

وللشركة المساهمة العامة زيادة رأس مالها بطرح اسهم جديدة للاكتتاب العام او عن طريق الاكتتاب الخاص من المساهمين القدامى او بضم الاحتياطي الاختياري الى رأس مال الشركة او بأي طريقة اخرى .

واشار د . زياد رمضان ومحفوظ جودة الى تعريف السهم بأنه " هو جزء من رأس مال الشركة المساهمة اذ يمتلك حامل السهم الحق في حضور جلسات الهيئة العامة للمساهمين ومناقشة ميزانية الشركة وانتخاب اعضاء مجلس ادارتها ويحصل حامل السهم على نسبة صافي ارباح الشركة في نهاية كل فترة محددة (غالباً في نهاية كل سنة مالية) حسب نتائج اعمال الشركة ، وفي حالة تصفية الشركة يستلم حامل السهم نصيبه مما يتبقى من اصول الشركة بعد سداد ديونها والتزاماتها . (٧)

وهناك نوعين من الاسهم : الاسهم العادية والاسهم الممتازة ، وقد سبق ان عرفنا الاسهم العادية ، واما الاسهم الممتازة فهي تحمل بعض صفات الاسهم العادية وبعض صفات السندات ، وبهذا المجال فإن الاسهم الممتازة تمتاز عن الاسهم العادية بعدة مزايا ... « فإذا صفي المشروع لسبب ما فإنه يجب اعطاء الاولوية في السداد لحملته. كما يحق لحامله ان يحصل على قدر من الارباح قبل الاسهم العادية اذا تحقق فعلاً ربحاً يسمح بذلك ، والجدير بالذكر ان الاسهم الممتازة تعطي ميزة للشركة المصدرة لها وتمثل بأن حملة هذه الاسهم لا يحق لهم الاشتراك بالادارة وهذا مما يضمن بقاء السيطرة وادارة الشركة بين حملة الاسهم العادية ، وبهذه الصفة تشبه السندات والقروض ... » (٨) .

توقعات المساهمين وآمالهم Shareholders Expectations

يمكن تفصيل توقعات المساهمين وآمالهم وتطلعاتهم كما يلي :

١- تحقيق اعلى عائد ممكن من الاستثمار بالاسهم ، فالمساهم دائماً يتجه

نحو الاستثمار بالشركات التي تحقق أعلى عائد ممكن وذلك عند أدنى مستوى من المخاطر وبهذا الخصوص يقول د . حسنى علي خريوش وزملاءه :

"أن لكل استثمار درجة معينة من المخاطر ، وأن ما يسعى اليه المستثمر العادي هو تحقيق أعلى عائد ممكن عند مستوى مقبول لديه من المخاطر يتحدد وفق طبيعة المستثمر وعمره . فالمستثمر المغامر يكون على استعداد لقبول درجة أعلى من المخاطر في أي مشروع من المستثمر المتحفظ والمستثمر صغير السن يكون لديه استعداد لتحمل درجة أعلى من المخاطر لأنه يدرك أن بإمكانه وبحكم سنه تعويض أي خسائر إن تحققت . أن معظم المستثمرون يفضلون عدم تحمل أي مخاطر إلا أنهم في نفس الوقت مستعدين لقبول مخاطر أعلى مقابل توقعهم الحصول على عائد أعلى (٩) .

٢- ارتفاع سعر السهم . ولا يتأتى ذلك إلا بتحقيق نتائج مالية جيدة وقد يأتي هذا التوقع من قبل المساهمين المتحفظين ، إضافة إلى المساهمين المضاربين ، الذين يشترون الأسهم في وقت معين ليقوموا ببيعها بعد فترة قصيرة طمعاً في مكاسب رأسمالية يحققونها ، وهذا النوع الأخير من المساهمين لا يلقى الاهتمام الكبير من دائرة العلاقات العامة .

٣- هنالك بعض المساهمين المتحفظين الذين يعتمدون في معيشتهم على التوزيعات النقدية للأسهم التي يحملونها ، وبالتالي فإن آمالهم تنحصر في زيادة التوزيعات النقدية السنوية التي يحصلون عليها .

٤- يتوقع المساهمون اعلامهم بأي معلومات تؤثر على أسعار الأسهم التي يمتلكونها وكذلك بالأمور الهامة التي تحدث للشركة مثل تنفيذ أحد المشاريع الكبيرة أو المساهمة في مشروع تنموي ضخم بالإضافة إلى المعلومات المالية والإدارية التي يفرض القانون على إدارة الشركة تزويدهم بها .

٥- يتوقع المساهمون كذلك سماع اقتراحاتهم وآراءهم بخصوص سير اعمال الشركة.

