	إدارة وسطى ( أعلى )	تخطيط متوسط المدى يهدف إلى توفير العنصر البشري والاحتياجات المالية الأساسية ووضع ملامح المنتجات الجديدة.
٢ سنة	إدارة وسطى ( أسفل )	تخطيط تكتيكي يهدف توفير النفقات الرأسمالية.
سنة فأقل	إدارة دنيا	تخطيط تشغيلي يهدف الحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

هذا ويلاحظ بصفة عامة أن تحديد مدى زمني للخطة يحقق الأهداف التالية:-

- ١- يساعد وحدات المنظمة على توجيه نشاطها في ضوء الأهداف النهائية للمنظمة وهذا يتطلب تحديد مسؤوليات تنفيذ الخطة.
- ٢- يشجع على التحديد المبكر للمشاكل.
- ٣- يفرض على الوحدات المختلفة تقديم الخطط الخاصة بها في الوقت المناسب حتى تتاح الفرص لقسم التخطيط بالمنظمة أن يرد عليها ويقترح أي تعديلات.

٤- يشجع الوحدات المختلفة على تقييم تجارب التخطيط في الماضي حتى تحسن من طريقة التخطيط في المستقبل.

[١] حسب درجة التفصيل والارتباط في الخطة:

(أ) خطط متكاملة رأسياً:

حيث يكون هناك ارتباط بين نتائج كل خطة وتلك التي تليها، إذ توضع كل منها لمرحلة محددة من العمل، ويتوقف تنفيذ الخطة التالية على إنجاز الخطة السابقة.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الخطط، خطة التصنيع، وخطة التجميع، وخطة التعبئة، حيث لا يتم التجميع إلا بعد التصنيع، ولا تبدأ التعبئة إلا بعد إتمام التجميع. وهكذا الحال فيما يتصل بخطة الشراء وخطة الإنتاج وخطة التوزيع. ولا بد لمثل هذه الخطط من أن يتم وضعها جميعاً في وقت واحد، حتى يتحقق الانسجام بينها ولا يحدث ازدواج بين الأعمال التي تحتويها أي منها، مع ضرورة ضبط البرامج الزمنية لكل خطة حتى لا يضيع الوقت الثمين بين كل مرحلة وأخرى.

(ب) خطط متكاملة أفقياً:

ومن أمثلتها خطط البيع والإعلان والترويج والعلاقات العامة والتدريب المستمر والبحوث الفنية، وبحوث التسويق ونظم المعلومات، حيث غالباً ما يبدأ تنفيذ هذه الخطط جميعاً في وقت واحد، لتتلاقى سوياً في وقت محدد، متعاونة في مسيرتها على إنجاز الهدف النهائي المشترك.

ولا بد لكي يحقق التكامل بين الخطط أغراضه المقررة، ومن أن تتجمع تلك الخطط سوياً في خطة رئيسية، تكون كل منها بمثابة خطة فرعية تسعى لهدف جزئي، ومتى تحققت الأهداف الجزئية، فإن الهدف النهائي يكون قد تحقق بطبيعة الحال. مثل العلاقة بين النهر وروافده، إذ لا بد للروافد من أن تصب في النهر

ليجتمع الماء ويصل في نهاية الأمر إلى ارتفاع يكفى لرى الأرض وهذا هو الهدف الذى ينتهى إليه النهر.

[٣] حسب المستويات الإدارية:

أ) الخطة الاستراتيجية:

وهى التى تحدد الصورة التى تريدها إدارة المنظمة خلال المستقبل البعيد وهى تكون من اختصاص الإدارة العليا.

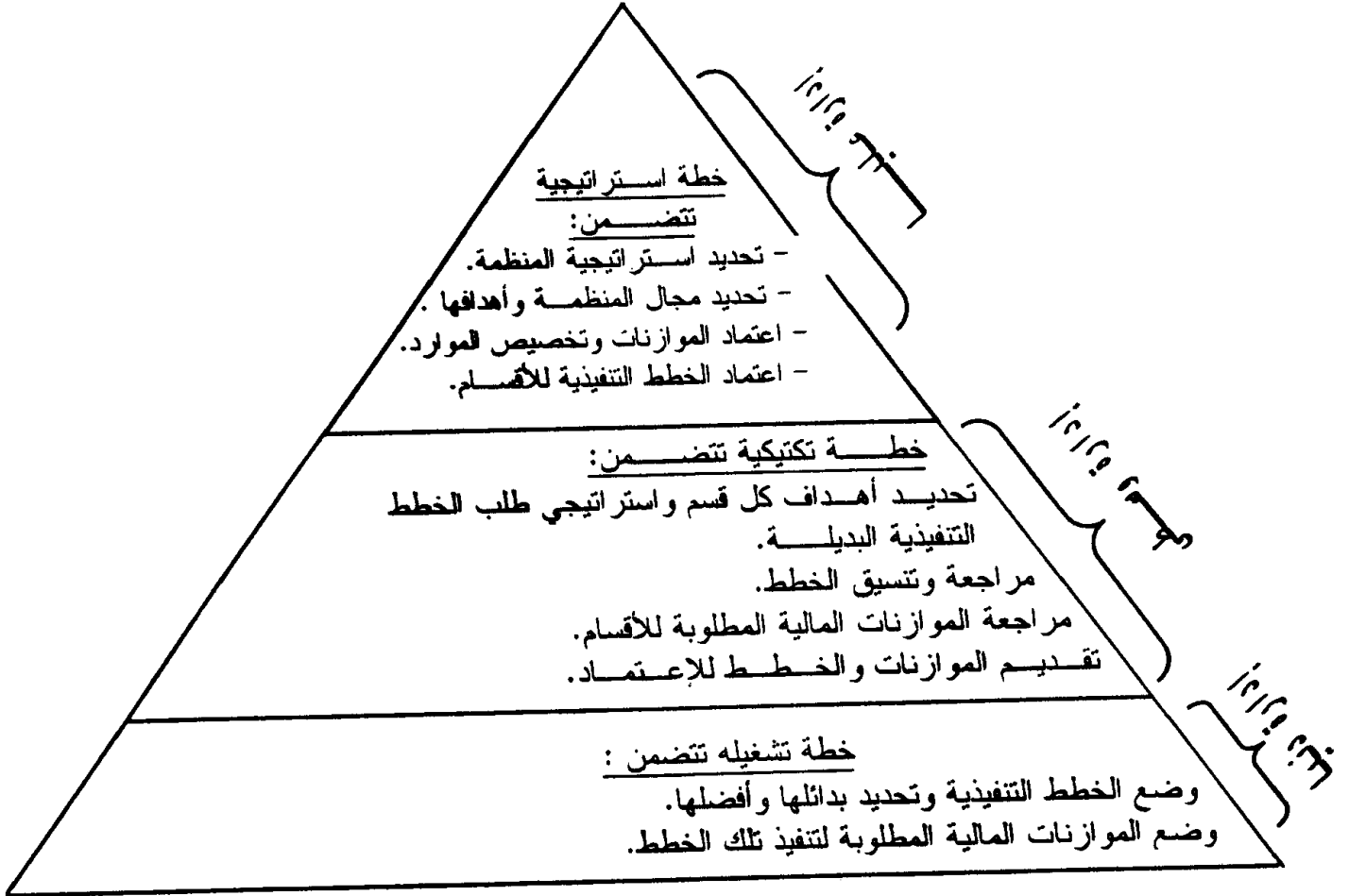
ب) الخطة التكتيكية:

وهى توضع فى ضوء الخطة الاستراتيجية وذلك على مستوى الإدارة الوسطى وهى تشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والانتاج والتمويل.

جـ) الخطة التشغيلية:

وهى توضع فى ضوء الخطة التكتيكية وذلك على مستوى الإدارة الدنيا حيث تتضمن تلك الخطة كافة التفاصيل الدقيقة اللازمة لأداء الأعمال اليومية وعادة ما يشتمل هذا النوع من الخطط على معايير أداء وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة للأعمال. ويوضح الشكل التالى ما سبق ذكره.

شكل رقم (٨)  
أنواع الخطط حسب المستويات الإدارية



[٤] حسب درجة التكرار:

(أ) خطط متكررة الاستعمال " ثابتة "

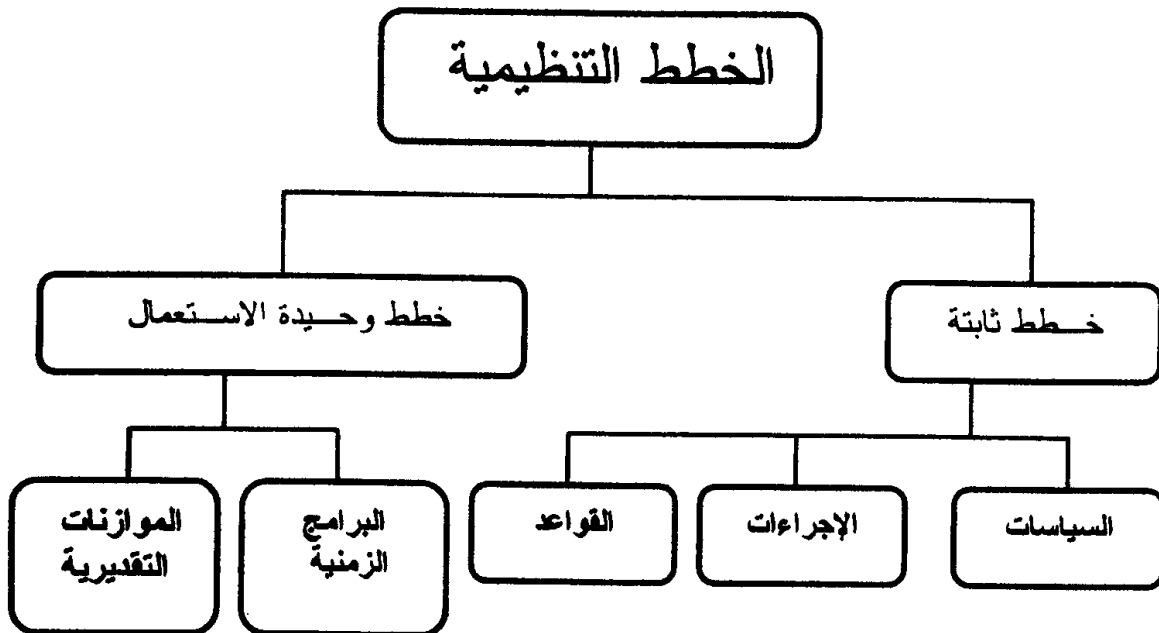
وهذه الخطط يتكرر استعمالها لأنها تركز على ظروف تنظيمية يتكرر حدوثها.

(ب) خطط وحيدة الاستعمال " غير متكررة "

وهذه الخطط تعمل مرة واحدة فقط أو عدة مرات وذلك نظرا لكونها تصلح لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في الفصل.  
هذا ويوضح الشكل التالي التقسيمات المختلفة للخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال.

شكل رقم (٩)

أنواع الخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال



## الهيكل التنظيمي للخطة (١٠):

- إذا كان جزء أساسيا من التخطيط هو توزيع المسؤوليات الخاصة بإعداد الخطة فإن هذا التوزيع لابد أن يأخذ الشكل الهرمي وذلك على النحو التالي:
- ١- تتولى الأقسام المختلفة إعداد خطط الخمس سنوات والخطط السنوية.
  - ٢- يتولى قسم التخطيط تجميع خطط الأقسام المختلفة والتحقق من تجانسها.
  - ٣- تعرض النتائج على لجنة عليا مكونة من رجال الإدارة العليا مهمتها الفصل في أى تناقضات بين أهداف الأقسام المختلفة.
  - ٤- تعد اللجنة توصياتها بعد استشارة الأقسام المختلفة وتعطى هذه التوصيات إلى قسم التخطيط.
  - ٥- يتولى قسم التخطيط إعداد الصورة النهائية لخطة العرض على اللجنة العليا للموافقة عليها.
  - ٦- توزيع الخطة النهائية على جميع الأقسام لتنفيذها.

## خصائص الخطة الناجحة (١١)

- يمكننا أن نشير إلى أن نجاح الخطة يعتمد على عناصر كثيرة مرتبطة بطبيعة المؤسسة وأهدافها وإمكانياتها وبيئتها وإدارتها وأسلوب عملها وهنا سنحاول أن نبرز خصائص الخطة الناجحة:
- ١- أن تكون الخطة واضحة وأهدافها محددة تماما وتكون تفصيلية في عناصرها بحيث يمكن تطبيقها.
  - ٢- أن تكون الخطة بسيطة وشاملة بحيث يمكن للمستخدمين استيعابها وإدراك أهمية تنفيذها ويستطيعون تحويلها إلى أعمال.
  - ٣- أن تكون الخطة متوازنة بحيث تراعى الإمكانيات البشرية والمادية التي يمكن توظيفها لتنفيذ الخطة في المؤسسة.

- ٤- أن تكون الخطة مرنة بحيث يمكن تعديلها أو تطويرها بناء على الظروف المتغيرة التي يمكن أن تجابه تنفيذها.
- ٥- أن تتقيد الخطة بوقت محدد يكون كافياً لتحقيق الأهداف.
- ٦- أن تكون الخطة متضمنة مشاركة أكبر عدد ممكن من المستخدمين فيها ليعزز ذلك الولاء والالتزام بها.
- ٧- أن تتسم الخطة بالوحدة التي تتمثل بمشاركة الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة فيها.
- ٨- أن تراعى الخطة القيود الخارجية التي يمكن أن تجابهها.
- ٩- أن يكون للخطة مجموعة بدائل لمواجهة الظروف المستجدة.

#### خطوات إعداد الخطة للعلاقات العامة :

إن إعداد خطة للعلاقات العامة يحتاج إلى خبرة واسعة ومهارة في التحليل بالإضافة إلى الإلمام بأهداف المنظمة وفئات جماهيرها وإجمالاً فإن برنامج العلاقات العامة يتضمن الخطوات التالية:

#### (أ) تقييم الوضع الحالي:

وسوف نتناول هذه النقطة من محورين أساسيين هما<sup>(١٢)</sup>:

#### ١- دراسة المؤسسة دراسة واقية :-

حيث أن أول خطوة في أي برنامج من برامج العلاقات العامة هي دراسة المؤسسة التي سنقوم بتعريفها للجمهور ونعنى بدراسة المؤسسة أن يتعرف القائمين بأعمال العلاقات العامة على نظام المؤسسة الداخلي وكيف نشأت وكيف تطورت والسلع والخدمات التي تنتجها وإمكانياتها المادية ومواطن الضعف لتتلافها والقوة لاستفيد منها وباختصار فإن نتائج الدراسة التحليلية للموقف الحالي للمؤسسة مع بيان العوامل المؤثرة فيه هي التي تساعد المخطط على تحديد أهداف وسياسة العلاقات العامة وتحديد الموازنة المطلوبة



لتنفيذ الخطة والوقت اللازم للتنفيذ.

## ٢- التعرف على المشكلة:

يقضى المنطق بأن نقوم بوصف المشكلة وتعرفها قبل أن نبدأ فى رسم برنامج لها وليست هذه بمهمة سهلة إنما تتطلب دراية وخبرة ليست بالعلاقات العامة والعلوم الإجتماعية الأخرى ولكن أيضا بنظام المؤسسة التى تقوم برسم برنامج من أجلها.

### (ب) تحديد الأهداف:-

يتمثل الغرض من تحديد الأهداف فى أنها الأساس اللازم لتقدير الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية المطلوبة وأيضا للمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

وفى اعتقادنا أنه مهما تفرعت الأهداف فإن منبعها يبقى من المصدرين التاليين: (١)

(١) تعريف الجمهور بنشاطات و منجزات المنظمة أو الوزارة أو المصلحة أو الشركة أو الجامعة أو المؤسسات الأخرى كالمستشفيات ومديريات الأمن وقيادات القوات المسلحة، والواقع أن الإدارة تسعى لكسب تأييد الجمهور، وعلى نسبة نجاحها من إقناع الجمهور وإرضائه تتوقف قوة تأييده لأهدافها ونشاطاتها وحفظها.

(٢) توعية وتنقيف الجمهور<sup>(١٣)</sup>: ومن أهداف برنامج العلاقات العامة توعية وتنقيف المواطنين بما يتفق مع المصلحة العامة.

(٣) تحديد الجمهور المستهدف: يخطط برنامج العلاقات العامة لكي يؤثر فى جمهور معين.

ويكسب ثقته وتأييده، ويقضى الأمر أن يحدد هذا الجمهور تحديدا واضحا ليس من الناحية الجغرافية فحسب بل من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

والفكرية ويساعد هذا التحديد في اختيار الرسالة الإخبارية المناسبة للمستوي الثقافي والفكري للجمهور الموجة إليه لكي يفهمها وفي دراساتها للجمهور نراعي مسائل ستة هي:-

- ١- التوزيع الجغرافي.
- ٢- الجنس.
- ٣- فئات السن المختلفة.
- ٤- الطبقة الاجتماعية والاقتصادية.
- ٥- المهنة.
- ٦- الاتجاهات الذهنية.

هذا وبالإضافة إلى العناصر الستة فإنه يقتضى الانتباه إلى أن هناك الكثير من الجماهير التي قد تتعارض مصالحها وذلك كمصالح جمهور المساهمين والموظفين والعملاء لذا فإنه ينبغي مراعاة الأمور التالية عند تحديد الجمهور وطبيعته (١٤)

(١) لما كان من المؤلف أن تتضارب مصالح الجماهير فمن الطبيعي أن تسعى الإدارة إلى إجراء التوازن بين المصالح أما كيف ينبغي أن يكون هذا التوازن بين المصالح المتضاربة فذلك يتوقف على الظروف المتعلقة بكل حالة على حدة.

(٢) أن قوام هذه الجماهير بشرا ويجري على أعضائها ما يجري على البشر عموما من حيث اختلاف الأفكار والانفعالات والعواطف والتقلب.

(٣) ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية السائدة بين الرأي العام مما يؤثر في القرارات الحكومية وأساليب الحياة المؤلفين والمعنفات وردود الفعل إزاء المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تختلف من وقت لآخر ومن منطقة جغرافية لأخرى

(٤) ومن المشكلات التي يواجهها الإعلامي تعرضه للانفعال وهو يحاول التغلب على ما لدي العميل من كره طبيعي للسياسات طويلة الأجل لتحقيق الأهداف البعيدة التي تتميز بوجود أهداف ثانوية بطول الطريق

تتحقق وفقا لنظام رتيب نتيجة لتنفيذ خطة متكاملة مرسومة بعناية. (فالتبيعة البشرية قد لا يكون لديها نفس طويل في هذا المجال).  
٥) لعامل الوقت أحيانا أثر كبير في هذا المجال. فقد يتعين علي الإعلامي تبسيط الأهداف المباشرة ويرجع ذلك إلي أن درجة استيعاب الجمهور للأفكار تتفاوت تفاوتاً مباشراً متي كانت الآراء إليه معقدة ومنوعة.  
هذا وقد تكون عملية تحديد الجماهير سهلة فيما إذا كانت الجماهير مميزة ومحصورة في قوائم لدى المؤسسة. كجمهور العمال مثلا أو جمهور حملة الأسهم أو المتعهدين أو الموردين. كما قد تكون هذه العملية على درجة كبيرة من الصعوبة في حالة انتشار جمهور المؤسسة على رقعة جغرافية واسعة قد تتجاوز المدينة أو المحافظة أو الإقليم لتشمل الدولة بكاملها أو تتعداها إلى الدول الأخرى.

ولما كانت العلاقات العامة تستهدف الوصول الى هذه الجماهير، رغم الصعوبات التي تكثف هذه العملية، ومن أجل التأثير فيها وكسب ثقتها وتأييدها لها، فقد أصبح ضروريا أن تتوافر لدى إدارات العلاقات العامة المعلومات الكافية عن خصائص هذه الجماهير بفئاتها المتعددة، والصفات المشتركة بينها، واتجاهاتها وعاداتها. وذلك كي تستطيع أن تقوم بإعداد برامجها الفعالة بما يتفق مع القيم والاتجاهات والعادات لدى هذه الجماهير، وبما يؤدي إلى تحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة من جهة وللجماهير من جهة أخرى.

وبما أن فئات الجماهير تتغير باستمرار، إذ أن طفل اليوم هو رجل المستقبل، لذلك يجب أن تكون عملية تحديد الجماهير عملية دائمة ومستمرة لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى جمهورها.

#### ٤) تحديد ميزانية البرنامج :

تعددت تعريف الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فالبعض قد عرفها على أنها " خطة تفصيلية مقدما الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزيع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم فى تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء" (١٥)

والبعض الآخر قد نظر الى الموازنة على أنها" أسلوب تحديد توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الإستثمارى لفترة مالية مقبلة معبرا عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معيارا يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء " (١٦).

كما تعرف الموازنة أيضا على أنها وسيلة لتحقيق التوازن العينى والمالى والسندى فى الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة (١٧)

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة فهم يعرفون الموازنة بأنها تعبير مالى لخطة معينة وطبقا لهذا التعريف فإن إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة وبالرقابة على هذا التنفيذ (١٨).

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التى أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هى (١٩):-

- ١- أن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلى لأهداف المنظمة.
- ٢- إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التى ترمع الإدارة العليا تنفيذها.
- ٣- إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطا مستقبليا مترجما فى صورة كمية أو قيمة.
- ٤- إن هذا النشاط محدد تنفيذه خلال فترة معينة فى المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها " ترجمة مادية لأهداف وسياسات المنظمة و حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلي في شكل كمي ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التي يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة (٢٠)

### الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلي:

- ١- تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة من كل قسم وذلك بشكل كمي محدد وواضح.
- ٢- يستدعي إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها (٢١).
- ٣- يؤدي إعداد تلك الموازنات الى تحديد المسؤوليات للمقاة على عاتق العاملين بالإدارات المختلفة ودور كل منهم في تحقيق أهدافها (٢٢)
- ٤- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالمنظمة بما يؤدي في النهاية الى تمكين الإدارات المختلفة من تنسيق أنشطتها مع بعضها البعض.
- ٥- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات بما يسهم في النهاية في زيادة شعورهم بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- ٦- تساهم تلك الموازنات في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.
- ٧- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقويم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام المطلوبة منها.

## متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية:

١- إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

٢- وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محددة فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

٣- وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات.

٤- أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه.

٥- توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارات تمكنها من مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها.

٦- متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها<sup>(٢٣)</sup>.

### الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة:

لا توجد قواعد معينة تحدد الفترة الزمنية التي توضع عنها الموازنة ولكننا نستطيع أن نميز الأنواع التالية من الموازنات التقديرية بحسب طول الفترة الزمنية.

#### ١- الموازنة التخطيطية قصيرة الأجل:

وهي تلك الموازنة التي تعطى فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة أشهر الى سنة كاملة وتتميز تلك الموازنات بأن إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فيها يكون كبير جدا وذلك لضالة احتمال تغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

#### ٢- الموازنة التخطيطية المستمرة:

ويطلق عليها أحيانا اسم الموازنة المتحركة حيث يتم إعداد تلك الموازنة لفترة سنة على أن يضاف إليها شهر جديد عن كل شهر ينتهي فمثلا إذا تم إعداد

موازنة تخطيطية للعلاقات العامة لعام ٢٠٠١ فبعد انتهاء شهر يناير لعام ٢٠٠١ يضاف شهر يناير لعام ٢٠٠٢ وهكذا بحيث تصبح الموازنة موازنة مستمرة<sup>(٢٤)</sup>.

هذا ويلاحظ أن تحديد الفترة الزمنية لموازنة يتأثر بالعوامل التالية:

- ١) مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الموازنة.
- ٢) مدى انتظام أو موسمية النشاط حيث أنه إذا كان النشاط الموسمي فلن يكون هناك داعى لإعداد موازنة عن الأشهر الباقية من السنة أى أنه إذا كان الطلب على المنتج قاصرا على فصل للشتاء فليس هناك داعى لإعداد موازنة لفصل الصيف وهكذا.
- ٣) مدى سهولة أو صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة فى البيئة الداخلية والخارجية حيث أنه كلما كانت عملية التنبؤ صعبة ومعقدة أدى ومعقدة أدى ذلك الى قصر الفترة التى تغطيها الموازنة والعكس صحيح<sup>(٢٥)</sup>
- ٤) مدى طول او قصر الدورة الإنتاجية فإذا كانت الدورة الإنتاجية قصيرة تصبح الفترة التى تعطىها الموازنة قصيرة والعكس صحيح.

أنواع الموازنات التقديرية :-

تتقسم الموازنات التقديرية الى عدة أنواع بحسب الزوايا التى يتم النظر إليها وذلك على النحو التالى:

١- من ناحية المجال الذى تغطيه الموازنة التقديرية:

- أ- موازنات تشغيليه وهى تغطى الأعمال العادية للمشروع.
- ب- موازنات رأسمالية وهى تغطى كافة جوانب الانفاق الاستثمارى المزمع القيام به.

٢- من ناحية الفترة الزمنية التى تعطىها الموازنة التقديرية.

- أ- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة زمنية من سنة فأكثر.
- ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة زمنية من سنة فأكثر.

٣- من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية:

أ- برامج الخطط الرئيسية التي تتوى المنشأة القيام بها.

ب- موازنات المسؤولية التي تحدد المسؤولين عن تنفيذ الخطط.

٤- من ناحية المرونة:

أ- الموازنة التقديرية الثابتة والخاصة بحجم إنتاج واحد.

ب- الموازنة التقديرية المرنة وهي: التي تعد أساس مجموعة متعددة من

مستويات النشاط.

هذا ويوضح الجدول التالي ملخصاً لأنواع الموازنات التقديرية:

#### جدول رقم (١) أنواع الموازنات التقديرية

أساس التقييم	المفهوم
من ناحية المجالى الذى تغطية التقديرية	أ- موازنات تشغيلية تغطى الأعمال العديدة للمشروع. ب- موازنات رأس مالية تختص بالإنفاق الاستثماري.
من ناحية الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة التقديرية	أ- موازنات قصيرة الأجل تغطى فترة سنة تقريبا. ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة أطول من سنة.
من ناحية درجة التفصيل فى الموازنة	أ- برامج المسؤولين تحدد الخطط الرئيسية التى تتوى المنشأة القيام بها. ب- موازنات المسؤولين تحدد المسؤولية عن التنفيذ.
من ناحية المرونة	أ- موازنة تقديرية ثابتة تبنى على حجم إنتاج واحد. ب- موازنات تقديرية مرنة تعنى على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

هذا ويلاحظ أن إعداد الموازنات التقديرية ينطوى لأول مرة على

صعوبات حقيقية ولكن استمرار إعداد الموازنات فيما بعد سيكون سهلا نسبيا

نظرا لأن الموازنات السابقة تعد من الاعتبارات الإرشادية الممتازة.



## طرق إعداد الموازنة التقديرية للعلاقات العامة (٢٦)

هناك العديد من الطرق التي يمكن إتباعها عند إعداد الموازنة التقديرية للعلاقات العامة نذكر منها ما يلي:

### ١- طريقة التحديد العشوائى:

وفيها يتم قياس المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ خطة العلاقات العامة، وبالتالي برامجه الفرعية، بشكل عشوائى ودون الاعتماد على أية أسس أو قواعد فيما عدا خبرة المختصين ومدى فناعة الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة.

### ٢- طريقة الاعتماد على حجم الإنفاق السابق:

يتم تحديد حجم الإنفاق المحتمل اعتمادا على مؤشرات الإنفاق فى السنوات السابقة. فقد تكون المخصصات للموازنة القادمة مساوية لما تم إنفاقه فى السنة السابقة، أو قد تكون ميزانية العلاقات العامة مساوية لمتوسط ما تم إنفاقه فى السنوات الخمس أو الثلاث السابقة. أو قد يعتمد أى من الأساسين ( حجم الإنفاق فى السنة السابقة أو متوسط الإنفاق للسنوات الماضية ) مضافا إليه نسبة مئوية منه، كأن تكون ٥% أو ١٠% على أساس ما هو متوقع من زيادة فى أنشطة العلاقات العامة أو ما هو متوقع من زيادة فى الأسعار أو الأجور.

ويشوب استخدام هذا المعيار الكثير من احتمالات الخطأ فى إمكانية وضع

ميزانية تقديرية على أسس موضوعية سليمة وذلك للإعتبارات التالية:

أ- الاختلاف النسبى المحتمل فى الظروف الخاصة بالعام المقبل من الأعوام السابقة وهو ما ينعكس على طبيعة جهود العلاقات العامة وبالتالي على حجم الميزانية التقديرية.

ب- مدى التركيز على نشاطات معينة فى مجال العلاقات العامة خلال الأعوام السابقة وتأثير ذلك على هيكل نشاطات العلاقات العامة فى العام القادم.

ج- احتمال استحداث برامج ونشاطات جديدة لم تكن موجودة أساس في الأعوام السابقة.

د- احتمال تأثير ميزانيات الأعوام السابقة - سواء بالزيادة أو بالنقص - ببعض العوامل الخارجية عن إرادة العلاقات العامة كاختلاف وجهات نظر الإدارة العليا فيما يتعلق بنشاطات العلاقات العامة، أو التأثير الخارجى على نشاطات العلاقات العامة، أو زيادة أو نقص أو إسناد أعمال إضافية إليها أو سلب بعض اختصاصاتها الوظيفية، أو زيادة أو نقص بعض المتغيرات الأساسية المؤثرة في نشاطات العلاقات العامة، مما يجعل لكل ميزانية سنوية ظروفها وعواملها الخاصة المؤثرة فيها والتي قد لا تنطبق في العديد من الحالات على الميزانيات السنوية الأخرى.

هـ- هذا فضلا عن أن التقيد بميزانيات الأعوام السابقة يضع المسئول عن وضع الميزانية التقديرية في إطار محدود بدور فيه دون إمكانية الخروج منه الى إطار أكثر شمولاً واتساعاً، وهو ما يتنافى مع طبيعة النشاط الحركى المتغير للعلاقات العامة.

### ٣- طريقة الاعتماد على نسبة مئوية من قيمة المبيعات:

في هذه الطريقة يتم رصد الاعتمادات المالية وتحديد بها بعلاقة نسبية من قيمة المبيعات المحتملة. فكلما زادت المبيعات كلما أدى ذلك إلى زيادة المخصصات المالية التي يمكن لإدارة العلاقات العامة التصرف بها. وقد تكون هذه الطريقة سهلة التطبيق، لكن الميزانية تتذبذب طرداً مع تذبذب المبيعات زيادة ونقصاناً. وهذا ما قد يؤثر

على تنفيذ العلاقات العامة في السنوات أو الفترات التي تنخفض فيها المبيعات لسبب أو لآخر.

#### ٤- طريقة الاعتماد على نسبة مئوية من صافى الربح:

فى هذه الطريقة يكون الأساس الذى تعتمد عليه الإدارة فى تحديد موازنة العلاقات العامة للعام القادم هو مقدار الربح المتحقق فى السنة السابقة. وأيضاً يمكن القول بأنها طريقة سهلة، ولكنها تقوم على أساس من الافتراضات بان إيرادات وتكاليف السنة القادمة سوف تكون مساوية لإيرادات وتكاليف السنة الحالية. هذا بالإضافة الى أن حصيللة التقدير اعتماداً على النسبة المئوية قد تتغير من سنة الى أخرى وتبعاً لتغير مبلغ صافى الربح.

#### ٥- الطريقة الموضوعية:

تقوم هذه الطريقة على أساس موضوعى يتمثل فى تحديد الأنشطة المتوقعة للعلاقات العامة خلال السنة القادمة على ضوء الأهداف المحددة بشكل مسبق، ثم يتم تقدير تكلفة كل نشاط من هذه الأنشطة مع الأخذ بالاعتبار التغيرات المحتملة فى أسعار المستلزمات والأجور للعنصر البشرى ولوسائل الاتصال المحددة. وبذلك يتم التوصل الى تحديد ميزانية العلاقات العامة التى تشمل التكلفة التقديرية لكافة الأنشطة فى السنة القادمة.

هذا ويلاحظ أن هناك مجموعة بين العوامل المقيدة لوضع الميزانية

#### التقديرية للعلاقات العامة ويتمثل أهمها فيما يلى (٢٧)

- ١- الميزانية العامة للمنشأة.
- ٢- الميزانية العامة للدولة.
- ٣- مدى مساهمة الشركات التابعة للمؤسسات فى ميزانية العلاقات العامة.
- ٤- القرارات المتعلقة بتخفيض ميزانيات العلاقات العامة والاعلان على مستوى الدولة.
- ٥- اتجاه عدد كبير من المنشآت الى الاستبصار بميزانيات الأعوام السابقة والمنصرف الفعلى منها على كل نشاط من نشاطات العلاقات العامة، واتخاذها كمعيار أساسى فى تحديد الميزانية التقديرية للعام المقبل.

## ٥) تحديد الرسالة الإخبارية (٢٨)

نعنى بالرسالة الإخبارية: المعلومات التي يريد البرنامج أن يوصلها للجمهور، وإذا كنا قد سلطنا الطريق الذي حددناه فإن تحديد الرسالة الإخبارية لن يكون صعبا، بل سينبثق من هذه الخطوات، فقد بدأنا بدراسة المنشأة دراسة واقفية، ثم قمنا بالتعرف على المشكلة وتحديد الغرض من البرنامج الذي سنرسمه، وتبع ذلك تحديد الجمهور وتحليله شاملا، ويساعد هذا كله في رسم وتحديد السياسة الإخبارية للبرنامج وتبدأ هذه السياسة بذكر الغرض من البرنامج ووصف الجمهور الذي يراد الوصول إليه وصفا دقيقا، والطرق التي يراد أن يسلكها ثم النقاط التي يجب أن تشمل عليها الرسالة الإخبارية، والجو النفسي الذي يجب أن تخلقه وليس معنى تحديد الرسالة الإخبارية أن يستمر تكرارها مرة بعد أخرى، بل معناه أن يوحد الاتجاه حتى لا تتفرق الجهود وحتى يستفاد من الأثر المجمع للبرنامج، ومتى رسمت الخطوط العريضة للسياسة الإخبارية وحددت أماكن ترجمتها وإخراجها بصور شتى.

## ٦) إختيار وسيلة الاتصال:

الغرض من الإختيار هو الوصول الى أكبر عدد من الجمهور المناسب بأقل التكاليف.

وهناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الإختيار، فقد لا تكفى الميزانية المحددة لاستمرار البرنامج طول السنة مما يحدو بالمخطط الى تركيز جهوده في عدد قليل من وسائل النشر أو قصر البرنامج على فترة معينة من السنة. هذا ويوضح الجدول التالي مدى تأثير وسيلة الاتصال بالهدف المباشر لبرنامج العلاقات العامة (٢٩)

جدول رقم (٢)

أثر الهدف المباشر لبرنامج العلاقات العامة  
على وسيلة الاتصال المستخدمة

الهدف المباشر (١٠)	وسيلة الاتصال
- إزالة أى قلق يتعلق بتأثر المجتمع المحلى اقتصاديا نتيجة عملية التطوير.	١- رسالة إخبارية الى الصحف المحلية.
- خلق نوع من التاكيد العام أن التصرف يخدم المصلحة القومية الى جانب المصالح الخاصة.	٢- رسالة إخبارية الى الصحف القومية.
- طمأنة وتاكيد ثقة المستثمرين فى استقرار الشركة ونموها.	٣- خطاب خاص الى المساهمين
- التركيز على عناصر الأمان والجودة لفئات معينة من الجمهور العام لبناء نوع من القيادة المنتج الجديد فى هذا المجال.	٤- مقالات فى المجالات الخاصة عن اكتشاف المادة الجديدة.
- التعامل مع أى مصاعب يقابلها العاملون نتيجة التغير والتحويل.	٥- لجنة متخصصة بالمشروع بالشركة.
- طمأنة الجنود وأسرههم ومعلميهم الباكثين والطلاب والأخرين الذين قد تكون لديهم استفسارات.	٦- كتيب عن المادة الجديدة.
- الإطلاع على التقدم فى عملية التحويل وأن هذه الأنشطة تتفق مع المجهودات العسكرية الأخرى.	٧- زيارة المسؤولين العسكريين للمصنع.
- شرح وبيان الفوائد للمجتمع المحلى وتأكيد الترابط بين الشركة والمجتمع.	٨- لقاء مفتوح ( معرض ) عند إتمام التحويل.

وسيلة الاتصال	الهدف المباشر <sup>(٣٠)</sup>
٩- عروض عامة للمنتج النهائي الجديد.	- إظهار الدليل على جوانب الأمان والجودة في المنتج.

### (٧) تنفيذ البرامج<sup>(٣١)</sup>

إن تصميم البرنامج يبقى حبر على ورق إذا لم يتم تنفيذه. كذلك مباشرة التنفيذ بدون خطة مبرمجة قد تؤدي الى نتائج أسوأ بكثير مما يتوقع، ولذلك لابد من برمجة عملية التنفيذ بعناية ودقة كبيرة، وهذا يشمل:

- ١- تصميم جدول زمني يشمل كافة الموضوعات والمواد التي يتضمنها البرنامج موزعة توزيعاً زمنياً يشبه تدفق سير العمل.
- ٢- تغطية الجدول الزمني بجدول أخرى موازية بهدف تحديد من سيقوم بعملية التنفيذ وما هي الوسائل والأساليب التي سيتم استعمالها.
- ٣- تنظيم أسلوب المتابعة الذي يتم تصميمه بما يضمن مصلحة عمليات التنفيذ وتكون مهمة المتابعة معنية بالدرجة الأساسية بما يلي:
  - أ- البحث عن مدى تحقيق برنامج العلاقات العامة لأهدافه المنشودة.
  - ب- البحث عن مدى تأييد الإدارة العليا للمنظمة لبرنامج العلاقات العامة وتوفيرها لمتطلباته البشرية والمادية.
  - ج- البحث عن مدى تعاون إدارات وأقسام المنظمة مع إدارات العلاقات العامة وتأييدها لما تضعه من برامج.
  - د- البحث عن مدى التزام البرنامج بالأسس العلمية للعلاقات العامة وعدم النظر إليه باعتباره مجرد برنامج للدعاية.
  - هـ- البحث عن مدى نجاح الموضوعات الاعلامية في التأثير على فئات جماهيرية خاصة.

و- البحث عن مدى نجاح وسائل الإعلام المستخدم في التأثير على آراء وأفكار واتجاهات فئات جماهيرية خاصة ونجاحها في توصيل الرسالة الإعلامية كاملة الى الجمهور المقصود.

ز- البحث فيما إذا كانت هناك أية تعديلات أو تغييرات في بعض مفردات أو موضوعات أو أساليب البرنامج وما هي المقترحات بخصوص ذلك.

### تقييم عمليات تنفيذ البرنامج:

إن عمليات التقييم لبرنامج العلاقات العامة ضرورية كأي عملية أخرى تجرى لقياس النشاطات المختلفة. وهناك عدة اعتبارات يجب أن تعلم بها الإدارة قبل إعادة النظر في الترتيبات الواجبة لإجراءات التخطيط لبرنامج العلاقات العامة الجديدة إذ تود الإدارة معرفة النتائج عند إقدامها على وضع البرنامج الجديد.

والسؤال المنطقي يجب أن يدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمنظمة، فإذا تحققت غالبيتها ستكون نتائج التقييم إيجابية ويستعمل التنظيم على تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها، وإذا كانت النتائج سلبية فهذا أيضا يدعو التنظيم للعمل على اكتشاف أسباب ضعف النتائج، ولذا فإنه يتوجب البحث عن هذه الأسباب في الجوانب والاجراءات التالية:

١- إعادة النظر في مصادر المعلومات التي استندت إليها الإدارة في بناء برنامج العلاقات العامة فعدم صحة المعلومات يؤدي الى فرضيات غير صالحة أيضا وهذا بدوره سيبعد المنظمة عن درب الأهداف السوية.

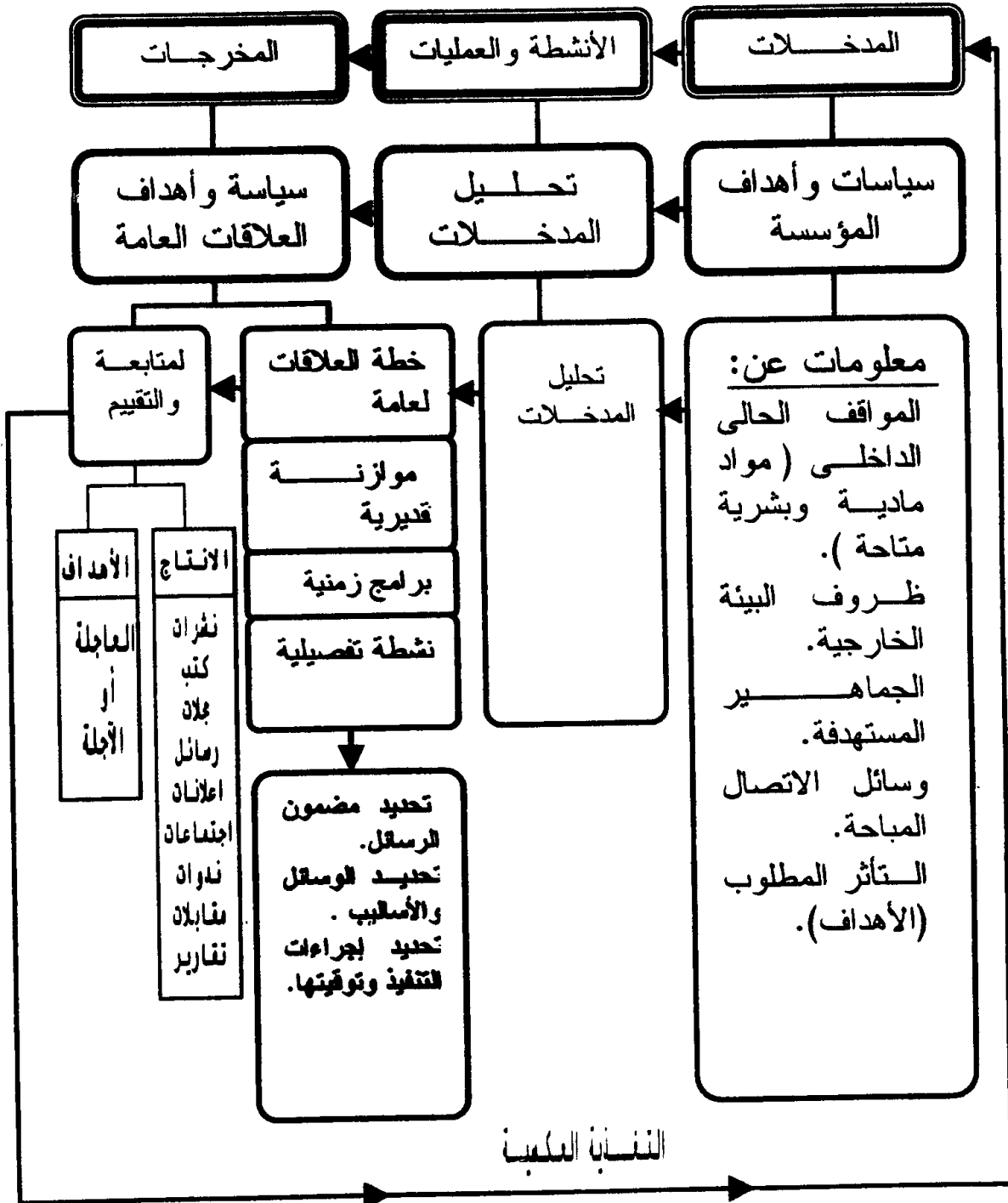
٢- يجب إعادة النظر في وضع المنظمة والعاملين فيها، فمن الضروري أن يتوفر العبد المطلوب من الموظفين المدربين حتى تكون عملية تنفيذ البرنامج شبه مكفولة.

٣- كذلك من الأفضل أن تنظر الإدارة في الجانب المالى المخصص لأعمال تنفيذ البرنامج فقد تكون المخصصات المالية لا تتناسب مع حجم العمل الكبير.

٤- وكذلك قد يكون سبب الضعف في برنامج العلاقات العامة الاتصال نفسه، إما لأسباب فنية بسبب تدنى المستويات أو لأسباب بشرية تتعلق بمستوى الأداء الضعيف أو سلوك الموظفين أنفسهم أو الطرف الآخر من جانب الاتصال وهو الجمهور بالذات، فقد يكون الجمهور غير مؤهل للتجاوب مع كل متطلبات برامج العلاقات العامة مهما كانت الرسالة واضحة. وفى نهاية هذا العرض عن مراحل وضع خطة لبرنامج العلاقات العامة تقدم فيما يلى نموذجاً لتلخيص المراحل السابقة.



شكل رقم (١٠)  
نموذج خطة العلاقات العامة (٣٧)



## حواشي الفصل الثاني

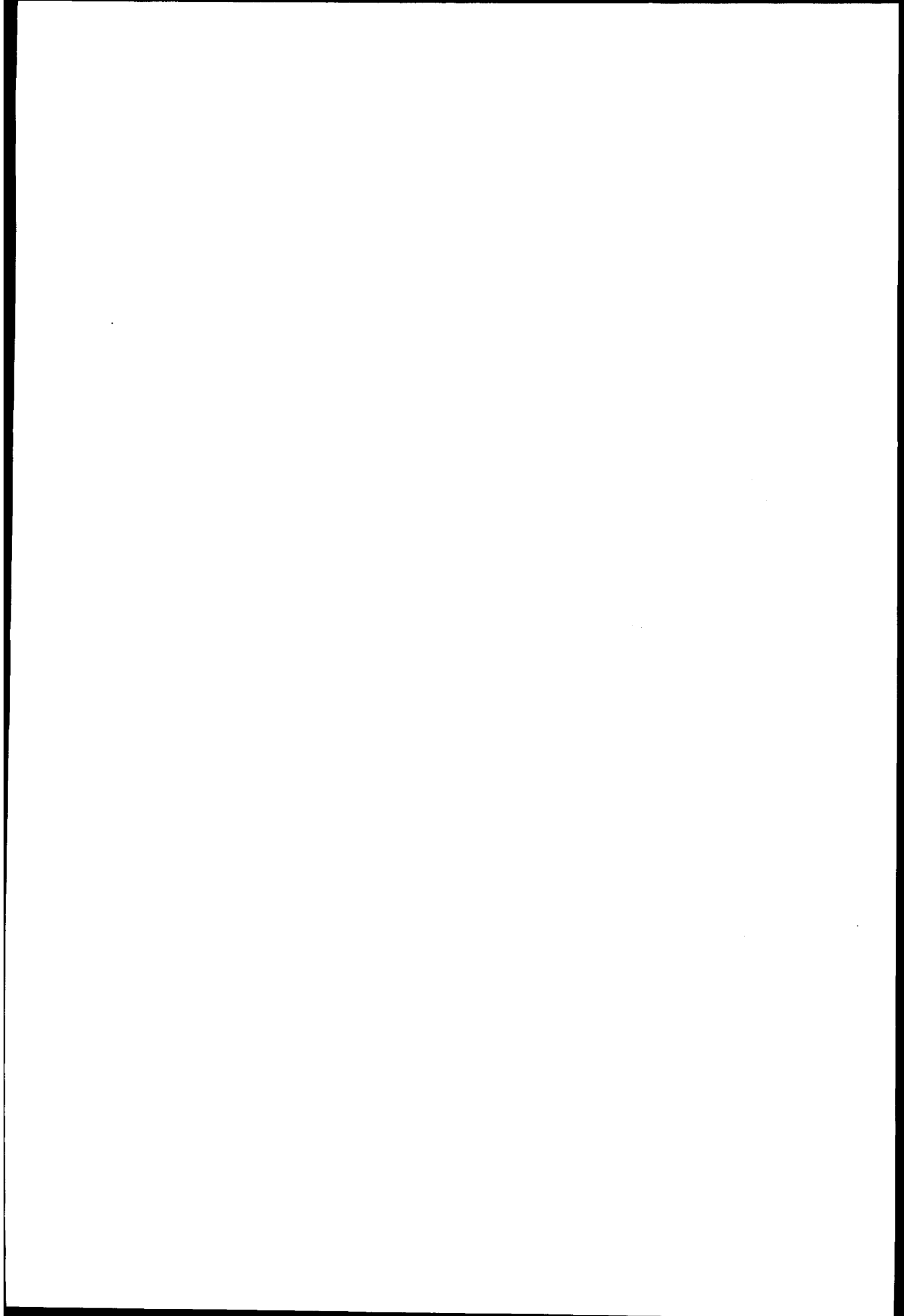
- (1) Robert M. Fulmer, the new management N. x. Macmillan Publishing co. I mc 1983 p. 90
- (٢) د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت ١٩٨١ ص ٢٩١.
- (3) Holt , David manage ment pricip les and Practices 3rd ed Englewood clipls N .J. 1993 P. 164
- (4) George Steiner, Topmamagemait planning New York Macmillan 1969 p. 7
- (٥) د. صبحى العتبى - تطور الفكر والأنشطة الإدارية - مرجع سبق ذكره ص ١٠٦
- (٦) د. على عجوة - الأسس العلمية للعلاقات العامة - دار الكتب - القاهرة ١٩٨٣ ص ١٠٦
- (7) Chandan Ja S: organization Behavior (New Delhi vikas publishing House 1995 p. 61 62
- (٨) د. مهدي حسن زويلف وآخرون- العلاقات العامة- النظرية والأساليب - دار حنين - عمان ١٩٩٤ ص ٥٠
- (٩) د. بشير العلاف - ( أسس الإدارة الحديثة) - مرجع سبق ذكره - ص ٦١ وما بعدها.
- (١٠) د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره ص ٢٨٥
- (١١) د. صالح خليل أبواصب - العلاقات العامة والاتصالى الانسانى - دار للنشر والتوزيع - ١٩٩٨ ص ١٨٧
- (١٢) حسن خير الدين - العلاقات العامة - مكتبة عين شمس - بدون سنة نشر - القاهرة ص ٢٤٢

- (١٣) زياد محمد الشرمان - مبادئ العلاقات العامة - دار صفاء للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠١ ص ١٥٤
- (١٤) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١١٨
- (١٥) ادوارد ل: بيرنيز وآخرون - العلاقات العامة فن - ترجمة وديع فلسطين وحسنى خليفه - القاهرة - دار المعارف ١٩٦٧ - ص ٢٢
- (16) G. Shilling Law Cost Accounting Aanalysis and control (IRWIN, 1967).
- (١٧) نقلا عن: د. أحمد نور - المحاسبة الإدارية - دار النهضة العربية - بيروت - ١٩٨٦ ص ٦٣
- (١٨) د. أحمد محمد بسيوني - المحاسبة الإدارية بإطار نظري وأساليب عملية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل - الموصل ١٩٨٨ - ص ١٦٦
- (١٩) د. محمد عباس حجازي - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٣، ص ٣٦.
- (20) C.T. Hozgren : ( Cost Accounting Amanagerial Wmphasis )Prentice Hall. 1967, P. 28
- (٢١) أكرم أحمد الطويل وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - الموصل ١٩٩٠ - ص ٥٢.
- (٢٢) د. محي الدين عباس الأزهرى - إدارة للمشتريات - مبادئ وسياسات - الطباعة الثانية - القاهرة - دار الفكر العربي ١٩٧٧ ص ٣٢٦.
- (23) Glemn A. Welsch. Budgting: Profit Planning and Control 3 Rd sngelwood. 1970. P62.
- (24) Casll. Moore. And Rpbert K. Jaedicke. Managerial accounting, 3rd er... Ohio: Soath western Publishing Co. 1972, P 579.
- (25) James L. Rigs. Production systems: planning Analysis and Control. 2nd ed. New York, John Wiley. Sons. IMC. 1986. P. 92.
- (26) Batty. Op. Cit, P 58.

- (٢٧) عزيز الحافظ ، المحاسبة الإدارية - الطبعة - دار المعارف - بغداد  
١٩٧٣، ص ١٧٧.
- (٢٨) د. ابراهيم وهبي - العلاقات العامة وإدارتها - مدخل وظيفي - مرجع  
سبق ذكره - ص ٣١٥ - ٣١٦
- (٢٩) د. سمير محمد حسين - إدارة العلاقات العامة في مصر - دراسة ميدانية  
- دار الشعب - القاهرة ١٩٧٥ - ص ١٠٣ - ١٠٤.
- (٣٠) حسن خير الدين - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٢٤٣ - ٢٤٤.
- (٣١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم وآخرون - إدارة العلاقات العامة - مرجع  
سبق ذكره - ص ١٥٢ - ١٥٣
- (X) لاحظ أن الفئات المستهدفة بالتحديد تتكون من أولئك الذين يتأثرون مباشرة  
بما تقوم به الشركة: الجنود والآباء يعنيه الأمان. المساهمون تعنيهم المخاطر  
المالية المترتبة على التغيير. المجتمع المحلي يعنيه الوظائف المتاحة وأجورها  
ومدى تأثير البيئة. الموردون الحاليون والجدد ومدى تأثير أعمالهم. والعسكريون  
يعنيهم كفاءة الأداء وكفاءة العمليات العسكرية. الجمهور العام الذي يتحمل  
الانفاق القومي على الدفاع.
- (٣٢) زياد محمد الشerman وآخرون - مبادئ العلاقات العامة - مرجع سبق  
ذكره ص ١٦٠ - ١٦٢.
- (٣٣) د. ابراهيم وهبي فهد وآخرون - العلاقات العامة وإدارتها - مرجع سبق  
ذكره - ص ٣٠٤ @

## الفصل الثالث

# تنظيم إدارة العلاقات العامة



## الفصل الثالث

### تنظيم إدارة العلاقات العامة

مفهوم التنظيم :

دعنا نتفق منذ البداية على أنه من الصعب حصر كل مفاهيم التنظيم السائدة... كما يجب التنبية على أن هذه المفاهيم قد تختلف عن بعضها اختلافا كبيرا بل وقد يصل الأمر إلى حد التناقض فيما بينها.

- فقد ينظر إلى التنظيم في اللغة العربية على أنه: (١)

أ- " فعل " بمعنى إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية مؤسسة وهذا يتطلب أفعال وإجراءات تهتم بإقامة المؤسسة والاهتمام بالجوانب المنظمة والمرتبة فيها "

ب- " اسم " بمعنى منظمة أو كيان منظم وهو حصيلة هذه الترتيبات فعندما نقول " التنظيم الرسمي " نقصد المنظمة الرسمية ونستخدم هنا التنظيم كإسم.

- وينظر إلى التنظيم في اللغة الإنجليزية على أنه أيضا (٢)

أ- فعل حيث يعنى عمل ترتيبات معينة أو هيكل منفي أو شيئا حيا.

ب- اسم ويعنى تنظيما أو نطاقا أو منظمة أو هيئة الإدارة في المنظمة.

- وقد ينظر إلى التنظيم على أنه لفظ مرادف للتنسيق أي أنه الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة في النشاط سعيا نحو تحقيق هدف مشترك ومن أنصار هذه النظرة جيمس موني (١) الذي عرف التنظيم على أنه " الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الانساني من أجل تحقيق هدف مشترك.