اتصالات العلاقات العامة بالمساهمين

إن عدد المساهمين بالشركات المساهمة العامة كبيراً مقارنة مع عدد مالكي المؤسسات الفردية وشركات الاشخاص ، ففي شركة AT & T مثلاً وصل عدد المساهمين الى اكثر من ثلاثة ملايين مساهم وهذا الامر طبعاً يستوجب التركيز على تعزيز العلاقات مع المساهمين .

وتجري اتصالات العلاقات العامة بالمساهمين لتحقيق عدة اهداف منها :

- ١- ايجاد التفاهم بين المساهمين وادارة الشركة .
- ٢- خلق الاهتمام لدى المساهمين بالشركة .
- ٣- الترويج لمنتجات الشركة امام المساهمين وبيع هذه المنتجات اليهم فهم اولى الناس بشراؤها .
- ٤- كسب تأييد المساهمين لادارة الشركة وذلك لاجل اعادة انتخاب مجلس الادارة ولما لذلك من تأثير على استمرارية السياسات والبرامج .
- ٥- ايجاد الثقة المتبادلة بين المساهمين وادارة الشركة وذلك لاجل تشجيع المساهمين على الاحتفاظ بما لديهم من اسهم .
- ٦- تحسين صورة الشركة امام المساهمين الحاليين وذلك لاجل ضمان اكتتابهم في اسهم الشركة عند اتخاذ قرار بزيادة رأس المال .
- ٧- تحسين صورة الشركة امام المستثمرين المرتقبين (المساهمين المتوقعين) لاجل ضمان شراهم لاسهم الشركة مستقبلاً .

ومن الجدير بالذكر بأنه لا يجوز افشاء اي معلومات سرية من قبل ادارة الشركة الى اي مساهم ، فالمادة رقم (٨٦) من قانون الشركات لعام ١٩٨٩ في الاردن تنص على أنه يحظر على رئيس واعضاء مجلس ادارة الشركة المساهمة ومديرها العام او اي موظف يعمل فيها ان يفشي الى اي مساهم في الشركة او الى غيره اي معلومات او بيانات تتعلق بالشركة وتعتبر ذات طبعه سرية بالنسبة لها وكان قد حصل عليها بحكم منصبه في الشركة او قيامه باي عمل لها او فيها ، وذلك تحت طائلة العزل والمطالبة بالتعويض عن الاضرار التي لحقت بالشركة . ويستثنى من ذلك المعلومات التي تميز القوانين واللائحة المعمول بها نشرها . ولا تحول موافقة الهيئة العامة على ابراء رئيس واعضاء مجلس الادارة من هذه المسؤولية .

وفي الولايات المتحدة الامريكية يطلق على ذلك المجال من العلاقات العامة الذي يتعلق بنشر المعلومات التي تؤثر على فهم حملة الاسهم والمستثمرين للاوضاع المالية والتوقعات المستقبلية المالية للشركة اسم العلاقات العامة المالية - Finan- cial Public Relations . وهناك معايير مهنية او جيت جمعيه العلاقات العامة الامريكية (PRSA) على اعضائها تطبيقها فيما يتعلق بالعلاقات العامة المالية ومن اهمها ضرورة تقييد الاعضاء بالسياسة العامة المتعلقة بالكشف الكامل والاعلان الواضح للمعلومات المالية المتعلقة بالشركة التي ' يعملون فيها في الوقت المناسب . وذلك بهدف تزويد المستثمرين بكل المعلومات التي تؤثر على قيم الاسهم التي يحملونها او قرارات استثماراتهم ، وبالإضافة الى ذلك فإن على الاعضاء ان لا يستعملوا المعلومات الداخلية لتحقيق مكاسب شخصية ، ويجب ان يعملوا على توفير المعلومات الى الجميع على اسس متساوية .

ب . العلاقات مع الجماهير الخارجية :

أولاً : العلاقات مع العملاء Customer Relations :

أهمية وطبيعة العلاقات مع العملاء

يتوقف نجاح الشركة أو فشلها على طبيعته علاقاتها مع العملاء ففي أي مجال عمل تقوم به الشركة سواء كان كان بيع سلع أو خدمات فإن العميل هو مفتاح النجاح .

لقد كانت المشكلة الرئيسية التي يواجهها المنتج قبل الثورة الصناعية هي كيف يمكن ان يزيد من انتاجه ، الا انه الآن أصبحت مشكلته كيف يوزع ويسوق ما تنتجه مصانعه ، ومن هنا أصبح هنالك تنافس شديد بين الشركات على الحصول على رضا العميل وكسب ولائه للسلعة سواء كان ذلك عن طريق تقديم السلع ذات الجودة العالية أو بيعها اليه بآرخص الاسعار أو توصيلها اليه في المكان المناسب وبالوقت المناسب .

ان العميل لا يستطيع تحمل الاعلانات المضللة أو المخادعة ، وبالتالي ٢٤٥ فإننا نجد ان كثيراً من القوانين والتشريعات قد وقفت لتحمي العميل من كافة الممارسات التي تؤدي الى خداعه .

فالتشريعات في الولايات المتحدة مثلاً أجبرت المنتج على وضع ملصق على السلعة التي يبيعها ليبين فيها مكونات السلعة أو أي كفالة عليها ان وجدت أو أي تحذيرات بالنسبة للسلع التي تكون خطره على حياة الفرد وعلى صحته .

هذا بالإضافة الى اعلانات التحذيرات من التدخين التي تشترط وضعها كثيراً من دول العالم على علب السجائر .

ولا يفوتنا ان نذكر بالدور الذي تقوم به جمعيات حماية المستهلك في جميع انحاء العالم وذلك بهدف حماية المستهلك من أي اضرار قد تلحقه نتيجة أي ممارسات من قبل المنتجين والبائعين .

اتصال العلاقات العامة بالعملاء

ان ثقة العميل بالمنشأة لها اكبر الاثر على نجاح هذه المنشأة ولذلك من الالهية بمكان الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء وكسب تأييدهم .

واهداف اجراء الاتصالات مع العملاء يمكن ايجازها فيما يلي :

- ١- كسب ثقة العملاء الحاليين والحفاظ عليهم .
- ٢- اجتذاب عملاء جدد الى المنشأة .
- ٣- الحصول على اكبر حصة في السوق .
- ٤- تخفيض شكاوي العملاء الى اقل حد ممكن والاسراع في حل شكاويهم الحالية .
- ٥- تزويد العملاء بمعلومات عن المنشأة فيما يتعلق بتاريخها وسياساتها ومركزها في السوق .
- ٦- التعرف على آراء العملاء واتجاهاتهم عن طريق اجراء البحوث .
- ٧- مساعدة دائرة التسويق في تعديل سياساتها اذا تبين من آراء العملاء بانها سياسات غير عادله .

ونظراً لأهمية العملاء بالنسبة للشركة، فإننا نورد فيما يلي برنامجاً فعالاً للحفاظ عليهم وضمان ولائهم للشركة : (١٠)

- ١- اجراء استقصاء دوري بين العملاء للتعرف على اتجاهاتهم إزاء سياسات الشركة . وعلى هدى ما يسفر عنه هذا الاستقصاء من نتائج تقوم التوصيات الاصلاحية لإدارة الشركة حتى اذا عمل بمقتضاها حافظت على استمرار عملاتها معها .

٢- تخصيص أحد العاملين لاستقبال العملاء الجدد وإرشادهم، ويجب ان يكون هذا العامل على درجة عالية من الكياسة واللباقة والخبرة بنشاط الشركة واجراءات العمل بها . فلا شك ان العميل يتأثر بأول لقاء له مع أول من يقابله من العاملين بالشركة . وبهذا يتكون لديه انطباع يعكس حالة الشركة في نفسه، ومن العسير ان يزول هذا الانطباع أو يعدل إذا كان في البداية سيئاً .

٣- تحقيق سياسة الباب المفتوح أمام العملاء، ذلك بأن يتاح لهم تقديم مقترحاتهم ويبدى لهم الاستعداد التام لسماع شكاويهم آخذين بمبدأ ان العميل دائماً على حق .

ولهذا يجب ان يخصص عامل أو أكثر لمقابلة العملاء، يستمع اليهم ويرشدهم، ويشرح لهم الحقائق . فهذا هو الطريق السليم للمحافظة على العملاء المترددين والقضاء على الشائعات المفروضة .

٤- معاونة الاقسام المختصة بالبيع في تقديم خدمات خاصة للعملاء، ويمكن ان تتم هذه المعاونة عن طريق اصدار النشرات التوجيهية للعملاء .

٥- تقديم المقترحات فيما يتعلق بالأعمال الرتيبة التي يتضح لجهاز العلاقات العامة انها ترهق العميل الجديد، وذلك باختزال بعض العمليات والتوقعات [غير الضرورية] التي يعتبرها العميل تعقيدات تعوقه عن التعامل مع الشركة وتضعف ثقته فيها .