- كما قد ينظر إلى التنظيم على أنه: مرحلة تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات. ومن أنصار هذه النظرة كل من:

- ليندال ايروك الذي يرى أن التنظيم: هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق  
 أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها الى أشخاص.
- كونتر واونزيل حيث ذكر أن التنظيم هو " إقامة السلطة مع إيجاد تنسيق  
 هيكلسي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة  
 اللازمة لتحقيق أهداف المشروع " (١)
- أما وليام نيومان فقد ذكر أن التنظيم هو " عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل  
 الواجب تنفيذه في وظائف مقررة تم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد  
 الذين يشغلون هذه الوظائف (٢)
- وقد ينظر إلى التنظيم على أنه: وسيلة لتزويد المشروع بكل شيء يلزم لأداء  
 وظيفته. ومن أنصار هذه النظرة " هنري فايول " حيث يرى أن التنظيم هو "  
 إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تادية وظيفتها من المواد الأولية والعدد  
 ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين  
 الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض.
- كما قد ينظر الى التنظيم على أنه: عملية اختيار القيادات اللازمة للهيكل  
 التنظيمي ومن أنصار هذه النظرة " بيتر دركر " حيث يرى أن التنظيم هو "  
 عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل  
 وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم  
 تجميع الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه  
 الوحدات والوظائف"
- وقد ينظر إلى التنظيم إلى أنه: تجمع بشري بكل ما فيه من تفاعلات  
 وصراعات ومن أنصار هذه النظرة " مارش وهيربرت سايمون " الذين  
 يركزون على سلوك الفرد داخل المنظمة ودوافعه وردود أفعاله التنظيمية وهم  
 يعتقدون بأن الخبرة بالفرد ودوافعه ونظام الحوافز والكفاءة المطلوبة يتحقق



خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعي للعمل.  
- قد ينظر إلى التنظيم على أنه: نظام (\*) ومن أنصار هذه النظرة " وليام سكوت " الذي يرى ضرورة معرفة الأجزاء الاستراتيجية للمنظمة " الفرد. التنظيم الرسمي - التنظيم غير الرسمي - الدور وأنماط العلاقات. الظروف المادية المحيطة بالعمل - وطبيعة الاعتماد المتبادل بين هذه الأجزاء ومعرفة العمليات الرئيسية التي تربط الأجزاء " الاتصال و المعلومات. الرقابة. التنسيق " وكذا معرفة أهداف أجزاء النظام.

- وقد ينظر إلى التنظيم على أنه: إدارة ومن أنصار هذه النظرة كل من العالم الفرنسي Lechatelier والدكتور محمد فؤاد فهمي.

- وبعد هذا العرض السابق يمكننا القول بأن يكون دربا من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد يعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم أو ما يتضمنه من عناصر وكل ما يمكن قوله في هذا المضمار بأن التنظيم هو تلك العملية التي تضمن تحقيق الآتي<sup>(١)</sup>:

- ١- تقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف إلى أجزاء تسمح بتوزيعها على الأفراد.
- ٢- عدم حدوث أي تداخل أو تضارب في العمل.
- ٣- توجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الهدف المشترك وعلى ذلك يمكن القول بأن التنظيم يتضمن<sup>(١)</sup>:

أ- تقسيم العمل بما يسمح بتطبيق مبدأ التخصص وبحيث يزداد تطبيق مبدأ التخصص كلما تدرجنا هبوطا إلى المستويات السفلى من الهيكل التنظيمي.  
ب- توفير الأساس اللازم لتحقيق الترابط والتكامل بين الوظائف التي يؤديها الأفراد المختلفون.

كما أن للتنظيم مفهومان:

أ- المفهوم الموضوعي: وهو يعنى نشاط يتضمن تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام وتحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها (٢)

ب- مفهوم شكلي: ويقصد به المنظمة وهي الهيئة التي تضم جماعة بشرية نظمت على شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهدافا محددة.

أى أنه ينظر الى التنظيم موضوعيا كونه الوظيفة التنظيمية أما شكليا فهو الإطار الذي يظهر به التنظيم ونحن في هذا المؤلف نأخذ بالمفهوم الموضوعي للتنظيم.

وظائف إدارة العلاقات العامة (١):

تقوم العلاقات العامة بالمؤسسة بعدة أنشطة وأعمال تهدف إلى تحسين علاقة المؤسسة ب جماهيرها المختلفة، من هذه الأنشطة والأعمال التي يضطلع بها جهاز العلاقات العامة ما يلي:

- ١- تخطيط برامج العلاقات العامة.
- ٢- إجراء البحوث والدراسات بما في ذلك استطلاع آراء العاملين والجماهير الخارجية وتوصيلها للإدارة العليا.
- ٣- الإعلام والنشر عن المؤسسة وموظفيها وأنشطتها وإنجازاتها وتاريخها وخططها المستقبلية باستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة.
- ٤- متابعة توصيل وجهة نظر المؤسسة قراراتها وسياساتها للجماهير.
- ٥- توصيل وجهة نظر الجماهير ومواقفهم واتجاهاتهم ومقترحاتهم للإدارة.
- ٦- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام وإعداد الملفات والتقارير عنها ورفعها للإدارة العليا.

- ٧- القيام بوظيفة الاستعلامات والإجابة على أسئلة جماهير المؤسسة والرد على ما ينشر حول المؤسسة.
- ٨- استقبال ضيوف المؤسسة وإعداد برامج الضيافة اللازمة لهم.
- ٩- تنفيذ البرامج الثقافية والترفيهية والرياضية والاجتماعية للعاملين .
- ١٠- الترتيب للقاءات مسئولى المؤسسة بالعاملين والصحفيين ورجال الإعلام.
- ١١- تنظيم المؤتمرات المتخصصة والمؤتمرات الصحفية والندوات والمحاضرات والمعارض والاشتراك بها.
- ١٢- الإشراف على مطبوعات المؤسسة.
- ١٣- تنظيم الحملات الإعلامية والحملات الإعلانية.
- ١٤- دعم النشاط التسويقي والاعلاني للمؤسسة.
- ١٥- العمل كمستشار للإدارة العليا.

ويتطلب القيام بهذه النشاطات من العاملين في مجال العلاقات العلمية مهارات متعددة ومتنوعة تشتمل ما يلي (١)

#### ١- البرمجة وإدارة القضايا :

وتشمل هذه المهارة تحديد الحاجات والأهداف للبرامج والأنشطة المختلفة إضافة إلى تحديد الفرص والعقبات المتوقعة، ورسم الخطط المنظمة للفعاليات والأنشطة. واقتراح خطوات التنفيذ والمتابعة. (٢)

#### ٢- بناء العلاقات:

تتضمن عملية جمع المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها بصورة مستمرة والعمل على تحليلها. وتقويم الموقف من خلالها. وتقديم مقترحات للإدارة في صورة توصيات لتضمينها في إطار السياسات الاتصالية التي تستهدف تفسير المؤسسة لجمهورها بكافة فئاته الداخلية والخارجية.

### ٣- الكتابة والتحرير

وتشمل عملية الكتابة والتحرير إعداد المسبقات الإخبارية والإعلامية. والتقارير والكتيبات. والخطب ونصوص الأفلام، والعروض باستخدام الشرائح والمقالات والنشرات. والمواد الفنية المتخصصة إلى جانب الأدوات الإعلانية الأخرى الموجهة للجمهور بفنئتيه الداخلي والخارجي على حد سواء.

### ٤- الإعلام والأخبار:

وتتضمن بناء شبكات من القنوات لنشر المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وتدفعها إلى الصحف والمجلات بكافة أنواعها. إلى جانب الوسائل الإذاعية. ووكالات توزيع الأخبار والأفلام الإخبارية. وتشمل هذه المهارة أيضا بناء شبكة من العلاقات مع العاملين في هذه المؤسسات لتسهيل مهمة نشر المواد الإعلامية أو بثها.

### ٥- إنتاج المواد الإعلامية:

وتشمل عملية الإنتاج معرفة متعمقة في أساليب إنتاج المواد الإعلامية ومهاراتها. ومنها الإخراج والتصوير الضوئي. والرسم التصويري. وغيرها من المهارات الأساسية في مجال إعداد المطبوعات وإنتاجها كما تشمل كما عملية الإنتاج معرفة بأساليب إنتاج المواد الإذاعية ومهاراتها.

### ٦- الأحداث الخاصة:

وتشمل الإعداد والتنظيم والبرمجة للأحداث الخاصة بالمؤسسة ومنها المؤتمرات الصحفية. والمعارض والرحلات الاستطلاعية والاجتماعات والندوات والمؤتمرات، والاحتفالات والمهرجانات وبرامج توزيع المكافآت والجوائز وغيرها من الأحداث المشابهة. كما يتضمن الإعداد والتنظيم لمثل هذه الأحداث تخطيطا دقيقا. وتنسيقا واهتماما متناهيا. يشمل كافة التفاصيل كبيرة كانت أم صغيرة. منظورة كانت أم غير منظورة.

#### ٧- فن التخاطب والحديث:

وتتضمن هذه العملية عرض المعلومات والدراسات وإلقاء الخطب والكلمات. إلى جانب ذلك. يشمل هذا الفن القدرة على الحديث عبر وسائل الاتصال الجماهيرية المرئية والمسموعة. والمشاركة في المناقشات والحوارات والمناظرات العامة والمتخصصة.

#### ٨- البحث العلمي والتقييم:

وتشتمل على مهارات جمع المعلومات بصورة دقيقة، واستخدام المكتبات وإجراء المقابلات لأغراض البحث العلمي ووضع المنهجيات وتحديد الإجراءات وتنفيذ المسوحات واستطلاعات الرأي العام ودراسات تحليل المضمون.

#### ٩- الترويج والإعلان المؤسسي:

وتتعلق هذه المهارة بتنظيم الأحداث الترويجية العامة والخاصة. ومنها تنظيم المعارض. والأيام والأسابيع الترويجية. والعروض المرئية المرافقة لها. كما تشمل إعداد الإعلانات المؤسسية ( الإعلامية ) التي تروج للمؤسسة اسما ومكانة. من خلال عرض سياساتها وإنجازاتها ومساهماتها في تطوير المجتمع المحلي.

#### ١٠- التمثيل:

وتشمل تمثيل المؤسسة في المناسبات والنشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية ذات الصلة بالمجتمع المحلي أو على المستوى الوطني. كما تشمل تمثيل المؤسسة في الندوات والمؤتمرات والنشاطات المماثلة إضافة إلى تمثيل المؤسسة في المفاوضات أو المنافسات مع الإتحادات المهنية وجماعات الضغط.

## أهمية تنظيم العلاقات العامة:

تتمثل أهمية التنظيم في العلاقات العامة في مجموعة عوامل أهمها (١):

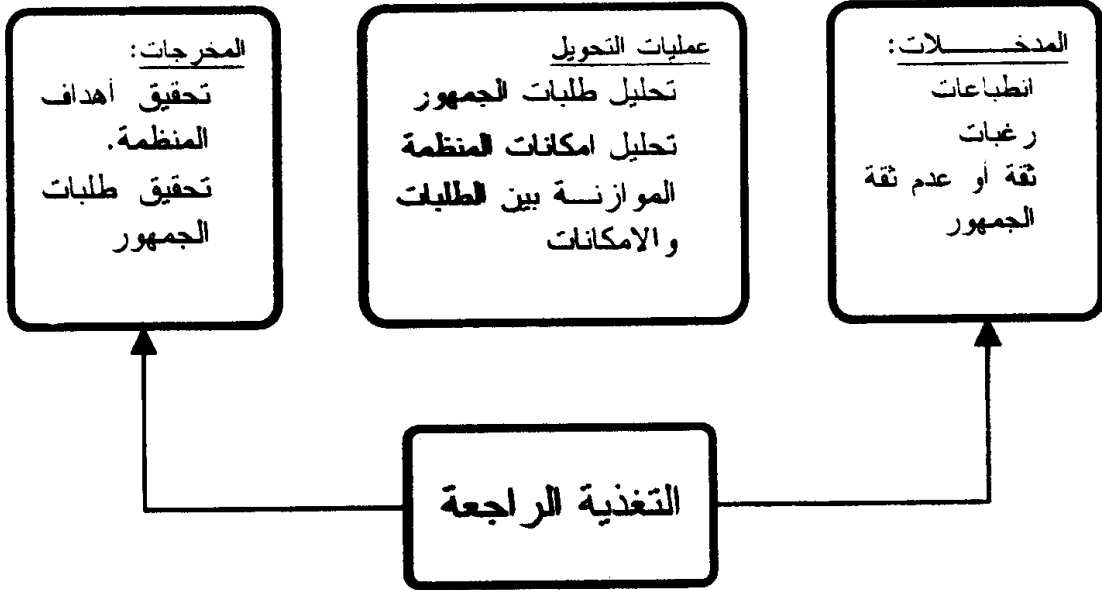
- ١- تجنب الإسراف وذلك بالاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى إنتاجية منها.
  - ٢- الوصول إلى الهدف بأقصر طريق ممكن دون إخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية.
  - ٣- إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين في ميدان العلاقات العامة وتحقيق الانسجام والتنسيق والتكامل بين تخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من احتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بقدر كبير من الفعالية.
  - ٤- جمع المسؤوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة واحدة متناسقة النشاط بحيث يسهل الربط بين أجزائها بما يحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.
  - ٥- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسئوليات بحيث يعرف كل فرد واجباته فتسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.
- موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي:

إن وظيفة مدير العلاقات العامة هي وظيفة في غاية الأهمية ومن ثم يجب أن تعمل تحت إشراف أعلى سلطة في المنظمة وليكن نائب رئيس مجلس الإدارة لأن ذلك يحقق هدفين رئيسيين هما (٢):

- ١- إن نائب رئيس مجلس الإدارة بحكم منصبه يشترك في وضع السياسات والخطط المتعلقة بجميع نشاطات المنظمة لذا فإن مدخلات عملية وضع السياسات والخطط ستتألف من انطباعات الجمهور ورغباته وثقته أو عدم ثقته في معطيات المنظمة ومن ثم تكون المخرجات في النهاية محققة لكل من أهداف المنظمة ورغبات الجمهور وذلك على النحو الذي يوضح الشكل التالي:

## شكل رقم (١١)

### مدخلات ومخرجات العلاقات العامة



٢- إن إناطة إدارة العلاقات العامة لنتاب رئيس مجلس الإدارة يؤدي إلى إتزام الإدارات المتخصصة والأقسام والوحدات الفرعية في المنظمة بتوجهات نائب الرئيس بالشكل الذي يخدم العلاقات العامة وحسن التعامل بين المنظمة والجمهور. هذا ويلاحظ انه في الواقع العملي نجد أن إدارة العلاقات العامة قد تقع تحت إشراف مدير الإعلان أو مدير المبيعات كما قد نجدها في حالات أخرى تحت إشراف مدير المالية أو مدير الشؤون القانونية الأمر الذي يؤثر سلبا على كفاءتها<sup>(١)</sup>.

وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل هي المسئولة عن تحديد موقع

الإدارة العامة داخل الهيكل التنظيمي وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

١- حجم الجماهير التي تتعامل معها المنظمة فزيادة الحجم يؤدي إلى إعطاء أهمية أكبر للعلاقات العامة ويرفعها إلى مستوى الإدارة العليا والعكس بالعكس.

٢- طبيعة عمل المنظمة حيث تزداد أهمية العلاقات العامة في المنظمة التي تتعامل مباشرة مع الجماهير كالمنظمات الخدمية حيث تجد هذه المنظمات

نفسها في حاجة ماسة إلى علاقات عامة جيدة وذلك على عكس الحال في المنظمات الإنتاجية.

٣- توافر الإمكانيات المالية للمنظمة حيث يساعد ذلك على إعطاء اهتمام أكبر بالعلاقات العامة.

٤- مدى اهتمام الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة فإذا كانت الإدارة العليا من النوع التقليدي الذي ينصب اهتمامه على الإنتاج والبيع فلا ينتظر أن يكون هناك اهتمام بالعلاقات العامة على عكس النمط الإداري المتطور الذي يلقي اهتماما بالغا بأهمية العلاقات العامة.

هذا ويلاحظ أنه يتعين على إدارة المنظمة أن تجرى تعديلات وتغييرات على موقع إدارة العلاقات العامة تبعا للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية وفيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة العلاقات العامة الهيكل التنظيمي:

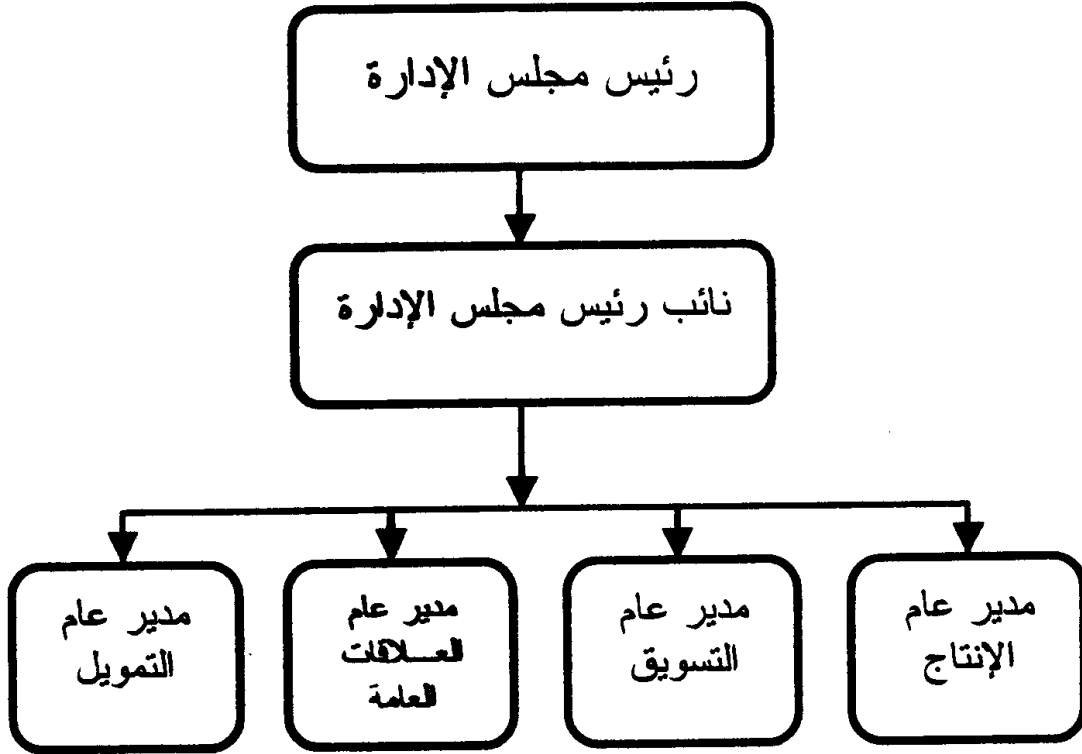
(١) تبعية العلاقات العامة لرئيس مجلس الإدارة أو نائبه:

وهنا تأخذ العلاقات العامة شكل إدارة عامة يرأسها مدير عام يتبع مباشرة رئيس مجلس الإدارة أو نائبه الأمر الذي يجعله قريبا من مراكز اتخاذ القرار ويسهل من تأثيره على هذه القرارات ويحدث ذلك كما أوضحنا أما في المنظمات الخدمية أو المنظمات شديدة الالتصاق بالجمهور ويوضح الشكل التالي ذلك.



شكل رقم ( ١٢ )

العلاقات العامة كإدارة مستقلة تابعة لنائب رئيس مجلس الإدارة

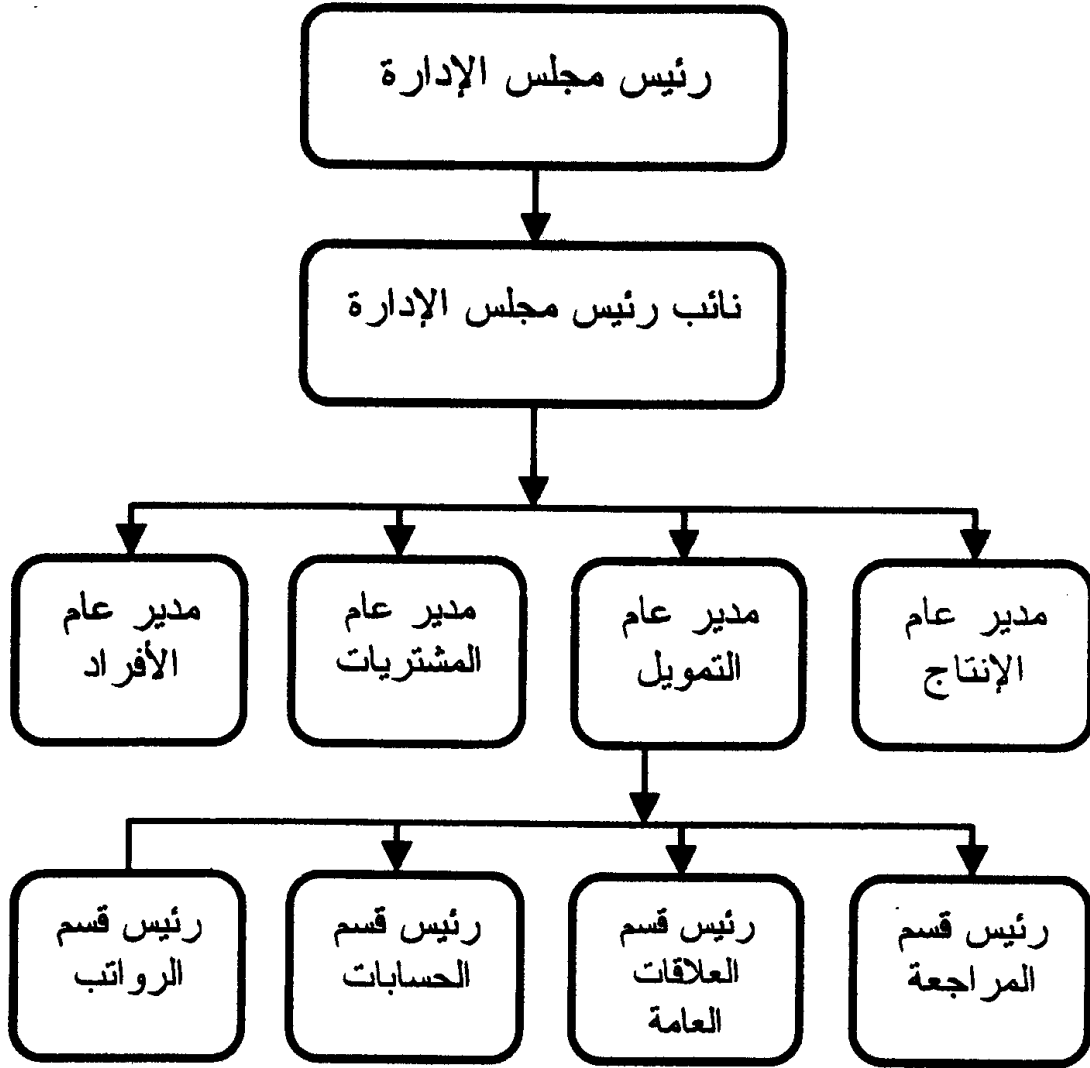


(٢) تبعية العلاقات العامة لإشراف إحدى الإدارات العامة بالمنظمة:

وهنا تأخذ العلاقات العامة شكل قسم يراها رئيس قسم يعمل تحت إشراف  
أما مدير التمويل أو الإنتاج أو المبيعات ويختلف حجم قسم العلاقات العامة من  
منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وإمكانيتها المادية وهنا يكون رئيس قسم  
العلاقات العامة بعيدا عن مراكز اتخاذ القرار وبالتالي يكون تأثيره على القرارات  
التي تتخذ محدودا ويوضح الشكل التالي ذلك.

### شكل رقم (١٣)

العلاقات العامة كأحد الأقسام التابعة لأي من الإدارات العامة

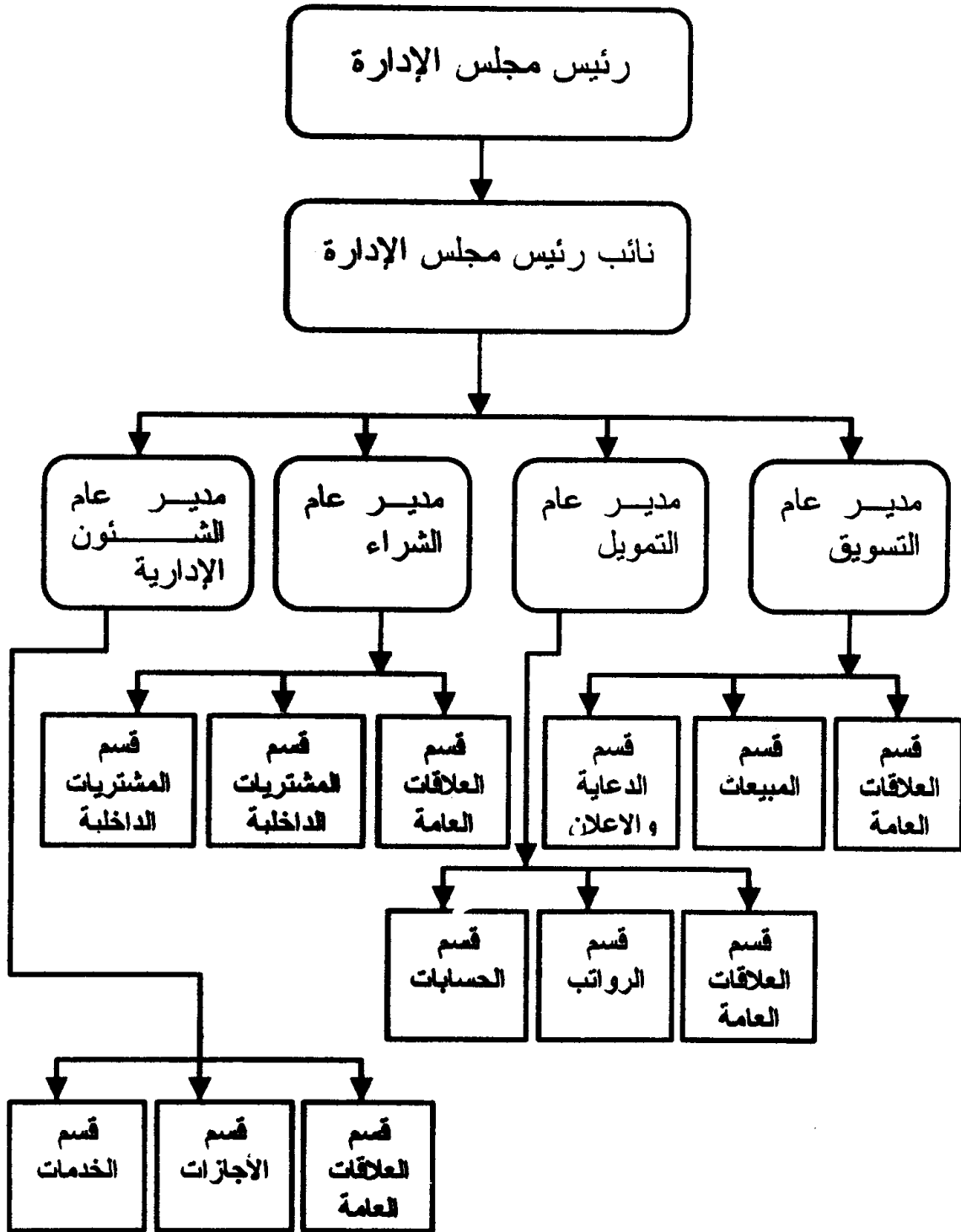


٣) تبعية العلاقات العامة لأكثر من إدارة عامة:

وفى هذه الحالة يكون لدى المنظمة أكثر من قسم العلاقات العامة الأمر الذي يترتب عليه ازدواجية الأعمال والأنشطة واحتمال حدوث تضارب وتعارض بين تلك الأقسام بالإضافة الى تزايد حجم التكاليف التي تنفق على برامج الدعاية ووسائل الاتصال ومرتببات العاملين ويوضح الشكل التالي ذلك.

شكل رقم (١٤)

تعدد أقسام العلاقات العامة بتعدد الإدارات العامة



وفى نهاية حديثنا عن هذه النقطة نود الإشارة الى أنه لكى تستطيع العلاقات العامة تنفيذ مهامها وأداء دورها بفاعلية لابد وأن تكون إدارة العلاقات العامة ذات تنظيم فعال قادر على إنجاز مهماتها ولكى يتم الوصول إلى هذا التنظيم الفعال لابد من مراعاة ما يلي:

١- أن يكون الجهاز الذي يتم اختياره للقيام بمهام العلاقات العامة قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة منه بممارسة الأنشطة العلمية والإدارية والاتصالية الرئيسية.

٢- أن يكون واضحا في ذهن المنظمة طبيعة جهاز العلاقات العامة وموقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة:**

نحن نقصد بالتنظيم الداخلى هنا تلك الوحدات التنظيمية التى تقوم بمختلف الأعمال المتعلقة بالعلاقات العامة وطبيعة العلاقات وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات والتنظيم الجيد هنا يحقق المزايا التالية:

١- الاستفادة من التخصص.

٢- التحديد الواضح للاختصاصات والمسئوليات بما يمنع حدوث التضارب أو الازدواجية فى نشاطات العلاقات العامة.

٣- التكامل والتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة.

**الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة<sup>(١)</sup>:**

أن التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة يجب أن يتم فى إطار الخطة

الإجرائية التالية:

**الخطة الأولى:**

حصر الأنشطة وكافة الأعمال التى تأخذ طابع العلاقات العامة بناء على

معايير عملية يستطيع بها المنظم التمييز بين ما هو نشاط للعلاقات العامة أو ما

هو نشاط آخر، وهذا يبرر أن يكون مفهوم العلاقات العامة ينطوي على مضاعف وتوجهات، واضحا للمنظم.

#### الخطوة الثانية:

تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة، في مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام للعلاقات العامة، مما يمكن أن يكون أساسا علميا يمكن الاعتماد عليه في إنشاء الأقسام الوظيفية فيما بعد، وبصورة تساعد على معرفة وتحديد نوع المؤهلات ( العلمية والعملية ) والمهارات الواجب توافرها فيمن ستناط بهم مسئوليات هذه الأقسام.

#### الخطوة الثالثة:

إنشاء ( وحدات إدارية فرعية ) داخل نطاق العلاقات العامة، بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة، وإعطاء كل قسم الاسم الوظيفي المناسب الذي يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسئوليات الموكلة إليه. ويجب مراعاة عدم التكرار والازدواجية عند تجميع الأعمال، بحيث لا يكون العمل الواحد مسئولية أكثر من قسم. فكل عمل يجب أن يكون مسئولية القسم المختص فقط.

#### الخطوة الرابعة:

تعيين الأفراد المناسبين في كل قسم وظيفي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

#### الخطوة الخامسة:

تحديد السلطات الوظيفية كل حسب حجم المسئوليات الملقاة على عاتقه. وهنا يجب الاحتكام إلى توازن السلطة والمسئولية. فالسلطة يجب أن تمنح فقط لمراكز اتخاذ القرار (مراكز المسئولية الوظيفية). وبما لا شك فيه أنه لا سلطة في غياب المسئولية، ولا مسئولية في غياب السلطة،

فمنح السلطة لمن لا مسئولية له يفتح مجالاً للتسيب وسوء استخدام السلطة، كما أن تحميل المسئولية لمن لا سلطة لهم يعنى إجحافاً وظلماً وظيفياً لا أساس ولا مبرر له. وإيضافاً درجة من المرونة والمناورة فى عملية اتخاذ القرار، فإن ثوب السلطة يجب أن يكون فضفاضاً الى الدرجة التى تسمح بذلك.

**الخطوة السادسة:**

تحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام الوظيفية التابعة للعلاقات العامة، وبينها وبين الأقسام فى الوحدات الإدارية الأخرى فى المؤسسة. كما يجب تحديد هذه العلاقات بين إدارة العلاقات العامة وغيرها من الإدارات الأخرى. ويمتد مفهوم العلاقات الوظيفية هنا ليشمل العلاقات الرأسية وهى العلاقات الوظيفية التى تشمل العلاقات العامة بمن هم أعلى منها، ومن هو دونها فى الهيكل التنظيمى.

أما العلاقات الأفقية فهى التى تربط وظيفة العلاقات العامة بالوحدات الإدارية التنفيذية التى تقع معها على المستوى الإدارى نفسه داخل المؤسسة. هذا ويتباين التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة وفقاً لمحورين أساسيين هما :

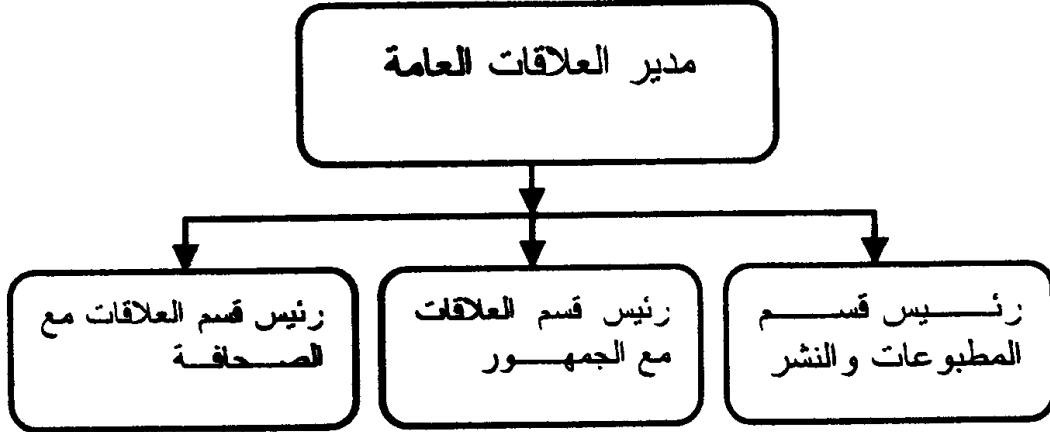
أ- المحور الأول : حجم المنظمة

وهنا يتم التمييز بين ثلاثة أوضاع:

١- المنظمات صغيرة الحجم حيث يتبع العلاقات العامة ثلاثة أقسام على سبيل المثال هى قسم المطبوعات والنشر، قسم العلاقات العامة مع الجمهور، وقسم الاتصال بالصحافة ويتضح ذلك من الشكل التالى:

شكل رقم ( ١٥ )

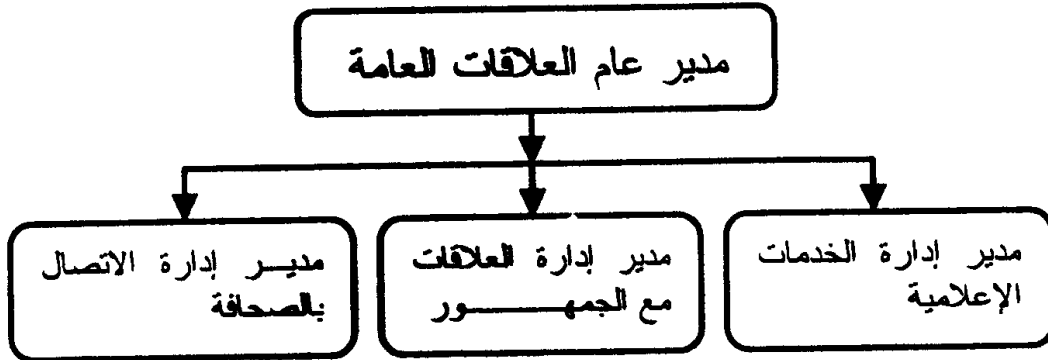
التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة  
في المنظمات صغيرة الحجم



٢- المنظمات متوسطة الحجم وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة ثلاث إدارات وكل إدارة يتبعها عدة أقسام كما يتضح ذلك من الشكل التالي :

شكل ( ١٦ )

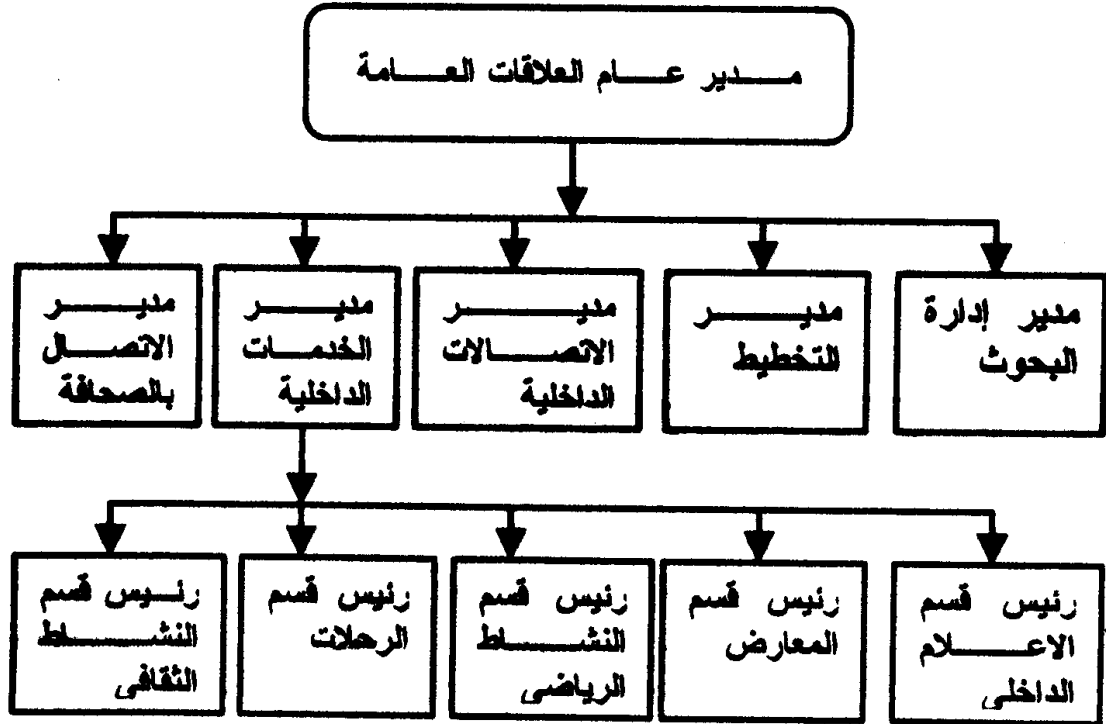
التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات متوسطة الحجم



٣- المنظمات كبيرة الحجم. وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة مجموعة عديدة من الأقسام وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (١٧)

التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم

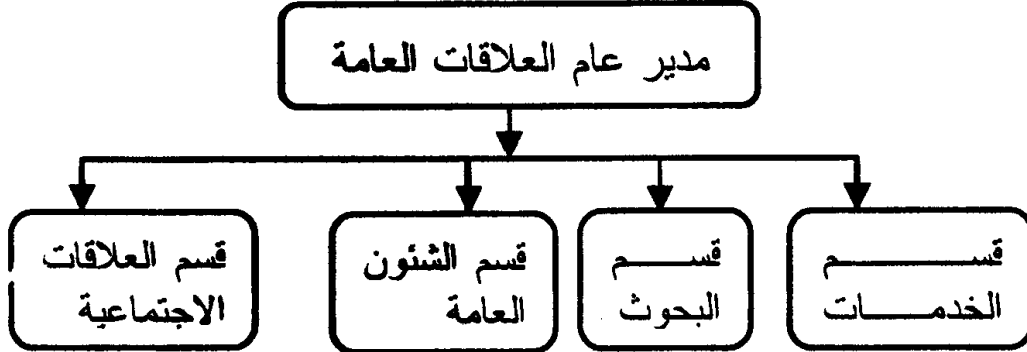


ب- المحور الثاني تنوع الأنشطة التي تؤديها إدارة العلاقات العامة حيث نلجأ الى مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها في تنظيم إدارة العلاقات العامة:

١- التنظيم على أساس الوظائف : وتتكون إدارة العلاقات العامة وفقا لهذا الأسلوب من عدة أقسام يتخصص كل منها في تأدية عمل معين وذلك على النمط الذي يوضحه الشكل التالي :



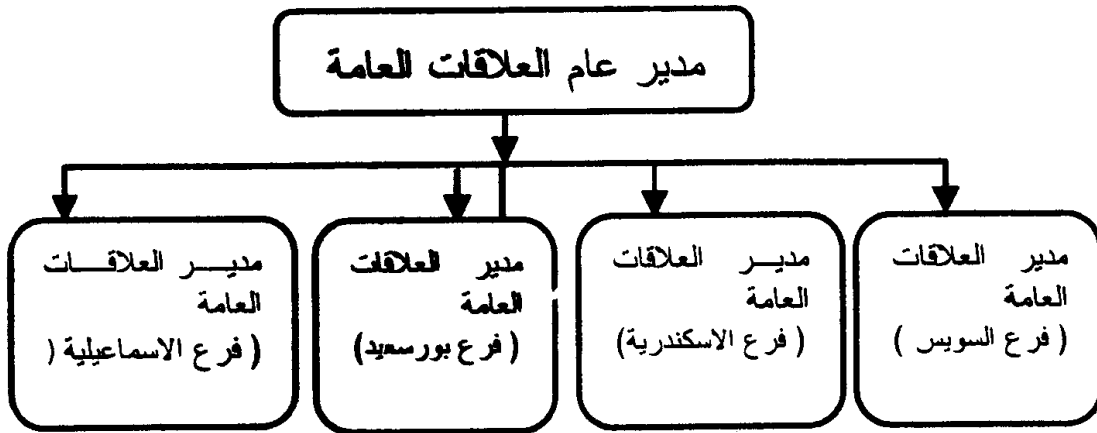
شكل رقم (١٨)  
التنظيم على أساس الوظائف



٢- التنظيم على الأساس الجغرافي: وعادة ما نلجأ إلى هذا الأسلوب حالة المنظمات التي تكون لها أفرع متعددة في مناطق جغرافية متباعدة ويوضح الشكل التالي مثل هذا النوع من المنظمة.

شكل رقم (١٩)

التنظيم على الأساس الجغرافي

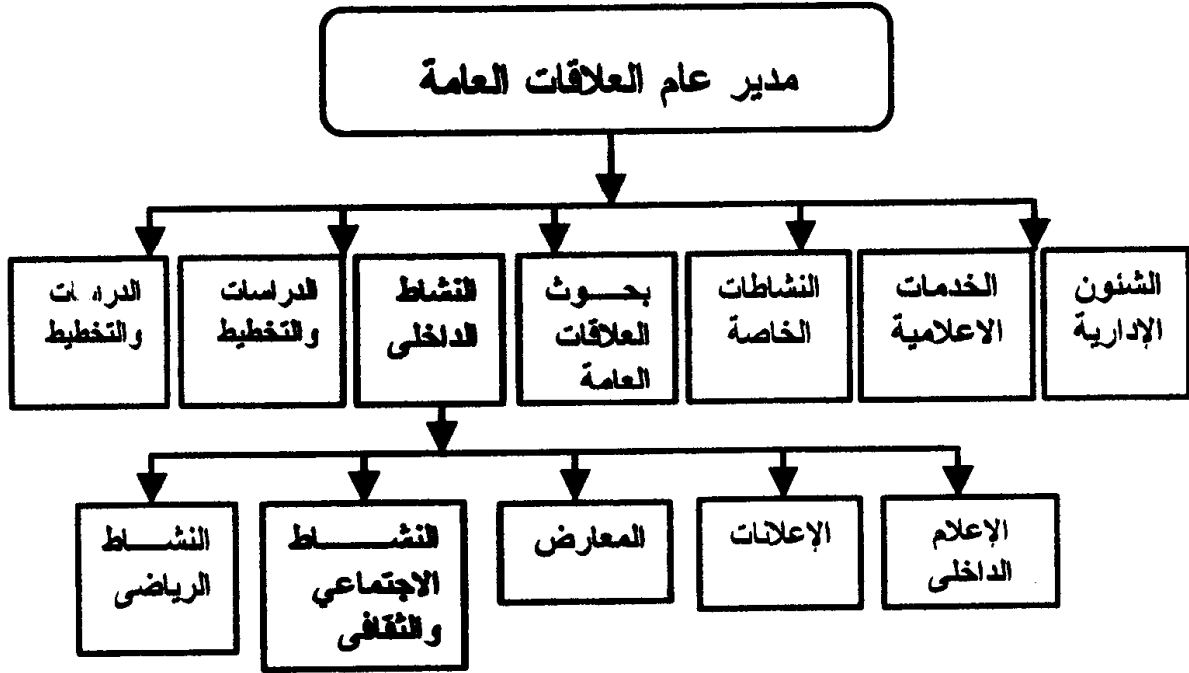


هذا وفي نهاية حديثنا عن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة يجب الإشارة إلى أنه لا توجد تقسيمات ثابتة لإدارة العلاقات العامة إلا أن أغلب المنظمات الكبرى تشكل وحدات متخصصة في المجالات التالية لتغطي بها وظيفة العلاقات العامة الداخلية<sup>(١)</sup>:

- أ- الإعلام الداخلي : الإعلانات ، المعارض وذلك بهدف إطلاع العاملين على منجزات المنظمة التي تحققت بفضل جهودهم وذلك بهدف رفع معنوياتهم وتعمق شعورهم بالانتماء للمنظمة.
- ب- وحدات النشاط الاجتماعي الترفيهي والثقافي لزيادة معلومات وتخصص العاملين وكذا النشاطات الرياضية.
- ج- وحدات التصميم والإنتاج وهي تتولى المهام الفنية الخاصة بإنتاج المطبوعات والمواد الرئيسية.
- د- وحدات الشؤون العامة وتشمل الأقسام المسؤولة عن توثيق العلاقات مع الجمهور بكافة فئاته.
- هـ- وحدات الشؤون الداخلية وتشمل أقسام الاتصال الداخلي والشكاوى والاقتراحات والنشاط والثقافي والاجتماعي.
- و- وحدات النشاط الخاصة وتشمل أقسام الترويج والاعلان المؤسسي والمعارض والتسهيلات.
- ز- وحدات الدراسات والتخطيط وتشمل أقسام بحوث الرأي العام وتحليل المواد الإعلامية والتخطيط.
- وهذا فيما يلي نموذجاً افتراضياً للتصميم الداخلي لإحدى الإدارات العامة

شكل رقم ( ٢٠ )

التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة (١)



هذا وإذا كانت التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة تهدف الى الاعتماد على المنظمة ذاتها في إدارة العلاقات العامة وذلك بإقامة تنظيمات داخلية متخصصة لهذا الغرض دون الاعتماد على المستشار الخارجي أو على الوكالات الخارجية المتخصصة بالعلاقات للعلمة أي ومن ثم فإن التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة تعتبر أفضل من الاعتماد على المستشار الخارجي للأسباب التالية (٢)

١- أن مدير العلاقات العامة يعتبر جزءا من الفريق الذي يخطط ويشرف على تنفيذ سياسات المنظمة، ولهذا يفترض فيه أن يكون أمينا ومخلصا للمنظمة وأهدافها.

٢- أن مدير العلاقات العامة يكون مطلعاً على تفاصيل تنظيم ووظائف جميع الوحدات لذلك فهو يعلم ما هي المشكلات التي تواجهها المنظمة بالتفصيل.

٣- ولأن المدير ووحداته غالبا ما يكون في المركز الرئيسي للمنظمة، فإن استدعاؤه من قبل المدير أو نائبه يكون سهلا، الأمر الذي يترتب عليه أن يكون رئيس المؤسسة أو مجلس إدارتها مطلعاً يومياً على سير عملية العلاقات العامة للمنظمة مع جميع جماهيرها الداخلية والخارجية، وهذه الفائدة لا تتحقق عن طريق مستشار خارجي.

٤- إن الاتصالات بين واضعي سياسات المنظمة في مجال العلاقات العامة تكون سريعة وغير رسمية والقرارات حاسمة.

أما مساوئ الاعتماد على التنظيمات الداخلية دون المستشار الخارجي فبإنها تتمثل فيما يلي:

١- فقدان الموضوعية حيث أن المدير يكون متحيزاً إلى المنظمة ويعتمد إجراءاتها على أنها صحيحة وبذلك لا يهتم بإنطباعات الجمهور.

٢- قرب المدير من وحدات التنظيم يجعل أعمال المنظمة مألوفة لديه لدرجة يصعب معها عليه أن يقتنع بضرورة التغيير لملائمة آراء الجمهور.

٣- كون المدير موظفاً في المنظمة يدير وحدات وأفراداً يجعله يفرق في مشكلات إدارية أو في أعمال معينة تبعده عن النظر في مشكلة عاجلة تتطلب حلاً فورياً.

٤- انشغال المدير في تنفيذ برامج العلاقات العامة قد يجعله يهمل التخطيط وقد يحدث العكس حيث ينشغل بالتخطيط كلياً ولا يتبقى له الوقت الكافي للتنفيذ.

٥- قد يؤدي حماس المدير وموظفيه لمنجزات المنظمة إلى الشعور بالغرور المضلل، صحيح أن نجاح مهنة العلاقات العامة يتوقف على مدى حماس من إدارة العلاقات العامة في المنظمة، ولكن المغالاة في التحمس تقود إلى الغرور والانخداع الذاتي وفي النهاية إلى فشل المؤسسة.

## العاملون في مجال العلاقات العامة

يشترط فيمن سيعمل في مجال العلاقات العامة توافر ركنين أساسيين هما:

### ١] الصفات الشخصية:

وهي تلك الصفات التي تولد مع الشخص وتعمل التجارب على صقلها ولكنها لا تتمكن من خلقها ومن أهم هذه الصفات:

١- الشخصية المؤثرة: ونحن نقصد بالشخصية هنا تطبيق القيم التي يؤمن بها

الفرد في حياته العملية اما قوة الشخصية فنقصد بها أن يطبق الفرد كل ما

يقوله أى أن يحدث هناك تطابق تام بين أقوال الفرد وأعماله وهذه أمور

تعتمد على الصفات الموروثة والاستعداد الفطري الذي تصقله وتنميه للتربية

الجيدة والتجارب الحياتية ورجل العلاقات العامة الناجح هو ذلك الرجل قوى

الشخصية القادر على مواجهة الآخرين في كافة الظروف والحالات وهو ذو

المظهر الجذاب والتوازن الايجابي في السلوك قولاً وفعلاً.

٢- اللياقة: ونعنى باللياقة حسن التصرف وقدرة على طرح المواضيع المختلفة في

الأوقات المناسبة لها وكذلك القدرة على اقناع الآخرين والتأثير في آرائهم.

٣- الموضوعية: ونعنى بها القدرة على النظر للأمور بتجرد عن الذات والميول

الشخصية والقدرة على التقيد بالخصائص ومعطيات الواقع دون السماح

للأهواء والميول بتأثير على الآراء أو التصرفات وهذا ما ينبغى توافره في

رجل العلاقات العامة.

٤- حب الاطلاع: وهنا يجب على رجل العلاقات العامة أن يكون من النوع الذى

يتوافر لديه الرغبة المستمرة واليقظة التامة فى تتبع ما يجرى حوله من

أحداث.

٥- القدرة على الاحتمال والمثابرة: فنشاط العلاقات العامة لا تظهر نتائجه

بسرعة بل إن أهدافه بعيدة المدى ونتائجه بطيئة الظهور.

٦- الخيال الخصب: فالعلاقات العامة ليست عملا روتينيا بل إنه نشاط الابداع والقدرة على التخيل فرجل العلاقات العامة يحتاج دائما الى أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها.

### ٢] الإعداد العلمي:

وهنا تجدر الإشارة انه لكي يكون رجل العلاقات العامة ناجحا في أداء مهمته لزاما عليه أن يلم بإماما جيدا بما يلي:

أ- القدرة اللغوية: فعلى رجل العلاقات العامة أن يكون ملما باللغات التي يستخدمها قراءة وكتابة ومحادثة وكذا أن يكون ملما بأبعاد الكلمة والمعاني المختلفة لها وكذلك أساليب التعامل مع الآخرين .

ب- أصول البحث العلمي: فالعلاقات العامة تعتمد الى حد كبير على التعرف على الرأى العام وتحليله والخروج بنتائج نوعية وكمية وكذا بحوث قياس فعالية النشاط الإعلامى كما يحتاج رجل العلاقات العامة الى القيام بجمع وتحليل المعلومات وهذا كله لا يتأتى إلا بعد أن يكون لديه الخبرة والإدارية التامة بأساليب وأصول البحث العلمى.

ج- الإمام بمبادئ علمى النفس والاجتماع: بما يمكنه من التأثير فى الدوافع والسلوك ومصادر الاتجاهات وكذا تفهم طبيعة الجماعات وأنماط الاتصال وقوة الروابط داخلها.

د- الإمام بعلم وفن الإدارة: فرجل العلاقات العامة يحتاج الى المعرفة الإدارية التى تمكنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال داخل وحدته الإدارية وكذا فهم المنظمة الى يعمل بها وكيفية تحقيق أهدافها ودوره فى ذلك.

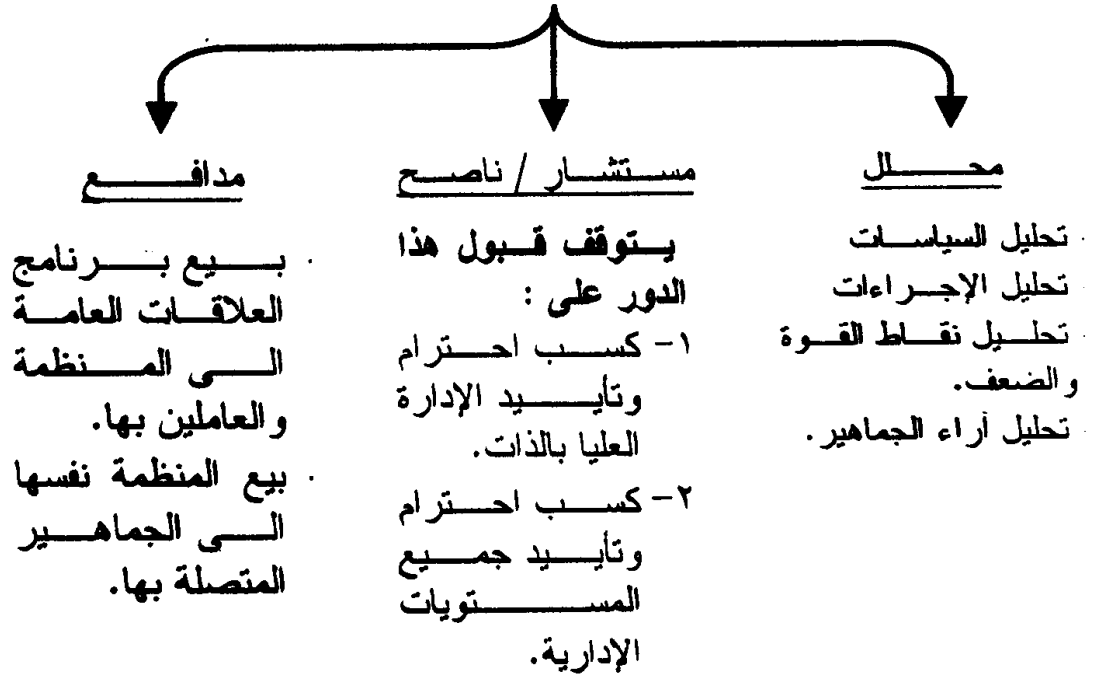
هـ- الإمام بأحدث الأساليب المستخدمة فى الصحافة: كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات وكذا فإن من أهم الأمور التى يجب أن يوليها اهتماما خاصا هى عناصر الخبر الصحيح وهو ما يطلق عليه

(SHW) أى الأسئلة التالية التى يجب أن تتوافر إجاباتها فى الخبر عند نقله.

WHAT	ما ، ماذا
HOW OR WHICH	من أو إلى
WHERE	أين
WHEN	متى
WHY	لماذا
HOW	كيف

خلاصة القول أن وظيفية ممارس العلاقات العامة تتمثل فى الثلاث محاور التى يوضحها الشكل التالى<sup>(١)</sup>:

### وظيفة ممارس العلاقات العامة



## الوصف الوظيفي لمدير العلاقات العامة<sup>(١)</sup>:

فسيما يلي مجموعة الواجبات التي يجب على مدير العلاقات العامة القيام بها مهما اختلفت ظروف وأحوال المنظمة التي يعمل بها:

- ١- المشاركة في رسم السياسة العامة لإدارة العلاقات العامة التي يرأسها.
- ٢- المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- إعداد برامج العلاقات العامة مع أفراد إدارته.
- ٤- توجيه العاملين بإدارته للقيام بمهامهم على خير وجه.
- ٥- توجيه الباحثين لديه لجمع البيانات والمعلومات والخصائص بالصورة الصحيحة للاستفادة منها عند الحاجة.
- ٦- المشاركة في وضع الميزانية وتحديد قيمتها لتنفيذ برامج العلاقات العامة.
- ٧- المشاركة في اختيار موظفي إدارته.
- ٨- التنسيق والتكامل مع الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظمة.
- ٩- تقييم البرامج ورفع التقارير اللازمة عن سير العمل في برامج وأقسام إدارته.
- ١٠- متابعة تنفيذ برامج العلاقات العامة ومحولة حل المعطيات التي تعترض طريق التنفيذ.
- ١١- ما يكف به من أعمال أخرى وبما لا يتعارض مع طبيعة عمله.

## الوصف الوظيفي لموظفي العلاقات العامة (١):

يلاحظ أن موظف العلاقات العامة تختلف مهامه من منظمة لأخرى وليس بالضرورة أن يقوم جميع الموظفين بنفس العمل ولكن هناك قواسم مشتركة بين جميع هؤلاء العاملين منها ما يلي :

- ١- العمل كفريق واحد من أجل إظهار صورة المنظمة في أفضل ما يمكن .
- ٢- تحسين علاقاتهم بالمجتمع الذين يعملون فيه وكذا علاقاتهم بزملائهم في نفس المنظمة.



- ٣- جمع البيانات والحقائق اللازمة لرسم سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- ٤- إصدار نشرات التوعية للموظفين والمجتمع الخارجى .
- ٥- الاتصال بالصحافة والإذاعة والتلفزيون ووسائل الإعلام المختلفة لتبليغها عن نشاطات المنظمة.
- ٦- القيام ببرامج التعليم والتدريب بما يخص أعمال العلاقات العامة والترتيب لأعمال التدريب والتعليم للأقسام الأخرى بالمنظمة.
- ٧- استقبال الوفود ووداعهم والقيام بعمليات حجز الفنادق لهم والحصول على التأشيرات اللازمة من الجهات الرسمية.
- ٨- أى مهام أخرى يكلفهم بها الرئيس المباشر ولا تتعارض مع طبيعة أعمالهم.

#### المركزية واللامركزية فى أعمال العلاقات العامة (١)

وهنا تجدر الإشارة الى أن بعض المنظمات تقوم بإتباع الأسلوب المركزى لإدارة العلاقات العامة حيث يتم تخطيط البرامج والخطط الخاصة بالأنشطة المختلفة فى المركز الرئيسى ثم يقوم المتخصصين بممارسة وظيفتهم فى فروع المنظمة طبقا للخطة الموضوعية وهذا الأسلوب يساعد فى تحقيق مجموعة من المزايا والتي تتمثل أهمها فيما يلى:

- أ- العمل على خلق صورة ذهنية جيدة للمنظمة فى أعين جماهيرها .
  - ب- تخطيط أنشطة العلاقات العامة وتنمية الاتصالات اللازمة مع جميع الأطراف الخارجية التي تؤثر على نشاط المنظمة بصفة عامة.
- هذا وقد تقوم بعض المنظمات بإتباع الأسلوب اللامركزى حيث يصبح لكل فرع من فروع المنظمة إدارة للعلاقات العامة الخاصة به والتي تمارس نشاطها طبقا لظروف هذه الأفرع وفى حدود الإمكانيات المتاحة.
- وإذا ما أردنا المفاضلة بين هذين الأسلوبين - المركزية واللامركزية - نجد أن طبيعة أنشطة المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الأفضل فهناك العديد من

الأنشطة التي تتعلق بسياسات المنظمة ككل ويفضل تخطيطها وتنفيذها مركزيا بينما يوجد هناك أنشطة أخرى تختلف باختلاف ظروف كل فرع من فروع المنظمة وبالتالي فإن الأسلوب المفضل هو إتباع مزيج من الأسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما وفي ظل هذا الأسلوب تشترك الأفرع في وضع الخطة العامة ويحدد كل فرع واجباته الخاصة في إطار هذه الخطة مستفيدا من الإمكانيات الفنية لإدارات العلاقات العامة في المركز الرئيسي.

أساليب تنفيذ أنشطة العلاقات العامة<sup>(١)</sup>:

"تعتمد إدارة العلاقات العامة في تحقيقها لأهدافها والمتمثلة فيما يلي<sup>(٢)</sup>:"

١- تحديد الأهداف الاجتماعية للعميل أو مساعدته على تحديدها.

٢- اكتشاف التناقضات بين هذه الأهداف وبين تلك العناصر من المجتمع الذي يعتمد عليها العميل وقد تكون هذه التناقضات نتيجة نقص المعلومات أو تحريفها.

٣- محاولة للتكيف بين سياسات العميل وأعماله وبين المجتمع.

٤- إرشاد الزبون الى الطرق والوسائل التي يستطيع بها أن يجعل سياساته وأعماله مفهومة لدى الجمهور على احدى الأساليب الثلاثة الآتية:

أولا: أسلوب الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة:

إن مستشار العلاقات العامة الخارجي هو شخص يخصص جزءا من وفئته أو كل وقته لخدمة منظمة معينة. وقد يكون هذا المستشار فردا واحدا وله عملاء متعددين ومختلفين. كما قد تكون منظمة لها العديد من العملاء على مستوى الدولة الواحدة أو خارجها. وقد يكون إدارة من إدارات وكالة إعلامية معينة. أما مزايا وعيوب هذا الأسلوب فتتلخص فيما يلي:

## المزايا:

- ١- الاستفادة من الخبرة الواسعة في معالجة المشكلات المعقدة والمتعددة، وذلك بحكم تعامله مع العديد من المؤسسات والاضطلاع على الكثير من المشكلات.
  - ٢- الموضوعية وعدم التحيز في تقديم الاستشارات ، وذلك بحكم استقلاليته عن الإدارة العليا وبعده عن تأثيراتها.
  - ٣- يوفر نوعاً من الخبراء المهنيين الذين قد يكون من الصعب على المؤسسة أن تحصل عليهم بمفردها، وذلك لأن مشكلاتها متنوعة وغير مستمرة في الغالب
  - ٤- يتمتع المستشار الخارجي بمكانة رفيعة لدى كافة الأطراف المتعاملة معه أكثر من خبير العلاقات العامة الداخلي، حتى عند إدارة المنظمة.
  - ٥- إن تكاليف تنفيذ أنشطة العلاقات العامة متغيرة وتختلف من سنة إلى أخرى. وأتعاب المستشار الخارجي ترتبط بما يؤديه من خدمات ، وبالتالي لا يعتبر عبئاً على ميزانية المؤسسة.
  - ٦- المرونة في التعامل معه من حيث إمكانية الاستغناء عنه في حال كون استشاراته غير مرضية.
- وتجدر الإشارة الى أنه في بعض الحالات قد يكون أسلوب الاستعانة بالمستشار الخارجي هو الخيار الوحيد أمام المؤسسة، وبالتالي فإن مبررات اللجوء الى المستشار الخارجي هي :

- ١- قلة توفير الخبرات اللازمة والكوادر المدربة لإحداث جهاز مستقل للعلاقات العامة داخل المؤسسة.
- ٢- قلة الأعمال والمهام المتعلقة بنشاطات العلاقات العامة، الأمر الذي تنفى معه الحاجة الى إحداث جهاز داخل المؤسسة، وبالتالي لا بد من الاستعانة بالمستشار الخارجي.

- ٣- الموقع الجغرافي للمؤسسة من حيث بعده عن مراكز الإعلام، الأمر الذي يتطلب اللجوء الى المستشار الخارجي الذي غالبا ما يتواجد في العاصمة وبالقرب من وسائل الإعلام.
- ٤- للاستفادة من خبرات المستشار الخارجي في تدريب الكوادر اللازمة لإحداث جهاز متخصص داخل المؤسسة.

#### العيوب:

- ١- عدم قدرته على معرفة الخفايا المتعلقة بالموقف العام باعتباره بعيدا عن المؤسسة.
- ٢- احتمال معارضة للعاملين للمستشار الخارجي يكون كبيرا ، وأن محاولة تضليله وعدم التعاون معه وحجب المعلومات التي قد توضح أبعاد المشكلة المطروحة، تكون أكثر احتمالا من محاولة مساعدته.
- ٣- إن عدم قدرة المستشار الخارجي على التواجد باستمرار في موقع العمل قد يؤدي الى صعوبة مواجهة بعض المواقف التي تظهر في مسيرة تنفيذ العمل اليومي والتي تتطلب مواجهة مباشرة لتفادي سوء التفاهم الذي قد يحصل بين المؤسسة وجماعيتها.

#### ثانيا: أسلوب الاعتماد على جهاز متخصص داخل المؤسسة:

إن هذا الأسلوب يعني إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها وكيانها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن لها مسئول عنها يشرف ويوجه العاملين فيها والمختصين الذين يقومون بتنفيذ أنشطتها طبقا لطبيعة الوظيفة والمسئوليات الملقاة على عاتقها والهدف الذي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقه من وراء إنشاء هذه الإدارة.

## المزايا:

- ١- إن وجود جهاز للعلاقات العامة داخل المؤسسة يوفر المعرفة العميقة بسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة ومشاكلها، وبالتالي يؤدي إلى سهولة التأثير على الجمهور للداخلي.
- ٢- إن وجود جهاز داخل المؤسسة يتيح إمكانية الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم الخبرات لدى أفراد الجهاز في معالجة المشكلات النوعية التي تواجه المؤسسة.
- ٣- إن وجود جهاز دائم داخل المؤسسة يسمح بالاستفادة من خدماته في أي وقت تحتاج إليه إدارة المؤسسة.
- ٤- إن وجود جهاز داخل المؤسسة يساعد على معرفة وتحديد مصادر المعلومات اللازمة، والحصول عليها بسهولة من مصادرها.
- ٥- إن تأسيس جهاز للعلاقات العامة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات بالمقارنة مع تكلفة المستشار الخارجي، وذلك باعتبار أن نفقات إحداث الجهاز الداخلي لا تشكل إلا جزءا قليلا من النفقات الثابتة. هذا بالإضافة إلى الاستفادة من خدمات الجهاز على مدار السنة.
- ٦- إن وجود جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة يؤدي إلى الابتعاد عن الصراع المحتمل بين العناصر العاملة داخل المؤسسة وبين المستشار الخارجي.

## العيوب:

- ١- قد يبتعد جهاز العلاقات العامة عن الموضوعية في تقديم استشاراته أو تنفيذ مهامه، وذلك نتيجة لتأثير الإدارة العليا عليه.
- ٢- قد يتحول جهاز العلاقات العامة من إدارة استشارية إلى إدارة تنفيذية فقط تغرق في الأعمال اليومية التي تتطلبها الإدارة العليا منها.

٣- عدم القدرة لدى جهاز العلاقات العامة على رؤية الأحداث من منظور مخالف لمن يعايشها ويشترك في صنعها. فاشترك مدير العلاقات العامة فى رسم سياسة المؤسسة تجعله يركز اهتمامه ومعظم تفكيره فى تبرير هذه السياسة دون أن يرى الأخطاء التى ترتبت على المؤسسة بنتيجة إقرارها.

**ثالثا: الأسلوب المتكامل الذى يجمع بين المستشار الخارجى والجهاز المتخصص داخل المؤسسة:**

قد يكون هذا الأسلوب الذى يعتمد على الجمع بين المستشار الخارجى وبين جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة، هو الأسلوب الأكثر استخداما فى الحياة العملية. إذ أنه فى الوقت الذى تتصف فيه خدمات المستشار الخارجى بالنظرة الموضوعية المحايدة، فإن الجهاز الداخلى لكثير قدرة على معرفة التفاصيل المحيطة بكل موقف تتعرض له المؤسسة. لذلك لا بد من وجود التعاون الوثيق بين الجهاز الداخلى والمستشار الخارجى لتحقيق التكامل والاستفادة من مزايا كل من الأسلوبين المذكورين. وستبقى الحاجة الى هذا للتعاون مستمرة ومتزايدة طردا مع تزايد المشكلات التى تواجهها المؤسسات فى مجال العلاقات العامة. وجدير بالذكر أنه ليست هناك قواعد موحدة لصيغة التكامل بين الجهاز الداخلى والمستشار الخارجى فى العلاقات العامة. فما قد يكون مناسبا لإحدى المؤسسات، قد لا يكون كذلك لمؤسسة أخرى، وذلك بسبب اختلاف مشكلاتها وطبيعة الأنشطة التى تمارسها وال جماهير التى تتعامل معها.

### حواشي الفصل الثالث

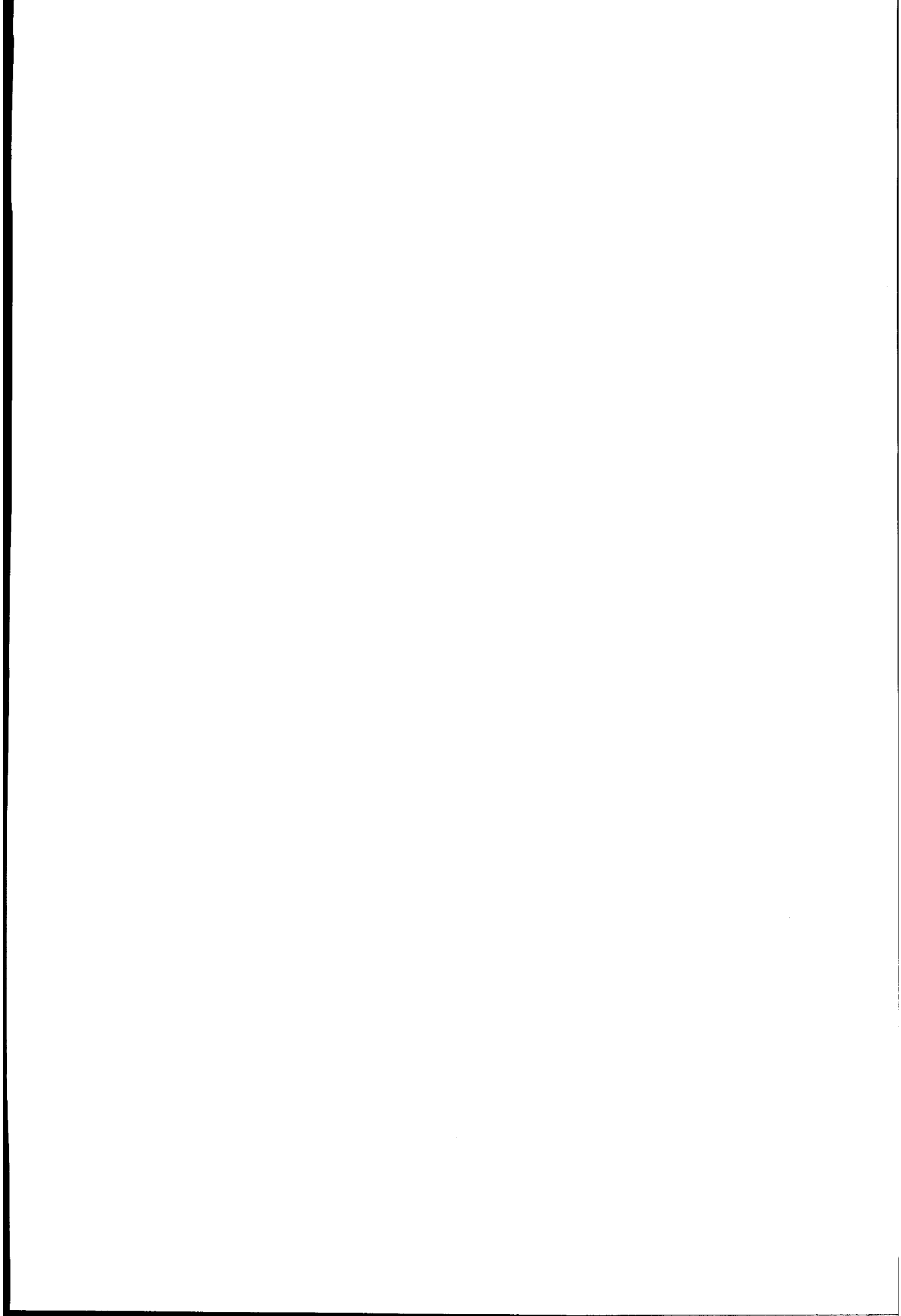
- (١) د. سيد الهوارى - التنظيم - الهياكل والسلوكيات والنظم - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٢ ص ٥
- (2) Koom T.Z and ODonnell principles of management P. 63
- (٣) د. سيد الهوارى - التنظيم - مرجع سبق ذكره - ص ٥
- (X) ينبغي التنبيه هنا أن هناك فرقا بين النظام والتنظيم - فالنظام: هو مجموع القواعد السلوكية التي تحتوى على النواهي والسموحات والأوامر. أما التنظيم هنا فيقصد به: ذلك العمل الاجتماعي المستمر لتنسيق أوجه النشاط البشرى في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه.
- (4) Dale E, " Management: theory and practice " Mc Graw Hill New York 1965 P. 225 - 226
- (٥) جد. إبراهيم الغمرى - الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقه مع مجموعة بين الحالات العملية والمباريات التدريبية - دار الجماعات المصرية - الطبعة الثالثة - القاهرة ١٩٨٢ ص ٣١٩
- (٦) د. محمد مختار عثمان - مبادئ الإدارة العامة - القاهرة - دار النهضة العربية. ١٩٩٠ ص ١٣
- (٧) د. عبد الرحمن حمود الفنار وآخرون - مبادئ الاتصالات والعلاقات العامة - المؤسسة العامة - التعليم الفني والتدريب المهني - الرياض ١٩٩٨ ص ٦٦ - ٦٧
- (8) Farrar Rona Ld. Mass communication: An introduction to the field. Dubuque Iowa: Brown, BenchNoark publishers 1996 P. 238.
- (٩) د. محمد نجيب الصرايرة-العلاقات العامة الأسس والمبادئ - مرجع سبق ذكره - ص ٤٠-٤٢

- (١٠) د. محمد منير حجاب وآخرون - المداخل الأساسية للعلاقات العامة - دار الفجر للنشر والتوزيع - القاهرة ١٩٩٢ ص ١٢٨.
- (١١) د. فخري جاسم سليمان وآخرون - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٩٨.  
(12)L. W Nolte (fundamentals of public Relations Bergman Press, 1979 PP 67-80
- (١٣) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، دار زهران- عمان ١٩٩٩ ، ص ٤٦.
- (١٤) د. صالح خليل أبو إصبع - العلاقات العامة والاتصال الانساني - مرجع سبق ذكره ص ١١٤ - ١١٦
- (١٥) د. فخري جاسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤-١٠٣
- (١٦) المرجع السابق ذكره - ص ٥٢.
- (١٧) زياد محمد الشerman وآخرون - مبادئ العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره- ص ٤٦ - ٤٧
- (١٨) د. عوض بدير الحداد -مذكرات في أساسيات الإعلان والعلاقات العامة بدون ناشر ٢٠٠١-٢٠٠٢-ص ١٨٧
- (١٩) زياد محمد الشرفان، مبادئ العلاقات العامة ، دار صفاء للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠١، ص ٥٣.
- (٢٠) المرجع السابق الذكر ، ص ٥٢
- (٢١) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.
- (٢٢) د. إبراهيم وهبي فهد وآخرون - العلاقات العامة وإدارتها - مرجع سبق ذكره ص ١٦٤ - ١٧١.
- (٢٣) د. خليل أبو إصبع - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره - ص ١



## الفصل الرابع

التوجيه في نشاط  
العلاقات العامة



## الفصل الرابع التوجيه<sup>(١)</sup> في العلاقات العامة

### المفهوم:

تعددت التعاريف التي أعطت لمعنى التوجيه ونذكر من تلك التعاريف ما ذكره كل من:-

- هارولد كونتر وزميله سيرسل أودنل بأن التوجيه: " هو تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم ".

- أما هايمان وهيلجرت فقد نظر إلى التوجيه على أنه " الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين.

كما وردت عدة تعاريف أخرى للتوجيه كلها تنصب حول كون التوجيه هو " الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة<sup>(٢)</sup> الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها ".

ويمكن تشبيه الفرق بين الوظائف الإدارية. " التخطيط والتنظيم " والتوجيه بالفرق بين الجلوس في سيارة محركها ساكن استعدادا لقادتها وتشغيل هذه السيارة وإدارتها فالتوجيه يعتبر بمثابة القلب في أعمال الإدارة وهو وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها كما أن جزء كبيراً من هذه الوظيفة تعليمي وجزء صغير فيها فني فأخطار الناس بما ينبغي أن يفعلوه " الجانب الفني " ليس هو فقط التوجيه لأنه ليس صحيحاً أن نفترض أن الموظفين يمثلون لكل الأوامر إذ أحياناً لا يمثلون للأوامر لأنهم لا يفهمونها وأحياناً يختارون بإرادتهم عدم الانصياع لها لذا فإن التعليمات يجب أن تعطى بشكل يحفز على أداء العمل بدلاً من النفور من الجانب التعليمي.

- و خلاصة القول فإن وظيفة التوجيه:

هى ذلك النسق الذى يتبعه المسئولون فى المنظمات للتأثير فى الأفراد والجماعات لأداء العمل بانسجام وباختيارهم لتحقيق الأهداف وهى تتضمن مجموعة من الخصائص هى: (٣)

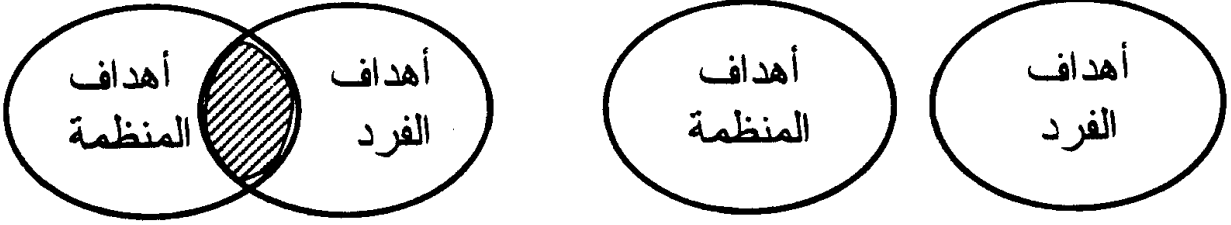
- ١- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشرى فى المنظمة.
  - ٢- وظيفة التوجيه: تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين بالمنظمة.
  - ٣- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر فى عمليات القيادة والحفز الإنسانى والاتصالات.
  - ٤- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنسانى لتحقيق أهداف المنظمة.
- مبادئ التوجيه:

يستند التوجيه الصحيح على مجموعة من المبادئ الأساسية التى يجب أن تتوافر فيه وهذه المبادئ هى: (٤)

- ١- تجانس الأهداف:- نحن نقصد بالتجانس هنا عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بما يودى ذلك الى تحقيق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف المنظمة والشكل التالى يوضح هذا المفهوم.

شكل رقم ( ٢٠ )

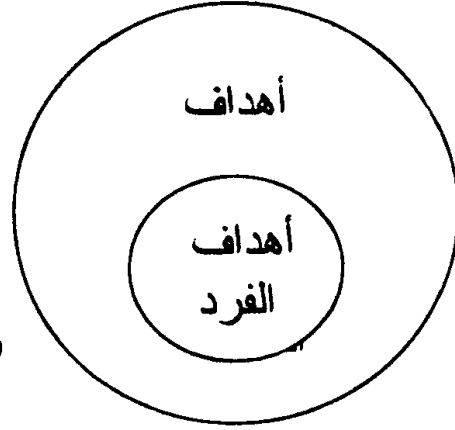
التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة



التكامل بين أهداف الفرد  
وأهداف المنظمة

التعارض بين أهداف الفرد  
وأهداف المنظمة

التطابق بين أهداف الفرد  
وأهداف المنظمة



٢- وحدة الأمر:

والذي ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة وذلك منعا للإرتباك والإحتكاك الذي قد يصيب الفرد عند تقسيم الطاعة والإمتثال وبالتالي الولاء لأكثر من جهة.

• أهمية التوجيه:-

- تظهر الحاجة إلى التوجيه فيما يلي: (٥)

١- الحاجة الى تضافر الجهود على مستوى المنظمة وعند جميع المستويات.

٢- الحاجة الى توجيه جميع الجهود لتحقيق الأهداف العامة.

- ٣- الحاجة الى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي التي تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.
- ٤- الحاجة الى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.
- ٥- الحاجة الى إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهود التنفيذ.
- ٦- الحاجة الى تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- ٧- يعتبر التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة فهو الذى يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين.

### • شروط نجاح التوجيه<sup>(١)</sup>:

- (١) تفويض السلطة بشكل مناسب.
- (٢) إيجاد التكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد.
- (٣) توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية.
- (٤) اهتمام الرئيس بالعامل وفى نفس الوقت عدم إهمال العمل.
- (٥) إيمان الرؤساء بان الإدارة هى فن التعامل مع البشر.
- (٦) تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التى تمكنهم من أداء أعمالهم.
- (٧) الاحتفاظ باتصالات فعالة فى ثلاثة اتجاهات أفقية / صاعدة / هابطة.
- (٨) إعداد وإصدار تعليمات فعالة وواضحة.
- (٩) اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات التوجيه.
- (١٠) حفز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة فى الإنجاز.

وفى الحقيقة فإنه إذا توافرت هذه الشروط فإننا سوف نصبح قادرين على:-

- ١- تركيز كافة الجهود فى الاتجاه الذى يضمن تحقيق الأهداف المشتركة.
- ٢- إثارة إهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وربطها بأهدافهم الشخصية.
- ٣- استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

### ● مكونات وظيفة التوجيه:

- تتضمن وظيفة التوجيه مجموعة من الوظائف الفرعية والتي تتمثل فى <sup>(٧)</sup>:
- أ- وظائف سابقة على إلحاق الفرد بالعمل فى المنظمة ومن أهمها اختيار الأفراد وتقييمهم.
  - ب- وظائف لاحقة على إلحاق الفرد بالعمل فى المنظمة ومن أهمها التدريب وتقييم الأداء والأجور والأمن والرعاية الصحية لمجموعة الوظائف التى تتعلق بالعلاقات مع النقابات والاتحاديات العالمية.

### خطوات التوجيه:

[١] ترجمة الخطط الى أوامر مباشرة وهذا يتطلب:

- أ- تحديد توقعات الرؤساء وهنا يجب التأكد من رغبات الرؤساء على وجه دقيق خصوصا أنه نادرا ما تكون تلك الرغبات واضحة تماما.
- ب- تحديد ادوار المديرين الآخرين فى نفس المستوى التنظيمى وهذا يتطلب إقامة جسر من الاتصالات المتكررة بين المديرين فى ذات المستوى الإدارى بما يخدم تنمية التعارف والفهم وتدعيم العمل الجماعى.
- ج- مراعاة قيود البيئة الخارجية والتي يتمثل معظمها فى القيود المفروضة من قبل الأجهزة الحكومية والنقابات.

## [٢] إصدار الأوامر وهذا يتطلب :

- أ- التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام.
- ب- تبليغ المهام وهنا لابد من تحديد:-
  - طريقة إصدار الأمر ( شفويا أم كتابيا )
  - درجة التفصيل التي ينبغي أن يكون عليها الأمر.
  - من الذى سيقوم بإصدار الأمر مع ضرورة التأكد على مبدأ وحدة الأمر.
- ج- اختيار الأشخاص الذين تستند لهم هذه المهام وهذا يتطلب:
  - أن يكون لدى المدير تصور جيد للقدرات والمهارات الفنية المتوفرة لدى مرؤوسيه.

- مراعاة الاعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية بمعنى إمكانية إسناد المهمة إلى صغار العاملين أملا فى زيادة كفاءتهم مستقبلا.
  - مراعاة الأثر على العلاقات ما بين الأفراد والروح المعنوية حيث أن إسناد بعض المهام لأفراد بذاتهم قد يؤثر على معنويات الآخرين.
- ## [٣] الأشراف وتقييم المجهودات المبذولة وهذا يستلزم :-

- أ- تحديد وحدات القياس مثل وقت الأداء / كمية العمل / مستوى جودة العمل...
  - ب- وضع معايير الأداء بالنسبة لكل عامل من عوامل الإنتاج.
  - ج- اتخاذ الإجراءات الصحيحة التى ينبغى على المدير إتباعها عند الحاجة إليها:
- ## [٤] حفز المجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية أى تحفيز العاملين وذلك يتطلب
- أ- وضع نظام للاتصالات يكفل نقل المعلومات بسهولة ويسر فى كافة المستويات الإدارية.
  - ب- توافر القدرة القيادية لدى المسؤولين عن إدارة دفة العمل بالمنظمة.
  - ج- وضع نظام سليم للحوافز بما يضمن بذل أقصى جهد وطاقة من أجل تحقيق الأهداف.



## ● مشكلات التوجيه:

تتمثل أهم مشكلات التوجيه فيما يلي:

- ١- عدم وضوح عملية التوجيه ذاتها.
- ٢- عدم إنسانية أسلوب التوجيه بين المدير ومرؤوسيه.

## ● أدوات التوجيه:

لما كان التوجيه هو تلك العملية التي تتم يوما بيوم. حيث يقضى المدير جانبا من وقته في توجيه معاونيه... بل إنه في الحقيقة يقضى غالبية وقته في ممارسة هذه الوظيفة من الإدارة.. لذا فإنه سوف يحتاج الى مجموعة من الأدوات التي تمكنه من حفز قدرات العاملين ودوافعهم للعمل بحسب وبدقة واقتدار ولعل أهم هذه الأدوات هي:

- الاتصالات - القيادة - التحفيز

هذا ونظرا للأهمية القصوى لعملية الاتصال في مجال العلاقات العامة فإننا سوف نفردها فيما يلي حديثا مطولا تاركين الحديث عن القيادة والتحفيز لمراجع أخرى<sup>(٨)</sup>.

## الاتصال في العلاقات العامة:

إذا كانت الإدارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة وتتحمل المخاطرة في كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات أو لعدم كمالها أو لتغيير الموقف فإن درجة النقص في البيانات تقل على الأقل - إذا اعترفت الإدارة بمسئولياتها عن إيجاد نظام مرسوم للاتصالات تتولى أقامته وتتعهد بالمحافظة عليه وتزكى حيويته من حين الى حين ولذا تعتبر المسؤولية الأولى للإدارة العليا او الرئيس المسئول في كل منظمة هي إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه والآن ماذا تقصد بالاتصالات .... ؟

## مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communis وتعنى المشاركة sharing فى رأى أو الحديث<sup>(٩)</sup> أو المشورة أو اتخاذ القرار... أى أن الاتصال هنا يعنى الاشتراك فى المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

وفى قاموس أوكسفورد عرف الاتصال على أنه " نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات<sup>(١٠)</sup>

- وفى مختار الصحاح نجد أن: كلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أى البلوغ.  
- وفى معجم الوسيط فى مادة وصل " يصل فلان وصولاً... وصل الشىء... أى بلغه وانتهى إليه "

- أما فى اللغة الإنجليزية فمعنى كلمة الاتصال.

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسائل شفوية أو كتابية.

ج- تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات.

د- شبكة تليفونية... وسائل الاتصال عموم.

- وقد عرفه كونتز وزملاءه على أنه " إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل<sup>(١١)</sup> "

- وعرفه ماكفار لاند Macfar land على أنه " عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد<sup>(١٢)</sup> "

- وعرفه هناك Hannak على أنه " العملية التى يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه "

- أما مريهيو Merihue فقد عرفه على أنه " أى سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب الى المستقبل ويؤدى الاستجابة بالسلوك

المطلوب من قبل المستقبل ."

- وجمعية الإدارة الأمريكية عرفت الاتصال على أنه " أى سلوك يؤدي الى تبادل المعنى".

- ويعرف Schermerhornje الاتصال على أنه " عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل (١٣)"

- وعرف DanNimo الاتصال على أنه " عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز."

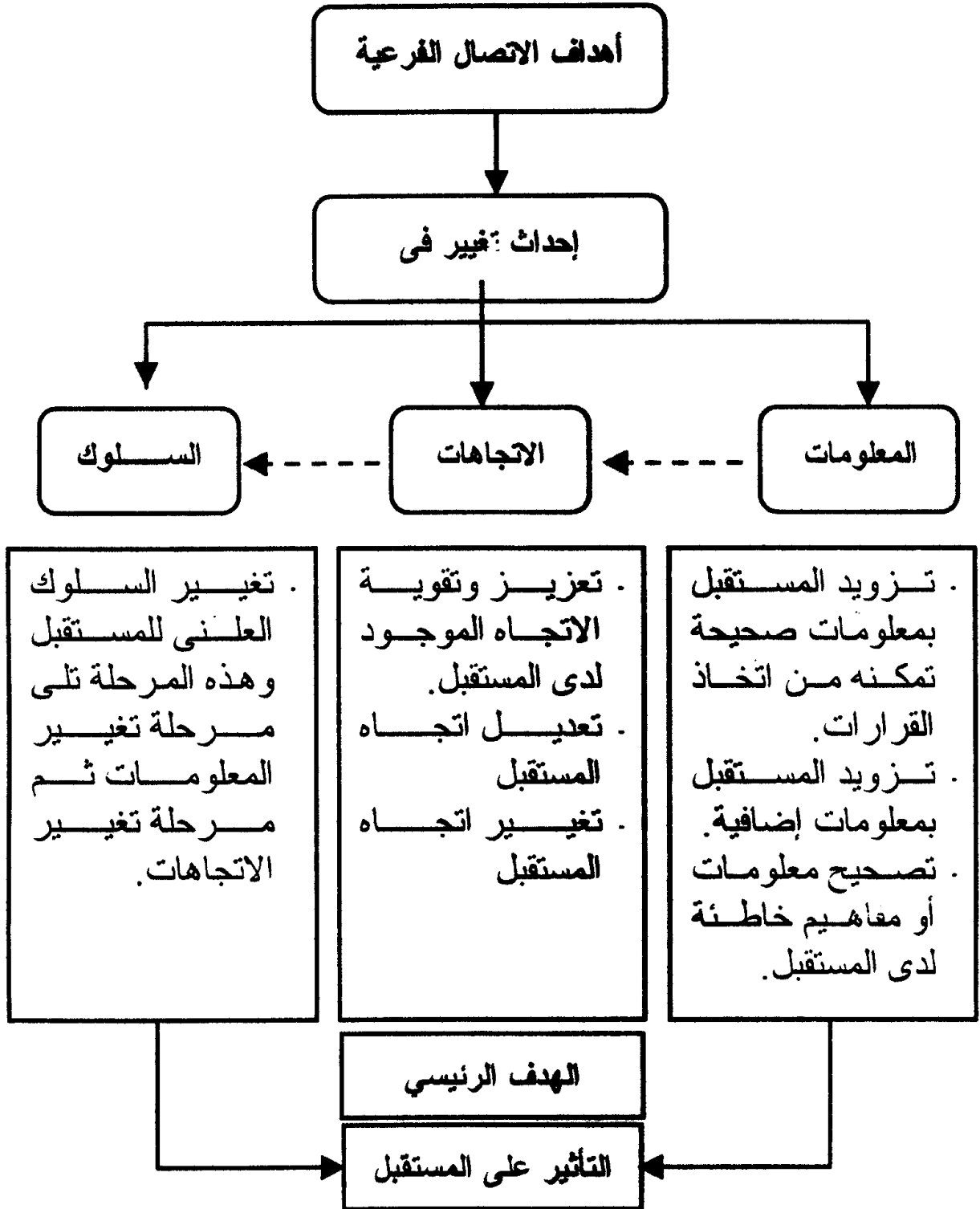
وخلاصة ما سبق فإن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية فحاجة الإنسان الى الاتصال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والكساء والمأوى وأن الاتصال يعنى تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية فى المجتمع وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

### أهداف الاتصال :

يتمثل الهدف الرئيسى للاتصال فى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي يتمثل فيما يلى (١٤):

- ١- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
  - ٢- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة فى المجتمع.
  - ٣- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
  - ٤- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
  - ٥- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا فى العمل ورفع الروح المعنوية.
  - ٦- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- هذا ويمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالى:

شكل رقم (٢١)  
أهداف الاتصال



وخلص القول أن الشركات الصناعية والتجارية تستهدف من قيامها بعملية والاتصال تحقيق هدفين أساسيين هما (١٥)

- الهدف الأول : تأسيس علاقات متماسكة مع ثلاثة أنواع من الجماهير الهامة بالنسبة لها وهى:

أ- جمهور المستهلكين لبضائعها أو خدماتها.

ب- جمهور حملة الأسهم.

ج- جمهور العمال والموظفين.

وهنا قد نتساءل ما هى درجات التأثير المحتملة التى تحدثها عملية

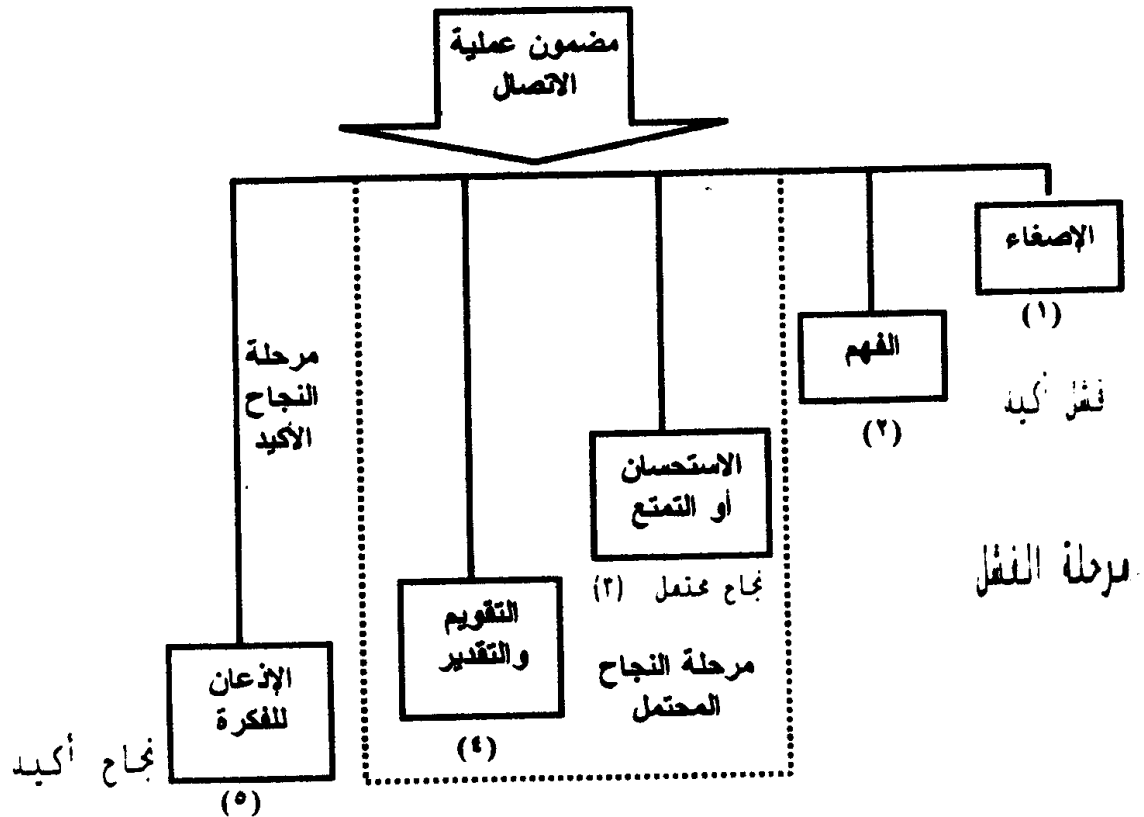
الاتصال فى تفكير الجمهور وفى شعوره وفى سلوكه؟ يجيب هارولد لاسوبل على هذا السؤال بما يلى (١٦):

يمكن تصنيف رد الفعل الذى تحدثه عملية الاتصال لدى الجمهور

بالدرجات التى يوضحها الشكل التالى:

شكل رقم (٢٢)

درجات التأثير المحتملة لعملية الاتصال (١٧)



ومن الشكل السابق يمكن القول بأن الإصغاء هو المرحلة الأولى التي يجب أن تمر فيها عملية الاتصال لكن يتدرج تأثيره الى المرحلة الأخيرة وهي الإذعان.. إن مرحلة الإصغاء تعنى القرب من الفشل كما إن مجرد فهم الجمهور لمضمون عملية الاتصال يجعل التأثير الذي تحدثه العملية تأثيرا سلبيا إما الاستحسان والتمتع بالفكرة المعروضة على الجمهور فهو الحد الإيجابي الذي تقترب فيه عملية الاتصال الى النجاح إذا ما قدر الجمهور الفكرة المعروضة عليه ووافق عليها ومن ثم الإذعان والقيام بالسلوك الذي توصى به عملية الاتصال.

**الهدف الثاني :**

تطوير وتحسين منتجات المنظمة أو خدماتها في الأسواق التي تتصارع فيها تيارات المنافسة.

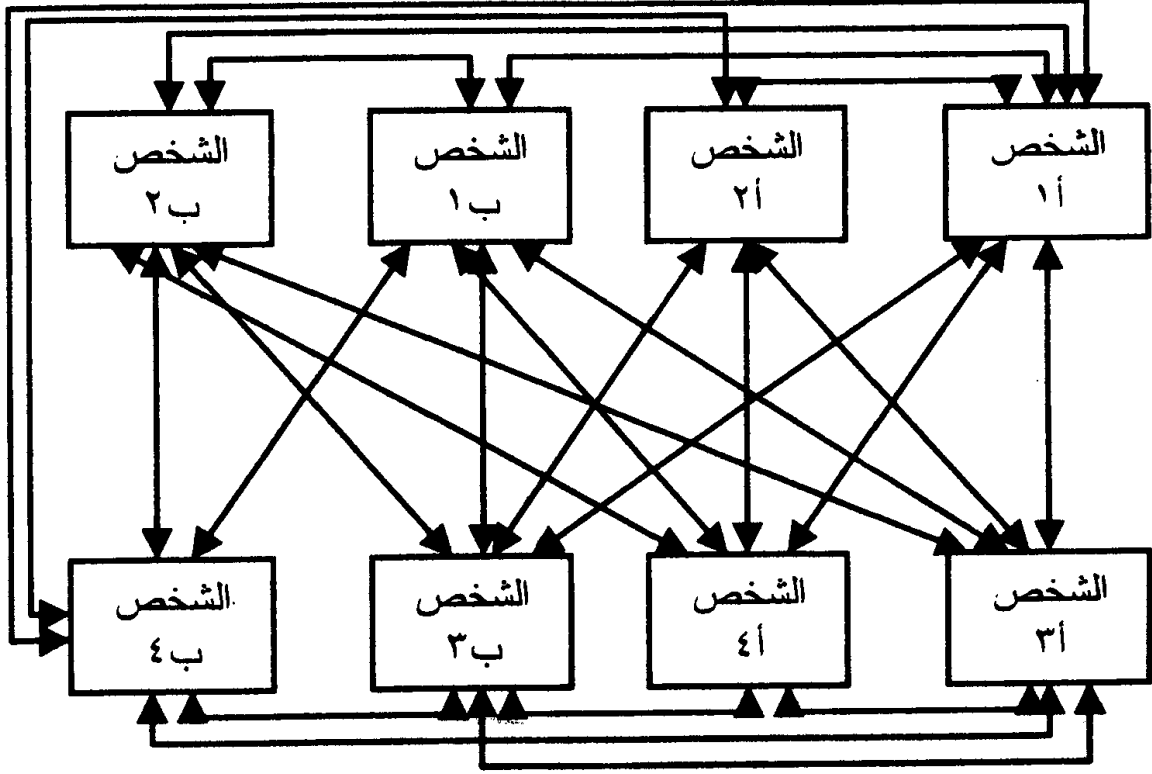
### خصائص الاتصال :

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها<sup>(١٨)</sup> ما يلي:

#### ١- الاتصال عملية ديناميكية:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة والشكل التالي يسهم في إيضاح ذلك المعنى:

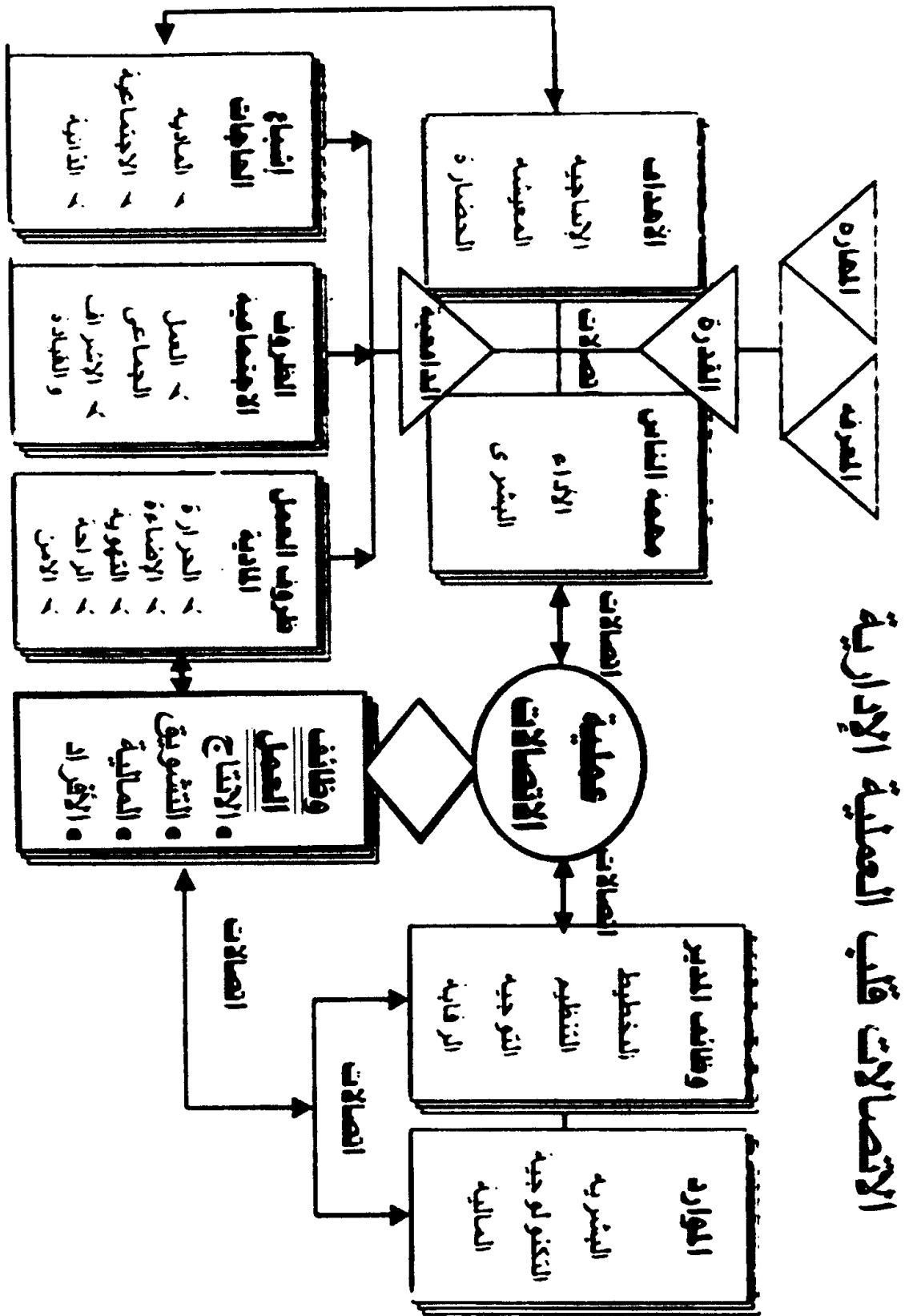
شكل رقم (٢٣)  
الاتصال عملية ديناميكية



٢- الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا يوجد بداية او نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (٢٤) الاتصالات قلب العملية الإدارية

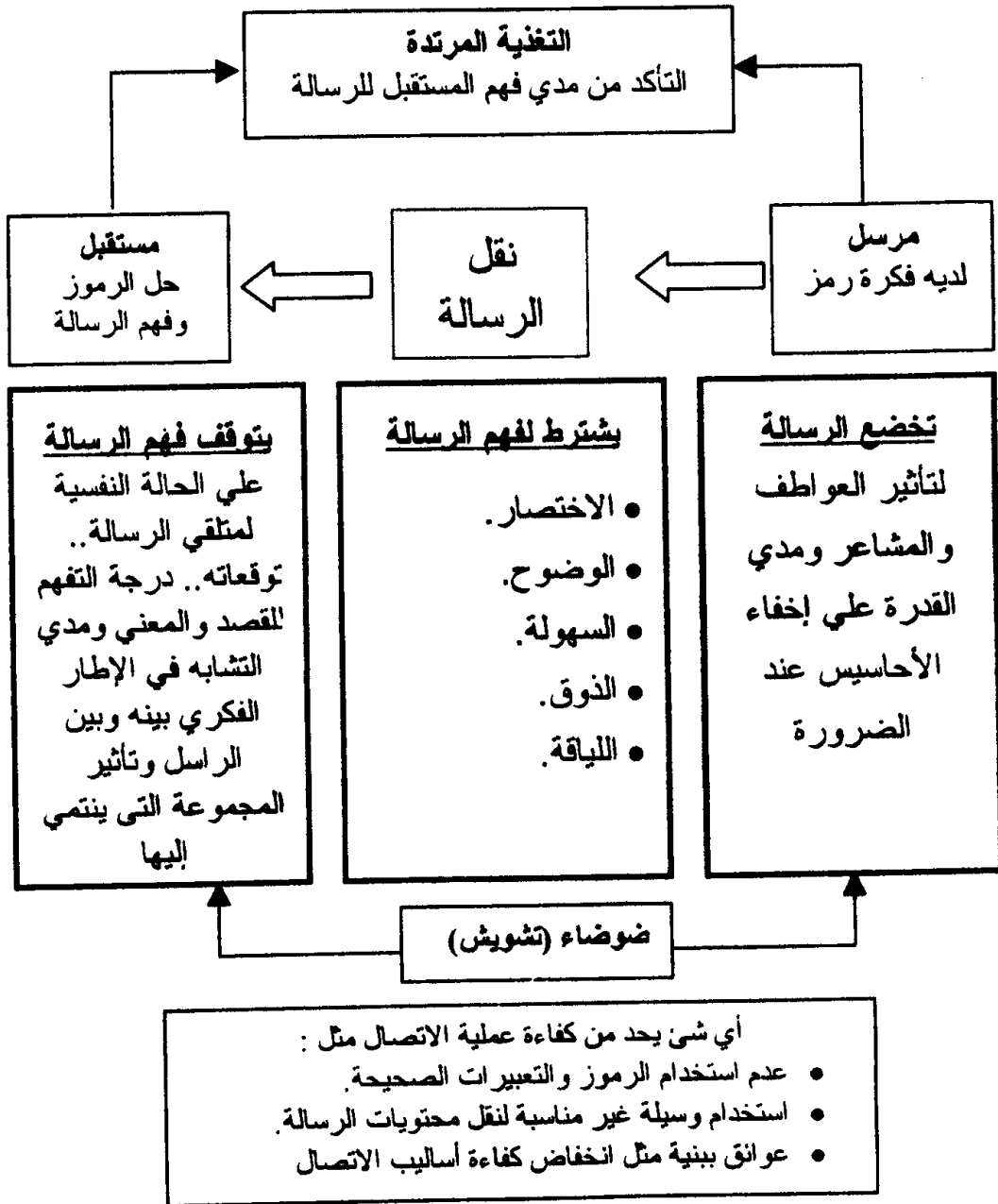




### ٣- الاتصال عملية دائرية:

ويعنى بذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر كما يتضح ذلك من الشكل التالي<sup>(١٩)</sup>

شكل رقم (٢٥): الاتصال عملية دائرية



#### ٤- الاتصال عملية لا تعاد:

ونحن نقصد بذلك أنه من غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك المعنى بل الحياة كلها: والشكل التالي يهيم في إيضاح هذا المعنى:

شكل رقم (٢٦)

#### الاتصال عملية لا تعاد

حاول أن تفسر الآتي هذه الصورة في عصرنا الحالي:



والآن هل تعلم أن هذه الصورة هي بمثابة رسالة حب كتبتها فتاة من قبيلة سيبرية قبائل أليو غاشير "

فالسهم في الجهة اليمنى يمثل الفتاة، أما السهم الأيسر فبذل على عاشقها. والصورة اليمنى تمثل المنزل. بينما لا نرى من منزل عاشقها إلا سقفه مما يدل على بعده. إلا أننا نلمح عارضات متقاطعة في صورة الفتاة، مما يدل على حزنها<sup>(٢٠)</sup>

#### ٥- لا يمكن إلغاء الاتصال :

ونحن نقصد أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

#### ٦- الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع

وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

### وظائف الاتصالات :

هناك عدة تقسيمات لوظائف الاتصالات:

#### التقسيم الأول:

\* من وجهة نظر المرسل والمستقبل<sup>(٢٠)</sup>

- من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلي:

- ٢- نقل الفكرة.
- ٢- التعليم.
- ٣- الإقناع.
- ٤- الإعلام.
- ٥- الترفيه.

- من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلي:

- ٢- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.
- ٢- تعلم مهارات جديدة.
- ٣- الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة " الترفيه "
- ٤- الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات الصائبة.

#### التقسيم الثاني:

وهو القائم على التحليل اللغوي وبناء على هذا التقسيم يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال<sup>(٢١)</sup>:

- ٢- تأكيد العلاقة بين المعانى والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.
- ٢- إضافة معانى جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالى للغة فمثلا كلمة " دكتور " قد تعنى الطبيب المعالج للمرض أو الأشخاص من حملة الدكتوراة أو الأشخاص المهاريين فى تخصصات معينة.
- ٣- إحلال معانى أخرى قد سبق تعلمها فمثلا نجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيري إحلال معانى جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التي يعلنون عنها.

٤- دعم واستقرار معانى المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة معانيها فى الذاكرة مما يؤدي الى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلائلها.  
التقسيم الثالث :

وهذا التقسيم قائم على العلاقات الإنسانية القائمة فى المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلى:  
أ] الاتصال كوظيفة رقابية:

هذا بالإضافة الى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شيوعا للاتصال فى المنظمات هى استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته فى تحقيق الآتى:

٢- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدم لتقييم النتائج.

٢- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بحيث يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

٣- توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلى.

٤- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

٥- إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل التى تحد من فاعليتها.

ب] وظائف تثقيفية (٢٢):

من خلالها يهدف الاتصال الى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التى تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

ح] وظيفة تعليمية:

حيث يسهم الاتصال فى نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل الى جيل

مما يساعد على تواصل الخبرات فى المجتمع.

**د] وظيفة اجتماعية:**

وهنا يسهم الاتصال فى تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة فى توطيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنسانى.

**هـ] وظيفة سياسة:**

حيث يساهم الإتصال فى تشكيل الرأى العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

**و] وظيفة دينية:**

من خلال مساهمة الاتصال فى نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

**عملية الاتصال:**

نحن نقصد بعملية الاتصال تلك الطريقة التى يتم بموجبها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما وتؤدى الى التفاهم بين هذين الشخصين أو الأكثر وهى: تمثل نشاطا حركيا يستلزم توافر مجموعة من العناصر .. : هى "وجود طرفين للاتصال.. رسالة متبادلة.. قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم للمعانى .. رد على الرسالة المعطاة .. وجود علاقات متداخلة تحمل معانى التأثير والتأثر .. " أى عملية الاتصال هى عملية مركبة لها جوانب ثلاثة هى:

**(١) المضمون:**

وهو الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

**(٢) الأسلوب:**

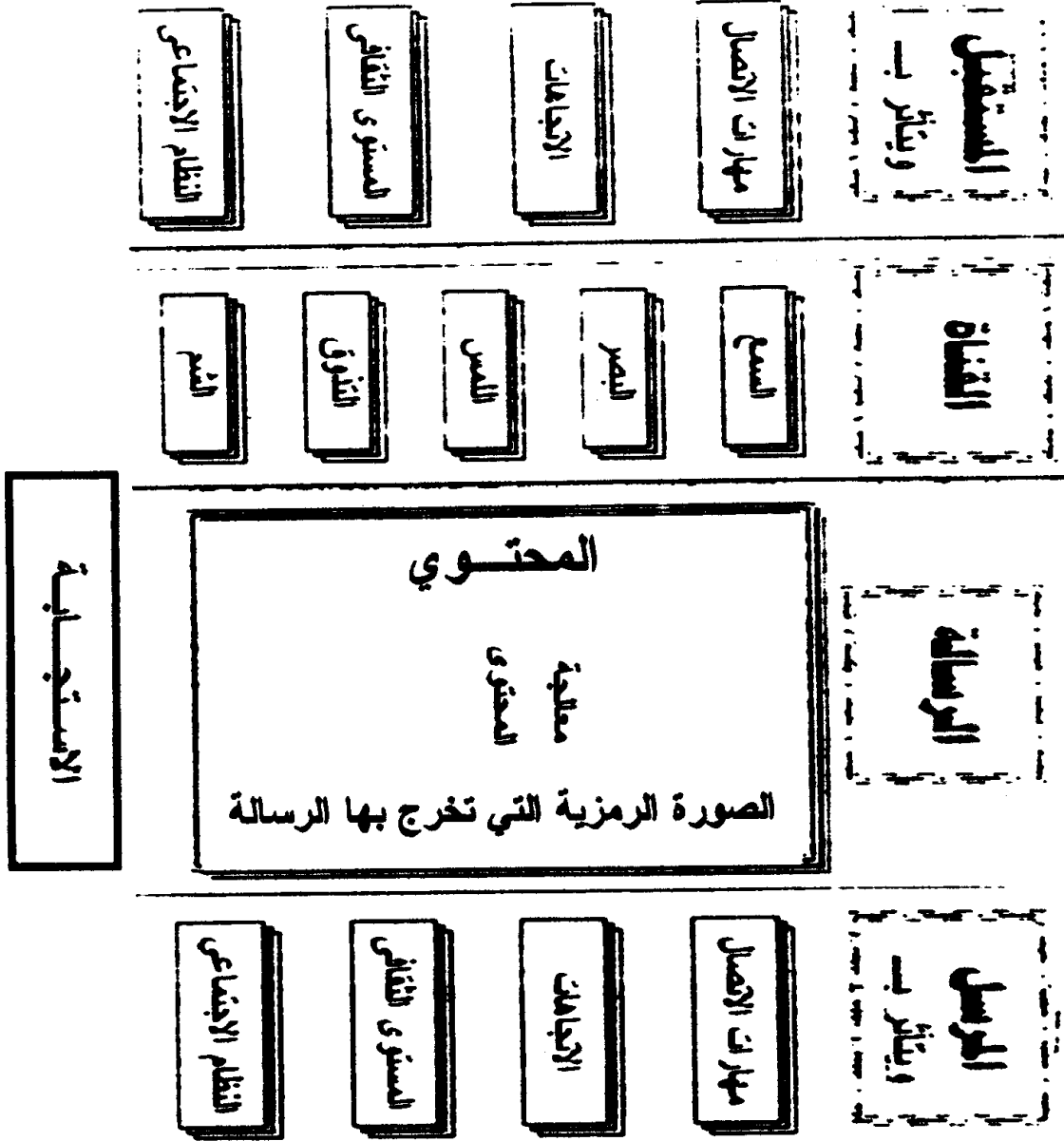
أى الطريقة التى يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

**(٣) المجال:**

أى تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.

شكل رقم (٢٧)

عناصر عملية الاتصال



مستويات الاتصال (٢٤):

يمكن تقسيم الإتصال من حيث مستواه الى أربعة مستويات رئيسية هي:

[١] الإتصال الذاتي:

وهو الإتصال الذي يتم بين الفرد وذاته. كما هو الحال عند محاسبة أنفسنا

أو عند التفكير في أمر سننخذ فيه قرار وفي هذا الإتصال نستخدم نفس الرموز

التي نستخدمها عن الإتصال بالآخرين.

## مستويات الإتصال (٢٤):

يمكن تقسيم الإتصال من حيث مستواه الى أربعة مستويات رئيسية هي:

### [١] الإتصال الذاتي:

وهو الإتصال الذى يتم بين الفرد وذاته. كما هو الحال عند محاسبة أنفسنا أو عند التفكير فى أمر سنتخذ فيه قرار وفى هذا الإتصال نستخدم نفس الرموز التى نستخدمها عن الإتصال بالآخرين.

شكل رقم (٢٨)

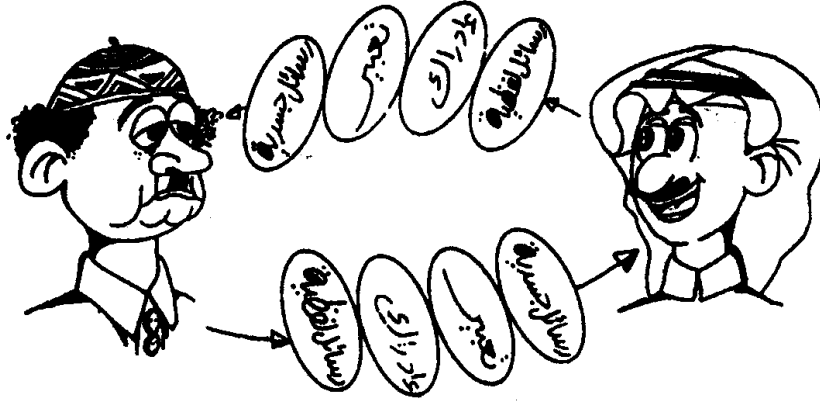
### الإتصال الذاتي



### ٢- الإتصال بين الأشخاص:

ويعرف باسم إتصال المواجه وهو الذى يتم وجها لوجه بين شخص وأكثر وتستخدم فيه حواسنا الخمس ويتميز بأنه يتيح لنا فرصة التعرف على المرجع من المستقبل.

شكل رقم (٢٩)  
الاتصال الشخصي



هذا ويلاحظ أن طبيعة العلاقة بين الراسل<sup>(٢٥)</sup> والمستقبل هنا تنقسم الى

ثلاثة أنواع هي:

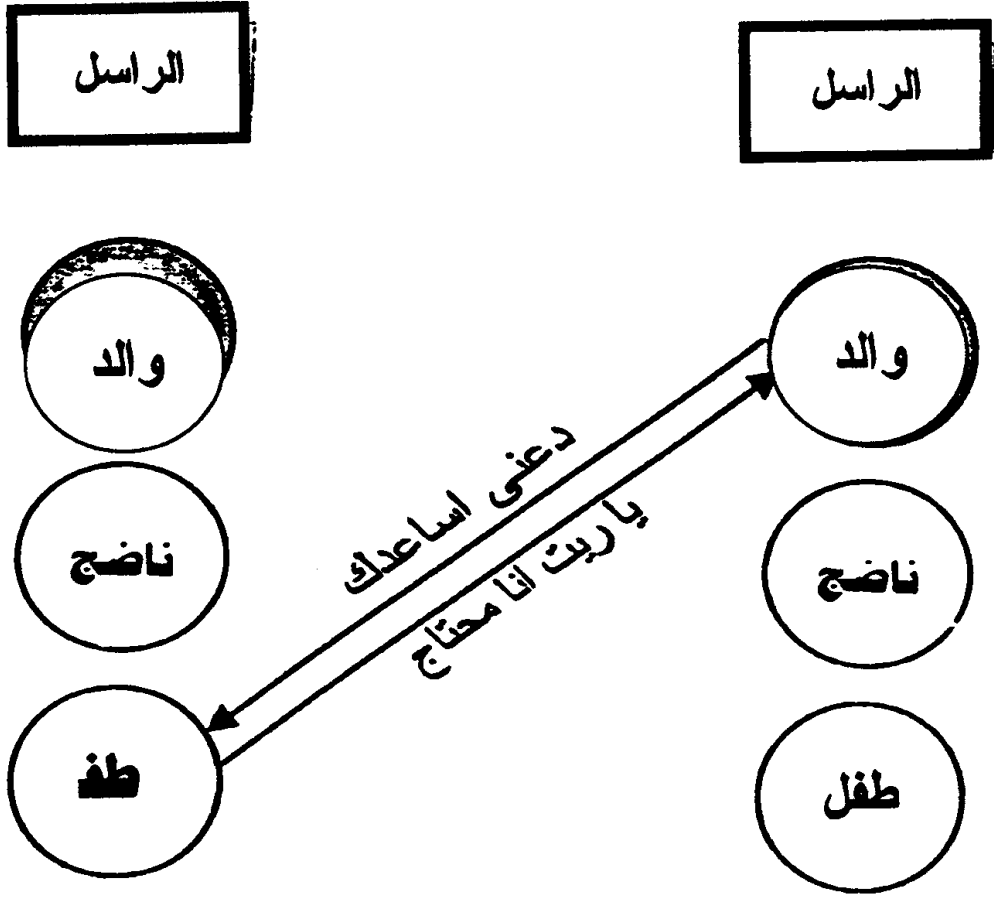
[١]- العلاقات المتكاملة " المتسقة "

أنا على حق ..  
وأنت على حق

وهنا تكون الرسالة التي يبعثها المرسل صريحة ويتفهمها المستقبل ويرد عليها ردا مباشرا صريحا ولكن بشرط أن تكون العلاقة بين حالتى الذات يكمل كل منهما الآخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



شكل رقم (٣٠)  
العلاقات المتكاملة



وهنا تكون عملية الاتصالات فعالة وتحقق الغرض منها .. فالرسالة قد فهمت  
تماما على النحو المقصود منها ولا يوجد تعارض بين المرسل والمستقبل.  
[٢] العلاقات المتقاطعة ( غير المتسقة ):

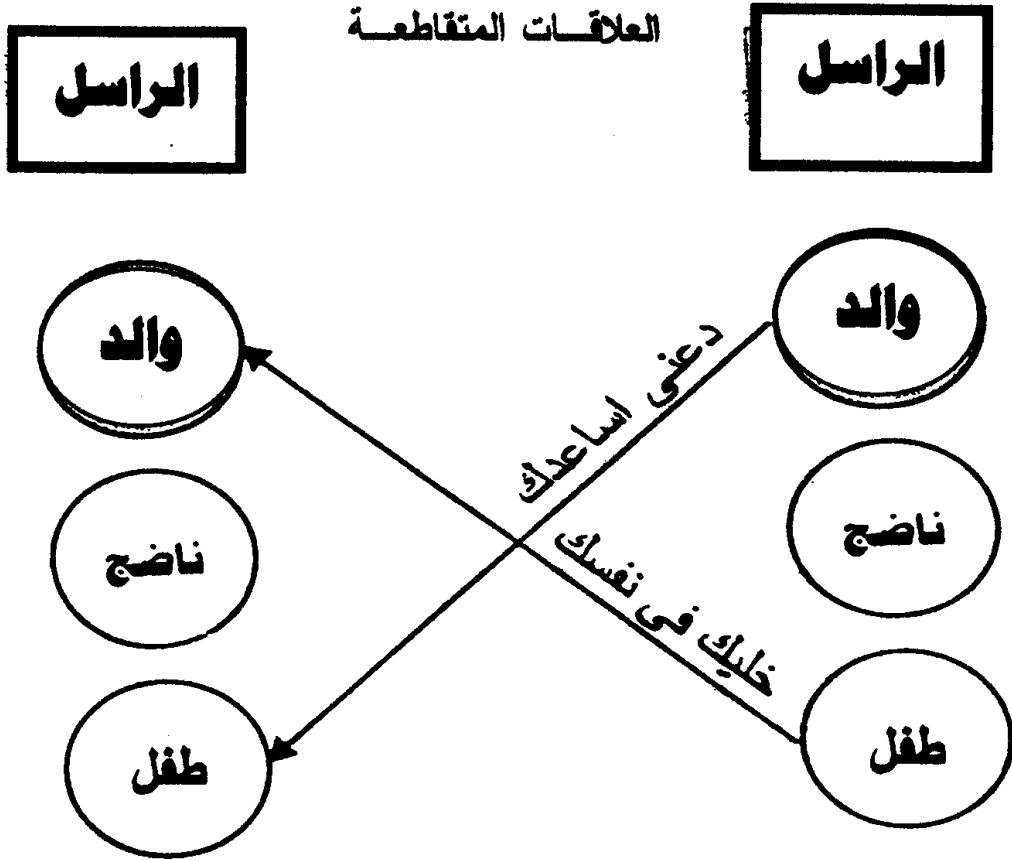
أنا على حق ..  
وأنت لست على حق

وهنا أيضا تكون الرسالة التي يبعثها المرسل رسالة صريحة ومباشرة..  
غير أن الرد يكون غير متوقع.. ويحدث ذلك حينما تكون العلاقة متضمنة أكثر  
من حالتين من حالات الذات.. فكل من الراسل والمستقبل يفترض أنه على حق  
وأن الطرف الآخر ليس على حق.

وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (٣١)

العلاقات المتقاطعة

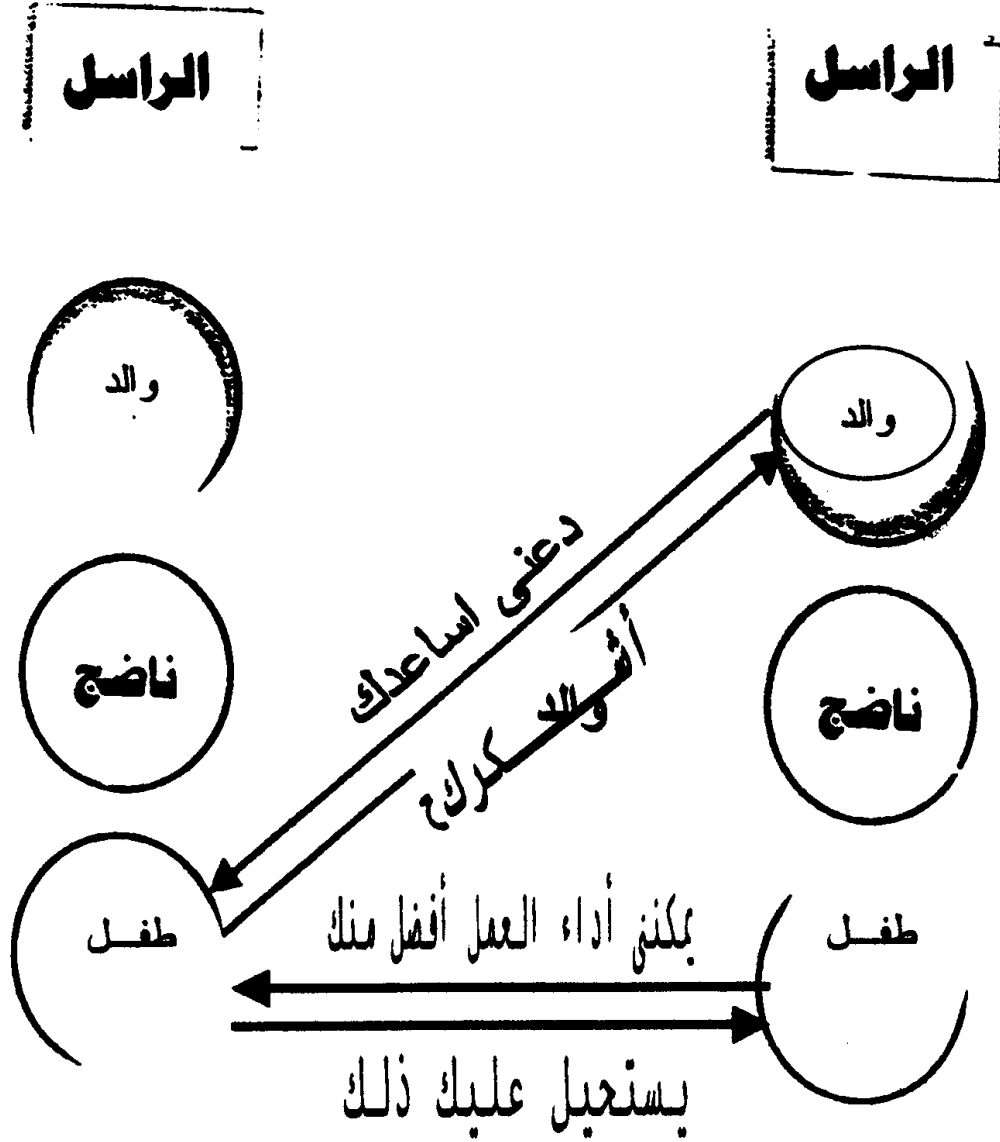


ومثل هذه الاتصالات يصاب فيها كل من الراسل والمستقبل بالإحباط .. ولا  
تحقق أهدافها..

أنا لست على حق..  
وأنت لست على حق

وهذه العلاقة تتضمن اختلافا بين الرسائل الظاهرية والرسائل الضمنية..  
أى يكون هناك معنى مستترا يفهمه الطرف الثانى بشكل واضح.. ولكن الردود  
تكون ذات معانى مخالفة عما هو منطوق.. سواء من نبرات الصوت أو من  
إشارات المتحدث ونظراته.. ولغة الجسم. ويؤدى هذا النوع الى تعقيد الاتصالات  
والى إساءة الفهم والتوتر والاضطراب.

شكل رقم (٣٢)  
العلاقات الضمنية



هذا ويمكن صياغة ما سبق في هيئة مصفوفة الاتصالات التالية:

### مصفوفة الاتصالات

<p>أنا على حق وأنت لست على حق يمثل هذا الموقف أن المرسل لا يثق في الآخرين</p>	<p>أنا على حق وأنت على حق تمثل حالة النضوج والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل</p>
<p>أنا لست على حق وأنت لست على حق المرسل والمستقبل لا يثق أى منهما فى الآخر وهو موقف يخيم عليه اليأس</p>	<p>أنا لست على حق وأنت على حق هنا يكون المرسل غير واثق فى قدراته ويعتقد أن الآخرين أفضل منه</p>

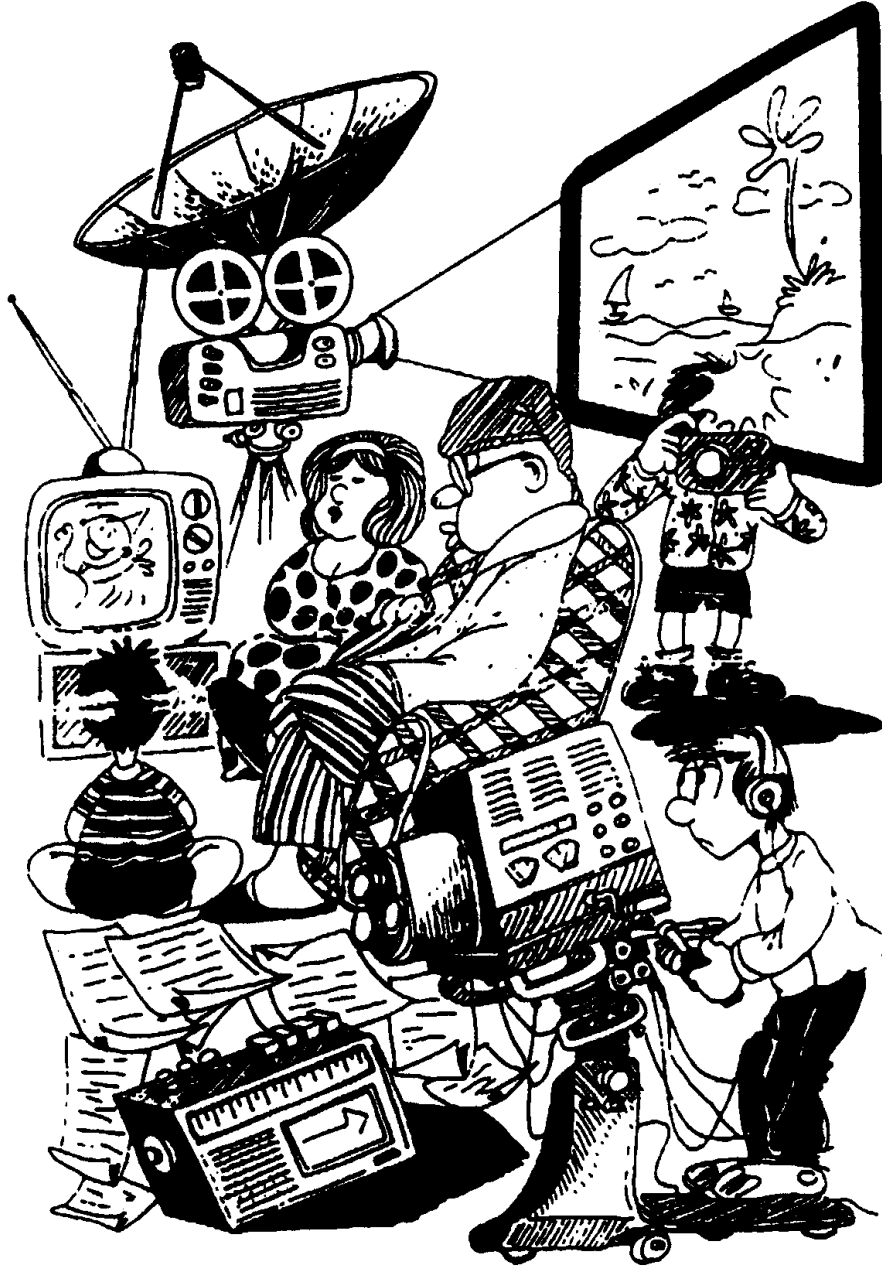
#### ٣- الاتصال الوسطي:

وهو الاتصال الذى يجمع بين الاتصال الشخصى والاتصال الجماهيري وهو يشمل على الاتصال اللاسلكى من نقطة لأخرى مثل الهاتف والفاكس والراديو المتحرك والأقلام العائلية والتلفزيونية ذات الدائرة المغلقة والانترنت وهذا الاتصال يكون كاتصال المواجهة بين الأشخاص إذ أن المتلقين للرسالة يكونون معرضين للمستقبل وتكون الرسالة ذات طابع خاص فهي محظورة على التعقيم والمشاركة فيه عادة نو ثقافة مشتركة ومرتبطة باتصال شخصى.

#### ٤- الاتصال الجماهيري:

وهو عملية الاتصال التى تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية ويتميز بمقدرته على توصيل الرسائل الى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات والأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال وتصلهم الرسالة فى اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة. والشكل التالى يوضح مفهوم الاتصال الجماهيري.



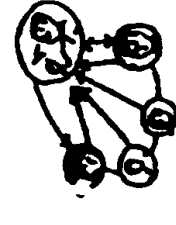

شكل رقم (٣٢)  
الاتصال الجماهيري



كما يوضح الشكل التالي مقارنة بين مستويات الاتصال الأربع السابق شرحها.

شكل رقم ( ٣٣ )

### مستويات الاتصال

الاتصال الجماهيري	الاتصال الوسطى	الاتصال بين الأشخاص	الاتصال الذاتى
		المتصل (المرسل)	مرسل ومستقبل في آن واحد
			
شكل ١-د	شكل ١-ج	شكل ١-ب	شكل ١-أ

ونلاحظ فى الشكل أعلاه ( ١ - أ ) المستوى الأول الاتصال الذاتى يدور فى الدائرة التى تمثل المتصل ( المرسل ) والمتصل به ( المستقبل ) فى الوقت نفسه.

والمستوى الثانى من الاتصال وهو اتصال المواجهة بين الأشخاص يتضح فيه أن كل دائرة يمكن أن تمثل المتصل والمتصل به فى آن واحد، ولتعبير عن رجوع الصدى المباشر ورجع الصدى الفورى. والتصاق الدوائر يمثل القرب المكانى للمتصلين وهو يمكن أن يكون بين شخصين فقط أو مجموعة أشخاص. فالدائرة المساهمة تشير الى المتصل وتشير الدوائر الأخرى الى المتلقى. وقد يكون المتصل به فردا أو أفرادا ( شكل ١ - ب )

والمستوى الثالث هو الاتصال الذى يتم عبر وسيلة " وسط " فالمتصل

والمستلقى كما هو فى الشكل ( ١ - ح ) يستخدمان الهاتف وقد يكون المتلقين أكثر من شخص.

أما المستوى الرابع فهو الاتصال الجماهيري وقد وضعنا المتصل فى دائرة مهمة فى رسوم مختلفة الأشكال والأحجام تمثل طبيعة الجمهور المتنوع (شكل ١ - د) ويتم الاتصال بها عن طريق وسيلة وفى هذا الشكل رمزنا لوسائل الاتصال الجماهيري بالكتاب.

هذا ونظرا لأهمية الاتصال الجماهيري فى ميدان العلاقات العامة فسوف نلقى عليه مزيدا من الضوء وذلك على النحو التالى:

### الاتصال الجماهيري:

الاتصال الجماهيري هو الاتصال الذى بين طرف واحد من ناحية وإعداد كبيرة من الجماهير من ناحية أخرى. ويكون الطرف الأول مرسلا والجمهور مستقبلا. وعندما يتم الاتصال بين فرد أو مجموعات أفراد عبر أجهزة وسائل الإعلام مثل الراديو والتلفزيون والسينما والصحف والمجلات فإن هذا الاتصال يعتبر اتصالا جماهيريا نظرا لكثرة الأفراد الذين يتعرضون لهذه الوسائل.

ويتميز الاتصال الجماهيري بما يأتى<sup>(٢٦)</sup>:

أولا: يحتاج الاتصال الجماهيري لوسيلة تنقل موضوع الاتصال من المرسل الى الجمهور.

ثانيا: أن المرسل والجمهور لا يوجدان فى مكان واحد، ولهذا لا يوجد تفاعل سريع بين المرسل والمستقبل عن مضمون الرسالة. وهو بذلك على عكس الاتصال الشخصى والذى يتم بين شخص وآخر، أو بين شخص وأشخاص، أو بين أشخاص وأشخاص فى نفس المكان.

ثالثا: يتميز الاتصال الجماهيري بأن المتصل لا يعرف أشياء كثيرة عن الجمهور المستقبليين.



رابعاً: إن الجماهير المستقبلية لوسائل الإعلام هي جماهير غير متجانسة في الخصائص السكانية حيث يشترك في الاستماع الى الرسالة الواحدة أو قراءتها أعداد كبيرة من الناس الذين يختلفون من حيث العمر والجنس والمستوى التعليمي والاقتصادي وغير ذلك من السمات والخصائص الديموغرافية.

خامساً: مما يميز الاتصال الجماهيري عن الاتصال الشخصي والجمعي<sup>(٢٧)</sup> هو تباعد المسافة بين المرسل والمستقبل الأمر الذي يجعل من الصعوبة إمكانية معرفة رد الفعل لدى الجمهور أو تأثيرات تلك الرسائل الاتصالية عليهم. وفي حين تكون عملية التعرف على رد الفعل آنية وسريعة في الاتصال الشخصي فإنها بطيئة عندما تحدث في الاتصال الجماهيري (كرسائل بريدية).

هذا ويوضح الجدول التالي الفرق بين الاتصال الجماهيري ومستويات الاتصال الأخرى:

### جدول رقم (٣)

## الفرق بين الاتصال الجماهيري ومستويات الاتصال الأخرى (٢٨)

الرقم	الخصائص من حيث مستوى الاتصال	الاتصال بين الأشخاص / المواجهي	الاتصال الواسطى	الاتصال الجماهيري
	أمثلة	الحوار بين شخصين مناقشات عائلية لقاءات عائلية محاضرات جامعية.	حوار بين شخصين، غير واسط مثل الهاتف، رسائل من السفينة الراس الشاطئ، البريد، عبر الدوائر التلفزيونية	التلفزيون، المذاعة، الجرائد، المجلات، السينما، الكتب
١	المتصل (الاقسام بالاتصال)	فرد مستقل لا يكلفه الاتصال شيء معروف وقريب الى المتلقي	فرد متخوف أو ذو مركز أو قدر، مؤسسة، الاتصال مكلف نسبياً معروف ويعهد	الفرد يعمل ضمن مؤسسة ومحترف، الاتصال مكلف ومجهول وقريب.
٢	المفرد (حارس الوتيرة)	غير موجود	هو جود لاعتبارات فنية أو مهنية.	هو جود ضروري، الاعتبارات الاقتصادية وسياسية وفكرية واجتماعية وفنية ومهنية
٣	الرسالة	خصوصية أو سرية وليس في مضمونها ضوابط	خصوصية أو سرية أو مفتوحة والمضمون تخصصي أو فني.	عامية وتخصم القبول السياسية والاجتماعية، هي غير فنية اللغة ومفهومة للجماهير
٤	تدفق الرسالة	الجماهير المتلقي المتصل به	الجماهير المرسل المتصل به	يطلب عليه ان يكون باتجاه واحد
٥	الرموز المستخدمة في الرسالة	لفظية وشبه كبيرة غير لفظية	لفظية	بعض الرموز تستخدم الرموز اللفظية مثل الرسائل المطبوعة والرموز، بعضها تستخدم الرموز اللفظية وغير اللفظية مثل التلفزيون أو السينما.
٦	الحفاظ على الرسالة	سريعة الزوال إلا اذا تم تسجيلها	سريعة الزوال وممكنة عند التسجيل	بمكثرة الاحتفاظ بها إذا كانت مطبوعة أو الأشرطة والبرامج المسجلة المسعرة والمرئية.
٧	الاتصال في الوصول الى جمهور كبير	بطيئا نسبياً	بطيئا نسبياً	سريع جدا
٨	المتلقي المتصل به الجمهور	شخص، أو مجموعة أشخاص، معروفين، أو غير معروفين، ومتجانسين في الإغلب وقريبين	شخص، أو مجموعة أشخاص، معروفين، أو غير معروفين، وثقافة مشتركة وبعديين عن المتصل.	جماهير غير معروفين، للمتصل وهم متنوعون في السنقات والمستويات وغير متجانسين
٩	حجم سيطرة المتلقي (المتصل به) على عملية الاتصال	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة
١٠	حجم سيطرة المتلقي على العمليات الانتقائية وخصوصا لقاء	منخفضة وصعبة دون ان يتهم المرء بالوقاحة	منخفضة وصعبة	مرتفعة، يمكن اعلان المذاعة أو التلفاز أو تغيير المحطة أو اختيار مقال للقراءة في المجلة أو الانتقال الى غيره
١١	الذرة المتصل على نطاق العمليات الانتقائية وخصوصا لقاء العرض	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة
١٢	الكتابة الواسطة	شفوية	إلكترونية وشفوية	إلكترونية ومطبوعة
١٣	مضاعفة الاتصال	بحاج الى جهود عظيمة من الفرد	ممكنة	مقدرة كبيرة على مضاعفة الرسائل
١٤	رجح الصدى	فردى ومرتبغ (كبير)	فردى أو لجل ومرتبغ	لجل ومنخفض
١٥	استخدام الحواس في الاتصال	جميع الحواس	بعض الحواس	بعض الحواس، باستخدام الوسيلة المستخدمة
١٦	ظروف الاتصال	وجها لوجه	غير واسط	غير وسيلة من وسائل الاعلام الإلكترونية أو المطبوعة
١٧	الاحتكاك والتواصل	البيس، الظروف المواجهة الشخصية ورجح الصدى الفوري والمباشر القوي	البيس، أو كقوى حسب طبيعة الاتصال	ثقوى
١٨	الاتصال وتأثير	تشكيل أو تغيير الاتجاهات والسلوك	تشكيل وتغيير الاتجاهات والمعرفة	تشكيل أو تغيير الاتجاهات والمعرفة والسلوك
١٩	تحقيق الحاجات	فعال لتحقيق الحاجات الخاصة	فعال لتحقيق الحاجات الخاصة	فعال وسريع لتحقيق الحاجات العامة
٢٠	القوانين المنظمة للاتصال	هو ابط نفسية مستمدة من فهم المجتمع وثقافية وليس بالضرورة ان تكون معروفة	بعضها مد تطبق قوانين مهنية منظمة للاتصال.	هو ابط، ينشأ الحكومة، ولم التح داخلية تنظم عمل المتصل من خلال مؤسسته.
٢١	نمط التفاعل	غير محكم البناء، رسائل الاتصال الشخص لها قبل من القواعد سواء من حيث الشكل أو المضمون أو التكرار.	الاتصال له يكون محكم البناء حسب نوع الاتصال.	الاتصال له بناء محكم له قواعد المرتبطة بالوسيلة.

## الشروط الأساسية لوجود الاتصال الجماهيري<sup>(٢٩)</sup>

يحتاج الاتصال الجماهيري كى ينمو ويزدهر فى أى مجتمع الى وجود

بعض الشروط الأساسية والتي منها ما يلى:

- ١- قدر معقول من الكثافة السكانية فى المجتمع.
  - ٢- توفر مناخ ملائم من حرية الرأى.
  - ٣- قاعدة اقتصادية قادرة على تمويل تكنولوجيا الاتصال.
  - ٤- وجود قاعدة علمية فى المجتمع بحيث يكون بإمكانها إنتاج المعلومات وتوزيعها واستهلاكها.
  - ٥- الإمكانيات التكنولوجية المتاحة للاتصال سواء أكانت على هيئة مطابع أو هواتف أو أقمار صناعية.
- ### خصائص الاتصال الجماهيري<sup>(٣٠)</sup>

- ١- يتطلب الاتصال الجماهيري وسيلة اتصال جماهيرية كالإذاعة، التلفزيون، الصحف... إلخ.
- ٢- يتطلب وجود شخص أو مؤسسة تتحكم فى المعلومات التى ستصل الى الجمهور. ولهذا الشخص او المؤسسة ثلاث وظائف وهى:
  - أ- تحديد المعلومات التى يريد بثها.
  - ب- زيادة كمية المعلومات أو تقليصها.
  - ج- إعادة ترتيب أو إعادة تفسير المعلومات.
- ٣- غالبا ما يحدث الاتصال الجماهيري تغذية راجعة مؤجلة وليست فورية كما هو الحال فى الاتصال الشخصى.
- ٤- ان الضوضاء ( التشويش ) فى الاتصال الجماهيري قد يعطله.
- ٥- ان الاتصال الجماهيري يتم من جانب واحد.
- ٦- المستقبل فى هذا النوع من الاتصال له الحق فى رفض أو قبول ما يشاء من الرسالة فله حق الاختيار.

الاتصال الجماهيري في سعيه لاجتذاب أكبر عدد ممكن من الجمهور يسعى الى نقطة متوسطة افتراضية يتجمع حولها أكبر عدد من الناس باستثناء ما يوجه الى قطاعات محدودة كالمعوقين أو المتخصصين في مجال محدد.

٧- الاتصال الجماهيري يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها بسبب التفاعل القائم بينه وبين المجتمع.

٨- الاتصال الجماهيري يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها بسبب التفاعل القائم بينه وبين المجتمع.

مفومات الاتصال الجماهيري (٣١):

هناك مفومات رئيسية للاتصال الجماهيري هي (٣٢):

### ١] إعادة الإنتاج:

ونقصد به تلك الآلات التي يمكن بواسطتها إعادة الرسائل حيث تتم عملية الإعادة بخمس عناصر رئيسية (٣٣):

- ١- الرموز اللفظية: مثل استخدامنا الأبجدية لإعادة إنتاج اللغة المنطوقة.
- ٢- رموز الصورة: لتصوير الحدث الأصلي باستخدام الأدوات اللازمة لذلك.
- ٣- اللون: وهو يستخدم لتوضيح الرموز اللفظية أو إعطاء الرموز التي تستخدم الصورة شبيها بالحياة.
- ٤- الصوت: ويتم بإعادة إنتاج الأصوات الأصلية أو نقلها، أو الموسيقى وغيرها
- ٥- الحركة: وهي إعادة إنتاج الحركة أو نقلها.

### ٢] التوزيع (٣٤):

وتعنى به القدرة على توصيل الرسالة الى جمهورها المستهدف حيث توجد ثلاثة عناصر لازمة لتحقيق الحد الأقصى مع الرسالة هي:

- ١- المقدرة على النقل: هي مقدرة وصول الرسالة الاتصالية الى أفراد الجمهور في أي مكان يتواجد به.

٢- المقطرة على المراجعة: وتعنى مقطرة الجمهور على استقبال الرسائل ومراجعتها فى أى وقت يشاء.

٣- الفورية: وتعنى مقطرة الوسيلة على توصيل الرسالة للجمهور فور صدوره  
[٣] التغذية العكسية:

ونعنى به: الاستجابة التى تصدر عن متلقى الرسالة أى أنها السلوك الصادر عن المتلقى كرد فعل على الرسالة وذلك مهما كان أسلوب رد الفعل هذا وهناك بصفة عامة عدة تقسيمات للتغذية العكسية " الرجوع " نذكر منها فيما يلى:  
(أ) التغذية العكسية من حيث التوقيت وتنقسم الى:

❖ التغذية العكسية الفورية: وهى عادى ما تتم فى حالات الاتصال المواجهى والاتصال الوسطى ونادرا ما يتم حدوثها فى الاتصال الجماهيري اللهم فى بعض البرامج التليفزيونية التى تطالب الجمهور بالتعبير عن آرائهم هاتفيا.

❖ التغذية العكسية الآجلة: وهى التى يتأخر فيها رد المتصل به وهذا النوع من التغذية يعتبر من مميزات الاتصال الجماهيري حيث أنه لا يقدم للمتصل إلا ما يشعر به المتصل به فعلا مما يسهم فى تقييم الرسائل الإعلامية.

❖ التغذية العكسية المتقدمة: وهى خاصة بالاتصال الجماهيري حيث يسعى المتصل لمعرفة ردود أفعال الجمهور وذلك من خلال اختبار سابق للبرنامج يجرى على جماعة مختارة من الجمهور يطلب منهم التعبير عن استجاباتهم للبرنامج الذى يكون موضع اختبار بحيث يشيرون الى ما أعجبهم وما لم يعجبهم مما يسهم فى تعديل الرسالة الإعلامية قبل عرضها على الجمهور.

ب) التغذية العكسية من حيث الأسلوب: وتنقسم الى نوعين هما:

❖ **التغذية اللفظية:** تعنى حالة الاتصال الشخصى وفى الاتصال المواجهى تكون التغذية هى للكلام أما فى حالة الاتصال الجماهيري فتكون التغذية العكسية هى وسائل الاتصال الجماهيري كالكتب والتلفزيون والسينما والاسطوانات.

❖ **التغذية غير اللفظية:** والتي تتمثل فى حالة الاتصال المواجهى فى الإشارات حركات الوجه والعين واليدين والرأس أما فى الاتصال الجماهيري فإنها تتمثل فى إقبال الناس على الشراء والاستماع والمشاهدة.

#### 4] التمويل:

وهنا تشير الى أن تمويل الاتصال عادة ما يتم عن طريق المؤسسات الكبرى غير أنه بصفة عامة توجد عدة نماذج لتمويل الاتصال الجماهيري منها:

(١) **التمويل الحكومي (القطاع العام):** مثل تمويل الإذاعات المسموعة والمرئية فى البلاد العربية والمجلات والصحف الحكومية وإصدارات الكتب عن وزارات الإعلام.

(٢) **التمويل الخاص لمؤسسات تجارية:** مثل المؤسسات الصحفية ودور النشر الخاصة مثل جريدتى أخبار الأسبوع وجريدة المصرى ومثل دار الخليج بدولة الإمارات، ودار الوطن بالكويت، ودار الصياد بلبنان..إلخ.

(٣) **التمويل الجزئى الحكومى أو المساهمات الحكومية لمؤسسات صحفية شبه خاصة** وهى مؤسسات حكومية ولكن لها استقلاليتها الإدارية والمالية و التى تستطيع تغطية نفقاتها- أحيانا جزئيا- من نشاطاتها التجارية مثل جريدة الرأى والدستور فى الأردن ومؤسسة الأهرام بمصر، ومؤسسة البيان للصحافة والنشر ومؤسسة الاتحاد بالإمارات العربية المتحدة.

(٤) التمويل الحزبي للصحف والمؤسسات الإعلامية، مثل تمويل جريدتي الوفد والشعب في مصر، ومجلة النداء في لبنان، وجريدة السبيل في الأردن.

(٥) الغريلة " حارس البوابة ":

يقصد بالغريلة عمليا تحديد نوع وكمية ما يتم قراءته أو مشاهدته أو الاستماع إليه هذا ويمكننا ايجاز دور المغربيل في عملية الاتصال الجماهيري في النقاط التالية:

١- إن المغربيل يمكن أن يمنع الرسالة من الوصول الى الجمهور، وذلك ببساطة بأن يرفض نشرها أو إذاعتها.

٢- يمكن للمغربيل أن يغير في الرسالة بحذف بعض أجزائها.

٣- يمكن للمغربيل في وسيلة إعلامية ما ان يؤثر في وسيلة إعلامية أخرى، كأن يمتنع عن مراجعة كتاب جديد، أو يمتنع عن مناقشة فيلم، مما يحول دون وصول المعلومات عن تلك الوسيلة الى الجمهور.

٤- يمكن أن يضيف المغربيل الى رسائله معلومات من مصادر أخرى، بالإضافة الى ما يقدمه له المحرر أو وكالة الأنباء.

هذا مع ضرورة ملاحظة إن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على وظائف المغربيل السابقة منها:

أ- السيطرة الاقتصادية والتي تتمثل في الميزانية المتوفرة للمؤسسة الإعلامية.  
ب- شخصية المغربيل : شخصية القائم بالاتصال بمكوناتها المختلفة الثقافية والاجتماعية والسياسية جميعها عوامل هامة في تحديد اختيار مضمون الرسائل الإعلامية.

ج- الأيديولوجية والقيم السائدة في النظام: التي تلزم المغربيل بالانسجام معها<sup>(٣٥)</sup>:

(٦) التشويش " التداخل ":

وهو أمر يمكن أن يحدث لأي عملية اتصالية وعموما فإن هناك نوعين من

التشويش هما:

أ- التشويش المتعلق بالقناة / الوسيلة:

وهذا النوع من التشويش هو تدخل يتم داخل القناة ذاتها أو يكون خارجيا عنها من أمثلة تشويش القناة ( الأخطاء المطبعية، والأخطاء الإعلانية، والكلمات المحووة، أو الفقرات المحذوفة، أو الصفحات المنسية )

ب- تشويش الدلالة اللفظية:

وهذا النوع من التشويش هو تدخل ضمن الرسالة ذاتها حيث يحصل من خلال فشل توصيل المعنى كنتيجة استعمال اللغة وقد لوحظ أنه كلما زاد الارتباك بين المشاهدين في عملية الاتصال في فهم معنى المصطلحات والمفاهيم كلما زد وجود التشويش الدلالي في الرسالة.

ولهذا قد نجد أن هناك حواجز عديدة تسهم في صنع هذا النوع من التشويش الدلالي، الذي يؤدي الى فشل عملية الاتصال، ومن هذه الحواجز التي تحد من فاعلية الاتصال ما يلي:-

- الاختلاف في خلفية المشاركين في عملية الاتصال.
- توقيت الرسالة.
- الاختلاف في مستويات التعليم.
- الاختلاف في درجة الاهتمام بالرسالة.
- الاختلاف في مستوى الذكاء.
- الاختلاف في مستويات اللغة والمصطلحات.
- الاختلاف في بعض المتغيرات مثل العمر والجنس، والطبقة.
- قلة المهارة الاتصالية لدى المتصل او متلقى الرسالة الإعلامية.
- قلة رجع الصدى والتفاعل أو انعدامها.



## (٧) البيئة " السياق " :

وهنا يمكن القول بأن العملية الاتصالية لا تتم في فراغ وإنما في إطار من السياق الثقافي أو السياسي أو الاجتماعي.

ويمكن أن يصبح السياق " البيئة " الاتصال عاملاً من عوامل نجاح الرسالة الاتصالية أو فشلها. فكلما كان السياق الاتصالي ذا جوانب مشتركة بين المتصل والمتصل به، كلما كانت فرصة نجاح العملية الاتصالية أكبر.

ولهذا فإن نجاح رسالة إعلامية في مجتمع ليس بالضرورة نجاحها في بيئة أو سياق آخر. ذلك لأن لكل سياق خصوصيته التي ينبع بعضها من الثقافة المتميزة للمجتمع والظروف التي تتم فيها.

### أشكال الاتصال الجماهيري<sup>(٣٦)</sup>

أولاً: الدعاية:

أصل كلمة دعاية لغة يعنى: النشر وتوضيح مذهب معين أو زرع الشجيرات الصغيرة، أما اصطلاحاً فتعنى: محاولة التأثير في الجماهير عن طريق عواطفهم في سبيل للوصول الى غاية دون تقديم معلومات محددة. وتتميز الدعاية عن غيرها من أشكال الاتصال الجماهيري فيما يلي:

١- أن أسلوبها يميل الى الإغراء والاستهواء بغض النظر عن الموضوع الذي ترمى إلى الاستمالة إليه.

٢- أنها لا ترمى الى الإقناع بقدر ما ترمى الى التأثير على السلوك بأى وسيلة لذا نجدها قوية التأثير في مجتمع الأطفال، النساء، الجماعات البدائية والطبقات الفقيرة ثقافياً.

٣- تسعى الدعاية الى استعمال الشعارات الانفعالية.

٤- ليس بالضرورة أن تكون المعلومات المقدمة في الدعاية صحيحة بل هي في أغلب الأحيان غير صحيحة، ومع ذلك فقد يكون هنا دعاية بريئة

شريفة القصد منها الإعلام بالأمر ونشر الرأي العام، ومن الوسائل المألوفة للدعاية: الصحف، التلفاز، المجلات، أغلفة البضائع... إلخ.

ثانيا: الإعلام:

يعرف الإعلام لغة بأنه:

- الدعوة وهو المعنى القديم الذى استخدم فى نشر الدعوة والتبشير بها وكسب المؤمنين.
- نشر المعلومات بعد جمعها واقتنائها.
- الدبلوماسية المفتوحة أو الشعبية أو العمل السياسي الخارجى ويعرف اصطلاحا أنه :

- ترويد الجماهير بكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة أو الحقائق الواضحة.
- ترويد للناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة التى تساعدهم على تكوين رأى صائب فى واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأى تعبيرا موضوعيا عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم.

ثالثا: الإعلان:

وهو وسيلة من وسائل الدعاية التجارية لتسويق السلع والمنتجات، ولا شك أن الترويج لهذه السلع أسهل من ترويج الأفكار والمبادئ وذلك لأن الحاجة المادية أقوى عند الإنسان، ووظيفة الإعلان لفت النظر.

نخلص الى أن الإعلان هو: وسيلة من وسائل الدعاية التجارية لتسويق السلع والمنتجات عن طريق توجيه الجمهور ولفت نظرهم.

رابعا: التعليم:

ويقصد به إحداث سلوك مستحب عند المتعلم فوظيفة التعليم هى نقل معلومات ومعارف معينة بقصد تنمية المهارات واستمرار التراث الثقافى ويختلف التعليم عن الإعلام فى النقاط التالية:

- ١- أن الإعلام إطار واسع له أبعاده التي تشمل كافة الميادين الاجتماعية والحياتية، ومن ضمنها الميدان التربوي.
- ٢- إن الإعلام يشترك مع التعليم والإعلان والدعاية في كونها أشكالاً لعملية اجتماعية واحدة هي الاتصال الجماهيري.
- ٣- أن هناك عملاً مشتركاً بين الإعلام والتعليم وهو أنها عملية اتصال تشتمل على العناصر الأساسية لهذه العملية. وهما أيضاً توديان إضافة جديدة في خبرات الفرد.

### نماذج الاتصال الجماهيري (٣٧):

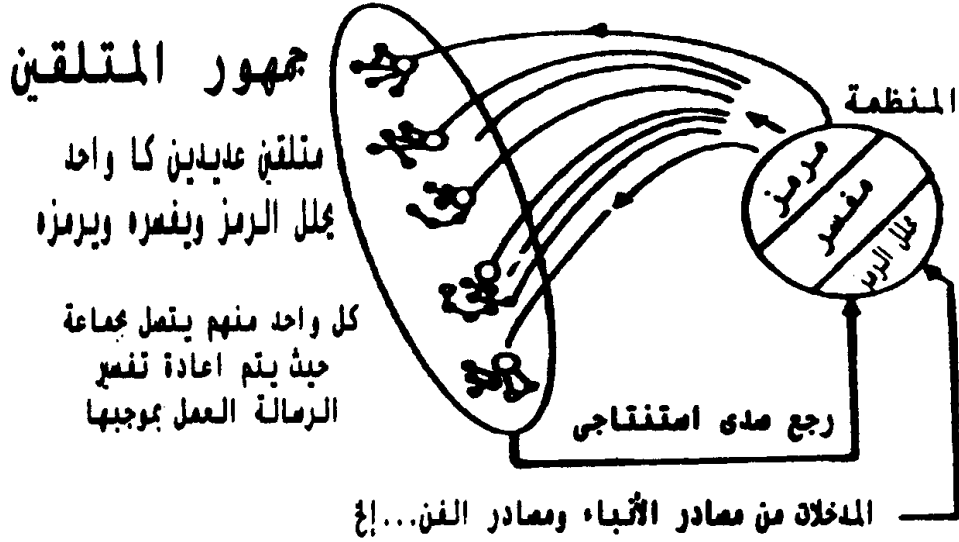
النموذج عبارة عن بناء من الرموز و القوانين العاملة التي يفترض أن تماثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما (٣٨). وهناك عدة طرق يمكن من خلالها التعبير عن نماذج الاتصال منها النموذج اللفظي والنموذج التصويري ونحن نستعرض فيما يلي بعض النماذج التصويرية للاتصال الجماهيري وذلك على النحو التالي :

#### ١- نموذج شراء للاتصال الجماهيري:

يرى شرام أن عملية للاتصال الجماهيري تشتمل على رجوع صدى استنتاجي مثل: توقف المتلقين عن شراء المطبوعة، أو عدم استماعهم الى البرنامج، أو توقفهم عن شراء السلعة المعلن عنها. وفي نموذج شراء للاتصال الجماهيري فإن المؤسسة / المنظمة الإعلامية تلعب دور المتصل - من حيث الترميز، والتفسير وتحليل الرمز - ويتكون جمهور المتلقين للرسائل من الأفراد الذين ينتمون الى جماعات أولية وجماعات ثانوية، وقد تصل الرسالة الإعلامية الى أعضاء الجماعة غير فرد متلق للرسالة من خلال نفوذه الشخصي الذي يعمل كمرشح للرسالة الإعلامية. وبناء على تفسير الرسالة فإن المتلقين يرسلون رجوع صدى الرسائل الى المؤسسة الإعلامية.

### الشكل رقم (٣٤)

نموذج شرام للاتصال الجماهيري ويظهر إنتاج واستقبال الاتصال الجماهيري  
بالإضافة إلى رجوع الصدى الاستنتاجي

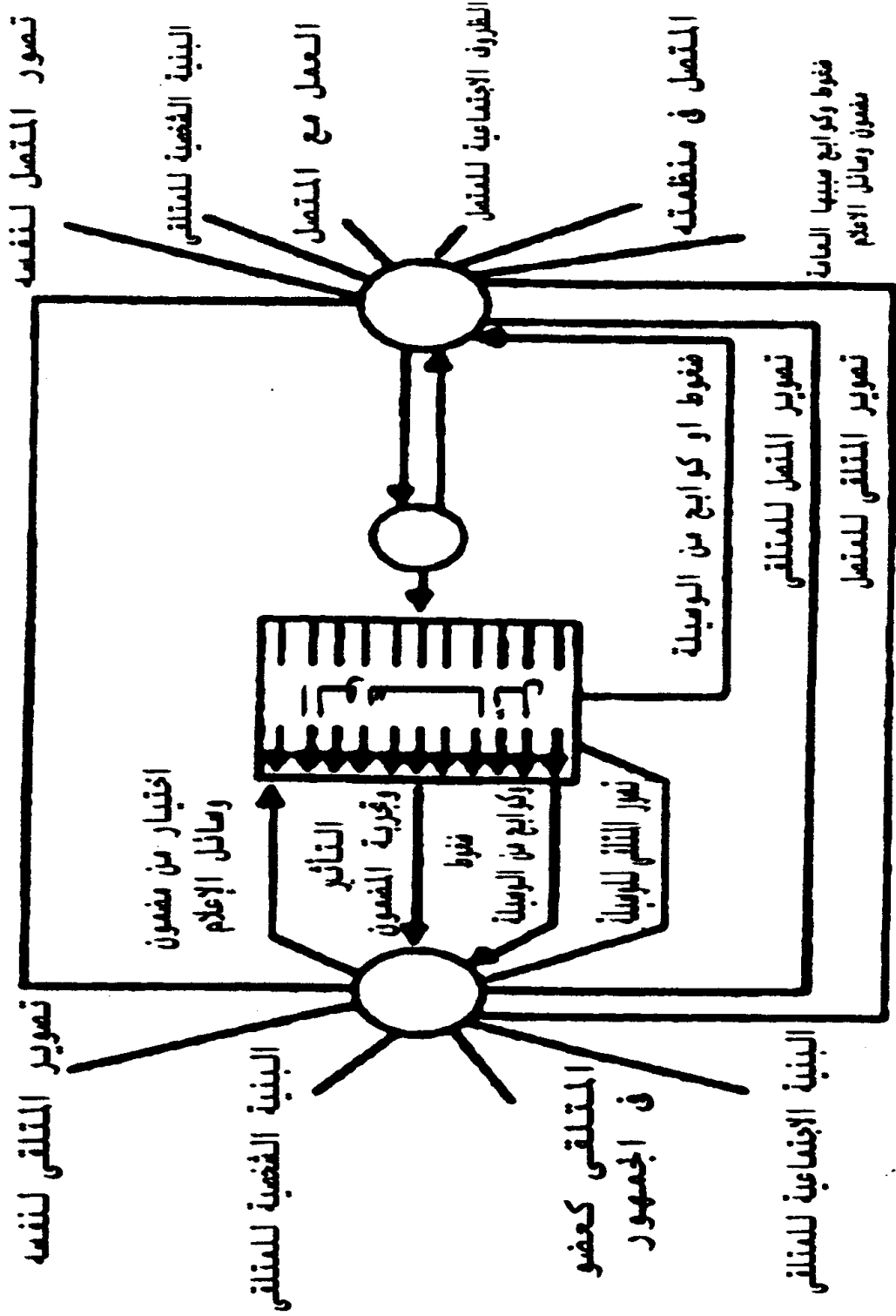


### ٢- نموذج ماليتزك Maletzke's Model

يقدم الباحث الألماني ماليتزك نموذجه للاتصال الجماهيري باعتبار أن الاتصال الجماهيري عملية اجتماعية - نفسية معقدة تحتاج إلى عوامل متعددة لفهمها. ويبنى ماليتزك نموذجه على العناصر الاتصالية التقليدية الأربعة (المتصل - الرسالة - الوسيلة - المتلقى)، وأضاف إليها وجود نوع من الضغوط أو الكوابح من الوسيلة، وتصور المتلقى للوسيلة، والتي تقع ما بين عنصرى الوسيلة والمتلقى. وكذلك أضاف إليها وجود نوع من الضغوط والكوابح الصادرة من الرسالة والصادرة من الوسيلة والمؤثرة في المتصل كما اهتم بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في المتصل والمتلقى مثل تصور المتصل أو المتلقى لنفسه والبنية الشخصية للمتصل أو المتلقى، والظروف الاجتماعية للمتصل والمتلقى، وكذلك الجماعة التي ينتمي إليها المتصل والمتلقى.

شكل رقم (٣٥)

نموذج مالتيزيك للاتصال الجماهيري



### ٣- نموذج ويستلى وماكلين Westly & Model

قدم ويستلى وماكلين نموذجهما للاتصال الجماهيري مع التركيز على دور المغربل في العملية الاتصالية. ويفترض هذا للنموذج - أن المعلومات ذات مصادر متعددة وهى التى تمثل بالرمز (x)، وهذه المعلومات التى تصل الى المرسل (A) والذى يكون مراسلا صحفيا، ويقوم عادة باختيار معلومات معينة من بين العديد من المعلومات، حيث يرسلها الى رئيسه للنشر والذى يعمل كمغربل للمعلومات التى تصله وترمز إليه بالرمز (C) والذى بدوره يقوم بتوصيل المعلومات الى الجمهور وهم هدف العملية الاتصالية ورمزهم (B).  
ويبرز هذا النموذج أمرين هامين:

١- الدور الذى يلعبه المغربل فى العملية الاتصالية والذى يؤديه أكثر من شخص ويتم فى أكثر من مرحلة.

٢- الدور الذى يلعبه الرجوع Feed back ورمزه فى النموذج (F)، وهو كذلك يتم من أكثر من شخص وفى أكثر من مرحلة.

فهناك رجوع يأتى من مصدر المعلومات (x) الى المرسل (A) الصحفى مثلا- وهناك نوعان من الرجوع يأتیان من الجمهور:

الأول يذهب الى المرسل (A) وهو يتمثل بالخط المتقطع (FBA)،

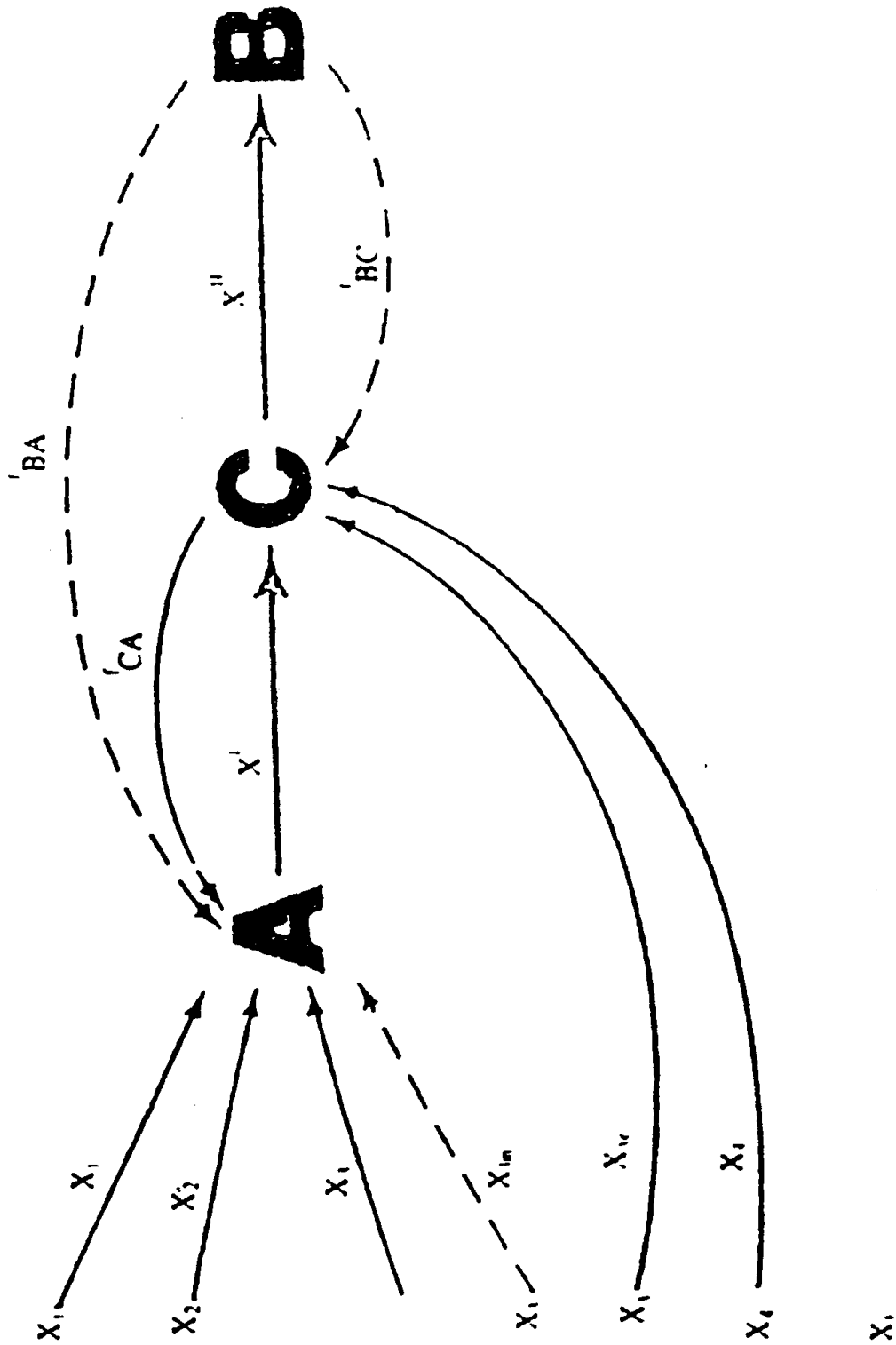
ثم هناك رجوع آخر (FBC) وهو يذهب الى المغربل.

كما نجد أن المغربل يقوم بإبلاغ رأيه للمرسل (المحرر A) بالمعلومات

التي أرسلها، وهنا يكون الرجوع مباشرا وهو يتمثل بالسهم المرقم (FCA).

شکل رقم (۳۶)

نمودج ویستلی و ماکلین Westly & Model



#### ٤- نموذج لـ دي فلور De Fleur :

##### قدم دي فلور نموذجاً للاتصال الجماهيري:

يهتم بتحقيق تماثل المعنى لدى المرسل والمستقبل ( المتصل - المتلقى )  
ويتميز ذلك النموذج بالإضافات التالية :

أ- إظهار أن العملية الاتصالية هي عملية دائرية، وهذا إلى حد كبير يشبه  
نظرة أو سجون إلى عملية الاتصال، الذي نظر إليها على مستوى  
الاتصال الشخصي بينما نجد أن دي فلور وسع الفكرة لتشمل الاتصال  
الجماهيري.

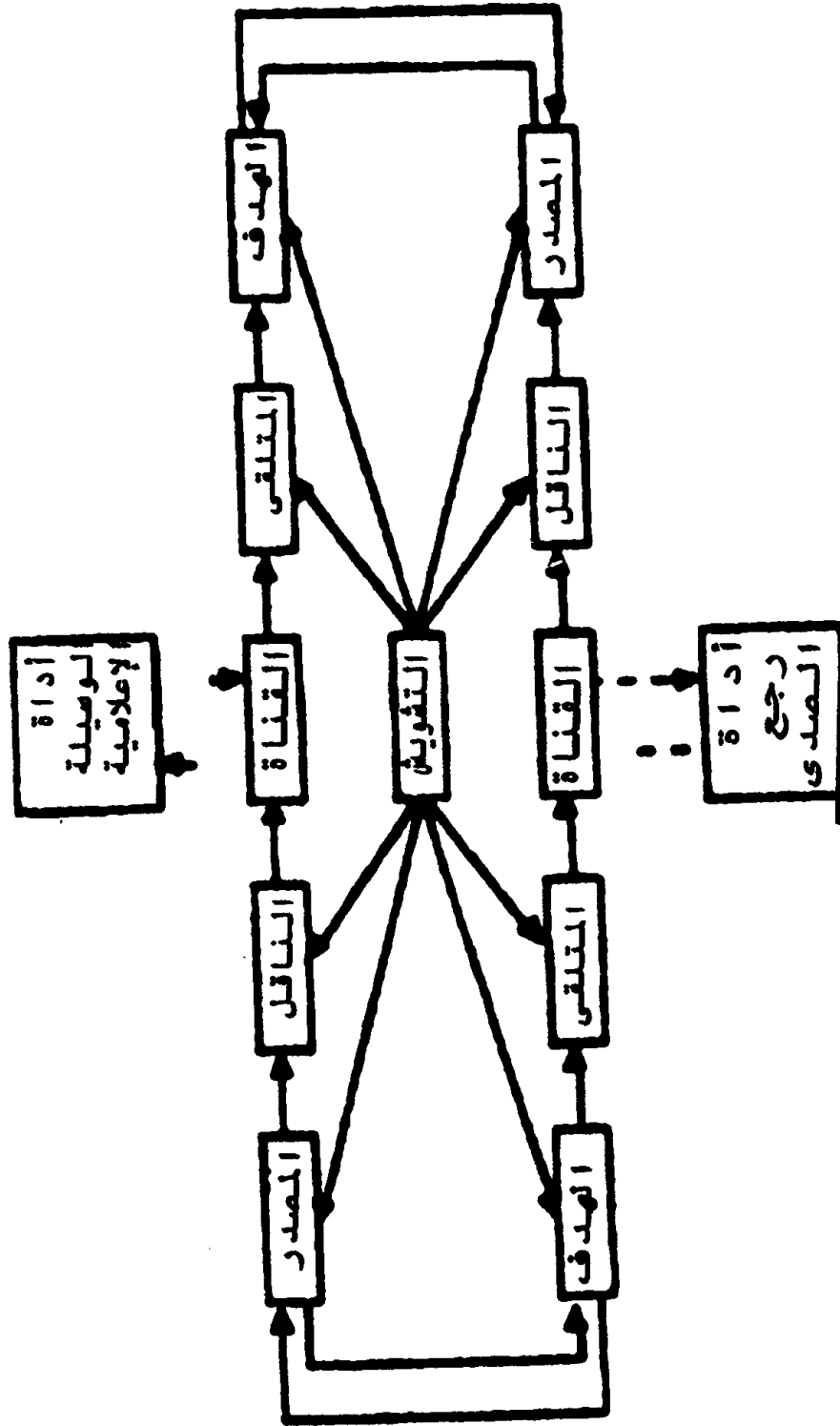
ب- إنه أبرز المصدر والناقل والمتلقى والهدف باعتبارها مراحل منفصلة  
في العملية الاتصالية وهذه المراحل تلتقى - إلى حد ما - مع نموذج  
شرام الذي قسم العملية الاتصالية إلى مصدر Source ، ومرمز  
Encoder ومحلل للرمز Decoder والهدف Destination.

ج- وفي تصويره لعملية الاتصال أبرز إن القناة يمكن أن تكون وسيلة  
الاتصال وتكون في الوقت نفسه أداة للرجع.

د- أنه جعل التشويش ممكناً حدوثه في أية مرحلة من مراحل العملية  
الاتصالية . ٥



شكل رقم (٣٧)  
نموذج لدى فلور للاتصال الجماهيري



## ٥- نماذج هب للاتصال الجماهيري H.U.B

قدم الباحثون هيبيرت **Hiebert** وانجريت **Ungurait** وبوهن **Bohn** نماذجهم للاتصال الجماهيري والتي أخذت أسماؤها من الأحرف الأولى لأسمائهم **H.U.B** ومن هذه النماذج:

### أ- نموذج أنظمة وسائل الإعلام :

وهذا النموذج يرى العلاقة بين وسائل الإعلام ومجتمعاتها علاقة تبادلية، فكل بلد تخلق نظامها الإعلامي القومي، وهذا النظام بدوره يقوم بتشكيل المجتمع. وحيث أن كل أمة تختلف عن غيرها، وتختلف الأنظمة الإعلامية من دولة إلى أخرى، فإن وسائل الإعلام والمجتمعات تغير بعضها باستمرار.

ويقوم هذا النموذج على نظرية بأن لكل بلد هناك بعض العوامل أو القوى الاجتماعية التي تتفاعل بطريقة متميزة وذلك : لخلق نظام إعلامي قومي يستخدم لتأدية أنواع مختلفة من الوظائف، والتي تساهم في إعادة تشكيل المجتمع. وهذا النموذج ذو توجه حركي ( ديناميكي في مواجهة الجمود ) ليؤكد على طبيعة التغير والتفاعل للوسائل الإعلامية والمجتمعات. حيث أوضح أن هناك ستة عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل لتطوير النظام الإعلامي وهي:

(١) الخصائص المادية أو الجغرافية. (٢) الكفاءات التكنولوجية.

(٣) الخصائص الثقافية. (٤) الظروف الاقتصادية.

(٥) الفلسفات السياسية. (٦) نوعية وسائل الإعلام.

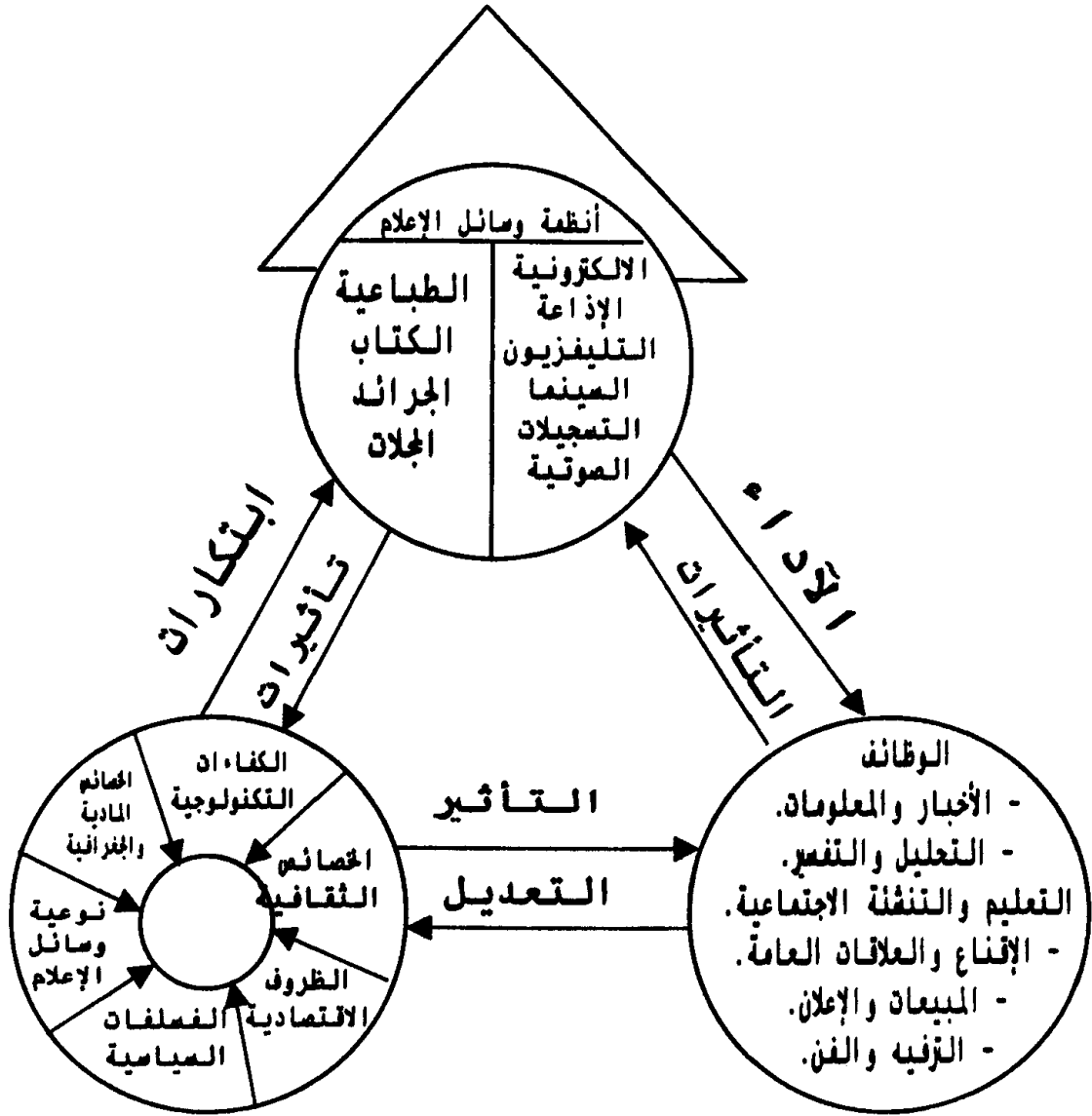
كما أن هناك العديد من المؤسسات الإعلامية أهمها ثلاث وسائل مطبوعة وهي الكتاب والصحيفة والمجلة. وهناك أربع وسائل إلكترونية في كل دولة هي الإذاعة والتلفزيون والسينما والتسجيلات الصوتية.

- ولهذه المؤسسات الإعلامية وغيرها ست وظائف أساسية هي :
- ١- الأخبار والمعلومات.
  - ٢- التحليل والتفسير.
  - ٣- التعليم والتنشئة الاجتماعية.
  - ٤- الإقناع والعلاقات العامة.
  - ٥- المبيعات والإعلان.
  - ٦- التربية والفن.

وحيثما تعمل هذه الوظائف فإنها تغير مجتمعها الذي أوجدها

شكل رقم ( ٣٧ )

نموذج هب: أنظمة وسائل الإعلام

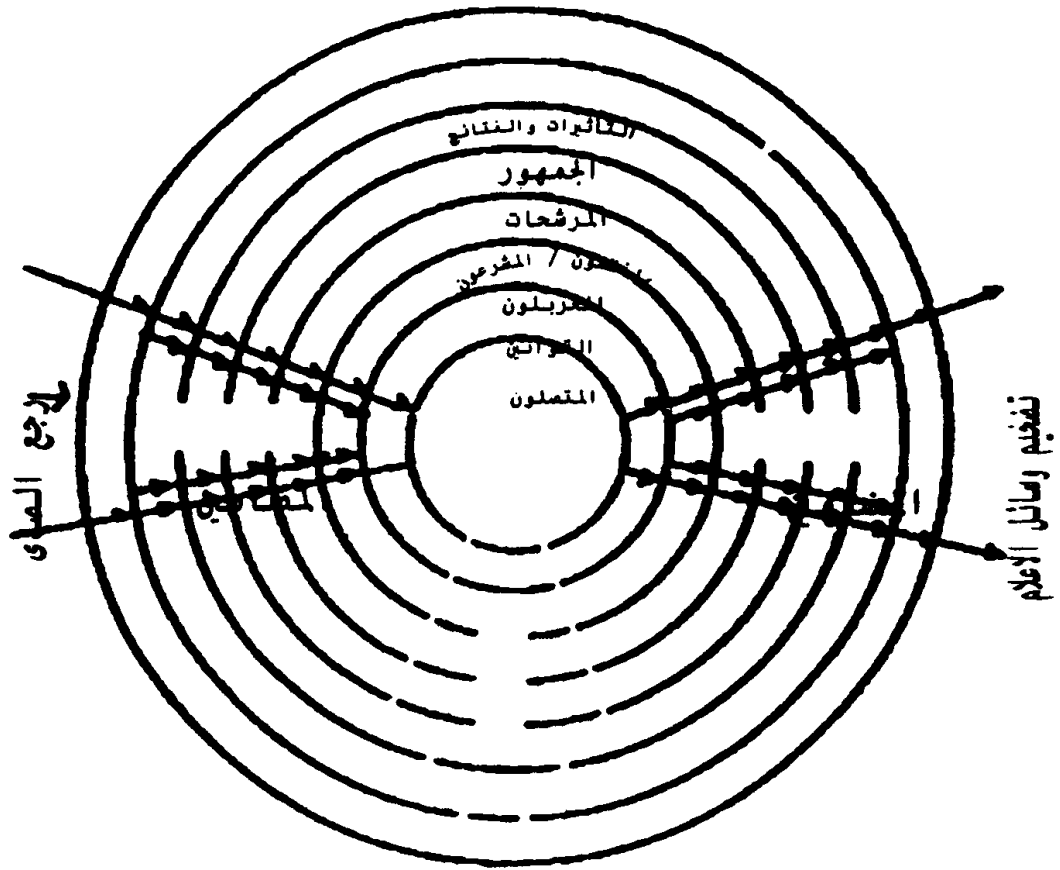


ويوضح الشكل السابق ان هناك تفاعل بين العوامل الاجتماعية في كل بلد على حده وأن هذه العوامل هي التي تخلق نظامها الاعلامي والذي يوظف بطرق مختلفة لتشكيل المجتمع.

### ب- نموذج هب للاتصال الجماهيري The Hub Model:

قدم هـيبرت ورفيقاه نموذجا آخر بديلا لنماذج الاتصال الجماهيري. ويظهر النموذج بأن العملية هي عملية دائرية ديناميكية، وفي حركة تقدم مستمر. واختاروا لهذه العملية مجموعة من الدوائر والتي تظهر الاتصال كمجموعة من الأفعال وردود الأفعال. ويظهر نموذج هب Hub الاتصال كعملية تشبه سلسلة الأحداث التي تأخذ مكانها حينما يسقط المرء حصاة في بركة ماء، حيث تسبب الحصاة تموجات تتسع حتى تصل الى الشط، ثم ترتد راجعة تجاه المركز على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

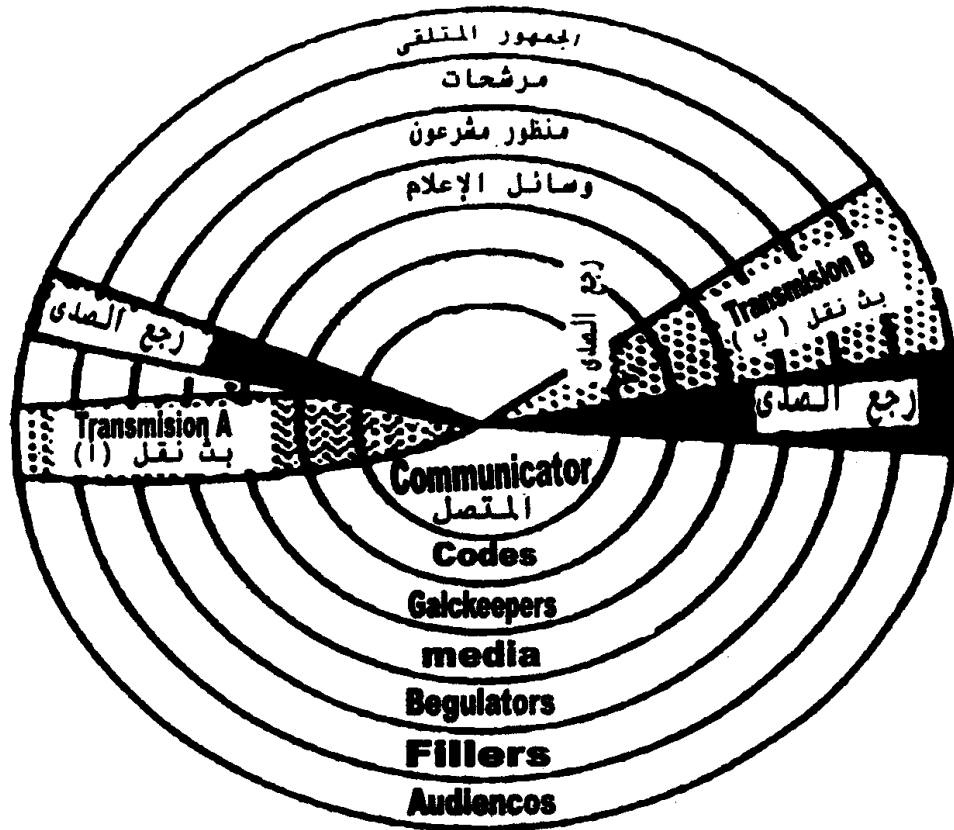
شكل رقم (٣٨)  
تشويش وتحريف وسائل الاعلام



ويشبه مضمون الاتصال فكرة أو حدث الحصاة التي تسقط في بحيرة الشئون الإنسانية. وتؤثر عدة عوامل في الرسائل مثلها مثل التموجات التي تنطلق خارجة إلى الجمهور ثم تتردد عائدة. وهذه العوامل هي عناصر العملية الكلية للاتصال. وقد تم تشكيل هذا النموذج من دوائر مترابطة، لأنه يظهر لنا بدقة أكثر طريق تدفق الاتصال من خلال عناصر العملية الاتصالية المختلفة. وفي هذا النموذج يشكل الاتصال من خلال عناصر العملية الاتصالية المختلفة. وفي هذا النموذج يشكل الاتصال الجماهيري ببساطة صيغة من الاتصال، وليس عملية غامضة غير معروفة أو غير مسيطر عليها من قبل البشر.

وفي محاولة لوضع جميع عناصر الاتصال الجماهيري معا، يقدم نموذج ( هـ ) الشكل التالي لتصوير عملية الاتصال وكأنها لعبة ( كرة القدم الأمريكية).

شكل رقم ( ٣٩ ) نموذج هب للاتصال الجماهيري



وفى هذا الشكل يظهر أن هناك ثلاث رسائل مختلفة:

الرسالة (أ) قد تنقل عبر جريدة، إذ تنتقل من المصدر الأصلي الى المتصل الذى يرمزها باللغة المناسبة، ومن ثم يتم تضخيم Amplification هذه الرسالة وليس هناك مشكلة لتمر الرسالة من خلال المغربلين. وتقوم الوسيلة الإعلامية بتضخيم الرسالة. وهناك بعض التداخلات التى تمس الرسالة فى مرحلة الترشيح (التقية)، حيث إن القصة الصحفية حول حدث ما قد لا تتناسب مع المفاهيم الثقافية، حيث أن القصة الصحفية حول حدث ما قد لا تتناسب مع المفاهيم الثقافية، ومع ذلك فإنها تصل الى معظم الجمهور المقصود، وهناك بعض من رجع الصدى الذى يصل الى المتصل والذى يقوم بالتعليق على ذلك بصيغ إيجابية أو سلبية.

وقد تكون الرسالة (ب) هي بث أخبار حول احتجاج عنيف فى الجامعة وليست هناك أية مشكلة فى نقلها عبر جميع عناصر عملية الاتصال الجماهيري، وتم تكبيرها وتضخيمها وتكرارها على طول الطريق. وإذ أصبحت الرسالة قوية وواضحة. فإن رجع صداها يكون قويا أيضا. وإن العمل الذى نتج عن الرسالة هو تقويتها فى معظم الاتجاهات.

وقد تكون الرسالة (ج) بيانا صحفيا من مرشح سياسى، ويتم تضخيم الرسالة من المتصل، ولكن لم توضع فى صيغة ترميز ملائمة، أو أنها لم تأخذ تغذية إخبارية كافية أو قيمة اتصالية، ومن ثم فإنها لم تمر عبر حاجز المغربل، ولذا فإنها لن تمر الى وسائل الإعلام. وعلى أية حال فهناك البعض من رجع الصدى السلبى إذ منه يعرف المتصل - على الأقل - بأن رسالته لم تكن هامة للمغربلين.



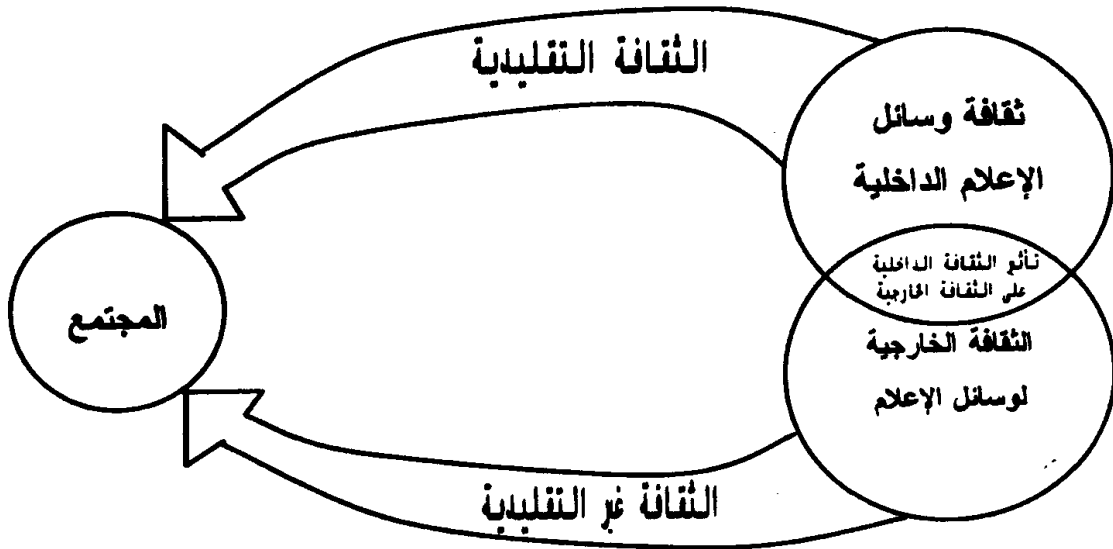
## ح- نموذج هب للاتصال الدولي:

ويفترض ذلك النموذج أن وسائل الاتصال الجماهيري في عصر الاتصال الإلكتروني زادت من تأثيرها في ثقافة المجتمع، وخاصة أن الثقافة الخارجية لوسائل الإعلام - وخاصة أفلام السينما والتلفزيون المستوردة- لها تأثيراتها في أهداف وطموحات الشعوب.

وتحمل وسائل الإعلام المحلية رسائل أجنبية ذات مضامين تؤثر في المجتمع وعلى اتجاهات الناس حول الثقافة التقليدية القديمة، ويرينا النموذج التالي كيف تتفاعل تأثيرات الثقافة الخارجية لوسائل الإعلام مع الثقافة الداخلية لتحدث تأثيرها في الثقافة التقليدية. وهذا التأثير الذي يحدث تغييرا على الثقافة المحلية ليس بالضرورة تغييرا ملائما للمجتمع الذي حدث فيه .

### شكل رقم (٤٠)

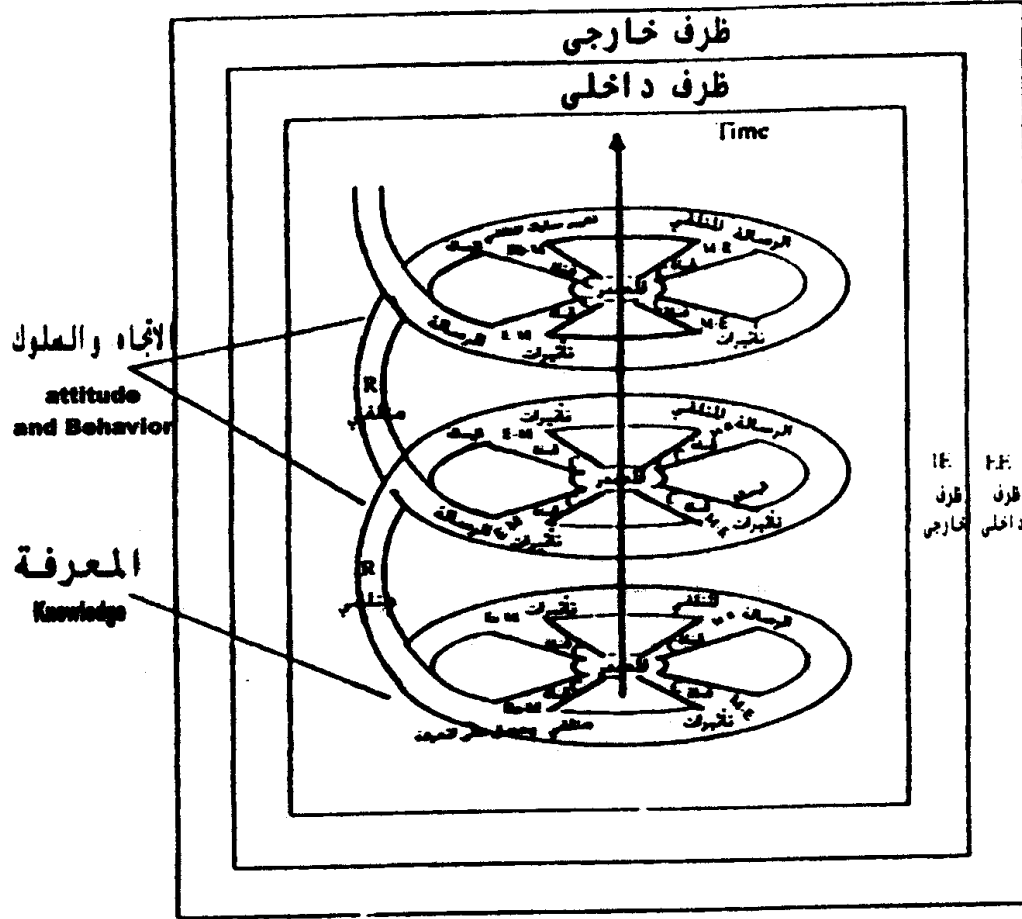
نموذج هب HUB للاتصال الدولي / نموذج التأثير الثقافي للاتصال الجماهيري على الدول الصناعية الصغيرة وأمم العالم الثالث



## ٦- نموذج فورا لانتشار المفاهيم:

يعتبر نموذج " فورا " من أكثر النماذج تعقيدا، يقوم هذا النموذج بتمثيل مفاهيم الانتشار والمعرفة وتغيير الاتجاه والسلوك بعمود لولبي ديناميكي وتقدمي حيث يوظف أفضية الاتصال الجماهيري والشخصي. وهدف هذا النموذج بالنسبة للاتصال الجماهيري يذهب أبعد من الأخذ في الاعتبار عناصر المصدر، والرسالة، والقناة، والمتلقي وذلك بتركيزه على عوامل الظرف الخارجي والداخلي وعنصر التأثيرات، ويمكن تطبيق هذا النموذج على انتشار المفاهيم في البيئة المحلية والقومية والدولية، ويلاحظ أن الزمن يلعب دورا أساسيا في النموذج، اذ مع امتداد الزمن يمكن أن يحصل تغيير سلوك واتجاهات المتلقى ولكن هذا النموذج لا يظهر ببساطة العوامل الاتصالية المختلفة المؤثرة في انتشار تلك المفاهيم.

شكل رقم ( ٤١ )  
نموذج فورا لانتشار المفاهيم



- الرسالة.
- المتلقى - الشخصي / جماعة.
- المصدر - شخص / جمعية.
- ظروف بيئية - خارجية.
- قنوات حيث أن (١) تمثل عدد الأفنية ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ .. إلخ مثلا ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤
- ٤ تمثل الاتصال العام والصحف والراديو والتلفزيون على التوالي.
- التأثيرات وحيث أن (١) تمثل أشكال مختلفة من التأثيرات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤
- فمثلا ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ قد تمثل التبنى والرفض والتجاهل والثبات على التوالي.
- المتلقى الذي يحصل على معرفة حول مفهوم جديد.
- المتلقى يعبر اتجاهاته وسلوكه حول مفهوم جديد.

## هدف الاتصال الجماهيري " الإقناع "

نحن نقصد بالإقناع هنا " محاولة واعية للتأثير في تفكير الآخرين وسلوكياتهم من خلال استخدام إغراءات شخصية ومنطقية ونفسية<sup>(٣٩)</sup> " ومن التعريف السابق يمكن القول بأن المرتكزات التالية تمثل الدعائم الأساسية لعلمية الإقناع<sup>(٤٠)</sup>

١- أنه كلما كان القائم بالإقناع واعيا بالتفاصيل الصغيرة والكبيرة التي تتضمنها محاولته يكون الإقناع أكثر فاعلية وأكثر نجاحا في تحقيق أهدافه.

٢- أن مقياس نجاح الرسالة الإقناعية يتوقف على درجة تأثيرها في مجال الممارسة حيث ان الهدف النهائي للإقناع هو إحداث ما يعرف بإعادة التشكيل للممارسات لتتفق وأهداف القائم بالإقناع.

٣- تستخدم الرسائل الإقناعية العديد من وسائل الإغراء لتحقيق الأثر المطلوب ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

### أ- الإغراءات الشخصية:

وهي التي تتمثل في شخصية القائم بالإقناع حيث تشير الدراسات الى أهمية ارتباط شخصية المتحدث بصفة المصدقية حتى يتسنى له تحقيق أهدافه بفاعلية وذلك يتوقف على عاملين أساسيين هما:

- الانطباع الذي تكون لدى الجمهور تجاه القائم بالإقناع قبل عملية الاتصال.

- درجة تغيير إدراك الجمهور للقائم بالإقناع خلال عملية الاتصال أو بعدها

وبصفة عامة فإن القائم بعملية الإقناع يحاول إظهار ثلاث سمات رئيسية

ذات صلة بالجوانب والمميزات الشخصية التي يتمتع بها وهي الكفاءة والاعتدال

- الاستقامة والنزاهة - والوثام وحسن النية تجاه المتلقي.

## ب- الإغراءات المنطقية:

وهنا تشير الى أن الإنسان يستخدم الإغراءات المنطقية التي تقوم على إبراز الحجج والأدلة والبراهين والأرقام لإقناع أطراف أخرى بما يعتقد هو نفسه وعند الحديث عن تلك الإغراءات المنطقية ودورها في عمليات الإقناع يجب النظر الى جوهر هذه الإغراءات والذي يتمثل في الحوار المدعم بالإثباتات حيث تقوم عملية التحليل على أساس استخلاص نتائج محددة بناء على إثباتات محددة وفي الوقت الذي تظهر فيه علاقة ايجابية بين النتائج التي توصلنا لها والإثباتات التي استندنا إليها في عملية التحليل تتجح عملية الإقناع.

## ج- الإغراءات النفسية:

وهي تلك الإغراءات التي تتوجه إلى الاتجاهات والمواقف والحوازر وتستند الى الأحاسيس والمشاعر والغرائز. حيث تعمل تلك الإغراءات على مخاطبة الحاجات الإنسانية وتحريكها فوسائل العلاقات العامة مثلا تعمل على استشارة الرغبة لدى الجمهور لجعلهم يشعرون بالحاجة الى الطعام والشراب والملبس والشهرة.

## قواعد الإقناع:

- ١- لكي يمكن تحقيق اي تغيير في اتجاهات فئة او جماعة ما، فإنه من الضروري أن تصل فكرة او اقتراح التغيير الى هذه الجماعة وتقبلها، فقبول الرسالة يعتبر عاملا أساسيا في عملية الاتصال الإقناعي.
- ٢- تزداد فرصة احتمال قبول اقتراح وفكرة التغيير إذا كانت تتماشى مع الاحتياجات وللرغبات والدوافع الشخصية لأفراد الجماعة. كما تزداد فرصة واحتمال قبول فكرة التغيير كلما كانت منسجمة ومتفقة مع عادات الجماعة ولائها.

- ٣- وبالمثل فإن احتمال قبول فكرة واقتراح التغيير يكون أكبر كلما كانت النظرة الى مصدره على انه جدير بالثقة وتتوافر لديه الخبرة.
- ٤- أن الاقتراح او الفكرة التي يتم نقلها عن طريق وسائل اتصال عامة ثم يتم تعزيزها بالاتصال الشخصي تكون لها فرصة قبول أكبر من تلك التي تنتقل بأى من هاتين الوسيلتين منفردة.
- ٥- بصفة عامة يكون هناك ميل لحدوث التغيير المراد فى الرأى العام عندما يتم التعبير عن النتائج المحتملة بشكل صريح وذلك بدرجة أكبر مما لو ترك للجماعة استخلاص النتائج بنفسها. غير أن هناك استثناء لهذا التعميم.
- ٦- عندما لا يكون هناك اتفاق مع الجمهور المخاطب، أو عندما يكون هناك احتمال لمعرفة جوانب الموضوع من مصادر أخرى يكون من الأفضل والأكثر فعالية أن يحاط الجمهور بجميع هذه الجوانب.
- ٧- هناك مواقف تكون فيها المخاطبة العاطفية ذات تأثير أكبر، كما أن هناك مواقف أخرى تكون فيها المخاطبة المبينة على الحقائق أكثر فعالية. ويتوقف ذلك أساسا على طبيعة الموقف ونوع الجمهور.
- ٨- يعتبر استخدام التهديد أو التخويف الشديد أقل تأثيرا - بصفة عامة - من التخويف المعتدل عند الإقناع لإحداث التغيير المراد فى الرأى العام.
- ٩- من الصعب قياس التغيير فى الرأى العام بعد التعرض مباشرة للرسالة حيث أن ذلك يتطلب مضي فترة زمنية بعد التعرض لوسيلة الاتصال.

### الاتصال الإقناعى :

بعد ان أوضحنا فيما سبق مفهوم الإقناع فإننا نلفت النظر الى ضرورة إحداث مزج ما بين الاتصال والإقناع وذلك للوصول الى ما يعرف بالاتصال الإقناعى والذي يقوم على المرتكزات التالية:

١- الاتصال الاقناعى عملية مركبة من مزيج اتصالى اقناعى يقوم على مبدأ الاستمالة.

٢- يهدف الاتصال الاقناعى الى إحداث تعديل أو تغيير فى سلوكيات الجمهور المستهدف.

٣- الاتصال الاقناعى هو اتصال هادف ومدروس ومخطط يسعى الى تحقيق أهداف مرسومة سلفا بناء على دراسات مسبقة.

٤- ينطلق الاتصال الاقناعى فى تحقيق أهدافه من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية للمصدر فى عقل المستقبل.

٥- يتطلب الاتصال الاقناعى جهودا خاصة فيما يتعلق بتحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق أهدافه والتي منها (٤١)

- أن تكون رسائله مهنبة وقابلة للتصديق .

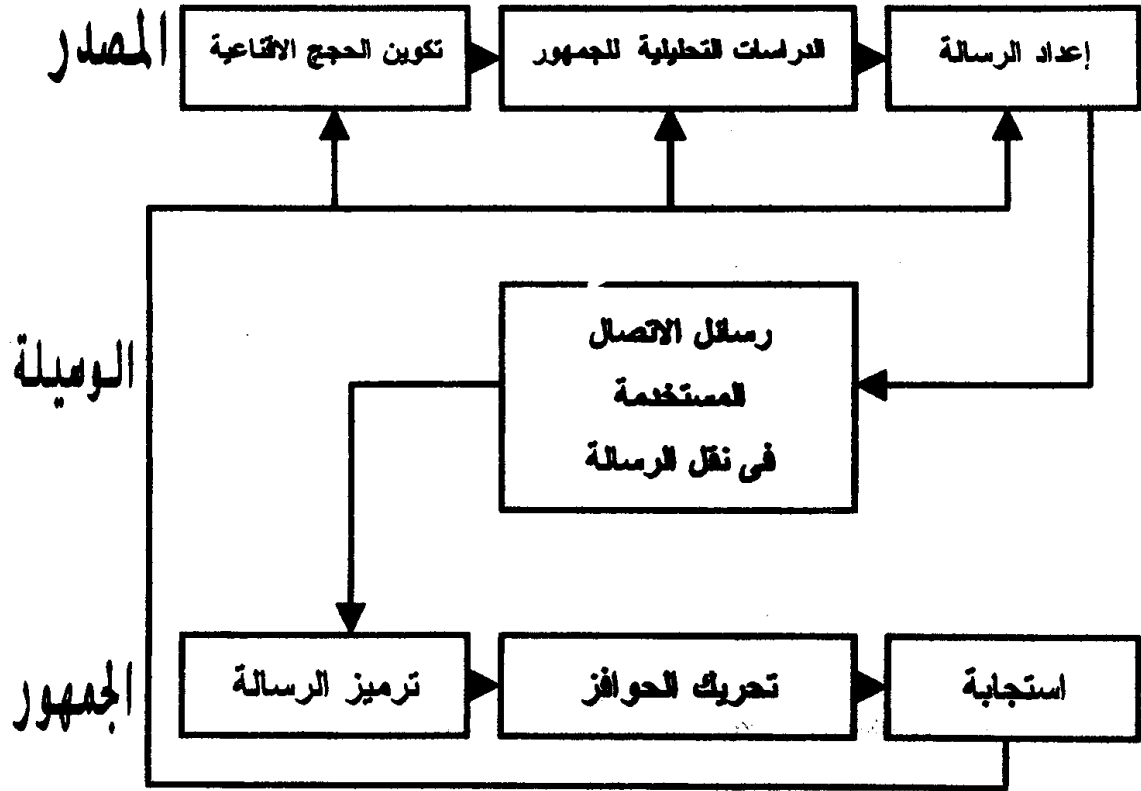
- أن تكون الأفكار التى يطرحها متمشية مع حاجات الجمهور المستهدف.

- أن يتم عمليات إغراء الجمهور بأساليب تتفق مع قيمه وأفكاره ومعتقداته.

هذا ويصور الشكل التالى نموذج للاتصال الاقناعى بصور مراحل التأثير

المختلفة على الجمهور المستهدف (٤٢)

شكل رقم ( ٤٢ )  
نموذج الاتصال الاقناعى



- هذا ويلاحظ أن زيادة فاعلية التأثير تستدعى الالتزام بالمبادئ التالية<sup>(٤٣)</sup>
- ١- مبدأ التعلق بالمصلحة، فالأفراد يميلون الى تجاهل الفكرة أو الراى أو وجهة النظر ما لم يروا بوضوح كفى أنها تتعلق برغباتهم أو مخاوفهم أو آمالهم أو مطامحهم الشخصية ووفقا لذلك فإن الرسالة المنقولة الى أى فئة أو جمهور يجب أن تصاغ فى ضوء وتتمشى مع مصالح هذه الفئة أو الجمهور.
  - ٢- مبدأ الأفعال الحقيقية أو العمل الفعلى. فالأفراد لا يقتنعون بالأقوال أو الأفكار منفصلة عن الأعمال والتصرفات، وبالتالي فإن فكرة أو رأى يجب أن يدعمه ويسنده عمل وتصرف حقيقى والا انصرف عنه الإنسان.



٣- مبدأ الثقة فنحن كأفراد نتقبل فقط أفكار من نثق فيهم. ونتيجة لذلك فإننا نعتنق ونتأثر بالأراء ووجهات النظر التي تأتينا من الأفراد او المنظمات التي تتوافر لدينا درجة كافية من الثقة فيهم.

٤- مبدأ الوضوح، فالموقف يجب أن يكون واضحا بالنسبة للفئة أو الجمهور المخاطب ولا ينطوى على غموض او تضارب فما نلاحظه او نقرأه او نسمعه - وبصفة عامة كل ما يؤثر على انطباعاتنا يجب أن يكون واضحا وليس موضع تفسيرات متباينة.

هذا ويمكن تحديد مراحل تأثير الاتصال الاتقاعى فى مجال العلاقات العامة على النحو التالى<sup>(٤٤)</sup>

أ- مرحلة الاستقبال:

حيث تتوقف عملية توصيل الأفكار والاقتراع بها على مدى استقبال الجمهور لهذه الأفكار حيث تعد عملية التعرض للوسيلة والرسالة فى آن واحد شرطا أساسيا لاستقبال الرسالة لذلك يعد إيصال الرسالة للجمهور من أبرز الاهتمامات التي يجب على العاملين فى مجال العلاقات العامة أخذها فى الاعتبار كى تتحقق المراحل التالية للتأثير.

ب- مرحلة الاهتمام:

وهنا يجب على العاملين فى مجال العلاقات العامة الانتباه فى اختيار أوقات محددة لبث رسائلهم وتقديمها فى أطر فنية جذابة تثير الاهتمام.

ج- مرحلة الفهم:

وهنا تعد اللغة عاملا جوهريا ومؤثرا فى درجة فهم الرسالة، لذا فإنه ينصح العاملون فى مجال العلاقات العامة باتباع أساليب البساطة والوضوح فى مجال اعداد الرسائل الموجهة للجمهور.

#### د- مرحلة الاستيعاب:

وهنا يجب على العاملون في مجال العلاقات العامة وضع رسائلهم في أطر فنية قابلة للتذكر حتى يتسنى استدعاؤها عندما تظهر الحاجة للفكرة أو الممارسة أو السلعة أو الخدمة التي تروج لها للرسائل.

#### هـ- مرحلة الاستجابة:

ونعني بها مرحلة الاقدام علي الفعل وتتأثر هذه المرحلة أحيانا بقوى خارجية لذا فإنه يجب أخذ هذه القوى في الاعتبار لتحقيق الاستجابة المطلوبة.

وتعد هذه المراحل الخمس محطات اساسية لا غنى عنها في عملية احداث التأثير كما أنه لا يمكن تجاوز احداها اذا أريد للرسائل الاقناعية تحقيق أهدافها وقد تمثل هذه المراحل أو إحداها عقبة أمام اكتمال عملية الاتصال الاقناعي الأمر الذي يتطلب من العاملين في مجال العلاقات العامة التعامل مع كل مرحلة بما تحتاجه من متطلبات بحيث ينتقل العمل من مرحلة لأخرى بعد استكمال المرحلة السابقة والتهيئة للمرحلة اللاحقة.

#### • عناصر الاتصال الجماهيري:

##### 1] المصدر المرسل:

هو منبع العملية الاتصالية ومنه تبدأ. فهو الذي يقدم الرسالة أو يبدأ الحوار عن طريق الكلام أو الرموز أو تعبيراً بالوجه أو الإشارات. ويتوقف تأثير المصدر على كيفية إدراك الجمهور لجدارة المصدر بالثقة وكذا درجة جاذبية المصدر ومدى قدرته على ممارسة الثواب والعقاب والمصدر في الاتصال الجماهيري يأخذ أشكالاً متعددة نذكر منها ما يلي:

##### أ] الأجهزة الحكومية:

لما كانت العلاقات العامة " هي مجموعة من الأنشطة والأعمال المخططة المدروسة التي يقوم بها موظفوا الإدارات المتخصصة في العلاقات العامة

بغرض نشر الحقائق الموضوعية والمعلومات الصادقة عن المنظمات الحكومية للجمهور والتعرف على آرائه ورغباته والتأثير فيها بما يساعد على تدعيم الثقة والتعاون بين الجمهور والمنظمات الحكومية ويضمن الأداء المتكامل والخدمات التي تقدم للجمهور ."

فإن ذلك يعنى أن إدارة العلاقات العامة فى القطاع الحكومى تسعى الى تحقيق مجموعة الأهداف التالية (٤٥)

- ١- الحصول على تأييد الرأى العام ومد جسور الثقة والتواصل بينه وبين الحكومة من خلال إمداده بالمعلومات الصحيحة والاعتماد على الصدق فى توصيل المعلومات إليه.
- ٢- القيام بشرح أهداف النظام السياسى والاقتصادى والاجتماعى السائد فى الدولة.
- ٣- شرح القوانين الجديدة وأى تغييرات او تعديلات فى القوانين بالاضافة الى شرح مبررات اتخاذ هذه القوانين او التعديلات التى تجرى عليها.
- ٤- تنمية الإحساس بالمسئولية لدى المواطنين من خلال وسائل الاتصال المعروفة كالصحف والمجلات والتلفزيون مثل التوجيهات المتعلقة لتوفير المياه والكهرباء ومصادر الطاقة.
- ٥- إرشاد المواطنين لما فيه مصلحتهم والمصلحة العامة كالإرشادات التى تقوم بها وزارة الزراعة فيما يتعلق باستخدام المبيدات الفطرية والحشرية للنباتات وتعليمات جنى المحصول.
- ٦- تحسين العلاقات سواء مع الجمهور الداخلى أو الجمهور الخارجى.
- ٧- ضرورة تبليغ المواطنين بالخدمات والوظائف التى تزاولها الحكومة حتى يمكن أن يسهم فيها ويستفيد منها بالكامل.
- ٨- تدعيم العلاقة مع وسائل الاتصال المعروفة من صحف ومجلات وتلفزيون وغيرها.

٩- الدفاع عن موقف الدائرة الحكومية إذا تعرضت الى أى انتقاد من قبل الآخرين.

ومن اجل تحقيق تلك الأهداف فإنه يجب على العلاقات العامة القيام بالوظائف التالية<sup>(٤٦)</sup>

١- الوظيفة الإعلامية: وهى تهدف الى إعلام المواطنين بالقوانين والأنظمة الحكومية والنشاطات الروتينية التى يقوم بها المسئولون الحكوميون وأيضا إعلام صانعي السياسات والقرارات بما يتوافر من معلومات حول ردود الأفعال السريعة للرأى العام ووسائل الاتصال حول نشاطات الحكومة وسياساتها وقراراتها ومشاريعها المختلفة.

٢- الوظيفة التفسيرية: بما يضمن تقديم التفسيرات للسياسات والقرارات المختلفة ورؤية الحكومة مبرراتها لإنتهاج سياسة معينة.

٣- الوظيفة الإقناعية: وهى تهدف الى إقناع الرأى العام بضرورة اتخاذ إجراءات معينة أو اعتماد سياسات محددة او اللجوء الى قرارات ذات طبيعة خاصة فحين تقوم الحكومة بتبنى سياسات او قرارات مصيرية

٤- يجدر بها إقناع المواطنين بهذه السياسات او القرارات وتوضيح موقعها.

٥- الوظيفة التقييمية: وتضم هذه الوظيفة النشاطات المتصلة بإعداد التقارير المرجعية والتحليلات والدراسات التى تبحث عن نتائج السياسات والخطط الحكومية الحالية والظواهرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع وقياس اتجاهات الرأى العلم حولها.

٦- الوظيفة التوثيقية: وتشمل هذه الوظيفة خطط وتصنيف الوثائق الرسمية والقوانين والقرارات الحكومية والخطب الرسمية والتصريحات التى تتعلق بمواقف الحكومة محليا ودوليا.

٧- الوظيفة التسهيلية: وترتكز هذه الوظيفة على تقديم الخدمات وتنظيمها مثل استقبال الوفود الرسمية ومرافقتها وتسهيل إجراءات إقامتها في البلاد وتسهيل مهمات الصحفيين وتنظيم الاجتماعات والندوات والمؤتمرات. هذا ويلاحظ أن هذه الوظائف التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة الحكومية تعد من أخطر الوظائف لأهميتها في تشكيل السياسات وبناء الخطط وصنع القرارات لذلك فإن هذه الوظائف إن لم تمارس بدرجة عالية من الدقة فإنها تقود الى أضرار قد تصل خطورتها الى درجة تهديد النظام الاجتماعي واستقراره.

ب] القطاع العام:

تتميز منظمات القطاع العام بالتعدد والتنوع في هياكلها وفي طبيعة أنشطتها ووظائفها كما أن جمهورها الداخلي ومجموع موظفيها أو العاملين بها يخضعون لترقيات قانونية وإدارية وقد أدى ذلك الى فرض مجموعة من التحديات والمهام على إدارات العلاقات العامة بهذا القطاع تتمثل فيما يلي<sup>(٤٧)</sup>:

أولاً: إن قاعدة دائمية الوظيفة في القطاع العام وخاصة الوزارات والهيئات والأجهزة المركزية تعتبر سيفاً ذا حدين: فهي من ناحية أولى: تعتبر قاعدة ايجابية تزود الموظفين بإحساس كبير بالاستقرار الوظيفي وبالأمان الاجتماعي إلا أنها من ناحية ثانية قد تولد نوعاً من اللامبالاة إزاء ما يحدث بالنسبة للمصالح والأهداف العامة.

لذلك فإن إدارة العلاقات العامة تستطيع أن تملك سيفاً ذا حدين: فهي من ناحية أولى تستطيع أن تضرب على وتر المواطنة الصالحة والروح التعاونية والروح الجماعية والتي يفترض في هؤلاء الموظفين التمسك بها، والعمل على تنميتها لديهم. ومن ناحية ثانية تستطيع أن تفكر في تصميم سياسات وبرامج تنافسية داخل هذه المنظمات بحيث تعمل على تطوير روح المنافسة الايجابية بين العاملين دون أن تمس قاعدة العمل التعاوني وروح الجماعة، وتستطيع إدارة العلاقات العامة

العمل من خلال:

- سياسات الحوافز .
- تنظيم المسابقات، وخاصة مسابقات الموظف المثالي والموظف المنتج، والموظف الاجتماعي، والموظف المبدع.....

**ثانياً:** إن تمركز دور العاملين في مثل هذه المنظمات في تقديم الخدمات العامة للمواطنين أو للأجهزة الأخرى يقتضى على هذه الدول أهمية كبير وخاصة إذا أدركنا أن كثيراً من المصالح والأنشطة قد تعتمد في تعطلها وفشلها ونجاحها وارتقائها على نوعية الخدمة المقدمة إليها من هذه المنظمات وسرعة تقديمها في الوقت والشكل المناسبين.

وتلعب إدارة العلاقات العامة في هذا المجال دوراً مهماً ويستند إلى :

#### الاعتبارات التالية:

١- تأدية الخدمة من الموظف الى المواطن او الى المنظمة الأخرى، بحيث يبرز الموظف كمثل للمنظمة التي يعمل فيها وكمرآة حقيقية تعكس شكل الإدارة والمناخ العام الذي تعيشه تلك المنظمة.

فعلى الإدارات العامة تكثيف برامجها التوجيهية والإرشادية والتعبوية لتنمية الروح الإيجابية ومهارات الاستقبال لدى هؤلاء الموظفين و وإلا فإن المؤسسة تكون مستمرة ببناء إدارة فعالة للعلاقات العامة ومقصرة في حق نفسها ومجتمعها.

٢- إن وجود الموظف في المنظمة ليقدم الخدمة العامة المتصلة بوظيفته لا يلغى حقيقة أن هذا الموظف مواطن قبل أن يكون موظفاً ولما كان المراجعون يتبوؤون العمل في مواقع أخرى سواء عامة أو خاصة لهذا فإن سلوكيات الموظف معهم قد تنعكس إيجاباً أو سلباً على منظمته.

لذلك على إدارة العلاقات العامة أن تعي هذه الحكمة والصلة بين الموظف

كموظف ويبين نفسه كمواطن وبينه وبين غيره من المواطنين الذي ستجمعهم الحاجات العامة وضرورات الحرص على إشباعها بهمة عالية وباستعداد إيجابي والتزام وطني.

٣- أن الخدمة العامة التي يطلبها المواطنون هي في أكثر الحالات وسيلة لا غاية وغالبا ما تمثل الخدمات ما يسمى بالبنى التحتية أو للقاعدية التي تقوم عليها عمليات الإنتاج الأخرى، فإذا كانت الخدمات قد توافرت بالكيفية وبالشكل والكم المناسب فإن ذلك يدعم عملية الإنتاج ويرتقى بها والعكس بالعكس. ولما كانت الخدمة تعتمد في جميع حالاتها ومدى ملاءمتها على الأشخاص الذين يقومون بتعديلها، فإن من المهم أن تقدم بما يتفق واحتياجات العمليات الإنتاجية.

لذا فإن على إدارات العلاقات العامة دورا هامة وأساسيا على هذا المستوى وذلك بتنمية بعض القيم والاتجاهات وكذلك فإنها مطالبة بان تنظم برامج تدريبية مكثفة تعمل على تنمية المعارف الثقافية والفنية، والمهارات العلمية والتطبيقية الى جانب القيم والأخلاقيات الاجتماعية والإدارية.

**ثالثا:** أن الجمهور الخارجي في منظمات القطاع العام يتميز ببعض الخصائص التي تميزه عن جمهور منظمات القطاع الخاص، واهم ما يميز هذا الجمهور ما يلي:

أ- أنه واسع وضخم: وهو بحجم المجتمع الخارجي التي توجد فيه منظمة القطاع العام بينما جمهور منظمة القطاع الخاص هم العملاء والموردين والمساهمين والمهتمين بها.

وعلى موظفي إدارات العلاقات العامة أن يقوموا بتقديم برامج إعلامية ودعائية او توجيهية للناس في البادية والريف والمدن ولألميين وللمتقنين وخريجي الجامعات وأساتذتها وأن تكون هذه البرامج مناسبة لكل شريحة وليست موحدة.

ب- علاقة الجمهور بمنظمة القطاع العام: هي علاقة نفعية ولا يحكمها منطق السوق وقوانين العرض والطلب كما هو في منظمات القطاع الخاص. ولذلك فإن إدارات العلاقات العامة مطالبة بتعميم برامج ترويجية ودعائية لما تنتجه المنظمات التابعة لها لخلق حالات القناعة والرضا في أوساط الجمهور لما تقدمه لهم من خدمات ومنافع عامة.

### ج- القطاع الخاص<sup>(٤٨)</sup>

تزايدت أهمية العلاقات العامة على مستوى منظمات القطاع الخاص في ظل التسارع الهائل في إنجازات الثورة الصناعية والتكنولوجية المعاصرة. وكان من أبرز العوامل التي أدت إلى تزايد الحاجة إلى العلاقات العامة على هذا المستوى ما يلي:

- ١- تزايد حجم المنظمات التي يديرها أشخاص القطاع الخاص مما ضاعف أعداد الموظفين فيها، وتتنوع الأجهزة الحديثة المستخدمة لتطوير الأداء الانتاجي في هذه المنظمات.

- ٢- تطور النظرة إلى العنصر البشري في داخل المنظمات وتطور النظرة إلى الإنتاجية بحيث لم تعد هذه النظرة ميكانيكية تهمل أثر الناس في حياة المنظمات وفي إنتاجها، وإنما تقدر أهمية الإنسان وعلاقاته مع كل يحيط به.
- ٣- أن ما تتميز به معظم منظمات القطاع الخاص من مناقشة داخلية بين العاملين ووضع سياسات الحوافز والترقية وغيرها على أساس نتائج هذه المناقشات قد تؤدي إلى نفسي نوع من الضغائن والأحقاد والأحساد بين العاملين.

- ٤- إن ما تحتاجه منظمات القطاع الخاص من تغييرات سريعة في معظم جوانب ومقومات وجودها قد يخلق نوعا من عدم التوازن في العلاقات التي تحكم هذه العناصر وخاصة تلك العلاقات بين العاملين ووسائل وأدوات العمل.



٥- إن تطور دور منظمات القطاع الخاص من حيث علاقاتها بالمجتمع العام حولها، واقتناعها بأهمية أن تلعب دورا ما فى إنجاز الوظيفة الاجتماعية العامة بالمساهمة فى برامج تنمية المجتمع. أصبح يفرض على العلاقات العامة دورا مزدوجا: على المستوى الداخلى فهى بحاجة الى أن تنشط لتوفر القناة لدى العاملين بأن المنظمة لا تتسى المجتمع - وعلى المستوى الخارجى (المجتمع) أنها تلعب دورا مهما وأنهم يستفيدون وأجيالهم وأبناءهم مما تقدمه منظماتهم.

٦- إن منظمات القطاع الخاص لا تلد ولا تولد ومعها جهودها الخاص بها ، بل إن عليها أن تبذل جهودا كبيرة حتى تشق طريقها فى وسط السوق الذى يخضها لمنطق العرض والطلب فى معظم حالاته.

٧- إن منظمات الأعمال لا تعيش فى مجتمع مغلق غالبا. وذلك باستثناء بعض المجتمعات ذات التوجهات الشمولية أو ذات الخصوصيات الخاصة فى فلسفتها التنموية، وبذلك فإن هذه المنظمات قد تواجه بعملية تنافسية شرسة من قبل منظمات أخرى خارجية وداخلية.

وبذلك فإن إدارات العلاقات العامة فيها تجد نفسها فى وضع أشبه بحرب حقيقة حتى يستطيع أن تفسح لمنظمتها مكانا مرموقا فوق رقعة السوق.

## ٢] الرسالة:

الرسالة هى مضمون الاتصال، فهى مجموع المعانى والكلمات والرموز وتعبيرات الوجه التى تنقل الى المستقبل، وقد تكون كلمات منطوقة او مكتوبة أو صور مرئية أو مسموعة او فنون تشكيلية أو موسيقى.

ولابد أن تكون مضامين الرسالة واضحة لكى يسهل فهمها ومتابعتها، ويجب أيضا أن تجذب انتباه المتلقى وتثير احتياجاته، وأن تكون ملائمة لظروف الجماعات ودين وعادات وتقاليد المجتمع التى ينتمى إليه الفرد، ومن أمثلة

الرسائل: البرامج الثقيفية التي ينبغي ان تقوم بها إدارة العلاقات العامة للعاملين بالمؤسسة والتي منها ما يلي: (٤٩)

#### ١- الحملات الإعلامية للحد من حوادث السير:

إن الحملة الإعلامية هي عبارة عن: خطة مكتوبة وشاملة وقصيرة الأمد تحتوى على سلسلة من الرسائل الإتصالية المترابطة والمتصلة التي تظهر فى وسائل الإتصال فى فترة زمنية محددة قد تمتد إلى سنة أو أقل من ذلك. وتصمم الحملة الإعلامية لتحديد مشكلة وتحلل جمهورا مستهدفا، وتضع أهدافا، وتقترح إستراتيجيات معينة من أجل التوصل إلى حل أمثل لمشكلة ملحة. (٥٠)

وأما فيما يتعلق بالشكل الذى تتخذه الحملة الإعلامية وقت تنفيذها، فإن الحملة الإعلامية قد تتخذ عدة أشكال من أهمها: (٥١)

أ- البداية القوية والتناقض التدريجى: تبدأ الحملة بدرجة عالية من التركيز والكثافة والانتشار حتى تحقق أكبر درجة تغطية ممكنة وأكبر تأثير إعلامى مستهدف، ثم تأخذ فى التناقض التدريجى بعد ذلك، إلى أن تصل إلى حد معين تثبت عليه من حيث التكرار والانتشار.

ب- البداية المحدودة والتزايد التدريجى: وهو الشكل العكسى للشكل السابق، حيث تبدأ الحملة بعدد محدود من المواد الإعلامية فى وسائل إعلامية محدودة، وسرعان ما تأخذ فى التزايد تدريجيا من حيث الحجم وعدد مرات التكرار، وعدد الوسائل الإعلامية المستخدمة، حتى تصل إلى درجة إتساع وانتشار معينة تثبت عندها.

ج- التوازن: وهو الشكل الذى تتساوى فيه كمية المادة الإعلامية المطبوعة أو المعروضة أو المذاعة على إمتداد الفترة الزمنية.

- د- التبادل فى خلق الأثر الإعلاني: وهو الشكل الذى تبدأ الحملة الإعلامية بمقتضاه بداية قوية ثم تتناقص، ثم تقوى مرة أخرى، وتتناقص، وذلك وفقا لخطة مستهدفة من هذا الشكل التبادلي، وتتحدد أهداف إستخدام هذه الطريقة عادة فيما يلي:
- إمكانية التركيز الإعلامى فى الأوقات المناسبة لهذا النوع من التركيز.
  - مواصلة الحملة الإعلامية دون انقطاع طوال الفترة الزمنية المحددة واستخدام الإعلام فى عملية التركيز بصفة دائمة.
  - إمكان نشر المادة الإعلامية وإذاعتها وعرضها فى عدد كبير من الوسائل الإعلامية المتاحة.
  - التمكن من إجراء تقييم جزئي ومرحلي مستمر للحملة الإعلامية وذلك على عكس الأشكال الأخرى للحملة.

إن شن حملة إعلامية كبيرة للحد من حوادث المرور يتطلب الحصول على تأييد ومؤازرة عدد من الجماهير مثل السائقين والركاب والمدرسين والطلبة وأولياء الأمور، شركات التأمين، الأمن العام ورجال المرور وغيرهم. ومن الضروري فى هذه المشكلة والتي تتعلق بالتنظيف المرورى أن تقسم الخطة إلى مراحل، فالمرحلة الأولى قد تتضمن إرشاد الناس إلى ضرورة التقيد بقواعد المرور. أما المرحلة الثانية فيكون هدفها إقناع المواطن بوجود علاقة بين حوادث المرور وسرعة السيارات والشاحنات أو عدم انتباه السائق. أما المرحلة الأخيرة فقد يكون هدفها خلق جو عام صحى يوضح مخاطر حوادث المرور ويبين فوائد تخفيض عدد هذه الحوادث.

وقد يتم الإعلان عن خطوات معينة لتعويض أسر ضحايا المرور، وكذلك نشر أخبار الحوادث المفجعة وبث صور تلك الحوادث ونشرها بوسائل الإعلام. وقد تقوم إدارة المرور بإقامة معرض عام لبيان الآثار السلبية لهذه الحوادث على الأفراد وعلى المجتمع، بالإضافة إلى أنها قد تعلن عن جوائز

مادية وحوافز معنوية للسائق المثالي الذي لم يتسبب بأى حادث لمدة أكثر من خمسة وعشرون سنة مثلاً.

٢- برامج تقديم منتج جديد: (٥٢)

يهدف هذا النوع من البرامج إلى تهيئة الجماهير المختلفة للسلعة الجديدة لزيادة قبولها وإثارة الرأي العام والمساعدة على خلق الطلب الأولى على السلعة. ويتطلب ذلك أولاً تحديد الجماهير التي تسعى إدارة العلاقات العامة إلى التأثير فيها وتصميم البرامج التي تحقق هذا الهدف.

#### مثال ذلك:

أن إحدى المؤسسات التي تنتج الطائرات توصلت إلى إكتشاف نوع جديد من مظلات الهبوط في الجو، ولكن استعمال مثل هذه المظلة الجديدة يتطلب تكيفاً وقبولاً من الطيارين وأولياء أمورهم، بالإضافة إلى الشركات والهيئات المختلفة. وعلى هذا الأساس بنيت الخطة للإتصال بموظفي شركة الطيران الذين ينتجون المظلة، كما بنيت على أساس إعلامي هو نشر الأخبار والمعلومات بين جماهير الطيارين وأولياء أمورهم وخبراء الطيران والصحفيين والخبراء في شئون الدفاع وغيرهم.

أما البرنامج ذاته فقد صمم لكي يروي قصة إكتشاف هذه المظلة، ثم بيان قوة إحتمالها، ومقارنتها بغيرها من المظلات، كما يهدف البرنامج إلى شرح أهمية هذه المظلة في الدفاع، وأنها ذات قيمة كبيرة في وقت الحرب والسلام.

واقترضى هذا البرنامج إجراء سلسلة متصلة من الحملات الإعلامية والإتصالية في المنطقة المحلية ثم في المدينة حتى شملت البلاد بأسرها. لقد أرسلت خطابات إلى المساهمين لبيان أهمية المظلة والحصول على ثقة هؤلاء المساهمين. بالإضافة إلى ذلك نشرت الأخبار والمقالات في المجالات العامة لإعلام الرأي العام. كما نشرت في مجلة المؤسسة لكسب ثقة المستخدمين في

الداخل، مع التأكيد على عدم النية لفصل العمال الذين كانوا يعملون في إنتاج المظلات الأخرى.

ويتطلب الأمر أيضا إعلام جماهير العسكريين ورجال الطيران بأهمية هذه المظلة الجديدة، وأنها قوية ومتينة، وأكثر أمانا واطمئنانا. وكان لابد من عرض هذه المعلومات في صورة كتيب تزيينه الصور والرسوم والإحصائيات والمقالات. وأخيرا أقيم معرض عام لهذه المظلات ليراها كافة الناس، وليتأكدوا من أنها قوية ومتينة، وذلك من أجل كسب ثقة الجمهور العام.

### ٣- برامج رفع الروح المعنوية:-

تلعب برامج العلاقات العامة دورا مهما في رفع الروح المعنوية بين الجنود والمحاربين، وبين طلبة الجامعات، وبين العمال في المصانع، والمستخدمين والعمال في المصالح الحكومية، والمؤسسات الأهلية وغيرها، ومن الأمثلة على ذلك برنامج أعد لمحاربة الإسراف والاستهلاك في احد المصانع ولرفع الإنتاج بين العمال. فقد أعد البرنامج بحيث يعرف كل فرد واجبه. ولكي يشارك مشاركة شخصية في إنجاح البرنامج.

كانت نقطة البداية هي موضوع الوقاية من أخطار العمل لأنه موضوع يهم العمال جميعا. أما الموضوع الآخر فهو بيان خطر المنافسة، وهو من الموضوعات الهامة أيضا، لأن المنافسة القوية قد تؤدي إلى التعطل ثم البطالة. فأساس البرنامج هو رفع الروح المعنوية، والعمل على تحسين جودة السلع ومحاربة الإسراف والإستهلاك الزائد، فأخذت مجلة المؤسسة بنصيبتها في الإعلام والتوجيه، ونشرت الأخبار والمعلومات الصادقة، وكانت الملصقات الملونة تبين خطوات البرنامج وأهدافه، كما أرسلت خطابات ودية وصريحة إلى العمال والمستخدمين لشرح أهداف البرنامج وخطواته شرحا تفصيليا مشوقا.

وكلما تقدم البرنامج خطوة عرضت النتائج على لوحة كبيرة، وعليها بيان إجمالي في صورة الرسم البياني عن مدى التقدم الملموس. ولا شك أن في ذلك حافظاً على النهوض والتقدم، ورحبت المؤسسة بكافة الإقتراحات لتحسين السلعة وظروف العمل. ونظمت المباريات، ونشرت الشعارات كما أعدت سلسلة من المعارض التي تشرح خطوات التقدم وتفاصيل البرنامج.

### ٣] الوسيلة:-

الوسيلة هي الشيء الناقل للرسالة، ومن أهم الوسائل العامة الناقلة لعملية الإتصال: الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون بالإضافة إلى الوسائل المساعدة الأخرى والتي تستخدم في توضيح الأفكار والمقترحات والمشروعات مثل: أجهزة العرض ( بروجيكتور ) وأجهزة الفيديو والمطبوعات الأخرى مثل الكتيبات والمطويات ولوحات الإعلان.

ولابد أن تكون هذه الوسائل ملائمة لطبيعة الأفكار المطروحة وأن يفهم القائمون على عملية الإتصال طبيعة هذه الوسائل ليتمكنوا من استخدامها الاستخدام الأفضل كما ينبغي أن تكون ملائمة للمستقبل، فلا تستخدم المطبوعات مثلاً لتوصيل رسائل للأمينين الذين لا يعرفون القراءة. وبصفة عامة فإنه يجب مراعاة العوامل التالية عند إختيار وسيلة الإتصال المناسبة:

١- مدى مقدرة وسيلة الإتصال على الوصول إلى الجمهور المستهدف سواء الداخلي أو الخارجي.

٢- مدى مقدرة وسيلة الإتصال على خدمة أغراض الإعلام والتفسير والإقناع في المجالات التي تعد من أجلها الرسالة الإتصالية.

٣- مدى ملائمة تلك الوسيلة لمقدرة المنظمة المالية.

هذا وتمثل وسائل عملية الإتصال في العلاقات العامة فيما يلي:

أ - وسائل الإتصال بين الإدارة والعاملين فيها:

وهنا تتعدد وسائل الإتصال والتي منها:

- ١- الرسائل الشخصية.
- ٢- الإعلان فى لوحة الإعلانات.
- ٣- الإتصال الشخصى.
- ٤- الإجتماعات الدورية.
- ٥- الكراسات المطبوعة.
- ٦- مجلة المنظمة.
- ٧- المصقات الجدارية.
- ٨- المكالمات الهاتفية.

ب- وسائل الإتصال بين الإدارة وجمهور المستهلكين:

- ١- الإتصال الشخصى.
  - ٢- الصحف المحلية.
  - ٣- الكراسات المطبوعة عن السلعة.
  - ٤- المعارض التجارية.
  - ٥- الاجتماعات الخطابية.
  - ٦- الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية.
  - ٧- الإعلانات الموزعة.
  - ٨- الرسائل الشخصية التى ترسل إلى عينات المختارة من المستهلكين.
- ولكوننا نركز على وسائل الإتصال الجماهيرى فسوف نستعرض فى الصفحات التالية أهم هذه الوسائل:-

(أ) الإذاعة " الراديو "

تعتبر الإذاعة من الوسائل المهمة والمؤثرة فى رأى العام، وتمتاز الإذاعة بأنها لا تتطلب مهارات معينة مثل القراءة والكتابة وغيرها بل تتطلب الاستماع فقط، كما أنها سريعة التأثير على المستمعين إذا ما أخرجت إخراجاً جيداً. وتهدف الإذاعة إلى المساهمة فى نشر الثقافة بين الأوساط الشعبية وتقوية النشاط الفكرى والفنى فى أوساط المنقّفين، وتقوم الإذاعة بتتوير رأى العام وتبصيره بالأنباء الداخلية والخارجية وطرحها لمختلف التيارات العالمية، وتؤدى الإذاعة وظيفة هامة للمجتمع تتمثل فى ربط أبناء الوطن الواحد مهما كان تباعدهم الجغرافى ببعضهم وتقوية روح الإنتماء بينهم، وأهم مميزات الإذاعة ما يلي:

١- تستطيع الإذاعة الوصول إلى أكبر عدد من المستمعين متخطية جميع

الحواجز الطبيعية وغير الطبيعية

٢- قلة تكاليف الأجهزة التي تستقبل البث الإذاعي

٣- إمكانية تسجيل الكلمة المسموعة على أشرطة تسجيل وإعادة إذاعتها

حسب الوقت المطلوب

٤- تمتاز الوسائل المسموعة بأنها لا تحتاج إلى تفرغ كامل حيث يمكن

الاستماع إليها وتأدية عمل آخر في نفس الوقت

٥- إن الكلمة المسموعة بالإضافة إلى التدخلات الموسيقية لها تأثير فعال

أكثر من الكلمة المكتوبة في الصحف والمجلات .

أما بالنسبة لعيوب الإرسال الإذاعي فمن أهمها :-

١- التشويش الذي تواجهه سواء كان هذا التشويش مقصودا من قبل جهة

أخرى أو كان غير مقصود كصوت جرس الباب أثناء استماعك إلى

برنامج معين .

٢- إن غياب الصورة المصاحبة والمؤثرات الطبيعية يحد من تأثير الإذاعة

على المستمعين .

٣- إن الإنسان قد يسمع الراديو في كثير من الأحيان بلا تركيز أو اهتمام .

٤- إذا أُنِيعت الرسالة الإعلامية الموجهة إلى جمهور معين مرة واحدة فقد

لا تصل إلى من لا يستمع إلى الراديو منهم في ذلك الوقت وبالتالي قد

يتطلب الأمر إذاعة الرسالة الإعلامية عدة مرات .

(ب) التلفزيون<sup>(٥٣)</sup>:

يعتبر التلفزيون ظاهرة العصر الإتصالية لقوته الهائلة في التأثير في عقول

المشاهدين حيث يستطيع التلفزيون أن يمزج الصوت مع الصورة والموسيقى

والألوان المؤثرات الصوتية والحيوية، فهو وسيلة تجمع كل هذه الأشياء في



رسالة واحدة، ويجمع التلفزيون عدة وسائل مثل الإذاعة والصحافة والسينما والمسرح فى وسيلة واحدة، وأصبح التلفزيون التجارى عملا مربحا والسبب هو الإعلانات التى تَبث فى التلفزيون، وتستعين العلاقات العامة ببرامج التلفزيون لنقل رسائلها إلى جماهيرها المستهدفة بالرسالة.

### **ويمتاز التلفزيون عن باقى وسائل الإتصال الأخرى بالمميزات التالية:**

١- يؤثر على المشاهد ويجذبه إليه أكثر من بقية الوسائل لأنه يستخدم الصورة والصوت فى آن واحد، وهذا يزيد من اهتمام المشاهد.

٢- يقوم التلفزيون بعرض المناظر التى يتوجب عرضها حسب ما يمليه الموقف الدرامى، ووجود المناظر الطبيعية المصاحبة للبرنامج تجعل المشاهد يلتصق أكثر بالتلفزيون.

٣- قدرة التلفزيون على تقديم برامج تحتاج إلى حركة معينة تصاحب الصورة تجعله أبلغ تأثيرا من باقى وسائل الإتصال.

٤- التغطية الشاملة: يغطى التلفزيون أكبر قطاع من المجتمع وهو الوسيلة الوحيدة التى يشاهدها الصغير والكبير والرجال والنساء والأطفال والمتعلمين والأميين.

٥- يجبر التلفزيون المشاهد على سماع الرسالة الإعلانية بحيث أن المشاهد فى بعض الأحيان يتعرض للرسالة رغما عنه، وهذا الأمر مفيد لرجل العلاقات العامة حيث يقلل ذلك من فرص التعرض الإنتقائى و الإختيار.

### **ومن أهم عيوب التلفزيون ما يلى:**

١- محدودية البث التلفزيونى إذا كان البلد كبيرا فى مساحته.

٢- تكاليف استخدامه كبيرة عند مقارنته بوسائل أخرى مثل الصحافة والإذاعة والمجلات وخاصة عندما نتحدث عن تكاليف الإنتاج البرامجى.

- ٣- تحتاج محطات التلفزيون إلى أجهزة وأدوات دقيقة وعالية الثمن، كما أنها تحتاج إلى مبنى وعاملين مدربين على تشغيل هذه المحطات.
- ٤- كثرة الإعلانات يقلل من اهتمام المشاهدين ببرامج التلفزيون وما يبث من خلالها من إعلانات.

### (ج) الصحف :

تمتلك الصحافة القدرة على المزاجية بين الكلمة المطبوعة والصورة، وهي توفر للقارئ فرصة السيطرة على عمليات التعرض للرسالة. فالقارئ يختار المقالة التي تعجبه ويقرأها في الوقت الذي يحبه، وجمهور الصحافة متعدد ومتنوع ومختلف الأنواع وتأثيرها كبير، ودرجة الثقة بالكلمة المطبوعة عالية، وتكلفة الإعلان فيها أقل من تكلفة الإذاعة و التلفزيون.

وعلى أخصائي العلاقات العامة أن يعرفوا طريقة التعامل مع الصحافة وهذا يتطلب ما يلي (٥٤) :

- ١- معرفة جيدة بالصحفيين الذين سيزودهم بالأخبار.
- ٢- يجب أن يعرف ما هي الأخبار التي تستحق أن يتم تزويد الصحافة بها بحيث يتم نشرها.
- ٣- أن يتعامل مع الصحافة بأمانة وصرامة وثقة وباختصار ما أمكن ذلك.
- ٤- أن يلتزم بالمواعيد التي يحددها معهم.
- ٥- أن يتواصل معهم كلما شعر بضرورة ذلك.
- ٦- أن يعمل جهده على الإجابة على الصحفيين بسرعة إذا كان لا يعرف الإجابة.
- ٧- ألا يجيب على أسئلة الصحفيين بقوله " بدون تعليق " إذ يجب أن تكون هناك إجابة أو يعدمهم بالإجابة عنها في أسرع وقت.
- ٨- تزويد الصحافة بالصور المناسبة للموضوع أو الخبر.

أما عن مزايا ومساوىء استخدام الصحف فإنها تتمثل فيما يلي<sup>(٥٥)</sup>:

أ- المزايا:

١- يستطيع القارئ اختيار الوقت المناسب لقراءته للصحيفة فالبعض يقرأها في الصباح في بيته، والبعض الآخر يفضل قراءتها في المكتب، وآخرون لا تسمح لهم ضغوط الوقت والعمل إلا قراءتها في البيت بعد العاشرة ليلا على سبيل المثال.

٢- يستطيع القارئ أن يقرأ ما يريد ويعيد قراءته لمزيد من الفهم والاستيعاب وقت ما يشاء، وبالتالي يتمكن القارئ من التحكم في اختيار المواد التي يود قراءتها بينما في البث الإذاعي والتلفزيوني فإن المذيع أو الإدارة الإذاعية والتلفزيون هم الذين يتحكمون في البرامج الإذاعية والتلفزيونية.

٣- ينظر الناس الى الصحف بأنها هي المصدر الأكبر للمعلومات والأخبار، فأخبارها تشمل كل ما يتعلق بالأمور السياسية والاقتصادية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها.

٤- لتغطية الواسعة التي تقوم بها الصحف، فهي تصل تقريبا الى كل بيت وكل شارع.  
٥- تطورت الصحف في الفترة الأخيرة عن طريق استخدامها للكمبيوتر في صف الأحرف وكذلك عن طريق العرض الدقيق والجميل للألوان.

٦- يمكن استخدام الصحف والاحتفاظ بها أو بأجزاء منها لأغراض شخصية أو في المكتبات الخاصة او العامة.

٧- رخيصة التكاليف مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى.

ب- المساوىء:

١- تنتهي الاستفادة من الصحيفة بعد مرور يوم على صدورها وبالتالي فحياتها قصيرة.

٢- احتمالات تحيز محرر الأخبار أو المقالات لوجهة نظر معينة.

٣- تبنى مستوى جودة الإنتاج والتصميم والإخراج والتصوير وفرز الألوان في الصحف عنه في المجالات المتخصصة.

#### د- المجلات:

تعتبر المجلات كالمصحف من وسائل الاتصال المقروءة في مجال العلاقات العامة إلا أن جمهور المجلات له اهتماماته الخاصة، ومن هنا نرى أن هناك مجلات علمية ومجلات أدبية ومجلات متخصصة في الاستثمار وأخرى متخصصة في مجال الإدارة وثالثة في مجال طب الأسنان ورابعة في مجال الطب البشري وخامسة في مجال الهندسة.

ويمكن تلخيص أهم أنواع المجلات كما يلي:

١- مجلات الأخبار والآراء: وهي تلك التي تركز على لأحداث السياسية مثل مجلة Time ومجلة News work التي يبلغ توزيعها أكثر من ٤ ملايين نسخة من الإصدار الواحد.

٢- مجلات المثقفين: والموجهة الى القارئ المثقف مثل National Graphic والتي يفخر الكثير من المثقفين بالاحتفاظ بأكبر كمية من أعدادها ويبلغ توزيعها أكثر من ١٠ مليون نسخة من الإصدار الواحد.

٣- المجلات الفنية: التي تهتم بالشعر والنثر والفن والأدب القصصي والرومانسيات والأمور الفنية مثل مجلة Modern Romances ومجلة السينما.

٤- المجلات العلمية: والموجهة الى المتخصصين لكافة مجالات العلوم ومثل مجلة Medicine والمخصصة في العلوم الطبية.

٥- المجلة الاجتماعية: وهي التي توجه الى فئات معينة مثل مجلة Esquire والموجهة الى الرجال ومجلة حواء الموجهة الى السيدات ومجلة ميكي الموجهة الى الأطفال.

٦- مجلات الأعمال: والتي تعنى بالأمور الإدارية والاقتصادية مثل مجلة Harvard Business Review

٧- **المجلات العامة:** وهى تلك المجلات غير المخصصة فى مجال معين وهدفها الحصول على أكبر توزيعات ممكنة مثل مجلة Readers Digest والتي تبلغ توزيعاتها أكثر من ١٦ مليون نسخة فى الإصدار الواحد.

٨- **المجلات الرياضية:** وهى المجلات التى تهتم بالرياضة والرياضيين مثل مجلة نجوم الرياضة.

٩- **المجلات المهنية:** والتي تهتم بكل ما يتعلق بأمر المهنة مثل مجلة Public Relation Journal والتابعة للعلاقات العامة الأمريكية وهذا يلاحظ أنه إذا كانت الفرصة لأخصائى العلاقات العامة متاحة كى يختار بين الجريدة والمجلة فإن المجلة لها المميزات التالية عن الجريدة:

- ١- أن نوعية الإنتاج الفنى أفضل من الجريدة.
- ٢- هناك العديد من المجلات المتخصصة التى توفر لأخصائى العلاقات العامة الاختيار المناسب منها لجمهوره المستهدف.
- ٣- المجلة عمرها أطول من عمر الجريدة حيث يمكن الاحتفاظ بها مدة أطول.

٤- ان المجلة تخاطب الجمهور فوق المتوسط من حيث الدخل والتعليم والمركز الاجتماعى والقوى الشرائية بينما تخاطب الجريدة الانسان العادى والمتوسط والعالى من حيث النواحي السالفة.

#### هـ- المعارض<sup>(٥٦)</sup>

غالبا ما تستخدم المعارض كأداة للعلاقات العامة و قد تكون هذه المعارض صغيرة وبسيطة ورخيصة الثمن أو قد تكون كبيرة ومعقدة وغالية الثمن وتوضع أمام مكاتب المنظمة ومنشأتها أو فى الأماكن العامة وغالبا ما يحدد نوع المعرض وفقا للمكان الذى سيقام فيه وتستطيع المعارض تحقيق عدة أهداف ولكنها فى الغالب الأهم تحقق الهدف الأساسى فى تحسين صورة المنظمة لدى

الرأى العام وكسبه لجانبها وذلك بتزويده بالمعلومات المختلفة على شكل رسومات وتخطيطات هذا وتستخدم المعارض بصفة عامة للإعلان عن النواحي التالية:

- ❖ تاريخ المنظمة.
- ❖ النشاط الحالى لها.
- ❖ خطط المنظمة.
- ❖ منتجات المنظمة.
- ❖ كيفية وأسلوب صناعة منتجات المنظمة.
- ❖ التكريمات والجوائز التى حصلت عليها.
- ❖ مدى استفادة الجمهور من المنظمة.

وهى تستعين فى ذلك بما يلى:

- ❖ الصور.
- ❖ الرسوم.
- ❖ الخرائط.
- ❖ المصغرات و النماذج.
- ❖ عرض الآلات القديمة ( ماكينة القطار أمام المحطة).

هذا ولكى تحقق المعارض أهدافها لابد من مراعاة الآتى<sup>(٥٧)</sup>:

- ١- موقع المعرض حيث لابد أن يكون سهل الوصول إليه ويفضل أن تكون المؤسسات ذات السلع المتشابهة قريبة من بعضها داخل المعرض حتى يسهل على الجمهور الوصول إليها كلها والمقارنة بينها.
- ٢- يجب توفير كافة الخدمات اللازمة للجمهور فى المعرض من تليفون وطعام أو شارب.. إلخ.

٣- يجب تصميم المعارض بطريقة جذابة تساعد على لفت انتباه الجمهور ويفضل أن يحتوى المعرض على صور ورسومات عن المؤسسة وصناعاتها وتطلعاتها.

٤- يجب استخدام الموظفين الأكفاء القادرين على عرض خدمات المؤسسة للجمهور بالطريقة التي يرضى عنها وتجذبه إليها وتتمكن من إقناعه بها.

ومن أهم مزايا هذه الوسيلة لرجل العلاقات العامة ما يلي:

١- أنها تمكن من تقديم المنظمة تقديم يليق بها وذلك باختيار المواقع والمساحات المناسبة داخل المعرض.

٢- أنها تمكن من تعريف الجمهور بالإنتاج الفعلى للشركة وبالطموحات والتطلعات المستقبلية، وذلك من خلال الاتصال المباشر ومن خلال عرض نماذج الإنتاج ومنح الجمهور فرصة لتفحصها وربما تذوقها بالنسبة للمواد الغذائية.. إلخ.

٣- أنها تمكن الإدارة من مناقشة الجمهور من أجل التعرف على اهتماماته ورأيه فيما يتعلق بالمؤسسة المعنية، وهذه فرصة قلما يمكن الحصول عليها بالصورة الواقعية والجماهيرية التي تحققها المعارض.

وبالرغم من ذلك ينبغي أن تعرف أن هذه الوسيلة ذات تكلفة عالية مما لا يسمح لكثير من المؤسسات المشاركة فيها كما أنها وسيلة مؤقتة جدا كذلك فإن المعارض قد تكون ذات أثر عكسى على بعض المؤسسات إذ أنها لا تكون قد وصلت فى إنتاجها الى المستوى الجيد وعند مقارنتها مع بعض المؤسسات الأخرى المنافسة، وبالتالي تكشف عن مستواها وتبدو فى وضع لا تحسد عليه، وينبغى على إدارة العلاقات العامة أن تدرس المؤسسات المشاركة وطبيعة مشاركتها قبل أن تدخل فى مشاركة غير متكافئة.

#### ٤] المستقبل:

وهو الطرف الآخر فى عملية الاتصال الذى يقوم بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة له من المرسل ويفسرها تبعا لمفهومه ولثقافته عن الموضوع المتعلقة به. وقد تصل هذه الرسالة بوضوح فيهما المستقبل أو المتلقى، أو قد يصعب عليه لأمر تتعلق بصياغتها أو أسلوبها أو الطبيعة الفنية أو لخلل حال دون وصولها.

والمستقبل يمكن أن يكون فردا كما فى المحادثة الشخصية، ويمكن أن يكون مجموعة محددة من الأشخاص، ويمكن أن يكون مجموعة كبيرة من الناس كما هو حال المشاهدين والمستمعين للتلفزيون والإذاعة وقراء الصحف والمجلات. وفى الاتصال الجماهيرى فإن المستقبل هو الجمهور والآن نتناول هذا الجمهور بشيء من الايضاح على النحو التالى:

#### **(أ) مفهوم الجمهور:**

نحن نقصد بالجمهور فى مجال العلاقات العامة كل شخص مهتم بالمنظمة أو يتأثر بها أو كل شخص تؤثر آرائه على المنظمة<sup>(٥٨)</sup> وبمعنى آخر فإن الجمهور هو جماعة مختلفة<sup>(٥٩)</sup> لا يعرف أعضاؤها بعضهم بعضا بالضرورة ولا يجتمعون فى مكان جغرافى وإنما يكون تجمعهم على أساس فكرة أو سلعة معينة وإقبالهم عليهم أى أن تجمعهم أساسه هو عملية الاختيارات.

وبدقة عامة فإن للجمهور مجموعة من الخصائص نذكر منها يلى<sup>(٦٠)</sup>

- ١- يتكون الجمهور من أفراد وقد تختلف أعمارهم وطبقاتهم الاجتماعية ومستوياتهم الثقافية ومراكزهم المهنية.
- ٢- لا يكون هناك أى تفاعل بين أفراد الجمهور نظراً لأن أفرادهم مجهول بعضهم البعض فى الأغلب الأعم.
- ٣- لا يكون هناك أى تبادل للخبرة بين أفراد الجمهور.



٤- يعجز الجمهور عن العمل الموحد لعدم توافر الاتصال بينما سلوك الجماهير يتحدد طبقا لنشاط الفرد وليس طبقا لنشاط جمعى منسق.

### تصنيف الجمهور:

يعد الاهتمام بمعرفة خصائص الجمهور المستهدف من أهم العوامل التي تحدد نجاح عمليات الاتصال فى مجال العلاقات العامة حيث تشير الدراسات الحديثة الى ضرورة تحديد الجمهور المستهدف تحديدا دقيقا نظرا لأن جهود الاتصال فى مجال العلاقات العامة لم تعد تستوعب ما أصطلح على تسميته الجمهور العام وتشير الدراسات أيضا الى مفهوم تجزئة الجمهور باعتباره الحل الأمثل الذى يتيح فرصة التعامل مع كل فئة من فئات الجمهور بحسب خصائصها وحاجاتها الاتصالية ويقصد بعملية تجزئة الجمهور تحديد فئاته المختلفة بحسب خصائصها المميزة، وذلك للمساعدة فى عملية الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية بهدف تحقيق أقصى درجة من التأثير باستغلال أفضل الوسائل من خلال إعداد رسائل محددة الى فئات محددة وتشير الدراسات الى أن هناك العديد من تقسيمات التى أعطيت للجمهور غير أن أكثر هذه التقسيمات أهمية فى مجال العلاقات العامة هو تقسيم الجماهير الى نوعين أساسيين:

هما الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى وسنلقى الآن مزيدا من الضوء على هذين النوعين من الجماهير.

### أ] الجمهور الداخلى<sup>(١)</sup>

المقصود بالجمهور الداخلى هو الجمهور الذى يتكون من جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة من فنيين وإداريين وعمال وقد يمتد هذا الوصف ليشمل فئة أخرى من غير العاملين بالمؤسسة من مؤسسين ومساهمين وقد يتسع أيضا فى بعض المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة مثل جمهور الطلاب فى

المدارس والجامعات أو المرضى فى المستشفيات أو السياح فى الفنادق .. إلخ. وتأتى العلاقة بالجمهور الداخلى للمؤسسة فى مقدمة برامج العلاقات العامة وليس ذلك بسبب ضخامة أعدادهم فحسب بل لأنهم يمثلون جزءا له اعتباره من الجماهير الخارجية كالمستهلكين وحملة الأسهم والمجتمع المحلى والجمهور العام، أضف الى ذلك أنهم على اتصال تام ومستمر بالجماهير الأخرى ولا يمكن أن نتوقع أن يقوموا بدور سليم فى برنامج العلاقات العامة إلا إذا كانوا هم أنفسهم على علاقة طيبة بالمؤسسة.

وسوف نتناول فيما يلى بشىء من الإيجاز العلاقات مع بعض فئات الجماهير الداخلية والتي تتمثل فيما يلى:

#### ١- العلاقات مع الموظفين:

إن أى محاولة لإيجاد علاقات عامة طيبة مع الموظفين سيكون مصيرها الفشل إذا لم يصاحبها تطبيق برنامج من شأنه تزويد الطبقة العاملة بالمؤسسة بكل حاجاتها الاجتماعية والاقتصادية، وقد لخصها الأستاذ H. Wilson بكتابة *The Psychological Needs of man* فيما يلى:

١- الحاجة الى الانتماء فالفرد يرغب فى الانضمام فى الجماعة ويشعر فى داخله بقوة وثقة إذا شعر أن هذه الجماهير تحرص على صداقته.

٢- الحاجة الى قبوله بالمجتمع الذى يعمل فيه وترحيبهم به.

٣- الحاجة الى الاحترام.

٤- الحاجة الى الأمان.

٥- الحاجة الى الاشتراك فى العمل.

٦- الحاجة الى الابتكار والنقد والتعديل فى الإنتاج .

ويمكن أن تحقق الإدارة بالتعاون مع العلاقات العامة الحاجات السابقة

بالاستعانة بما يلى<sup>(١٢)</sup>:

- ١- توفير الفرصة للعاملين للتفاعل الاجتماعي من خلال توفير فترات راحة لشرب الشاي والغذاء ونشاطات ترفيهية مثل الحفلات والرحلات والنشاطات الرياضية.... إلخ
- ٢- خلق روح الفريق من خلال الاشراف على جماعة العمل وذلك عن طريق تحليهم بروح الصداقة والدعم لجماعة العمل.
- ٣- إجراء لقاءات مع المرؤوسين لمناقشة إنجازاتهم وتطور المؤسسة.
- ٤- تصميم مهمات متحدية وتزويد العاملين برفع صدى إيجابي حول أدائهم.
- ٥- الاعتراف بالأداء وتشجيع الإسهامات الجيدة للعاملين.
- ٦- تفويض المرؤوسين بالسلطة.
- ٧- إشراك المرؤوسين في وضع أهداف المؤسسة وصنع القرارات.
- ٨- توفير التدريب الملائم. وتنفيذ برامج تنمية لمساعدة العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة كفاءة أداء وظائفهم.
- ٩- توفير بعض رموز الاحترام والتقدير للعاملين مثل إعطائهم بعض الامتيازات أو الألقاب الإدارية والترقية والزيادات.... إلخ
- ١٠- إعطاء العاملين الفرصة لتشكيل وظائفهم.
- ١١- إعطاء العاملين فرص حرية التعبير بجعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين الإدارة.
- ١٢- تشجيع الابتكارية وتطويرها لدى العاملين.
- ١٣- تأمين الاستقرار الوظيفي ( العقود الدائمة والطويلة الأجل أو العمل طيلة الحياة على الطريقة اليابانية ).
- ١٤- تأمين الحاجات الأساسية ( البدنية ) بتأمين مرتبات كافية لتوفير الطعام والكساء والماوى.
- ١٥- توفير الإحساس بالأمن والأمان فى المؤسسة.

أما عن الأهداف التي يحققها اتصال العلاقات العامة بهؤلاء الموظفين فإنها تتمثل فيما يلي<sup>(١٣)</sup>:

(١) شرح سياسات الشركة وإجراءاتها وتفسير القوانين واللوائح الجديدة المتعلقة بسير العمل.

(٢) إقناع العمال بأن مصلحة الإدارة ومصالحهم واحدة وغير متعارضة وبالتالي فتعاونهم مع الإدارة سوف يؤدي الى زيادة أرباح الشركة ومن ثم زيادة الحوافز والمكافآت إليهم.

(٣) رفع الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي الى تقليل معدلات التغيب عن العمل وإلى زيادة إنتاجية الموظف واندماؤه للشركة وكذلك التقليل من معدلات دوران العمل.

(٤) محاولة اجتذاب الموظفين المؤهلين والمدربين جيدا للعمل في الشركة وذلك من خلال بناء سمعة جيدة عن الشركة في سوق العمل.

(٥) خلق روح الاعتزاز لدى الموظف بشركته، فإذا كان الموظف راضيا عن عمله ويشعر بمعاملة جيدة من رؤسائه فإنه بلا شك سيشعر بالفخر والاعتزاز بشركته أمام الجماهير التي يقوم بالاختلاط بها.

(٦) الاعتراف بإنجازات الموظفين ومساهماتهم في مجال العمل، وهذا مما يساعد على إشباع حاجات الموظف.<sup>(١٤)</sup>

(٧) تشجيع الموظف على التعبير عن آرائه وإتجاهاته وذلك بتطبيق نظام الاتصالات ذات الاتجاهين.

## ٢- العلاقات مع المساهمين<sup>(١٥)</sup>

قد أعطى القانون حقوقا مختلفة للمساهمين يمكن الرجوع إليها بالإطلاع على قانون الشركات المساهمة، فلا يمكن تغيير رأس المال، ولا حدوث أى تغيير فى قانون الشركة الأصلية ونظامها الأساسى إلا بموافقتهم وهم الذين

يعينون أعضاء مجلس الإدارة ومراقب حسابات الشركة كما أعطاهم القانون حق دعوة جمعية عمومية غير عادية فى ظروف خاصة، وحق عزل المديرين وسحب الثقة منهم وحق الإطلاع على دفاتر الشركة إلى آخر ما هنالك من حقوق وردت بالتفصيل فى قانون الشركات وتتمثل أهم الواجبات الملقة على عاتق إدارة العلاقات العامة تجاه المساهمين فيما يلى:

- ١- إعداد وإخراج النشرات التى توزع على المساهمين.
- ٢- إقامة علاقات طيبة بين الشركة ومحررى الشؤون المالية والاقتصادية بالصحف والمجلات ووسائل النشر الأخرى ومدعم بما يلزمهم من معلومات.
- ٣- تنظيم عقد المؤتمرات الصحفية بين رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب أو كبار المسئولين بالشركة والصحافة.
- ٤- تحرير رسائل الترحيب بالمساهمين الجدد والتى يوقعها رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب.
- ٥- الرد على استفسارات المساهمين فيما يختص بأعمال الشركة وشؤونها المالية.
- ٦- التحقيق فى الشكاوى التى ترد من المساهمين والرد عليها.
- ٧- إجراء استقصاءات بين المساهمين لمعرفة مدى إطلاعهم على النشرات التى ترسلها الشركة ورأيهم فى طريقة عرضها وسؤالهم عن المعلومات التى يودون معرفتها واقتراحاتهم بهذا الصدد، واستطلاع رأيهم مقدما فى مشروعات الشركة التى تستلزم الحصول على موافقتهم.
- ٨- تصميم وإخراج الإعلانات الخاصة بطرح أسهم جديدة فى السوق أو لاجتماعات الجمعية العمومية العادية للمساهمين أو مشاكلها من الاجتماعات.
- ٩- تنظيم زيارات المساهمين للشركة ومصانعها.

هذا وتجرى إدارة العلاقات العامة اتصالات بالمساهمين لتحقيق الأهداف التالية<sup>(١٦)</sup>:

- ١- إيجاد التفاهم بين المساهمين وإدارة الشركة.
  - ٢- خلق الاهتمام لدى المساهمين بالشركة.
  - ٣- الترويج لمنتجات الشركة أمام المساهمين وبيع هذه المنتجات إليهم فهم أولى الناس بشرائها.
  - ٤- كسب تأييد المساهمين لإدارة الشركة وذلك لأجل إعادة انتخاب مجلس الإدارة ولما لذلك من تأثير على استمرارية السياسات والبرامج.
  - ٥- إيجاد الثقة المتبادلة بين المساهمين وإدارة الشركة وذلك لأجل تشجيع المساهمين على الاحتفاظ بما لديهم من أسهم.
  - ٦- تحسين صورة الشركة أمام المساهمين الحاليين وذلك لأجل ضمان اكتتابهم في أسهم الشركة عند اتخاذ قرار بزيادة رأس المال.
  - ٧- تحسين صورة الشركة أمام المستثمرين المرتقبين ( المساهمين المتوقعين) لأجل ضمان شراءهم لأسهم الشركة مستقبلا.
- وفي نهاية حديثنا عن الجمهور الداخلى نشير الى أن هناك عدة طرق يمكن لرجل العلاقات العامة استخدامها للاتصال بالجمهور الداخلى نذكر منها ما يلي<sup>(١٧)</sup>:

- ١- نظام الباب المفتوح:  
وإتاحة الفرصة لمقابلة المسئولين والإدلاء بأرائهم وعادة ما يخصص المسئول جزء من وقته لمقابلة الراغبين من الأفراد فى مقابلته.
- ٢- نظام الاقتراحات:  
وذلك بإنشاء نظام لقبول الاقتراحات من الموظفين والعمال بشأن شروط العمل وسياسيات العمل والإنتاج وغيرها.

### ٣- نظام المرشدين:

وتعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المستخدمة للتعرف على آراء أفراد القوة العاملة ورغباتهم سواء الشخصية أو تلك المتعلقة بظروف العمل، وتتخلص فى إنشاء مكتب معين يعين به خبراء لإرشاد الأفراد الى كيفية حل مشاكلهم، ومن ثم يتمكن هؤلاء المرشدون من معرفة الكثير عن حياة الأفراد وماهى رغباتهم وأمالهم، وما هى العوامل التى يشكون منها ويرغبون التخلص منها واستبعادها ولا شك أن نجاح مثل هذه الطريقة يتوقف إلى حد كبير على درجة الخبرة والمهارة التى يتمتع بها المرشد.

وهى طريقة لمعرفة رغبات الأفراد ووجهة نظرهم ومدى رغبتهم فى مشاركة الإدارة فى وضع السياسات والقرارات المختلفة المتعلقة بالعلاقات الصناعية وإدارة الأفراد.

### ٥- تقارير الرؤساء والمشرفين:

أن الاتصال المباشر بين الرؤساء والمشرفين بالعمال يتيح لهم فرص عديدة لمناقشة الأفراد فى كافة الموضوعات المتعلقة بالعمل نفسه أو المتعلقة بحياتهم الخاصة ومن ثم يستطيع الرؤساء والمشرفين دراسة رغباتهم وأمالهم وإيلاجها بدورهم إلى الإدارة العليا بالمؤسسة وتعتبر طبقة رؤساء العمال حلقة الاتصال بين إدارة المؤسسة والموظفين والعمال.

## ب] الجمهور الخارجي:

يشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من يتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي وهذا يعني اننا سنجد ان هناك نوعين من الجمهور الخارجي هما<sup>(١٨)</sup>

- ١- الجمهور الخارجي المباشر وهو المستهدف من الرسالة التي يقوم أخصائي العلاقات العامة بتوجيهها إليه، وهذا النوع من الجمهور معنى مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيتلقى الخدمة، او الذي سيستهلك المنتج.
  - ٢- الجمهور الخارجي غير المباشر وهو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة.
  - ٣- والجمهور الخارجي بنوعية يشمل الزبائن الحاليين والزبائن المتوقعين مستقبلا والحكومة والمؤسسات المنافسة والمستثمرين والمجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة والمؤسسات الاقتصادية والحكومية والمجتمع بشكل عام.
- وللوصول الى الجمهور الخارجي تقوم العلاقات العامة بذلك من خلال مجموعة من الأنشطة مثل الإشهار وحملات الترويج لخدماتها أو سلعها، والنشر سواء كان ذلك كتباً أو ملصقات أو كتيبات أو مجلات وكذلك عن طريق الأبحاث، والتمويل للمشاريع والخدمات المجتمعية، والمشاركة في الندوات والخطابات وتستخدم أدوات ووسائل متعددة للقيام بأنشطتها تلك، وذلك من خلال توزيع الأخبار والصور والزيارات والمعارض وإعداد التقارير السنوية والخطب والمؤتمرات الصحفية والبرامج التليفزيونية والإذاعية.
- هذا وسنلقى الآن الضوء على بعض فئات الجمهور الخارجي ودور العلاقات العامة في هذا الشأن.



## ١] العملاء:

لا تستطيع أى مؤسسة أن تنجح إلا إذا رضى العملاء عن السلعة والخدمة التى تقدمها وعلى هذا ففئة العملاء الحاليين والمرتبين من أهم الفئات بالنسبة للمنظمة ومن ثم فإن الاتصال بهم يجب أن يهدف الى تحقيق ما يلى:

- ١- كسب ثقة العملاء الحاليين والحفاظ عليهم.
- ٢- اجتذاب عملاء جدد الى المنشأة.
- ٣- الحصول على أكبر حصة فى السوق.
- ٤- تخفيض شكاوى العملاء الى أقل حد ممكن و الإسراع فى حل شكاويهم الحالية.
- ٥- تزويد العملاء بمعلومات فيما يتعلق بتاريخها وسياساتها ومركزها فى السوق.
- ٦- التعرف على آراء العملاء واتجاهاتهم عن طريق إجراء البحوث.
- ٧- مساعدة إدارة التسويق فى تعديل سياساتها إذا تبين من آراء العملاء بأنها سياسات غير عادلة.

وفى هذا المضمار فإن نشاط العلاقات العامة يجب أن ينحصر فيما يلى:

- ١- الرد على الاستفسارات، وتتبع الشكاوى التى ترد الى المنشأة ومعالجتها.
- ٢- شرح سياسة المنشأة تجاه العملاء لكل من يتصل بهم من أفراد المنشأة وكذلك الموزعين للتأكد من فهمهم إياها.
- ٣- تحرير وإنتاج النشرات التى توزع على العملاء مباشرة أو عن طريق الموزعين لبناء وتدعيم سمعة المنشأة.
- ٤- إرشاد العملاء الى الطرق المثلى لاستعمال السلعة.
- ٥- الدراسة المستمرة لاتجاهات العملاء بالنسبة للمنشأة والسلعة والخدمات

التي تقدمها... الخ.

٦- التعاون مع جمعيات المستهلكين والجمعيات والجمعيات النسائية وغيرها من الهيئات ومدىها بكافة المعلومات التي تطلبها.

٧- تنظيم زيارات المستهلكين للمنشأة ومصانعها.

هذا ويمكن لإدارة العلاقات العامة التعرف على رغبات العملاء واتجاهاتهم بطرق مختلفة منها (١٩)

(١) تحليل الرسائل والشكاوى التي ترد الى المنشأة:

وفيهما تظهر مواطن الضعف والقوة ويمكن بهذه الوسيلة إصلاح العيوب التي يشكو منها العملاء والاستفادة من المزايا.

ويجب تحليل الشكاوى والاقتراحات وتسجيلها حسب الإدارة ونوع العميل، فردا كان أو منشأة تجارية أو هيئة مهنية أو حكومية، ونوع الشكاوى أو الاقتراح، والإجراءات التي اتخذت بشأنه.

(٢) الاتصال الشخصي:

يمكن تعرف رغبات العملاء واتجاهاتهم عن طريق المقابلة الشخصية، فالمشتغل بالعلاقات العامة بصفته متصلا بالجمهور وبقيادة الرأي فيه يمكنه أن يساعد في تحديد رغبات المستهلكين بخصوص التحسينات التي يراد إدخالها على السلعة أو الخدمة أو العبوة أو العلامة التجارية أو نظام التحصيلي أو سياسة الخصم أو غيرها من المسائل.

(٣) عن طريق تحليل ما ينشر في الصحف العامة والمجلات ومناقشات الجمعيات والهيئات وخصوصا جمعيات المستهلكين.

(٤) عن طريق دراسة تقارير مجموعات المستهلكين:

التي تكونها بعض المنشآت أو التي تكون بواسطة هيئات الأبحاث.

٥) عن طريق الاستقصاء:

وذلك باختيار عينة وسؤالها، ودراسة النتائج .

## ٢] الموردين:

تحتاج معظم المنشآت الصناعية الى إدارة خاصة بالمشتريات تشرف على تزويد المنشأة بكافة احتياجاتها من المواد الخام والمهمات والمعدات، كما تحتاج المنشآت التجارية الى الحصول على سلع بقصد بيعها ثانية.

ويختلف عدد الموردين من منشأة الى أخرى، فبينما يصل عددهم في منشأة معينة بضع أفراد أو شركات تعد على الأصابع، يصل عددهم في منشأة أخرى عشرات بل مئات من الأفراد والشركات حسب حجم المنشأة وطبيعة أعمالها.

ولضمان حسن سير العمل بها، ونجاحها في مهمتها تحتاج المنشآت كبيرها وصغيرها الى إقامة علاقات طيبة بينها وبين مورديها. ويمكن تلخيص توقعات الموردين ورغباتهم كما يلي:

- ١- اتباع سياسة عادلة للشراء مبنية على أسس واضحة وموضوعية. فلا يتم محاباة مورد على حساب آخر لمصلحة ضيقة او أمور شخصية.
- ٢- الاستمرارية في التعامل مع المورد واستلام طلبات بصفة منتظمة.
- ٣- دفع فاتورة المشتريات في الوقت المحدد دون أى تأخير.
- ٤- الصدق في معاملة الموردين.
- ٥- إتاحة الفرصة للموردين لإبداء اقتراحاتهم ووجهة نظرهم.
- ٦- معالجة الشكاوى المقدمة من الموردين بالسرعة الممكنة.

أما عن المبادئ الواجب مراعاتها في علاقة المنظمة بالموردين فإنها تتمثل فيما يلي:

- ١- يجب أن يكون المشترون على علم تام بسياسة منشأتهم وأن يراعوا هذه السياسة في علاقاتهم مع الموردين.
  - ٢- يجب ألا يطلب من مندوبي البيع بيان الأسعار إلا إذا كانت المنشأة جادة في الشراء.
  - ٣- يجب الشراء بالسعر السائد في السوق بعد أخذ مسائل الكمية والجودة وشروط الدفع والشحن في الحسبان، علما بأن محاولة المشتري خفض السعر تحت مستوى سعر السوق يضر بمصالح المشتري والبائع.
  - ٤- يجب ألا تقضى الأسعار التي يقدمها مندوب الى آخر.
  - ٥- يجب أن تكون شروط المناقصات واضحة، لا لبس فيها ولا غموض، وأن تكون مصممة بحيث تسمح لأكثر عدد من الموردين أن يتقدموا بعطاءاتهم.
  - ٦- يجب بقدر الإمكان توحيد طلبات الشراء، وشروط العقد، ويجب أن تراعى هذه الشروط العرف المعمول به في السوق.
  - ٧- يجب التعاون مع الموردين إذا حدث أن أصيبوا بأزمة طارئة.
  - ٨- يجب ألا يساء استعمال حق رفض السلع أو إرجاعها.
  - ٩- يجب محاولة فض أي نزاع بالطرق السلمية.
- وتتمثل أهم طرق الاتصال بالموردين فيما يلي:

- ١- عن طريق الصحافة المهنية وذلك لشرح سياسة المنشأة الشرائية، ودعوة الموردين للاتصال بها وبناء سمعة المنشأة وتدعيمها لديهم.
- ٢- عن طريق البريد المباشر والنشرات المصورة لإخبارهم بأى تغييرات تحدث في سياسة المنشأة أو المشتريين.
- ٣- عن طريق مجلة المنشأة إذا كان عددهم يستدعي تخصيص مجلة لهم وإلا أرسلت إليهم المجلة الخاصة بأفراد المنشأة.

٤- عن طريق المقابلات الشخصية بينهم وبين المديرين، ودعوتهم لزيارة مكاتب الشركة ومصانعها.

### دور العلاقات العامة فى بناء علاقات طيبة بالموردين:

ينطلق دور العلاقات العامة هنا من سياسة المشتريات التى تتبعها المؤسسة مع الموردين حيث يجب على العلاقات العامة تفهم هذه السياسة ومعرفة شكاوى الموردين منها وملاحظتهم عليها. وبعد ذلك يتحتم على العلاقات العامة التنسيق مع إدارة المؤسسة لإزالة نقاط الخلاف والمشكلات. ومن ثم الاتصال بالموردين لشرح وتفسير سياسات المؤسسة لهم وإيضاح اهتمام المؤسسة بوجهات نظرهم وحرصهم على وجود علاقات جيدة معهم.

ويدخل ضمن هذا الدور أيضا تدريب موظفى المشتريات على أهمية التعاون مع الموردين، وعدم وضع العقبات الروتينية أمامهم لأن ذلك لن يكون فى مصلحة المؤسسة.

### [٣] الموزعين (٧٠)

تعمل العلاقات العامة على إيجاد علاقات طيبة بالموزعين، ويكون ذلك بتحسس احتياجاتهم ورغباتهم وأرائهم فى السلعة ومميزاتها، والمؤسسة وسياستها. وتباشر العلاقات العامة ذلك من خلال اتصالها برجال التوزيع والبيع ونقل وجهات نظرها الى المؤسسة، الأمر الى يثمر فى تطور سياسات المؤسسة وتحسين منتجاتها وازدهارها.

ومن ثم فإنه يمكن القول بأن المهام التى تقع على قسم العلاقات العامة فى هذا الصدد تتمثل فيما يلى :-

١- تنظيم زيارات الموزعين وموظفيهم للشركة ومصانعها.

٢- رفع الروح المعنوية، وتشجيع المنافسة السليمة بينهم وذلك بتنظيم المسابقات التى تجرى من حين إلى آخر.

٣- شرح السياسة العامة للمنشأة وخصوصا السياسة التسويقية والإعلانية، فلا يحقق الموزعين ربحا إلا إذا باعوا السلع التي اشتروها وهم لا يقبلون على شرائها إلا إذا تأكدوا أن هناك طلبا منتظرا عليها، وعلى هذا فعلى الشركة أن تقنعهم بأنها تبذل كل ما فى وسعها لتوجيه الطلب المرتقب إليهم، وعليها أن تشرح البرنامج الإعلاني - موعده، كلفته، مقداره - كما قد تساهم الشركة بجزء من تكاليف الإعلان فى مناطقهم، أو تمدهم بأصول إنتاج الإعلانات ويقومون هم بنشرها على حسابهم.

٤- تنظيم دراسات ثقافية للموزعين وموظفيهم وخصوصا فى شئون الإدارة والبيع.

٥- دراسة اتجاهات الموزعين ورغباتهم لرفعها إلى المسئولين عن وضع السياسة التسويقية.

٦- تحقيق الشكاوى التى ترد منهم والعمل على إزالة أسبابها.

وتمثل أهم طرق الاتصال بالموزعين للتعرف على رغبتهم واتجاهاتهم فيما يلى:

١- الاتصال للشخصى: وذلك بين مندوبى البيع ورجال العلاقات العامة من جهة ورجال التوزيع من جهة أخرى، ويتدرب مندوبو البيع ورجال العلاقات العامة على إعداد التقارير الوافية عن ملاحظاتهم لمقابلتهم مع رجال التوزيع.

٢- المعارض: وهى مهمة لأنها تتيح الفرصة لمسئولى المبيعات ورجال العلاقات العامة للاتصال المباشر بالموزعين وأخذ آرائهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم فى سياسات المؤسسة المباشرة.

٣- مؤتمرات الموزعين: وهى مؤتمرات تعقدها كثير من المؤسسات على شكل دورى ( كل ثلاثة أو ستة أشهر ) للالتقاء بجمهور الموزعين لتبادل وجهات النظر حول المؤسسة ومنتجاتها.

٤- استقصاءات رجال البيع والتسويق: وهى استقصاءات تستهدف التعرف على آراء الموزعين وتعليقاتهم على سياسات المؤسسة وخدماتها والمنتجات التى

- ٥- تحليل شكاوى الموزعين: حيث تقوم المؤسسة بدراسة شكاوى الموزعين ومفترحاتهم تجاه السلعة والمؤسسة وسياستها عموما.
- وتقوم العلاقات العامة أيضا في نفس الوقت بالاتصال بالموزعين لشرح وجهة نظر المؤسسة وسياستها وإيضاح مميزات السلعة وطرق استخدامها وصيانتها وتستخدم العلاقات العامة في ذلك وسائل الاتصال التالية:
- ١- الاتصال الشخصي: ويستخدم لشرح سياسات المؤسسة لهم ولتعريفهم بتاريخ المؤسسة وتطوراتها واهتمامها بأراء الموزعين والمستهلكين وحرصا عليهم.
  - ٢- الصحف والمجلات المهنية: ويتم عن طريقها تعريف الموزعين بخطط التسويق والبيع وشروط المؤسسة للتعامل معها.
  - ٣- البريد المباشر: وتستخدمه المؤسسة لأخبار الموزعين بالتغيرات التي تحدث على خطط التسويق، كما يستخدم لإخبارهم بمواعيد الحملات الإعلانية للمنتجات الحالية والحديثة.
  - ٤- مجلة الموزعين: وتقوم المؤسسات بإصدارها لخدمة الموزعين وغيرهم وتنتشر فيها أخبار السلعة وطريقه عملها وسياسات المؤسسة والأخبار الأخرى التي تهم الموزعين.
  - ٥- إعلانات الموزعين: وهذا النوع من الإعلان تنتشره المؤسسات في المجلات المتخصصة أو المجلة التي تصدرها المؤسسة وتوزعها عليهم، ويستخدم هذا الإعلان إذا كان عدد الموزعين كبيرا، وتحتوى هذه الإعلانات عادة على المنتجات للحديثة أو التحسينات التي أدخلت على المنتجات الحالية أو التغيرات التي حدثت في أسعارها أو أماكن وشروط بيعها وغير ذلك.

#### ٤] المجتمع المحلي:

المنشأة لا تعيش بمعزل عن المجتمع الذي حولها فهي تحصل منه على احتياجاتها من العمال والموظفين وتبيعه منتجاتها من السلع والخدمات وتستفيد المنشأة من الخدمات والمرافق العامة في المجتمع مثل مرافق الكهرباء والماء والغاز والمواصلات والتليفون وغيرها ولهذا يجب المحافظة على علاقات جيدة دائما مع المجتمع المحلي ورموزه والمستفيدين منه.

فقيادة الرأي لهم الدور الأساسي في تكوين الرأي العام لدى المجتمع المحلي إذا أنهم يؤثرون على تفكير المجتمع بسبب سلطتهم الواضحة، ويشمل قادة الرأي الآباء والمدرسون والسياسيون ومسئولي النقابات وموظفي الحكومات والصحفيون وغيرهم.

ويتوقع قادة الرأي في المجتمع من المؤسسة القيام بمسئوليات معينة تجاه المجتمع الذي يقدم لها الكفاءات البشرية المتعلمة والمدربة ورأس المال المناسب ومكان الإقامة الصالح وخدمات المنافع العامة كالتلفزيون والماء والكهرباء والترخيص للقانوني لممارسة العمل والحماية من التخريب والحرائق... وغيرها، وهذه المسئوليات هي:

- ١- توفير فرص العمل الجيدة لأبناء المجتمع.
- ٢- مساعدة السلطات الحكومية المحلية على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقوانين الحكومية.
- ٣- شراء احتياجاتها من المجتمع المحلي.
- ٤- إسهامها مساهمة فعالة في زيادة الإنتاج القومي.
- ٥- الاهتمام بالخدمات الطبية والثقافية والاجتماعية وتوفيرها على أفضل وجه لأفراد المجتمع المحلي.
- ٦- المحافظة على صلتهم بجيرانهم وعدم إيدائهم بالضوضاء أو بالملوثات الضارة.



ومن ثم فإن الاتصالات في هذا المجال سوف تهدف الى ما يلي:

- ١- تزويد المجتمع بأخبار المؤسسة وسياساتها وأنظمتها.
- ٢- إجراء تصحيح للمعلومات الخاطئة التي قد تكون تشكلت في ذهن أفراد المجتمع لأجل تحسين الصور الذهنية للمنشأة.
- ٣- المحافظة لى علاقات جيدة مع المجتمع المحلي وذلك عن طريق إعطاء فرص للعمل والاشتراك في المناسبات الاجتماعية والأنشطة الرياضية والثقافة.
- ٤- دعم البرامج الثقافية والصحية والاجتماعية وذلك لأجل المساهمة في رفاهية المجتمع.
- ٥- التحقيق فى أى شكاوى ترد من أفراد المجتمع ومحاولة حلها بأسرع وقت ممكن.
- ٦- الترويج لمنتجات الشركة وبيع هذه المنتجات الى أفراد المجتمع المحلي.
- ٧- التعرف على آراء أفراد المجتمع واتجاهاته على طريق البحوث.

أما عن دور العلاقات العامة في بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي للمؤسسة: فإنه يتلخص هذا الدور في قيام المؤسسة بالتزاماتها ومسئولياتها تجاه المجتمع المحلي، ويبدأ هذا الدور في اتصال العلاقات العامة بقيادة هذا المجتمع للتعرف على احتياجات مجتمعهم وملاحظات وشكاويهم تجاه المؤسسة وبعد ذلك تتولى العلاقات العامة نقل هذه المعلومات لإدارة المؤسسة لكي تتخذ القرارات والسياسات المناسبة، ثم بعد ذلك تقوم العلاقات العامة بالاتصال بقيادة هذا المجتمع لشرح تصرفات المؤسسة وسياستها لهم ولتوضيح مدى اهتمام المؤسسة بأحوال مجتمعهم وهمومه واحتياجاته.

#### ٥] التغذية العكسية " رجع " Feed Back

التغذية الراجعة هي عملية الاستجابة أو ردة الفعل في الاتصال، ويطلق عليها احياناً ( رجع الصدى ) أو الأثر لما يتلقاه المستقبل من كلمات وألفاظ

وأفكار ومقترحات بعد إرسال رسالته.

ويطلق على التغذية الراجعة ( الرسالة العكسية ) من المستقبل إلى المرسل حيث يبدى المستقبل من خلالها مدى إدراكه وفهمه ووجهة نظرة نحو الرسالة التي تلقاها. وهذه العملية مهمة جدا في العملية الاتصالية حيث أنها تحقق للمرسل فرصة التعرف على مدى وصول الرسالة ووضوحها للمتلقى او المستقبل، وتساعده على التكيف حسب إدراك المستقبل وفهمه للرسالة.

ولما كانت التغذية العكسية في الاتصال الجماهيري ليست قوية في أغلب الأحوال كما أنها ليست واضحة في أحيان كثيرة نظرا لكثرة أفراد الجمهور وتباعدهم وبعدهم عن المرسل لذا فإننا سوف نحاول الآن التعرف على هذه التغذية العكسية وذلك من خلال ما يعرف بالرأى العام .

**مفهوم الرأى العام :**

**ان مصطلح الرأى العام يتكون من كلمتين:**

**أ- الرأى :**

وتعنى التعبير اللفظى أو الكتابى عن الاتجاهات نحو ظاهرة أو مشكلة يثار حولها الجدل<sup>(٧١)</sup> ومن ذلك يمكن استخلاص ما يلى:

١- إن الرأى لا يكون الا فى قضايا مثار للجدل.

٢- ان الرأى يكون معلنا عنه.

٣- ان الرأى يعنى الاختلاف والتناقض.

٤- يختلف الرأى عن الاتجاه وعن الحقيقة فبينما يكون الرأى معلنا يكون الاتجاه معبرا عن الميل أو الاستعداد لان يكون الفرد مع أو ضد شيء ما و بينما يكون الرأى معبرا عن الاختلاف والتناقض فإن الحقيقة تعنى القبول العام.

٥- ان الرأى يمكن أن يصطبغ بالصفة القانونية عندما يتضمن تعليلا عقليا وذلك كآراء القضاة<sup>(٧٢)</sup>

## ب- العام:

وهي تعبير عن وجود جماعة معينة وهذه الجماعة تجمعها مصلحة مشتركة وعلاقات ثابتة وفي العلاقات العامة تعبر عن جمهور معين مثل جمهور العملاء وجمهور الموظفين وجمهور المستهلكين.

وبناء على ذلك فعند استخدام كلمة " عام " كصفة للرأى أى يصبح المصطلح هو " الرأى العام " فإن كلمة العام قد تعنى أيا من المعانى التالية<sup>(٧٣)</sup>:

- ١- أن الرأى المشار إليه يتم التعبير عنه علانية.
  - ٢- أن هذا الرأى المشار إليه يتعلق بالجمهور والمصالح العامة.
  - ٣- إن هذا الرأى يوجد لدى قطاع واسع من الجمهور وليس جماعة صغيرة أى أنه رأى الأغلبية.
  - ٤- ان الرأى العام ليس هو مجموع الآراء الفردية لجماعة من الأفراد بل هو ناتج تفاعل على هذه الآراء.
  - ٥- أن الجمهور أو الجماعة فى حد ذاتها ليس لها ولا يستطيع أن يكون لها رأى لأنها ليست كيانا بذاته ولكنها محصلة مفرداتها.
- والآن بعد أن تناولنا الكلمتين اللتين يتكون منهما الرأى العام كل على حده سنحاول الآن جمعهما معا لتحديد المقصود بمصطلح الرأى العام.

وهنا نشير بداية أن اصطلاح الرأى العام من الاصطلاحات التى يصعب وصفها أو تعريفها حتى أنه يمكن القول بأن هناك اتفاق على مفهوم قوة الرأى العام ولكن لا يوجد اتفاق على تعريف كامل له ولا توجد نظرية مقبولة عن تكوينه<sup>(٧٤)</sup> وسنورد فيما يلى بعض التعاريف التى أعطيت للرأى العام:

❖ تعريف W.Notle<sup>(٧٥)</sup>:

الرأى العام هو: " الآراء الفردية تجاه قضية تؤثر على الأفراد أصحاب الآراء ".  
" هو الكيفية التى يشكل بها الجمهور إحكامه فيما يتعلق بالمشاكل والأهداف أو للقضايا".

❖ تعريف هينيسى Hennessy<sup>(٧٦)</sup>:

أن الرأي العام: " هو مجموع وجهات النظر القابلة للقياس والتي لدى الأفراد الذين لهم مصلحة في هذا الأمر".

❖ تعريف فلوريد ألبورت Eloyed Allport<sup>(٧٧)</sup>:

يقصد بالرأي العام: " المواقف المختلفة التي يعبر فيها الأفراد عن آرائهم إما من تلقاء أنفسهم او بناء على توجه إليهم تعبيراً مؤيداً أو معارضاً لحالة معينة أو شخص معين او اقتراح ذي أهمية واسعة الانتشار بنسبة وكثافة وثبات معين مما يترتب عليه احتمال القيام بعمل ما مباشرة أو غير مباشرة".

❖ تعريف دافيسون Davison<sup>(٧٨)</sup>:

الرأي العام: " هو مجموعة من آراء الأفراد حول قضية ذات اهتمامات ومصالح عامة وغالبا ما تمارس هذه الآراء تأثيرها في سلوك الفرد والجماعة وسياسة الحكومة.

ومن استعراض هذه التعاريف السابقة وغيرها يمكننا أن نؤكد بأن الرأي العام هو الاتفاق في الرأي بين مجموعة من الأفراد حول قضية تكون موضع نقاش وتتوقف قوة هذا الرأي على عنصرين هما :

١- درجة التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجتمع الذي يشكل الرأي العام المعنى.

٢- عمق التفاعل نفسه والذي يظل محكوما بما يلي:

أ- الحالة الانفعالية والمناخ العام داخل الجماعة إزاء القضية المعنية.

ب- القضية المعنية نفسها ومدى حساسيتها لمصالح الجماعة.

ج- درجة تماسك أفراد الجماعة وتجانس مصالحهم بالنسبة للقضية المطروحة.

د- درجة وعي الجماعة نفسها بالقضية ومدى ارتباطها الحقيقي بمصالحها.

هـ- فعالية قنوات الاتصال بين أفراد الجماعة المعنية<sup>(٧٩)</sup>

## خصائص الرأى العام<sup>(٨٠)</sup>:

- ١- الرأى العام ليس ثابتا بل يتصف بالحركية الدائمة وقد يتغير الرأى العام بشكل سريع أو بشكل بطيء حسب درجة تغير العوامل المؤثرة عليه، ويمكن استنتاج درجة ثبات الرأى العام من نتائج استطلاعاته فى تاريخين مختلفين مع إجراء مقارنة بين نتائج هذه التاريخين.
- ٢- الرأى العام يتكون تجاه قضية مثيرة للجدل وليس تجاه قضية مسلم بها، وبالتالي نطلق تسمية الرأى العام على اتجاهات ورأى الأغلبية تجاه القضية المعنية، وهذه الاتجاهات قد تكون ايجابية أو محايدة أو سلبية.
- ٣- يتحدد الرأى العام تجاه قضية معينة وفق مصالح الجمهور وآماله وتوقعاته فمن الصعب تغيير الرأى العام تجاه مشكلة معينة إذا كانت هذه المشكلة مرتبطة بالمصلحة الشخصية للأفراد الذى يكونون الرأى العام.
- ٤- يكون الرأى العام أكثر موضوعية إذا تم تزويد الجمهور بالمعلومات الحقيقية والكافية عن القضية المثيرة للجدل، فكلما كان الجمهور واعيا بتفاصيل القضية كلما كان رأيه عقلانيا وأكثر صوابا.
- ٥- يمكن التعبير عن الآراء إما شفويا عن طريق الكلام أو من خلال الكتابة فى الصحف والمجلات وغيرها. كما يمكن أيضا التعبير عنه من خلال حركات اليد أو إعادة الرأس.

٦- يتشكل الرأى العام من خلاصة أفضل الآراء لغالبية الأفراد.

## عناصر الرأى العام:

يتكون الرأى العام من مجموعة من العناصر التالية:

- ١- قضية أو مسألة تكون موضعا جدليا مع احتمال حدوث اتفاق نسبي حولها.
- ٢- وجود جمهور يتأثر بهذه القضية ويكون مدركا لكافة أبعادها.
- ٣- مركب الأفضليات لدى الجمهور والذى يتمثل فى آراء أعضاء الجماعة حول القضية المعنية ونحن نقصد هنا جميع الآراء الفردية المتخيلة أو لمقاسه

والتي يحملها الجمهور ذو العلاقة حول المشكلة المعينة.

٤- التعبير عن الرأي أى التعبير عن وجهة النظر التي تتجمع حول القضية المعينة سواء أكان هذا التعبير بالكلمات المنطوقة أو المكتوبة.

٥- عدد الأفراد المشتركين فى التعبير عن آرائهم وهذا العدد وان كان يختلف من حالة لأخرى إلا أنه من المهم أن يكون هذا العدد له القوة على إحداث نوع ما من التأثير.

٦- تأثير الرأى العام حيث يجب أن يكون هذا الرأى مؤثرا الى الدرجة التي تجعل الحكومات تأخذ القرارات المنسجمة معه.

هذا وقد قام هيربرت بلامر **Herbert Blumer** بتفصيل ما أوردناه سابقا

وذلك على النحو التالى:

- ❖ سلوك أفراد من البشر.
- ❖ يشمل التعبير عن الموقف.
- ❖ يؤيد العديد من الأفراد.
- ❖ يتم استثارته وتحفيزه من خلال بعض المواقف أو الأشياء العامة المعروفة أو يتم توجيهه نحوه.
- ❖ أن الموضوع أو الموقف المعنى إنما هو هام للعديد من الناس.
- ❖ الذين يمثلون عملا أو الاستعداد للعمل حول طبيعة الموضوع العام المتفق عليه.
- ❖ هم فى الغالب ما يعملون بوعى من أن الآخرين سيكون تصرفهم مع الموقف نفسه بالطريقة ذاتها.
- ❖ يتم التعبير عن الاتجاهات والآراء التي يشتركون فيها او الاستعداد للتعبير عنها.
- ❖ يقوم الأفراد بعرض أنماط السلوك هذه او يجهزون لعرضها وقد يكون

ذلك بحضور الآخرين أو بعد حضورهم.

- ❖ قد يتضمن هذا السلوك مضمونا لفظيا للشخصية الثابتة او المتحولة، وطبيعة جهودها الحاضرة تعارض السلوك الثابت أو تحقق شيئا أكثر منه.
- ❖ غالبا ما يكون له شخصية الصراع بين الأفراد المتحالفين حول موضوع معارض.

- ❖ والآراء متعددة وقوية بشكل كاف مثلهم مثل السلوك العام، وذلك لإعطاء فرصة لبروز احتمال فعالية في تحقيق أهدافها.

#### أنواع الرأي العام:

هناك عدة تصنيفات للرأي العام وذلك على النحو التالي:

#### [١] التصنيف الأول: الرأي العام الظاهر / الباطن:

##### • الرأي العام الظاهر:

هو تعبير مجموعة من الناس عن اتجاهاتها وآرائها إزاء مشكلة معينة تعبيراً صريحا حيث تتوافر الحرية ولا يخشى الناس ان يعبروا عن آرائهم بصراحة.

##### • الرأي العام الباطن:

وهو الرأي العام غير المعبر عنه لان أفراد الجماعة يخشون التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم لأنها ضد القانون او المعايير الاجتماعية المتعارف عليها.

#### [٢] التصنيف الثاني: الرأي العام الفطري / الكامن:

##### • الرأي العام الفطري:

وهنا لا تكتفى الجماعة بالتعبير عن آرائها بالقول بل تأخذ من الخطوات العملية ما يغير الوضع السائد كالثورة والإضراب.

##### • الرأي العام الكامن:

وهو يعنى هنا اتخاذ الجماعة موقفا سلبيا أو نوعا من اللامبالاة تجاه مشكلة معينة.

### [٣] التصنيف الثالث: الرأي العام الشامل / الجزئي:

- **الرأي العام الشامل:**  
وهو الذي يتشكل لدى أفراد الشعب فيما يتعلق بقضية او مشكلة محددة تهم المجتمع وتؤثر على مصالح أفراده.
- **الرأي العام الجزئي:**  
وهو الذي يتشكل لدى فئة محدودة دون غيرها حيث تهم القضية المعنية تلك الفئة وحدها.

### [٤] التصنيف الرابع: الرأي العام السياسي / الاقتصادي / الاجتماعي<sup>(٨١)</sup>:

- **الرأي العام السياسي:**  
وهو الذي يتعلق بقضايا سياسية مثيرة للجدل أو المتعلق بالتأييد أو الدعم لمرشح معين لانتخاب الرئاسة.
- **الرأي العام الاقتصادي:**  
وهو ذلك الرأي المتعلق بمواقف واتجاهات الجماهير تجاه قضايا اقتصادية مثيرة للجدل مثل تخفيض أو رفع سعر الفائدة على القروض.
- **الرأي العام الاجتماعي:**  
وهو ذلك الرأي المتعلق بشعور واتجاهات الجماهير تجاه قضايا اجتماعية مثيرة للجدل مثل التدخين في الأماكن العامة.

### [٥] التصنيف الخامس: الرأي العام المسيطر / المستنير / المنقلا:

- **الرأي العام المسيطر:**  
ويقصد به رأى الصفوة من القادة والزعماء حيث أن لهؤلاء الصفوة أهداف معينة يحرصون على إقناع الشعب بها ويبدلون في سبيل ذلك جهودا ليست في مقدرة المواطن العادي.
- **الرأي العام المستنير:**



ويقصد به رأى الجماعة المرجعية فى موضوع ما حيث تقوم تلك الجماعات بقراءة وتفهم وتجميع المعلومات وتخزين الآراء والأفكار الأمر الذى يؤلف رصيذا كافيا لديها يعينها على مناقشة الموضوعات والإمام بالرأى.

#### • الرأى العام المنقاد:

وهى رأى السواد الأعظم من الشعب غير القادرين على مواصلة البحث أو الإطلاع أو حتى متابعة الأحداث.

#### [٦] التصنيفات الساس الرأى العام الثابت / المتغير

#### • الرأى العام الثابت:

وهو ذلك الرأى الذى يستمد من العادات والتقاليد وبالتالي يصعب تغييره.

#### • الرأى العام المتغير:

وهو ذلك الرأى الذى يتكون نتيجة الحملات الإعلانية والإعلامية والترويجية والدعائية.

#### قوانين الرأى العام:

منذ البداية نود الإشارة الى أن هذه القوانين ليست كالقوانين فى العلوم الطبيعية كالطبيعة والكيمياء ولكنها مجرد ميول يسترشد بها المنشغلون بالعلاقات العامة فى حياتهم الوظيفية، والآن نقول أن هادلى كانتريل<sup>(٨٢)</sup> قد توصل مجموعة القوانين التالية والخاصة بالرأى العام.

- (١) الرأى العام حساس جدا بالنسبة للأحداث الهامة.
- (٢) الأحداث الاستثنائية قد تغير الرأى العام الى النقيض بصفة مؤقتة حتى تتضح الأمور.
- (٣) يتقرر الرأى العام بالأحداث أكثر منها بالأقوال إلا إذا فسرت الأقوال على أنها أحداث.
- (٤) عندما يكون الرأى العام غير متبلور. وعندما يكون الجمهور قابلا للاستهواء

- باحثًا عن بعض التفسير من مصدر موثوق به فإن التصريحات الشفهية  
وبيان طرق العمل تصبح لها أهمية بالغة.
- (٥) عموماً لا يتوقع الرأى العام الحوادث بل يستجيب لها فقط.
- (٦) من الناحية النفسية يتقرر الرأى العام على أسس من المصالح الذاتية.
- (٧) لا يبقى الرأى العام منفعلاً لمدة طويلة إلا إذا شعر الناس أن مصالحهم  
الذاتية معرضة للخطر أو إذا أيدت الحوادث الأقوال.
- (٨) من الصعب تغيير الآراء المبنية على أسس من المصالح الذاتية.
- (٩) عندما تثار المصلحة الذاتية يحتمل أن يسبق الرأى العام فى المجتمع  
الديموقراطى السياسة الرسمية.
- (١٠) عندما يكون الرأى مؤيداً بأغلبية بسيطة، أو عندما يكون الرأى غير  
متبلور تبلوراً كاملاً، فإن حقيقة الواقع تميل إلى أن تجذب الرأى فى  
صفها.
- (١١) يصبح الناس إبان الأزمات شديداً الحساسين بالنسبة لكفاية زعامتهم، فإذا  
وتقوا فيها أصبحوا مستعدون لإعطائها مسئولية فوق العادة، وإذا فقدوا  
الثقة فيها قل تسامحهم عن العادة.
- (١٢) الناس أقل استعداداً لترك زعمائهم يتخذون قرارات فى وقت الأزمات إذا  
شعروا أن لهم يد فى الأمر.
- (١٣) يبدى الناس آراء أكثر، ويتمكنون من تكوين آراء بسهولة أكثر بالنسبة  
للأهداف عنها فى اختيار حالة الطرق المؤدية لتحقيق هذه الأهداف.
- (١٤) الرأى العام - كالرأى الفردى - ملون بالرغبة، وعندما يكون الرأى العام  
مبنياً أساساً على الرغبة أكثر من بناءه على المعلومات، فإنه يحتمل أن  
يتغير تغيراً شديداً مع الحوادث.
- (١٥) إذا زود الناس فى المجتمع الديموقراطى بالمعلومات وفرص التعليم، فإن

الرأى العام يصبح أكثر تعقلا وصلابه، وكما راد وعى الناس بالنسبة  
لآثار الأحداث والافتراحات المتعلقة بمصالحهم زاد اتفاقهم مع الآراء  
الموضوعية للخبراء الواقعيين.

### أبعاد الرأى العام<sup>(٨٣)</sup>:

- للرأى العام أربعة أبعاد تؤثر بثقلها على تكوين الرأى العام وتقوم بعمل القوة المتحركة. وهذه الأبعاد هي: التوجيه، والمدى، والقوة أو الشدة، والعمق.
- فالتوجيه خاص بكون الفرد موافقا أو معارضا، راضيا أو ساخطا على رأى معين.
- والمدى خاص بضيق المسائل العامة التى تناقش فى وقت معين.
- والشدة تتصل بالقوة التى تعكس بدورها مظاهر المواقف الانفعالية للرأى المعبر عنه بالكلام.
- والعمق خاص بتثبيت الرأى تثبيتا غائرا فى عواطف الفرد وقوانينه الخلقية وقيمه.

### وظائف الرأى العام:

#### (أ) على مستوى الأفراد والجماعات:

وهنا نرى أن الرأى العام الذى يأتى كتعبير عن تفاعلات مستمرة بين مختلف التيارات والآراء والاتجاهات المتصارعة فى المجتمع يحقق الوظائف التالية<sup>(٨٤)</sup>:

- أ- الوظيفة التعزيزية: وهى وظيفة تقوم بتعزيز التوجيهات العامة فى المجتمع وفى الغالب ما تكون اسنادية للنظام الحاكم أو تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو مؤسسة ما.
- ب- الوظيفة المعيقة: وهى وظيفة يقوم الجمهور فيها بدور سلبى مما يعيق أداء الحكومة والمؤسسات فى المجتمع.

ج- الوظيفة المانعة: وهي تقوم ببناء على المواقف الراضية من قبل أفراد المجتمع وفيها يمتنعون عن الأداء المجتمعي.

د- الوظيفة الكاشفة: فالرأى العام يظهر لصناع القرار توجهات الجماعات في المجتمع والآراء التي تعبر عن مصالحهم.

هـ- الوظيفة التقديرية: يقوم الرأى العام بوظيفة هامة هي أشبه بوظيفة القاضى الذى يحكم على صناع القرار وعلى قراراتهم.

ب) على مستوى النظام الادارى للمنظمات الفرعية فى إطار الدولة يحقق الرأى العام الوظائف التالية<sup>(٨٥)</sup>:

١- يعمل الرأى العام عمل الموجه لحركة النظام السياسى والمنظمات الإدارية الأخرى، فقد يعمل عمل المعدل والمغير حيث تكون الحركة غير منسجمة ويقوم بالدعم والتأييد حيث تكون الحركة متسمة بالمشروعية.

٢- كذلك فإن الرأى العام يعتبر ضروريا لارتقاء المنظمات وتطورها، وهذا ينسجم مع فكرة أن فاعلية المنظمات الإدارية محكومة بمدى استجابة وترابط الإدارة العامة بالمواطنين وأهدافها بأهداف هذه المنظمات - وتوجهاتها والإدارة العامة ليست إلا صورة من صور الرأى العام الشاملة.

٣- يمارس الرأى العام دورا هاما فى رعاية وتكوين المثل الإنسانية والمبادئ والقيم والمعايير الاجتماعية العامة، وترسيخها فى البناء الثقافى والوجدانى بالمنظمات والمجتمع والأفراد والجماعات.

٤- التأثير على تصورات صناع السياسة إذا كان الجمهور حول سياسة أو قضية مقترحة فيما إذا كان الجمهور سينظر إليها باعتبارها ضرورة أو ستتغاضى عنها أو هل ستكون مثيرة للجدل؟ أو هل ستكون غير شعبية؟ أو الى أى مدى سيقود وعى صناع السياسة اتجاهات الجمهور الى تعديلات فى السياسات.

## تكوين الرأى العام:

يتكون الرأى العام لدى المجموعة البشرية الواحدة نتيجة لإثارة موضوع جدلى، وللتفاعل بين الأفراد، إذ تتقارب وتتشابه آراء المشاركين فى النقاش لدى كل من أفراد المجموعة او لدى أغليبيتهم.

حيث تظهر لنا معالجة ديناميات الرأى العام الصور الثلاث التالية<sup>(٨٦)</sup>

١- إثارة المسألة.

٢- المناقشة حول المسألة والحلول المقترحة تأييدا ومعارضة.

٣- الوصول الى اتفاق.

و الرأى العام يبدأ فى إثارة مشكلة معينة وما دامت الأمور ملتزمة حدود العرف والعادة فإن الاتفاق العام كما يقرره القانون والأساليب للمراعية والإجماع يستمر. ولكن بمجرد بروز مسألة عامة فإن عمليات تكوين الرأى تتحرك، وبالتحليل يمكن الاقتصار على تمييز مرحلة المناقشة لتكوين الرأى بثلاثة معالم. فهناك عادة مرحلة تحضيرية للمناقشة تتكون غالبا مما هو أكثر قليلا من محاولة التعريف بالمسألة موضوع المناقشة والتحدث عن الأمل فى حلها.

فإذا انقضى بعض الوقت والمناقشة المستمرة يقترح من يعينهم الأمر حلول مختلفة وغالبا متباعدة. وإما بشأن وسائل حل المشكلة المعروضة فإن خلافات حادة قد تثور بل أنه عادة تثور فعلا، وفى هذه المرحلة تصبح عناصر الخلاف كما تصبح عناصر الاتفاق أكثر وضوحا وعندما يزف الوقت ننقل الى مرحلة ثالثة للمناقشة، إذ يبدأ الناس فى أن ينتصروا لبعض الجوانب، ونقول عتقد أن الرأى يتبلور ز وفى بعض الأحيان تزيد حدة الخلافات على الحلول الممكنة. وفى أحيان أخرى يقدم اقتراح بإدماج مشروعين أو أكثر من المشروعات البديلة سبق تقديمها أو بخطة للمواءمة بينها. ولكن المناقشة على أية حال تدعن لبعض ما يتضح من الإجماع أى لما يثبت الموافقة أو الاعتراض. وربما كان الاستفتاء أو تباين الرأى العام عن طريق جمع آراء الناس هو أدق المقاييس غير الرسمية

لتبيين اتفاق الرأى العام.

أما فى المسائل السياسية فإن التصويت القانونى الرسمى فى المجتمعات الليبيرية الديموقراطية تعد احد المؤشرات المعبرة عن الرأى العام، بعكس استطلاعات الرأى التى تأتى نتائجها فى بعض الأحيان بعكس آراء الناس، كما أن هذه المؤشرات تستطيع أن تكشف عن أيديولوجيات ومعتقدات الناخبين وتأثيرهم فى اختيار المرشحين كما يستفاد منها أيضا فى الكشف عن الجانب السلبى من فئات الرأى العام<sup>(٨٧)</sup>.

خلاصة ما سبق يمكن القول بأن الرأى العام يتكون من المراحل التالية<sup>(٨٨)</sup>

١- مرحلة إدراك الفرد للمؤثرات الخارجية، من سمع أو بصر، فهو يتلقى المؤثرات الخارجية عن طريق حواسه، ويلونها باللون الذى يرضاه وفق ما تمليه عليه دوافعه واتجاهاته وميوله.

٢- ونتيجة لذلك ينمى له رأيا فرديا ويحدد له موقفا مؤيدا او معارضا حول الموضوع.

٣- ولكونه فردا فى مجموعة، ولكل عضو رأيه الذى شكله وفق مدى إدراكه له تأثره بميوله واتجاهاته، لذا يبدأ الصراع بين هذه الآراء ويبدأ النقاش ويدافع كل فرد عن رأيه وفى جعبته العديد من الحجج.

٤- وبعدها تبدأ الآراء بالتقارب تمهيدا لوحدة الرأى، فتتقى الجماعة رأيا تراه أمثلا، رأيا مركزيا يميل لغالبية أعضاء الجماعة إليه، سواء كان ذلك رغبة من الفرد فى التوافق مع الجماعة أو تعبيراً لولائه لها أو تعاطفه معها. كى يصبح الرأى عاما لغالبية أعضاء الجماعة، رغم وجود قلة تتمسك بأرائها الخاصة.

دور العلاقات العامة فى تكوين الرأى العام<sup>(٨٩)</sup>

تقع على أجهزة العلاقات العامة مسئولية ضخمة فى تكوين رأى متطور منطقى يزن بميزان العقل والحكمة، وسبيلها فى ذلك هو:

**أولاً:** تزويد الجمهور بجميع المعلومات ليكون رأيه مبنياً على أساس من الحقائق. وفي هذا يقول " هادلى كاتريل " أنه إذا زود الناس فى المجتمع الديموقراطى بالمعلومات وفرص التعليم، فإن رأى العام يصبح أكثر تعقلاً وصلابة، وكلما زاد وعى الناس بالنسبة لآثار الأحداث والاقتراحات المتعلقة بمصالحهم زاد اتفاقهم مع الآراء الموضوعية للخبراء الواقعيين.

**ثانياً:** الممارسة الفعلية والخبرة الشخصية والنشاط الذاتى عن طريق استمالة أفراد الجمهور للإدلاء برأيهم فى الموضوعات التى تهتم الجماعة وذلك باستطلاع رأيهم وإشراكهم فى تحديد الأهداف وبيان طرق العمل بما يشجع حاجات المكانة وتحقيق الذات لدى هؤلاء الأفراد ويحولهم من فريق لا رأى له إلى فريق إيجابى يسهم بتصويب فى تكوين رأى عام متطور يخدم الجماعة ويحقق رفاهيتها.

**ثالثاً:** الترغيب: وذلك بإتباع سياسة الباب المفتوح مما يشجع على الاتصال بين الجماهير الداخلية والخارجية وبين المنشآت والمنظمات المختلفة.

**رابعاً:** القدوة الحسنة والمثال الفعلى : بان تتفق أعمال المنشآت والمنظمات المختلفة مع أقوالها، وأن تراعى المستويات الإدارية العليا فى جميع القطاعات المبادئ والأسس والقيم الأخلاقية العالية فى جميع تصرفاتها، ولنذكر دائماً أن الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال، وأن إحياء السلوك أقوى من إحياء الألفاظ.

**قياس رأى العام:**

أ- أهداف القياس (٩٠) :

يحقق قياس رأى العام جملة أهداف : فمن حيث قوته - يمكن معرفة درجة التأييد ، والمعارضة ، والحيادية فى قضايا محددة. ومن حيث توزيعه يمكننا معرفة أين ينتشر رأى عام من حيث البقعة الجغرافية؟ هل ينتشر مثلاً فى منطقة الحضر أو الريف أو السبادية.. الخ؟ أو ما هى التركيبة السكانية فى المجتمع ؟ ومن حيث الزمن : يمكننا معرفة مدى ثبات رأى، أو تغييره، أو

استقراره مع الأمور الزمن.

ومن حيث المضمون: يمكننا معرفة أى اتجاه يسير فيه أفراد المجتمع ؟  
وما هي توجهاتهم وأرائهم فى قضية ما ؟ وما هي الموضوعات التى تشغلهم ؟  
ومن حيث المشاركة: فإنه يمكننا التعرف على رأى عام سلبى ورأى عام فاعل.  
ب- مجالات القياس:

تختلف مجالات القياس من جهة لأخرى وفقا للهدف الذى ينبغى تحقيقه واهم  
هذه المجالات ما يلي:

١- مجال المعرفة: هنا يتم قياس مدى معرفة الرأى العام وإلمامه بأمر محددة  
تتعلق بموضوع البحث، وبالتالي قد يتم سؤال المبحوثين، هل عرفوا بالشركة  
وباسمها، من أين عرفوا باسم الشركة. من الصحف، المجلات، الأصدقاء.

٢- مجال الاتجاه: الاتجاه هو فكرة أو استعداد موجود داخل الإنسان للتصرف  
بطريقة معينة، وبالتالي فله مكونات ثابتة من عناصر المعرفة والعاطفة  
والميل السلوكي، وهنا فإن قياس الرأى العام يتم فى مجالات اتجاهات  
الجمهور ومواقفه من قضايا محددة كالصورة الذهنية للشركة أمام جماهيرها  
أو رسالة الشركة أو خدمة العملاء أو موقع الشركة.

٣- مجال السلوك: السلوك هو مجموعة الوقائع المادية التى تصدر عن الفرد  
وعلاقاته الاجتماعية، ويعتبر السلوك تعبيراً عن الاتجاه.

- طرق القياس:

- الطرق الكمية:

تتلخص هذه الطرق فى اختيار العينة ثم تحديد سلسلة الأسئلة وصياغتها ثم  
جمع المعلومات من المستقصى عنهم يلي ذلك تبويب النتائج وتحليلها وأخيراً  
التوصيات. ومن خلال المقياس الكمي يمكن التعرف على جمهور الرأى العام  
من حيث:



- ❖ رأى الأغلبية: وهو رأى فيه تكون هناك أغلبية عديدة لرأى على رأى آخر.
  - ❖ رأى الأقلية: وهو رأى يكون التعبير فيه رأى نسبة ضئيلة من المجتمع.
  - ❖ الرأى الائتلافي: وهو التعبير عن الرأى المشترك للمجموع من الأقليات حول قضية ما.
  - ❖ الرأى الإجماعي: وهو التعبير عن الرأى بشكل غامر من قبل أفراد المجتمع.
- الطرق الكيفية:

حيث تعنى هذه الطرق بالكشف عن مدى قوة واتجاهات الرأى العام والمصادر التى اكتسبت مثل هذه الاتجاهات ومن هذه الطرق:

- أ- الاستقصاء الفردى العميق.
- ب- المناقسة الجماعية.
- ج- الطرق الاسقاطية.
- د- تحليل الشائعات.
- هـ- تحليل محتويات وسيلة النشر.
- و- الملاحظة على نطاق واسع.

هذا وسوف نتناول فيما يلى شرح طريقتى تحليل الشائعات وتحليل محتويات وسيلة النشر تاركين الطرق الأخرى لمراجع المتخصصة<sup>(٩١)</sup> تحليل وسيلة النشر<sup>(٩٢)</sup>

هى إحدى الطرق المستخدمة لتقييم الرأى العام، وتستخدمها المنشآت والهيئات على اختلاف أنواعها للتعرف على اتجاه الجماهير، فمثلا لو كثرت الاستفسارات عن موضوع معين أمكن الحكم بأنه يهم الرأى العام ويشغل باله. وتقوم أجهزة الإعلام فى الدول المتحضرة بتحليل محتويات الصحف والمجلات والكتب والإذاعات والسينما ونشرات وكالات الأنباء فى الدول المختلفة لتتعرف على اتجاهات الرأى العام العالمى وبذلك تتمكن من رسم برامجها الإعلامية على

أساس من الواقع.

## ٢- تحليل الشائعات<sup>(٩٣)</sup>

بقصد الشائعات ما ينتشر أو ينشر في الناس من أخبار وروايات قد تكون صحيحة وغالبا ما يكون مبالغا فيها او بعيدة عن الصحة ولغرض التأثير في الرأي العام أو قياداته بطريقة غير سليمة أو صرفه عن فكرة أو اتجاه معين. وقد بذل العلماء جهودا ضخمة لتحليل موضوع الشائعات لمعرفة كيف تبدأ الشائعة، وكيف تتطور وما العوامل والدوافع النفسية التي تجعل بعض الأفراد أكثر استعدادا لترديد هذه الشائعات، والتي تساعد على إذاعتها وانتشارها، وانتهى بهم البحث الى تقرير أن الشائعة حقيقة ناقصة يكملها الفرد ذاتيا.. وتتولد الشائعة من إحدى ثلاث حالات:

أ- من إيجاد خبر لا أساس له من الصحة.

ب- من تلفيق خبر له نصيب من الصحة.

ج- من المبالغة الجسيمة في نقل خبر فيه شيء من الصحة.

وأما عن العوامل النفسية الخاصة التي تجعل بعض الأفراد أكثر استعدادا من غيرهم لنقل الشائعات وترديدها بين الناس، فمن أهمها حب الظهور، والرغبة في التأثير العاطفي، والتسلية.

أما بالنسبة للعوامل النفسية التي تسبب سرعة انتشار الشائعات وتساعد على ترديدها فهو رغبة بعض الناس التنفيس عن حاجاتهم وآمالهم التي يعجزون عن تحقيقها في الواقع، وعلى ذلك يقومون بترديد الشائعات دون وعي، كما تساعد حالات الخوف والقلق ومشاعر الكراهية والبغضاء ودوافع العداون التي تختلج في صدور الى سرعة انتشار الشائعات.

## حواشي الفصل الرابع

( ١ ) قد يخلط البعض بين التوجيه والتنسيق والإرشاد ولذا ينبغي الإشارة إلى أن:

التنسيق: هو إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية أو جهود الجماعات المختلفة في التنظيم ومنع التعارض بينها.

بينما التوجيه: فيقصد به التأثير في سلوك الآخرين بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

غير أن كل من التوجيه والتنسيق يعتمدان على قدرة المديرين في التأثير في سلوك مرؤوسيه.

والإرشاد: هو الإصلاح أو العمل على إصابة الصواب وهو يكون من فرد إلى آخر فقط ويتم أثناء العمل بينما التوجيه فهو علاقة بين فرد ومجموعة أخرى من الأفراد بهدف اكتشاف قدرات الآخرين وإمكانياتهم وتنظيم خبراتهم واستخدامها. مع ملاحظة أن الإرشاد يكون لاحقاً لعملية التوجيه.

( ٢ ) يلاحظ أن أغلبية المراجع العلمية تجعل التوجيه مرادفاً للقيادة ويرجع ذلك أساساً إلى المراحل الأساسية التي مر بها الفكر الإداري والخاصة بعملية التوجيه والتي تتمثل باختصار فيما يلي:

المرحلة الأولى: كان هناك اعتقاداً سائداً بأن المحرك الأساسي والدافع الرئيسي للعمل لدى الإنسان هو المال لذا كان التركيز هنا على القيادة حيث يكفي أن يكتسب القائد ولاء تابعيه لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

- المرحلة الثانية: بدأ التوجه نحو احتياج الإنسان إلى أشياء أخرى غير المال لتحفيزه على العمل ومن ثم أصبح التركيز على ضرورة خلق حالة رضا لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم

الذاتية والاجتماعية والاهتمام بديناميات الجماعة ومن ثم اتسع مفهوم التوجيه ليشمل عملية التحفيز المادية والمعنوية.

- المرحلة الثالثة : لزداد تعقد المنظمات وتطورت العلاقة الإدارية والسلوكية ومن ثم ازداد الاهتمام بالإنسان ولم يعد مطلوب من الإدارة أن تعرف كيف تؤثر في الآخرين بل يجب عليها أولاً وقبل كل شيء أن تفهم هؤلاء الآخرين كيف يفكرون ما هي أنماطهم في اتخاذ القرارات وكيفية إدراكهم للظواهر من حولهم.. ومن ثم اتسع نطاق وظيفة التوجيه ليشمل كل من الاتصالات والتحفيز والقيادة.

( ٣ ) د. عمر وصفي عقيلي- الإدارة أصول أسس ومفاهيم- مرجع سبق ذكره - ص ٣٧٧

( ٤ ) محمدرسلان الجبوشي وآخرون - الإدارة علم وتطبيق - دار المسيرة عمان ٢٠٠٠ - ص ١٢

( ٥ ) د. متولى للمسيد متولى - أصول الإدارة - مدخل وظيفي حديث، غير مبين الناشر ١٩٩٢ ص ٣٤٦.

( ٦ ) عمر سعيد وآخرون- مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع- عمان ١٩٩١ ص ١٠٦.

( ٧ ) د. طاهر مرسى عطيه - أصول الإدارة للطالب والمدير - دار النهضة العربية- القاهرة ١٩٩٤ - ص ١٤

( ٨ ) لمزيد من الاطلاع عن القيادة والتحفيز يمكن الرجوع الى مؤلفنا - الإدارة الأصول والاسس العلمية للمدير المبدع.

(9) L.S. Harms, Human communication: the new fundamentals (New York: Harper and Row publishers 1974) P.38

(10) Wilbur Schrammand and DonalF. Roberto the process and effects of mass communication, Revised Edition (Urbana university of illionois press, 1978) P.12

- (11) Koontz H. , O'donnell, C., Principles of management, M, Graw. Hill Co, New york 1968 P.86. (12) Macfar land, Dalton Management: Foundations and practice New Macmillan publishing Co., Inc. 1979 P. 566
- (13) John Schermerhornje. Management Johnwiley, sons Inc,New york 1999. P. 32
- (14) Dan Nimo, Political communication and public opinion in Amerca (santa Monica California Goody ear publishing company.
- (١٥) د. فخرى جاسم سلمان وآخرون- العلاقات العامة - المكتبة الوطنية - بغداد ١٩٨٦ ص ١٤٦ وما بعدها.
- (16) B.L smith, H.D.L. Lasswell, R.D. casey, (propaganda communication and public opinion) psincaton university, press, 1945, PP. 80.F.
- (١٧) هذا الشكل مقتبس من د. فخرى جاسم سلمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٨.
- (١٨) د. إبراهيم أبو عرقوب - الاتصال الانساني ودوره فى التفاعل الاجتماعى - دار مجدلاوى للنشر والتوزيع- عمان ١٩٩٣ ص ٥٠.
- (19) Larry A. Samovar, Richard E,por and Nemi C. Jain: understanding intercultural communication, (Belmout-wadswort) publishing company1981, P.16
- (٢٠) بيارغيرو - السيميا - ترجمة انطوان ابى زيد - منشورات - عويدات - بيروت - باريس - منشورات عويدات ١٩٨٤ - ص ٦٦
- (٢١) على الحافظ محمد سلامة-رسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية - دار الفكر- عمان ١٩٩٣ ص ١٤.
- (٢٢) قسم الدراسات والابحاث فى التلفزيون الأردنى - أبحاث الرأى العام فى التلفزيون الأردنى - دورية الإذاعات العربية - تشرين الأول ١٩٧٤
- (٢٣) د. إبراهيم أبو عرقوب -الاتصال الانساني ودوره فى التفاعل الاجتماعى- مرجع سبق ذكره ص ٤٨ وما بعدها
- (٢٤) صالح خليل أبو اصبع - الاتصال الجماهيري-مرجع سبق ذكره ص ١٤.

- (٢٥) الرسم مقتبس من د. عبدالله الطويرقي - علم الاتصال المعاصر - مكتبة الفاتيكان - الرياض ١٩٩٧.
- (٢٦) د. عبد الرحمن حمود العناد - مبادئ الاتصال والعلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٢١-٢٢
- (٢٧) الاتصال الجمعي هو الاتصال الذي يحدث بين شخص ومجموعة من الأشخاص وبين مجموعة أخرى.
- (٢٨) د. صالح خليل أبو إصبع - الاتصال الجماهيري - مرجع سبق ذكره ص ٣٤
- (٢٩) د. صالح خليل أبو إصبع - الاتصال الجماهيري - مرجع سبق ذكره ص ٣٤
- (٣٠) عبد الحافظ محمد سلامة - وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية - دار الفكر عمان - ١٩٩٣ - ص ٧٣ - ٧٤
- (٣١) د. صالح خليل أبو إصبع - العلاقات العامة والاتصال الانساني - دار الشروق - عمان ١٩٩٨ ص ٢٠-٣١
- (٣٢) فرنان ترو - الإعلام - ترجمة محمود الغندور - المنشورات العربية - بيروت ١٩٧٩ ص ١١ وما بعدها.
- (33) John C.Merrill , R.L. Lowenstein **Media, Messages and men** ( New york Longman 1978) PP 17 23.
- (34) Ibid P. 16
- (35) Haibert, ungurait and Bohn **Mass media: An introduction to modern communication** (2nd Ed) New York Longman 1979 PP 116 118.
- (٣٦) عبد الحافظ محمد سلامة - وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية - مرجع سبق ذكره ص ٧٠ - ٧٥
- (٣٧) صالح خليل أبو إصبع - الاتصال الجماهيري - مرجع سبق ذكره ص ١١٣ وما بعدها.

(38) Bill, Hardgrave Quated By sever in, thankard communication theories origins Methods uses (New York Hestings House) P. 28

(39) Koch, Arthur, Stanley B.Felber what did you say? A guide to the communication skills. New tassy: Prentice Hall Inc. 1985 P.75

(٤٠) د. محمد نجيب الصرايرة - العلاقات العامة الأسس والمبادئ - مرجع سبق ذكره ص ٧٨ وما بعدها.

(٤١) د.حسين سمير- دراسات فى العلاقات العامة- القاهرة-عالم الكتب ١٩٨٢ ص ١٥٥ .

(٤٢) د. حسين الحسن - التفاوض والعلاقات العامة - المؤسسة الجارمية للدراسات والنشر-بيروت ١٩٩٢ ص ١٦٣

(43) Brody, EW. Public Relations programming and production New York pareger 1988 P110

(٤٤) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٣٧٥

(٤٥) د. محمد عنان حميد - الاداة العامة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٢ ص ٤١٤

(٤٦) د. محمد نجيب الصرايرة - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره - ص ١٦٤ - ١٦٦

(٤٧) زياد محمد الشرمان- مبادئ العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٧٨ - ١٨٢

(٤٨) المرجع السابق - ص ١٨٢ - ١٨٤

(٤٩) محفوظ أحمد جودة-العلاقات العامة- مرجع سبق ذكره ص ١٢٨-١٣١

(٥٠) د.إبراهيم أبو عرقوب- الاتصال الإنساني ودورة فى التفاعل الإجتماعى- عمان- دار مجدلاوى- ١٩٩٩ ص ٢١٧.

(٥١) د. سمير محمد حسن - الإعلام والاتصال بال جماهير والرأى العام - القاهرة - عالم الكتب ١٩٨٤ ص ٧٧-٣٧٨

(٥٢) د. محمد فريد الصحن- العلاقات العامة- رجع سبق ذكره ص ١٥ - ١٦

- (٥٣) د. عبد الرحمن حمود العنناد وآخرون - مبادئ الاتصال والعلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٨٤ - ٨٥
- (٥٤) صالح خليل أبو اصبع- العلاقات العامة والاتصال الانساني - مرجع سبق ذكره ص ٤٤
- (٥٥) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٩٨٦
- (٥٦) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره - ص ١٨٦.
- (٥٧) د. محمد ناجي الجوهر - وسائل الإتصال فى العلاقات العامة - مكتبة الرائد - عمان ٢٠٠٠ - ص ٩١-٩٢
- (٥٨) زياد محمد الشرمان - مبادئ العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٩١ - ٩٢
- (٥٩) د. عبد العزيز محمد النجار - العلاقات العامة - مدخل بيئى - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية ١٩٩٣ ص ١٢٣
- (٦٠) لاحظ أن هناك فرقا بين الحشد والجمهور فالحشد هو مجموعة من الناس لها سلوكا جماهيريا ويتميز بأن أعضائها مختلفون من أجناسهم وأعمارهم أو قيمهم أو طبقاتهم... ولا يوجد أى تفاعل بينهم وقد يكون الحشد عارضا لتجمع لمشاهدة حادث سير أو منظرا لمشاهدة فيلم سينمائى.
- ويختلف الحشد عن الجمهور بهذا المفهوم فى أن الحشد يكون فى منطقة جغرافية محددة أم الجمهور فإن أفراده لا يشترط أن يكونوا مجتمعين فى مكان جغرافى واحد حيث أن أساس تجمعهم هو عملية الاختيارات وليس المكان الجغرافى
- (٦١) د. السعيد حنفى عوض - العلاقات العامة - الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية - دار المعارف ١٩٨٣ ص ٩٩-١٠٠



(٦٢) لاحظ أن كلمة جمهور تعنى مجموعة من الناس لهم خصائص مشتركة مثل جمهور الموزعين وجمهور المساهمين وغيرهم فى حين تعنى صيغة الجمع منها " الجماهير " مجموعات مختلفة من الناس أى أكثر من جمهور واحد والعلاقات العامة لا تتعامل مع جمهور واحد وإنما مع مجموعة من الجماهير.

(٦٣) د. صالح خليل أو إصبع - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره - ص ١٣٤ - ١٣٥

(٦٤) محفوظ أحمد جودة- العلاقات العامة- مرجع سبق ذكره- ص ٢٣٦ - ٢٣٧

(65 ) Roger Haywood, All About Public Relation and Ed MC Graw Hill London 1991 P.108

(٦٦) د. حسن خير الدين-العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ٢٦٩ - ٢٧٠  
(٦٧) زياد محمد الشerman وآخرون - مبادئ العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٠٦

(٦٨) د. صالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة والاتصال والانسانى - مرجع سبق ذكره ص ١٣٦.

(٦٩) حسن خير الدين - العلاقات العامة- مرجع سبق ذكره ص ٢٦٣ - ٢٦٤.  
(٧٠) د. عبد الرحمن حمود العناد وآخرون - مبادئ الاتصال والعلاقات العامة . مرجع سبق ذكره ص ١١١ - ١١٣

(٧١) د. عبد الرحمن حمود العناد وآخرون - مبادئ الاتصال والعلاقات

عامة - مرجع سبق ذكره ص ١١١-١١٣

(٧٢) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة مفاهيم وممارسات - مرجع سبق ذكره ص ٣١٦

- (٧٣) د. السيد حنفي عوض - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٧٩
- (74) Pool, I, D. Public opinion in i.D. Pool, ET. At, ends, Hand book of communications Rand Mc Nally college Pub. Co., Chicago, 1979 pp 779 835.
- (٧٥) د. عادل حسن - العلاقات العامة - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٨٤
- (76) L.W. Not le Fundamental of public Relations pergamon press. New York 1974, p7
- (77) W. Lance Bennett, public opinion in American politics. Harcourt Brace Jovanovich inc, New your 1980 p.8
- (78) Hennessy, B.C. public opinion, Belmont cal: width worth pub. Co. 1970 p. 20
- (79) N.J. Powell Anatomy of public opinion prentice. Hall Inc. 1959 p.11
- (٨٠) د. صالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة والاتصال الانساني - مرجع سبق ذكره ص ١٢٥
- (٨١) زياد محمد الشرمان وآخرون - مبادئ العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٧٠.
- (٨٢) محفوظ احمد جودة-العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ٣٢٣ - ٣٢٤.
- (٨٣) عبد الطيف حمزة - الصحافة والمجتمع - المكتبة الثقافية - العدد ٧٨ - دار القلم - القاهرة ١٩٦٣ ص ١٣.
- (84) Hadley Cantril, Gauging public Opinion. Princeton, N. J Princeton University press. 1947 pp. 220 230.
- (٨٥) د. إبراهيم وهبي فهد وآخرون - العلاقات العامة وإدارتها - مرجع سبق ذكره ص ٤٣١
- (٨٦) د. صالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٦٨
- (٨٧) زياد محمد الشرمان-مبادئ العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ١٧٣
- (٨٨) د. السيد حنفي عوض-العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ٨١ - ٨٢
- (89) William A. Welsh., Studing Politices Praeger Publishers. New York. 1973. pp. 45-47

(٩٠) د. فهد حسن زويلف وآخرون - العلاقات العامة النظرية والأساليب - دار  
حنين عمان ١٩٩٤ ص ٦٨ - ٦٩.

(٩١) د. حسن خير الدين - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١١٧ - ١١٨

(٩٢) د. صالح خليل أبو اصبع - الاتصال الجماهيري - مرجع سبق ذكره ص ١٩٢

(٩٣) لمزيد من التدرج حول هذه الطرق راجع:

- أساليب البحث العلمي للدكتور / محمد الصيرفي - دار وائل

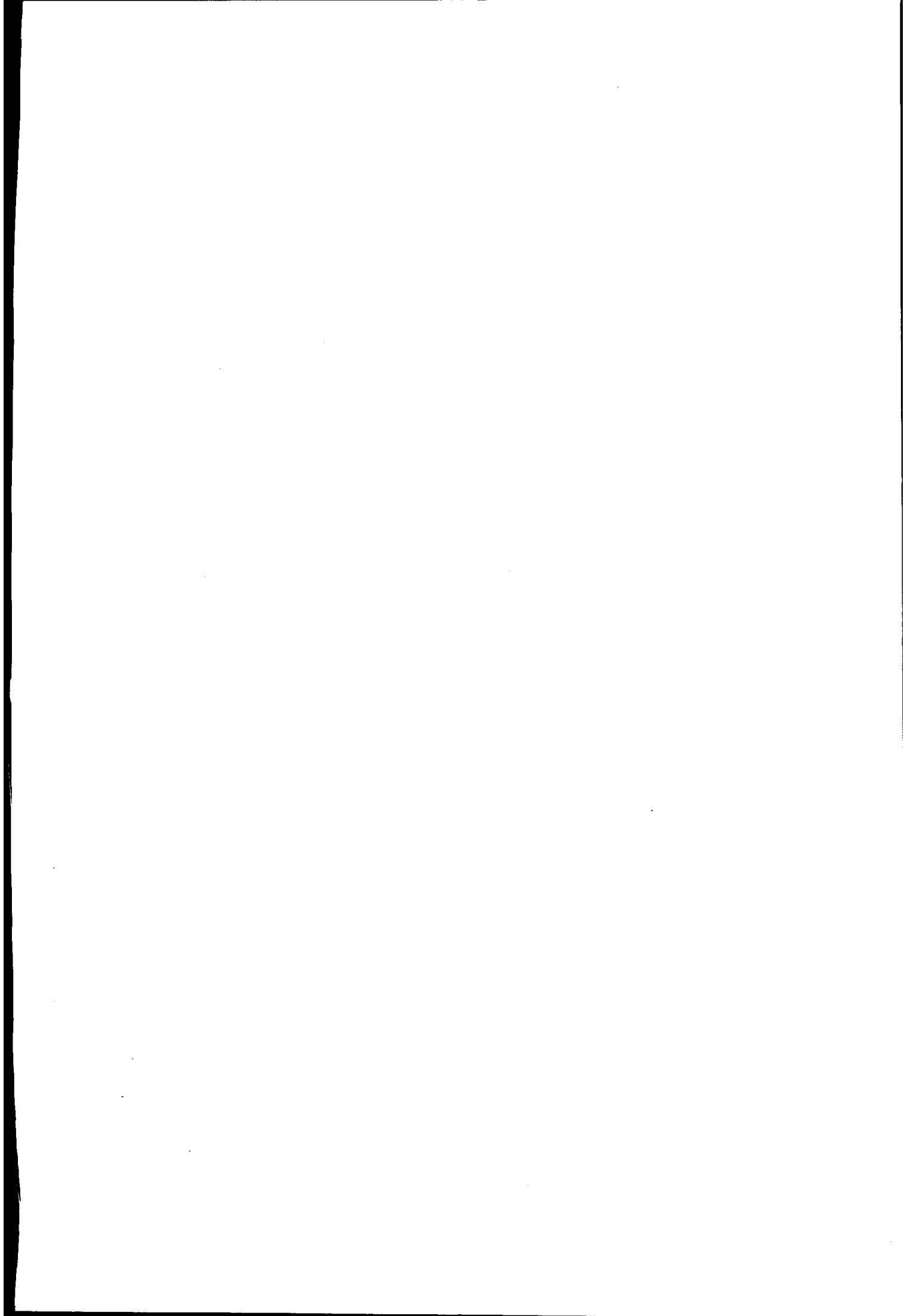
- عمان

- إدارة الموارد البشرية للدكتور / محمد الصيرفي - دار قنديل

- عمان

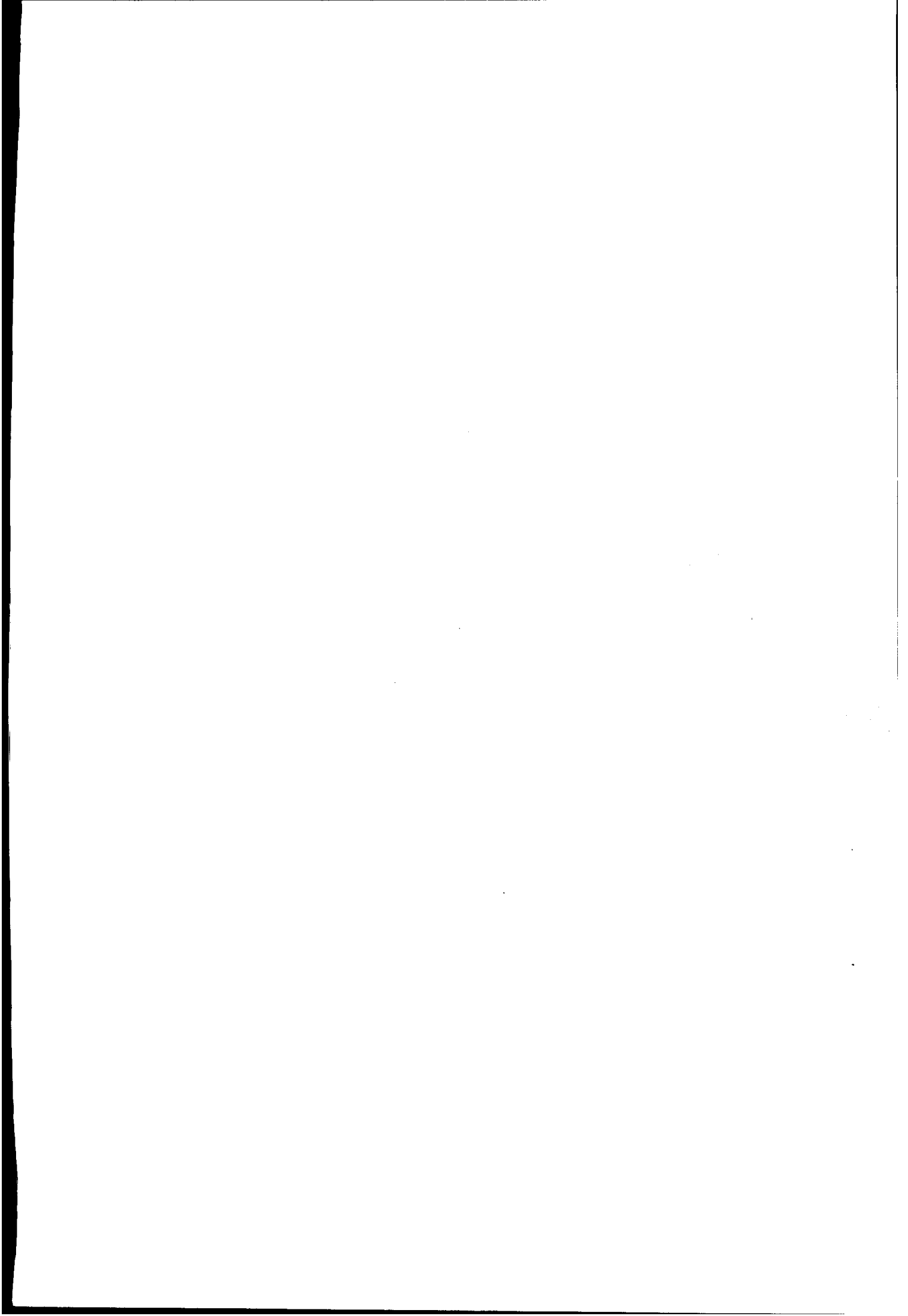
(٩٤) حسن خير الدين - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٥٤ - ١٥٦

٥ 197 p. (95)L.W. Doob, public Opinion and Propaganda, 1950



## الفصل الخامس

﴿	الرقابة على نشاط	﴾
﴿	العلاقات العامة	﴾



## الفصل الخامس

### الرقابة على نشاط العلاقات العامة

#### مفهوم الرقابة:

كلمة الرقابة<sup>(\*)</sup> هي مشتقة من التعبير الفرنسي "contre-rolé" أي ( الدور المضاد). وهو الذي يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلي ومدى مطابقتة للواقع الذي آل إليه.<sup>(١)</sup> وقد وردت مجموعة عديدة من التعاريف التي أعطيت للرقابة نورد بعضها على النحو التالي :

• تعريف هنري فايون حيث نظر الى الرقابة على أنها " التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهي تهدف الى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدتها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء والأشخاص وتصرفات والأشياء " <sup>(٢)</sup> .

• أما العالمان gullet , hicks فقد عرفا الرقابة على أنها " العملية التي تسعى الإدارة من خلالها الى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض ان يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة " <sup>(٣)</sup> .

• كما قد تعرف الرقابة على أنها " ذلك الجزء من وظيفة المدير التي يختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنتين " <sup>(٤)</sup> .

• وتعرف الرقابة على أنها " الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرين للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقا للأداء الذي سبق تحديده مقدما " <sup>(٥)</sup> .

• وعرف جورج تيري Terry. G الرقابة على أنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة " .

• وعرفها د. ماهر عليش على أنها " العملية التي تسعى الى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعنى الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه ."

• ويعرفها ديمول بأنها " الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها ."

• ويعرفها كونتز و أودنيل على أنها " الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح أساليب الأداء بالمرووسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخططته التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت ."

• أما هايمان و هلجرت فقد عرفا الرقابة على أنها " مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقا للخطة الموضوعة".

• ويعرفها روبرت ج موسكلير **Robert J Mockler** على أنها " عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تنفيذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقرير ما اذا كان هناك انحرافات وتحديد أهمها ولاتخاذ أى عمل مطلوب للتأكد من ان جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة فى تحقيق أهداف المنظمة" (١) .

ومن كل ما سبق يمكن القول بان الرقابة هي: -

" إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون فى جميع المنظمات وفى كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت ما ان ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له".



## خصائص الرقابة:

هناك إجماع على أن الرقابة هي صورة خاصة من صور التدخل في المجال الإداري وأنها تتميز بالخصائص التالية: (٧).

١- أنها لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها وإنما هي فرع خاص من فروع العملية الإدارية ومن ثم تكون الرقابة وظيفة وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم ( ٤ )

#### الرقابة وظيفية

الوظائف التشغيلية		الوظائف الأولية	
الجهة المختصة	الوظيفة	الجهة المختصة	الوظيفة
اختصاص تنفيذي	١- التوجيه: يمثل إعطاء التعليمات فيما يتعلق باحتياجات التنفيذ المناسب للخطة	اختصاص استشاري	١- التخطيط الروتيني: ويعبر عن تقديم المعلومات المتعلقة بالخطة بشكل روتيني
اختصاص تنفيذي	٢- الإشراف: ويشير إلى وظيفة التأكد من أن التنفيذ الحالي مطابق للخطة والتعليمات.	اختصاص استشاري	٢- الجدولة: تحديد متى .. وبأى معدل يتم تنفيذ المراحل الرئيسية للخطة
اختصاص استشاري	٣- المقارنة: يعبر عن مدى تحديد درجة مطابقة النتائج الفعلية والمخططة.	اختصاص استشاري	٣- الإعداد والتجهيز: يشير إلى الوظائف المتعلقة للتأكد من أن الظروف المتعلقة بالتنفيذ سوف يتم توافرها.
اختصاص تنفيذي	٤- الإجراء التصحيحي: ويعنى إزالة معوقات التنفيذ كما هو مخطط والمحافظة على التصرف الفعال المنسق	اختصاص استشاري	٤- التنفيذ: ويعنى المحافظة على التنسيق من خلال السيطرة على منح سلطة التصرف.

- ٢- إنها غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحل العمل الإداري أي أنها ليست مقصورة على مرحلة العمل التنفيذي بل إن الرقابة تدخل فيما يتصوره المنظم من الأوضاع وفيما يقترح من الخطط والسياسات.
- ٣- أنها حاضرة في جميع المستويات الإدارية حيث نلمس آثارها في أعمال جميع المديرين وفي قرارات المساهمين.
- ٤- أنها تقع في المجال المعين الذي تتشعب فيه الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية.

## أنواع النظم الرقابية :

تتعدد أنواع النظم الرقابية وذلك على النحو التالي:

### الرقابة اللاحقة

وهي تشمل الوسائل للزامية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتائج تليخية لالاء وتهدف الى توضيح مدى تحقق الالاء طبقا لما هو محدد وتستخدم عادة للميزات العمومية وقوائم التكاليف والقوائم المالية

### الرقابة اللازمة

حيث تهتم النظم الرقابية هنا بمتابعة الالاء الفعلي لثناء التنفيذ وتصحيح الالاءات عن المعايير المحددة ويكون التركيز في هذا النوع من الرقابة على الاء المرؤسين وهي تستخدم تقارير الرقابة على الالاء

### الرقابة الوقائية

وهي تهتم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها وقبل تنفيذ النشاط ويعتمد النشاط الرقابي هنا على:  
نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الاليكترونية

### الرقابة على مستوى

#### الأفراد

وتتمثل في تلك النظم الرقابية التي توضح لوجه كفاءة الفرد في الاء عمله.. وهي تعتمد على تقارير الكفاءة التي تعد عن طريق الرؤساء في مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية والفنية.

### الرقابة على مستوى المنظمة

حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية التي تقوم بها الإدارة العليا للتأكد من تحقيق الالاء الكلي للمنظمة ومدى الوصول الى الالاءها الاستراتيجية وهذا النوع من الرقابة قد يترتب عليه العديد من الإجراءات مثل إعادة الهيكلة التنظيمية ولجراء تعديلات في نظم الاتصالات بالبيئة الداخلية والخارجية

### الرقابة على الأنشطة

حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية بحسب وظائف المنظمة فهناك الرقابة على النظام الانتاجي وأخر على النظام التسويقي وثالث على نظام الأفراد وهكذا...

## خصائص النظام الرقابى الفعال: (٨)

كى يكون نظام الرقابة فعالا، فانه يتطلب مشاركة أقسام المنظمة المختلفة متمثلة فى دعم الإدارة العليا، وتخصيص الموارد الكافية هذا يمكن ان يكون لنظام الرقابة الفعال خصائص متعددة، إلا أن أكثرها أهمية ما يأتى:

(١) **قبولة من قبل أعضاء المنظمة.** يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء

المنظمة أمر مهم لفاعلية وكفاية الرقابة.

(٢) **التركيز على نطاق الرقابة الهامة والخطيرة** حيث يجب أن يتم التركيز

فى نظام الرقابة على جميع مجالات عمليات المنظمة التى لها تأثير

مباشر على نجاح عملياتها الرئيسية.

(٣) **الجدوى الاقتصادية لنظام الرقابة:** يجب مقارنة تكاليف الرقابة او نظام

الرقابة بالفوائد التى يمكن ان تعود منها .

(٤) **ان يكون نظام الرقابة دقيقا:** يجب أن تكون المعلومات دقيقة كى تكون

نافعة ومفيدة.

(٥) **التوقيت المناسب:** ان تقديم المعلومات فى الوقت المناسب لا يقل أهمية عن

دقة المعلومات. ولذلك يجب تقديم المعلومات الدقيقة فى الوقت المناسب

للأشخاص ذوى العلاقة اذا أردنا منهم استجابات مفيدة.

(٦) **سهولة الفهم:** يجب ان يكون نظام الرقابة بسيطا وواضحا حتى يمكن

فهمه وتطبيقية. ان النظام الرقابة المعقد يصعب فهمه وبالتالي تطبيقية.

(٧) **المرونة:** كى يكون النظام الرقابى فعالا وناجحا يجب ان تتوفر فيه

المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على المنظمة

كتغيير الخطط والأهداف.

٨) ان يؤدي الى الإجراء التصحيحي: يجب ان يقود نظام الرقابة الفعال الى اتخاذ الإجراء التصحيحي للانحرافات التي وقعت. إذ أن مجرد اكتشاف الانحرافات عن الخطط المرسومة ليس كافيا.

### مستويات الرقابة فى العلاقات العامة:

تمارس الرقابة فى مجال العلاقات العامة على مستويين هما:

أ- مستوى الإدارة العليا:

وهنا تقوم الإدارة العليا بتقييم نتائج نشاطات العلاقات العامة للتعرف على مدى تغييرها والتزامها بمهامها والهدف الموكل إليها.

ب- مستوى إدارة العلاقات العامة:

ويقصد به الرقابة الذاتية التى تمارسها إدارة العلاقات العامة على أنشطتها لمعرفة مدى تطابق النشاط والإنجاز الفعلى لما هو مخطط له وتسجيل الانحرافات والعمل على تلافيها مستقبلا.

### أهداف الرقابة على أنشطة العلاقات العامة: (١)

١) التوصل الى مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها الموضوعية إذ تجرى مقارنة النتائج الفعلية للبرامج بعد تنفيذها مع الأهداف الموضوعية، فمثلا تتم مقارنة معدلات استهلاك الطاقة قبل تنفيذ برامج العلاقات العامة المتعلقة بالتوفير فى استهلاك الطاقة مع معدلات استهلاك الطاقة بعد تنفيذ هذه البرامج.

٢) مقارنة الفوائد المتحصلة بعد تنفيذ برامج العلاقات العامة مع تكاليف هذا التنفيذ.

٣) التعرف على نقاط القوى ونقاط الضعف فى البرامج.

٤) التأكد من قيام العلاقات العامة بالتقيد بالأسس العلمية والأخلاقية والموضوعية للعلاقات العامة.

٥) التآكد من تعاون الدوائر الأخرى مع دائرة العلاقات العامة أثناء تنفيذها للبرامج.

٦) التآكد من استجابة الجماهير بمختلف أشكالها لبرامج العلاقات العامة.

### أسس الرقابة على أنشطة العلاقات العامة:

اختلف الخبراء فى تحديد الأسس التى تستند عليها العملية الرقابية لبرنامج العلاقات العامة الأمر الذى اظهر لديها ثلاث اتجاهات تمثلت فيما يلى (١٠)

أولاً: الاتجاه الأول: ويتمثل فى النظرة المادية التى تحاول أن تربط بين نشاط العلاقات العامة وزيادة المبيعات أو خفض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح. فى هذه الحالة يكون نجاح العلاقات العامة مرتبطاً بما تحققه من عائد مالى ملموس بالقياس الى ما تم إنفاقه على تنفيذ خطط وأنشطة العلاقات العامة.

ثانياً: الاتجاه الثانى: ويتمثل فى معارضة قياس نتائج العلاقات العامة قياساً مادياً إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن العلاقات العامة لا تنتج سلعا تباع وتشتري ، وان مسئوليتها الاجتماعية تتجاوز حدود التسويق السلعى ، رغم ان هذا الهدف يتحقق ضمناً بكسب ثقة الجماهير فى المؤسسة وتأييدهم لسياستها .

ثالثاً: الاتجاه الثالث: هذا الاتجاه لا يغفل تأثير النواحي المادية كدليل له وجاهته على نجاح العلاقات العامة، ويشير فى الوقت نفسه الى صعوبة قياس المعنويات ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن تقويم أنشطة العلاقات العامة ينبغى أن يستند الى الأسس التالية: (١١)

١) ارتباط خطط العلاقات العامة بأهداف المؤسسة ارتباطاً وثيقاً يدل على أن العلاقات العامة تعبر بصدق عن الإدارة.

٢) تتناسب الفوائد المادية والمعنوية التي تجنيها المؤسسة من خطط العلاقات العامة مع ما ينفق عليها من أموال.

٣) تتناسب عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة مع الأنشطة الفعلية التي تمارسها حتى لا يكون هناك عجز في حجم العمالة يؤثر على كفاءة الأداء، أو زيادة في العاملين تساهم في مضاعفة النفقات بلا مبرر.

### معايير تقييم أنشطة العلاقات العامة: (١٢)

يمكن تحديد المعايير المستخدمة في عملية تقييم نشاطات العلاقات العامة كما

يلي:

١- **المعايير الكمية:** وهي المعايير التي يعبر عنها بالأرقام والكميات والنسب المئوية. ويمكن استخدامها لقياس نتائج بعض الأنشطة مثل الإنتاج والتوزيع. إذ يمكن إعداد تقرير بالأرقام عن كل أداة من الأدوات التي استخدمت في تنفيذ أنشطة العلاقات العامة. ان إحصائيات الإنتاج مثلا توضح لنا عدد موارد الدعاية او الإعلان التي كتبت، وعدد الكتيبات التي طبعت والأفلام التي أنتجت والخطابات التي أرسلت والأحاديث التي تمت. وهكذا فان هذه الأرقام توضح حجم العمل الذي تم وتكاليفه والوقت الذي استغرقه بشكل عام وبشكل تفصيلي طبقا لكل نشاط أو جزء من البرنامج.

**المعايير النوعية:** وهي المعايير غير الملموسة والتي لا يمكن التعبير عنها بالأرقام أو الكميات ويكون من الصعب قياسها مثل ارتفاع الروح المعنوية للعاملين أو تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة أو تحسين الصورة الذهنية لها لدى الجماهير الداخلية والخارجية. وبالتالي مدى فهم الجمهور للرسالة بعد وصولها إليه، إذ أن الجمهور الذي لم يستطع ان يفهم الفكرة الأساسية للرسالة مثلا، فان الاتصال يعتبر فاشلا بين المؤسسة وجمهورها على الرغم من أن المعايير الكمية تكون قد أظهرت بان الإنتاج والتوزيع قد تم بالشكل المطلوب.

## أدوات الرقابة على أنشطة العلاقات العامة:

قوم الأستاذان Ciltipand cener عرضا لأهم الأدوات المستخدمة في الرقابة على أنشطة العلاقات العامة تلخصها فيما يلي<sup>(١٣)</sup>:

دراسات اهتمام القراء:

لأجل تحديد درجة اهتمام القارئ بالمعلومات المنشورة في الصحف أو المجلات أو غيرها، تؤخذ عينه من القراء وتقدم إليهم صحيفة أو مجلة فيها موضوعات لم يتم نشرها من قبل لقراءتها. وبعد ذلك يطلب الباحث من القارئ ان يذكر المواضيع التي قراها ويقوم بتدوين ملاحظاته عنها. وتعطى هذه الدراسة مؤشرات عن اهتمامات القراء المحتملون لأي موضوع من المواضيع.

وينبغي التأكد في هذا الصدد على أنه بالرغم من أن هذه الدراسات تقدم مؤشرات مفيدة عما يقرأه الأفراد إلا أن النتائج المتحصل عليها ينبغي تدعيمها بوسائل أخرى لقياس مدى فهم القارئ لما قرأه والقدر الذي تم تخزينه في عقله الباطن.

### اختبارات القابلية للقراءة:

تقيس هذه الاختبارات مدى سهولة أو صعوبة القراءة بالنسبة لمستوى الجمهور المستهدف من حيث التعليم والثقافة.

بيد أنه ينبغي ملاحظة ان القابلية للقراءة ليست أكثر من جانب واحد للحصول على القراء. إذ أن المضمون، ونمط الكتابة، والشكل العام لتنظيم الرسالة عوامل لا تقل أهمية عن عامل القابلية للقراءة.

يضاف الى ذلك ناحية أساسية وهي الفهم الذي يوفره الكاتب في كتاباته والقارئ في قراءته وتكون هذه العوامل مجتمعة استقبالية وتأثير الكلمة



المطبوعة وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لقياس القابلية للقراءة منها ما يلي:

١. طرق التركيز على قياس القابلية للقراءة من خلال مؤشرات مستقلة مثل :
  - نسبة الكلمات الصعبة أو غير المألوفة الى مجموع الرسالة أو بالنسبة لكل.
  - نسبة الجمل الطويلة الى مجموع الرسالة او بالنسبة لكل ١٠٠ جملة.
  - متوسط طول الجمل.
  - عدد الكلمات المجردة. Abstract.

٢. طرق تركيز على القيمة الإجمالية للرسالة. وهي تختلف عن سابقتها في أنها تقيس درجة المساعدة التي يحصل عليها القارئ من المضمون والسياق الكلي للرسالة كما يمكن تطبيقها على كل من الاتصالات المكتوبة والمرئية. وتقاس هذه الطريقة القابلية للقراءة عن طريق إعطاء عينات من المادة أو الموضوع الى عينة من الأفراد مع حذف الكلمة التي تأخذ ترتيبا معيناً مثل ٩ ، ١٩ ، ٢٩ ، ٣٩... الخ وعلى قدر نجاح أفراد العينة في استنتاج الكلمة المحذوفة من السياق العام تحدد قابلية الرسالة للقراءة.

هذا وبصفة عامة تعتبر معادلة Flesh من أهم الطرق التي تستخدم في قياس القابلية للقراءة وهذه المعادلة تأخذ الشكل التالي:

علامة القابلية للقراءة =

$$[ (معدل طول الجملة \times ١,٠١٥) + (معدل طول الكلمة \times ٨٤,٦) ] - ٢٠٦,٨٣٥$$

ويمكننا استخراج معدل طول الجملة عن طريق قسمة عدد الكلمات على عدد الجمل من عينتين مختارتين بشكل عشوائي من النص بحيث تتكون كل عينة

من ما مائه كلمة على الأقل. أما بالنسبة الى معدل طول الكلمة فيتم احتسابه من خلال قسمة عدد المقاطع على عدد الكلمات.

وفى النهاية تتم مقارنة علامة القابلية للقراءة حسب المعادلة المذكورة مع العلامات الموجودة فى الجدول التالى وذلك لأجل تحديد مدى صعوبة القراءة وفى نفس الوقت تحديد المستوى التعليمى الذى يستطيع قراءة المادة الإعلامية بسهولة.

### جدول رقم ( ٥ )

تفسير علامات القابلية للقراءة <sup>(١)</sup>		
العلامة	القابلية للقراءة	المستوى التعليمى
١٠٠-٩٠	سهلة جدا	الخامس
٩٠-٨٠	سهلة	السادس
٨٠-٧٠	سهلة نوعا ما	السابع
٧٠-٦٠	لغة عادية	الثامن والتاسع
٦٠-٥٠	صعبة نوعا ما	العاشر حتى الثانى عشر
٥٠-٣٠	صعبة	طالب فى الكلية
٣٠-صفر	صعبة جدا	متخرج من الكلية

### أدوات بحوث جمهور الإذاعة والتلفزيون<sup>(١٤)</sup>

لقياس حجم جمهور الإذاعة والتلفزيون، هناك أكثر من أداة، نوجز أهمها

فيما يلى:

(١) المفكرة: حيث يحتفظ الأفراد الذين يجرى عليهم البحث بمفكرة ليدونوا فيها ما سمعوه أو شاهدوه من برامج.

(٢) العدادات السمعية: وهي أجهزة تتركب على أجهزة التليفزيون تقوم بتسجيل المحطات التي يتم مشاهدتها. وقد تستخدم المفكرة الى جانب العدادات السمعية لتسجيل أسماء الذين يشاهدون التليفزيون في نفس الوقت.

(٣) العدادات الشخصية: إذ يتم تركيب هذا العداد في كل بيت من بيوت العينة ويقوم الفرد عند تشغيل التليفزيون بالضغط على زر معين في العداد الذي يكون موصلا بجهاز كمبيوتر رئيسي حيث يقوم بتسجيل المعلومات عن البرامج التي يتم مشاهدتها والأشخاص الذين يشاهدونها.

(٤) المقابلات الشخصية المتزامنة مع بث البرنامج: وتتم المقابلات الشخصية هنا مع عينه من الجمهور أثناء إذاعة البرنامج حيث يقوم الباحث بسؤالهم عن أى البرامج التي يشاهدونها أو يستمعوا إليها في ذلك الوقت.

(٥) قائمة التذكر الشخصى: وفقا لهذه الطريقة يتم عرض قائمة من البرامج والمحطات على المبحوثين ويطلب منهم الإشارة الى البرامج او المحطات التي شاهدوها أو استمعوا إليها خلال فترة محددة من الوقت.

(٦) التذكر الشخصى بدون قائمة: يطلب من المبحوثين تحديد البرامج أو المحطات التي شاهدوها أو استمعوا إليها خلال فترة معينة في نفس خطوات الطريقة السابقة لكن بدون الرجوع الى قائمة محده.

#### تحليل المضمون:

يستخدم تحليل المضمون - المحتوى - لدراسة كيف تقوم وسائل الاتصال بنقل الأخبار والمعلومات عن المؤسسة<sup>(١٥)</sup>. هذا ويلاحظ أن هناك العديد من الفئات يشيع استخدامها في تحليل المحتوى من أهمها:

(١) فئات الموضوع: والتي تستهدف الإجابة على السؤال علام يدور موضوع المحتوى؟ وتفيد في الكشف عن مراكز اهتمام الجمهور بموضوعات معينة مثل الإسكان أو المواصلات أو التموين.

(٢) فئات الاتجاه: ويقصد بها الفئات التي تعكس اتجاه القارئ أو المستمع أو المشاهد من قضايا معينة. فالإتجاه المؤيد يظهر من خلال الرموز الدالة على الاستقرار والسلام والأمن والسعادة أما الإتجاه المعارض فيظهر من خلال الرموز الدالة على الاضطراب، الفوضى، الشغب، الفساد، الضعف.

(٣) فئات القيم والأهداف: يمكن من خلال هذه الفئات تفسير المعايير الثقافية السائدة فبينما نجد أن أهداف الجمهور الذي تسود لديه القيم المعنوية تتركز حول الحب والانتماء والتوافق، يتركز اهتمام الجمهور الذي تسود لديه القيم المادية حول المركز أو المال أو الشهرة، وغيرها من الأمور التي ترتبط بالمنفعة الذاتية.

(٤) وبعد تحديد فئات المحتوى، نبدأ في تحديد وحدات التحليل وهي الوحدات التي يتم عليها العدد القياسي مباشرا. ومن أهم وحدات تحليل المحتوى ما يلي:

١- الكلمة: وهي أصغر الوحدات وأسهلها استخداما في عملية الترميز " فمثلا قد يقوم الباحث بحصر كمى بكلمة معينة لها دلالتها السياسية أو التربوية، ومقدار تكرار هذه الكلمة في صحيفة أو عدة صحف " .

٢- الفكرة: أكثر الوحدات شيوعا في تحليل المحتوى " وهي عبارة عن فكرة مكونة من جملة أو أكثر تؤكد مفهوم سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي معين " .

٣- الشخصية: حيث يسهل وضع توصيف للشخصيات التي يتناولها الكتاب في أعمالهم، وكذلك وصف وتحليل الصورة الذهنية عند الأفراد عن الشخصيات.

٤- مفردات النشر أو الإذاعة: وهي الوحدات التي يستخدمها المصور في نقل المعانى والأفكار من خلال وسائل النشر والإعلام المختلفة، مثل المقالات والتحقيقات والأحاديث الصحفية والرسوم والكاريكاتور في الصحف أو البرامج والأحاديث والندوات و التعليقات فى الراديو أو التلفزيون.

وبعد تحديد وحدات التحليل المطلوبة نقوم بتصميم استمارة التحليل ثم نقوم فعليا بجمع البيانات وتفريغها فى جداول التفريغ، وبعد ذلك تأتى عملية استخراج النتائج وعرضها إحصائيا ثم تفسيرها.

#### قياس التأثير:

ان القيمة الحقيقية لأى برنامج اتصالي تتوقف على النتائج التي يحققها والتأثير الذي يحدثه وبالتالي فان الاختيار يجب أن ينصب على قياس هذه النتائج وهناك طرق عديدة لقياس التأثير منها: (١٦)

أ- المقابلة المركزة حيث يقوم المستجيبون بالربط بين خبرتهم والأجزاء المختلفة للبرامج.

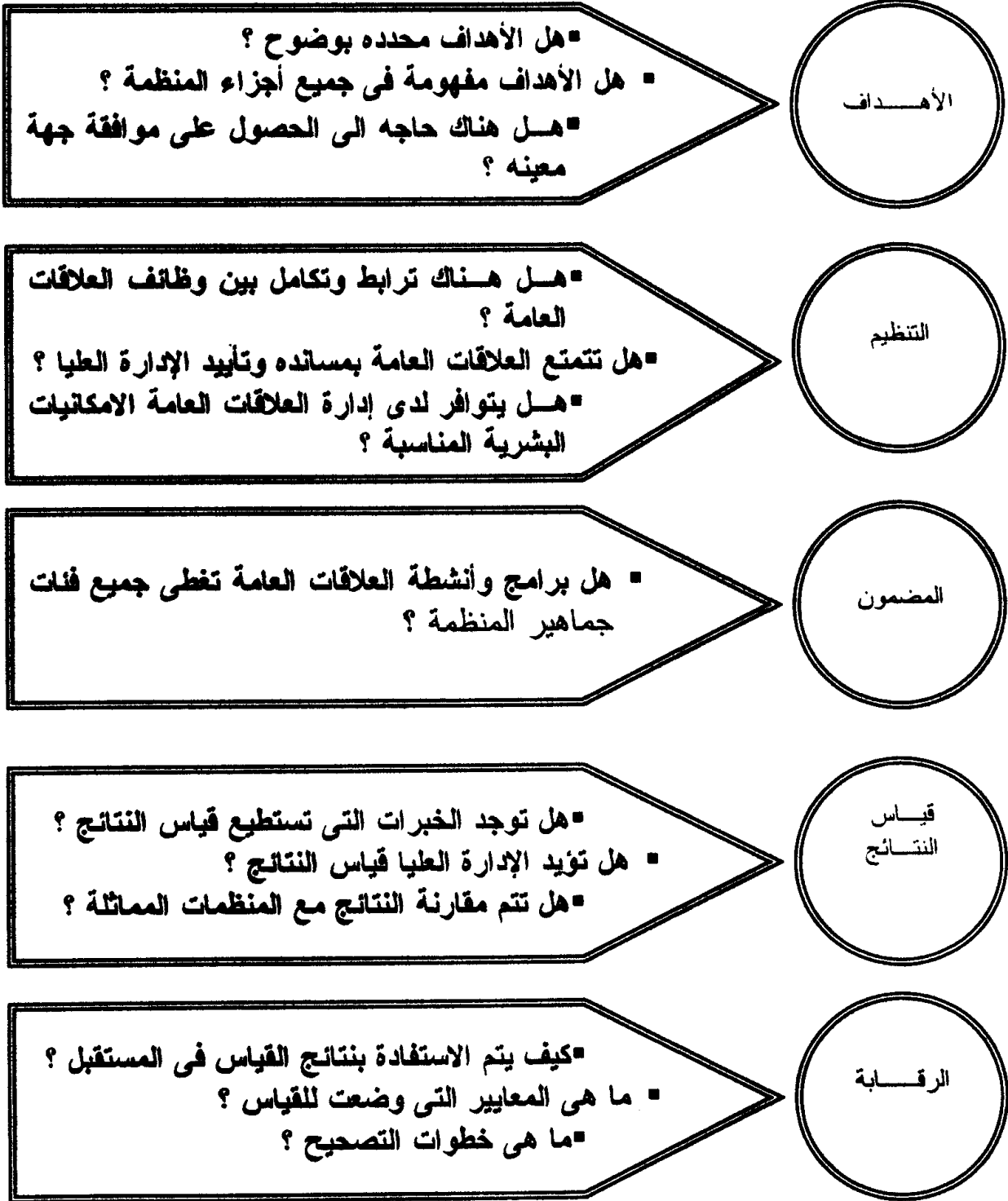
ب- تحليل التأثير ويتضمن تحديد تأثير البرنامج فى المدى القصير والطويل على الأفراد والجماعات.

ج- الدراسة التجريبية عن طريق اختيار مجموعتين متشابهتين فى جميع الظروف باستثناء التعرض للبرنامج أى استخدام إحداهما كمجموعة تجريبية والأخرى كمجموعة قياسية.

## ٦) المراجعة الشاملة:

وهنا ينبغي ملاحظة ان جميع الأدوات السابق شرحها تستخدم فقط فى قياس مدى فعالية الأجزاء أو القطع وليس برنامج العلاقات العامة ككل لذا ينبغي إجراء مراجعة شاملة على البرنامج بأكمله وذلك من خلال التعرض لمجموعة النقاط التى يوضحها الشكل التالى:

## شكل رقم (٤٣) عناصر المراجعة الشاملة لبرنامج العلاقات العامة



## طرق الرقابة على أنشطة العلاقات العامة :

يمكن تقسيم الطرق التي يمكن استخدامها في الرقابة على أنشطة العلاقات العامة الى ثلاث مجموعات وذلك على النحو التالي:

(أ) من حيث شمولية الرقابة:

(١) الرقابة على مستوى الموظف: حيث يتم تقدير جهد ونشاط موظف العلاقات العامة وذلك بغية تحقيق الأهداف التالية:

١- رفع الروح المعنوية للموظف خاصة عندما يتيقن من أن جهوده مكان تقدير واحترام من قبل الإدارة وان مكافآت الموظفين وترقياتهم تتم على أساس الجدارة وليس على أساس العلاقات الشخصية.

٢- معرفة نقاط الضعف في أداء الموظف والعمل على القضاء عليها.

٣- تخفيض معدل دوران العمل نتيجة شعور الموظف بالعدالة باتخاذ في اتخاذ القرارات الإدارية.

٤- تحديد احتياجات التدريب لدى الموظفين حيث يعتبر التقييم وسيلة مساعدة للكشف عن المجالات التي تحتاج الى تدريب.

وان كان هناك أكثر من طريقة لتقييم موظف العلاقات العامة غير أن أهم العناصر التي تؤخذ في الاعتبار عن إجراء عملية التقييم تتمثل فيما يلي:



**جدول رقم ( ٦ )**  
**عناصر تقييم موظف العلاقات العامة**  
**الوصف التقديرى**

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	عناصر التقييم (*)
					<p><b>أ- كافة الموظفين:</b></p> <p>كمية العمل.  دقة العمل.  التعاون مع الآخرين  التقيد بالقوانين  المواظبة على الحضور  والانصراف</p> <p><b>ب- المشرفين فقط:</b></p> <p>القدرة على التخطيط  والتنظيم.  القدرة على الإشراف.  القدرة على الرقابة.</p>
توضع إشارة x عند الصفة الأكثر انطباقا على الموظف					

(٢) الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وذلك بهدف تحديد الفروقات بين الإنجاز الفعلى والمعايير الموضوعة ثم تسجيل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(٣) الرقابة على مستوى البرنامج: وهنا تتم الرقابة على مستوى كل برنامج للعلاقات العامة على حده حيث يتم اخذ العناصر التالية فى الحسبان عند إجراء عملية التقييم .

## نموذج أسئلة تقييم برنامج العلاقات العامة<sup>(١٧)</sup>:

- ١- هل تم التخطيط للبرنامج بشكل كافي.
- ٢- هل فهم المعنيون العمل المطلوب منهم أدلوه.
- ٣- هل تعاونت جميع الإدارات والمديرين الذي يتأثرون بالبرنامج.
- ٤- كيف كان يمكن جعل النتائج أكثر فاعلية.
- ٥- هل تم الوصول الى جميع الجماهير المعنية.
- ٦- هل حصلت على الدعاية الكافية قبل وأثناء وبعد إتمام البرنامج.
- ٧- هل كان في الإمكان عمل التعديلات أحسن بالنسبة للظروف غير المرئية.
- ٨- هل ظل البرنامج في حدود الموزنة لموضوعه له. وإذا كانت الإجابة لا، فلماذا؟
- ٩- ما هي الإجراءات التي اتخذت مقدما لقياس النتائج هل كانت كافية
- ١٠- ما هي الخطوات التي اتخذت لتحسين البرامج المشابهة المستقبلية في ضوء القياس الحالي.

## (ب) من حيث توقيت الرقابة حيث يتم التفرقة بين الحالتين التاليتين:

- ١- التقييم السابق للتنفيذ: ويعنى إجراء الفحص أو الاختبار على وسائل أو أدوات الاتصال في مجال العلاقات العامة قبل اعتمادها كوسيلة مقرره لتنفيذ خطة العلاقات العامة.
- ٢- التقييم المتزامن: ويعنى إجراء الفحص أو الاختبار على برامج العلاقات العامة خلال مرحلة تنفيذها وهذا التقييم يكون في غاية الأهمية لمواجهه التغيرات الغير متوقعة والتي لم تكن في الحسبان أثناء وضع خطه العلاقات العامة.
- ٣- التقييم اللاحق: ويقصد به إجراء الفحص أو الاختبار لبرامج العلاقات العامة بعد الانتهاء من تنفيذها ويستحسن إجراء هذا التقييم بعد الانتهاء

من تنفيذ البرامج مباشرة تجنباً للاحتتمالات تغير الظروف المحيطة بالتنفيذ.

### (ج) من حيث طريقة التنظيم وهنا يتم اللجوء الى الطرق التالية:

١- التقييم الدوري: وهو التقييم الذى يتم بشكل دوري أى على فترات محددة سلفاً، كأن يكون كل أسبوع أو كل شهر أو كل ثلاثة أشهر مثلاً. بموجب هذا النوع من التقييم فإنه يكون لدى المقيمين ولدى الموظفين الذين سيتم تقييمهم أو تقييم أعمالهم فكره مسبقه عن مواعيد التقييم وإجراءاته.

٢- التقييم حسب الحاجة: التقييم حسب الحاجة هو التقييم الذى يتم إقراره بعد دراسة الظروف المحيطة، فإذا تبين أن الأمر يحتاج الى تقييم فإن الإجراءات تتخذ للقيام به.

### المؤشرات الدالة على نجاح برنامج العلاقات العامة<sup>(١٨)</sup>

يمكن ان نلمس نجاح العلاقات العامة فى المجتمع المحلى من خلال هذه الشواهد:

- ١) مدى إقبال أفراد المجتمع على العمل فى المؤسسة.
- ٢) اهتمام أفراد المجتمع المحلى وقادته بزيارة المؤسسة ومنشأتها فى المناسبات المختلفة.
- ٣) مشاركة المؤسسة فى تقديم الخدمات التى يحتاج إليها المجتمع.
- ٤) مدى إبراز وسائل الإعلام المحلية لدور المؤسسة وخدماتها.
- ٥) مدى تمثيل المؤسسة فى الهيئات والتنظيمات السياسية والاجتماعية.
- ٦) مدى إقبال الجماهير على سلع المؤسسة وخدماتها.
- ٧) سلوك العاملين داخل المؤسسة وخارجها.

## قياس فعالية برامج العلاقات العامة

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها التأكد من مدى احتواء برنامج العلاقات العامة على المرتكزات الأساسية اللازمة لنجاحه والمتمثلة فيما يلي<sup>(١٩)</sup>

- تحديد ما اذا كان التخطيط للبرامج المختلفة قد تم بفعالية وكفاءة.
- تحديد مدى إبرك وتفهم الأفراد القائمين على التنفيذ للمهام المطلوبة منهم.
- تحديد مدى تعاون الإدارات الأخرى للمنظمة في النواحي المتعلقة بها في البرامج المخططة.

- مدى التزام البرامج بالميزانيات المخصصة لها.
- مدى إمكانية الحصول على نتائج أفضل وتطوير الأداء في المستقبل على ضوء الأداء الحالي.

ولاختبار النقاط السابقة ينبغي على ممارس العلاقات العامة أن يقوم بتغطية المجالات الآتية:

### (١) حجم التغطية الجماهيرية:

المقصود بحجم التغطية الجماهيرية عدد أفراد الجمهور المستهدف الذين تم الاتصال بهم واستلموا الرسالة الإعلامية سواء بقراءة الصحف والمجلات أو بالاستماع الى الراديو أو بمشاهدة التلفزيون أو بغير ذلك.

أن مديري العلاقات العامة يرغبون برؤية برامجهم واتصالاتهم تتجز بشكل فعال، فالاختيار الجيد لوقت تنفيذ البرنامج بالإضافة الى اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على الوصول الى الجمهور المستهدف بتأثير اكبر وبأقل تكلفة ممكنة.

وبالنسبة للتلفزيون مثلا تستخدم طريقة تقدير النقاط كمقياس لحجم التغطية الجماهيرية. وبموجب هذه الطريقة فإن كل نقطة في التقدير تمثل نسبة مئوية معينة من مشاهدي التلفزيون وبعد جمع كل هذه النقاط فإننا نتوصل الى إجمالي

نقاط التقدير لأي برنامج للعلاقات العامة.

ومما يجدر ذكره انه كلما زاد مجموع نقاط التقدير لأي برنامج تليفزيوني فان معنى ذلك أن هناك عدد مشاهدين أكبر له، وبالتالي فان التليفزيون يفرض عادة أسعار أعلى على برامج العلاقات العامة أو الإعلانات التي تبث خلال عرض هذا البرنامج.

## ٢) استجابة الجمهور:

هنا ينبغي التحقق عما إذا كانت الاستجابة قد تمت في الاتجاه المرغوب أم لا<sup>(٢٠)</sup>. مع ملاحظة أن دراسة استجابة الجمهور تتعلق بالأثر المباشر للمادة الإعلامية على الجمهور ولا تتعلق بدراسة اثر المادة الإعلامية طويل المدى على تغيير اتجاهات وآراء وسلوك الجمهور.

أن معرفة حجم التغطية الجماهيرية مهم لمديرين العلاقات العامة لكن ما يهمهم بشكل أكبر هو معرفه مدى استجابة الجمهور المستهدف للمادة الإعلامية، وهل وصلت فعلا الى الجمهور المستهدف أم لا وهل أوجدت الاستجابة المواتية أو غير المواتية.

## ٣) تأثير الاتصالات:

أن دراسة تأثير الاتصالات تعنى دراسة التأثير الملموس أو المستمر للرسالة الإعلامية على تغيير الاتجاهات وتكوين الرأى حول مشكلة معينة ورسم صورة طيبة للمؤسسة فى أذهان الجماهير.

يضاف الى ذلك الأثر الإعلامى والتثقيفى للرسالة اذا كانت تهدف الى تنويد الجماهير بالأخبار والمعلومات التى تساعد على توضيح سياسة المؤسسة ودورها الاجتماعى.<sup>(٢١)</sup>

#### ٤) عملية الإقناع: (٢٢)

ويعنى ذلك مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة فى الاتصال للغرض الذى استخدمت من أجله، فيجب التعرف على أثر استخدام الوسيلة التى نقلت بها الرسالة، وأساليب الإقناع التى استخدمت فى التأثير على الجمهور المستهدف.

#### ٥) الإنتاج والتوزيع:

والمقصود بالإنتاج هو عدد البرامج والرسائل الإعلامية التى أنجزها جهاز العلاقات العامة خلال فترة زمنية محددة، والتى تشمل عدد النشرات والمجلات والإعلانات الصحفية والإذاعية والتليفزيونية و اللقاءات الجماعية والمؤتمرات والأفلام.... الخ. إذ أن تقييم الإنتاج يعكس الجهود المبذولة من قبل أفراد جهاز العلاقات العامة، ويبين تنوع للنشاطات لهذا الجهاز، الأمر الذى يصبح دليلاً للإدارة من أجل التعرف على نوع وكفاءة الأنشطة التى يقوم بها جهاز العلاقات العامة.

#### الصعوبات التى تواجه عملية الرقابة فى العلاقات العامة:

غالباً ما يجد الباحثون صعوبات عديدة عند تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة

#### لأسباب عديدة منها:

- ١) قصور الفهم بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وعدم الاهتمام بها.
- ٢) عدم وجود ميزانية وعدم الاهتمام أصلاً بعملية التقييم.
- ٣) أهداف العمل بالعلاقات العامة محددة ومعروفة ولا تحتاج الى تقييم.
- ٤) عمل العلاقات العامة روتيني ولا يحتاج الى تقويم.
- ٥) نشاط العلاقات العامة معنوي وبصعب تقييمه.

## ٦) حواشي الفصل الخامس

- (١) د. عبد الرحمن الصباح - مبادئ الرقابة الإدارية - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٧ - ص ١٧، ١٦
- (2) Fayol, Henri, General and Indus Trial Management Trans lated luy Constance stores > sir Isaca pitman Sons Landon 1999. P 107
- (3) Hicks, H, Gullet, G.R: the management organization 3 rd ed. Mc Graw Hill Book company N. Y 1976 P4 97
- (X) هناك فى اللغة العربية عدة مصطلحات لمفهوم للرقابة منها المتابعة - التدقيق - السرعة - التفيتش.
- (4) Frankline G Moore, Management and Practice N . Y . Harper, Kow 1964 P. 11.
- (٥) السيد فتحى حسيب - مقدمة فى إدارة الأعمال تجربتين الناشر - بورسعيد ١٩٩٠ ص (٣٤).
- (6) Robert J Mockler the management contral Process ( Englewoodcliffs , N . J Prentice Hall 1972 ) P . 2
- (٧) د. كمال حمدى أبو الخير - أصول الإدارة العلمية - مرجع سبق ذكره ص ١٩٢ وما بعدها.
- (8) Peter F . Drucker Management: tasks Responsibilities, Practices (New York: Harper and row 1974) PP. 489 504.
- (٩) نقلا عن مصطفى بخيت شاويش - مرجع سبق ذكره .
- (١٠) محفوظ أحمد جوده - العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ٢٨٨/٢٨٩.
- (١١) د. على عجوه - الأسس العلمية العلاقات العامة - عالم الكتب القاهرة ١٩٨٣ ص ٢٢٤ وما بعدها .
- (١٢) حسين محمد على، العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٩، ص ٢٢٥ - ص ٢٢٦. ( كما ورد لدى الدكتور على عجوة، المرجع السابق، ص ٢٢٤ - ص ٢٢٥ ).

(١٣) د / ابراهيم وهبي فهد - العلاقات العامة وادارتها - مرجع سبق ذكره ص ٣٩٤ / ٣٩٦ .

(14) Cutlip and center : Effective public Relations Third Edition , prentic Hall Inc , Englewood cliffs New tessey 1974 PP 142 143

(15) Rudolph Flesch , How to write plain English : A Book for Alawyers and consumers , Harper and Row , New york , 1979 , P. 25

(١٦) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٣٠٤-٢٠٥

(١٧) د. محمد عبد الحميد - دراسة الجمهور في بحوث الاعلام - عالم الكتب - القاهرة ١٩٩٣ ص ١٧٠ - ١٧٥

(١٨) ٣- د. محمد عبدالله عبد الرحيم - إدارة العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٢٠٣

(\*) للتعرف على هذه الطرق يرجى الرجوع إلى كتاب إدارة الموارد البشرية للمؤلف.

(١٩) د. محمد عبدالله عبد الرحيم وآخرون - إدارة العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٩٣

(٢٠) د. علي عجوه - الأسس العلمية للعلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٢٢٥

(٢١) د. محمد فريد الصحن - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٢٦٣

(٢٢) د. محمد فريد الصحن - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٢٦٣

(٢٣) ابراهيم وهبي فهد وآخرون - العلاقات العامة وادارتها - مرجع سبق ذكره ص ٣٨٥ .

(٢٤) د. محمد فريد الصحن - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٢٦٤ .