٦- مشاركة العميل في شتى مناسباته، أفراحه وأتراحه، سواء تم ذلك عن طريق إيفاد أحد العاملين اليه أو عن طريق الاتصال الهاتفي أو البريدي أو البرقي به.

وفي هذا السبيل يجدر بجهاز العلاقات العامة ان يحتفظ بمعلومات حديثة وصحيحة عن كل عميل تشمل على سبيل المثال اسمه وعنوانه وتاريخ ميلاده وميلاد أولاده وتاريخ زواجه وغير ذلك من البيانات التي تمكن الشركة من مجاملته في مختلف المناسبات، وإذا كان العميل شخصاً معنوياً، فإن

المعلومات الواجب الاحتفاظ بها عنها تشمل تاريخ نشأة الشركة والاعباد والمناسبات التي تهتم بها والتواريخ التي يمكن مجاملة اعضاء مجلس إدارتها فيها .

٧- عقد ندوات دورية لمعرفة ما يصادف العملاء من مشكلات معها وذلك بغرض دراسة المشكلات ومعالجتها .

٨- إقامة حفلات دورية يدعى اليها عدد من العملاء بالتناوب، وحبذا لو اتخذت تلك الحفلات الصبغة العائلية حتى تخلق جواً مشبعاً بالألفة مما يزيد الرابطة بين الشركة - ممثلة في العاملين - وبين عملائها .

٩- اهداء العملاء هدايا تتناسب مع حجم تعاملهم مع الشركة، فالهدية تذكر العميل بالشركة كلما رآها أو استعملها، وبذلك تظل الشركة في ذاكرته دائماً.

إما من حيث اساليب الاتصال بالعملاء فهي كثيرة ومتنوعة حيث يمكن الاتصال بهم عن طريق الدعاية والاعلان في الصحف او المجلات او الاذاعة او التلفزيون ، وكذلك يمكن الاتصال بهم عن طرق الاتصال الشخصية والزيارات والمعارض والمراسلات والنشرات والمسابقات .

وكذلك يمكن تنظيم زيارات للعملاء الى المنشأة لمشاهدة المجازاتها ولتبادل الرأي ووجهات النظر واقامة العلاقات الجيدة مع العملاء .

ثانياً : العلاقات مع الموردين Supplier Relations :

أهمية وطبيعة العلاقات مع الموردين

تعتمد المنشأة سواء كانت صناعية او تجارية او زراعية او خدمية على الموردين في الحصول على ما تحتاجه من مواد خام وادوات وقرطاسية وطاقة ومعدات وغيرها .

ولذلك فالمنشأة بحاجة الى المحافظة على علاقات وثيقة مع الموردين وجذب ثقتهم فيها وتأييدهم لسياساتها حتى تتمكن المنشأة من الحصول على المواد المطلوبة في المكان المناسب والوقت المتفق عليه وبالكمية المطلوبة وبأقل الاسعار الممكنة . بل ان الموردين قد يقومون باداء خدمات اضافية كالدقة أو الاسراع في مواعيد التسليم وكمنع تسهيلات بالدفع للمنشأة قد يترتب عليها حل بعض المشكلات المالية فيها بالاضافة الى تزويد المنشأة بمعلومات كثيرة عن السوق وتطور الاذواق واتجاهات الاسعار وغير ذلك .

اتصال العلاقات العامة بالموردين

ويجري تحسين العلاقات مع الموردين عن طريق اتباع سياسة عادلة للشراء ، وعدم استغلالهم ، ودفع مستحقاتهم في الوقت المحدد وعدم تعقيد اجراءات الشراء والى غير ذلك .

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 ضيقه او أمور شخصية .
- ٢- الاستمرارية في التعامل مع المورد واستلام طلبات بصفة منتظمة .
- ٣- دفع فاتورة المشتريات في الوقت المحدد دون اي تأخير .
- ٤- الصديق في معاملته الموردين .
- ٥- اتاحة الفرصة للموردين لابتداء اقتراحاتهم ووجهة نظرهم .
- ٦- معالجة الشكاوي المقدمة من الموردين بالسرعة الممكنة .

وبهذا فإننا نجد ان أهداف العلاقات العامة بالنسبة لاتصالها مع الموردين هي الحصول على طلبيات المنشأة في الوقت المحدد والمكان المحدد وبأفضل جودة وأقل الاسعار بالإضافة الى الاستمرارية في الحصول على هذه الطلبيات وكذلك ايجاد الثقة والتعاون بين المنشأة وبين الموردين .

أما بالنسبة الى اساليب الاتصال بالموردين فتتم من خلال المقابلات الشخصية بينهم وبين المدراء وعقد الاجتماعات معهم ودعوتهم الى زيارة المنشأة وكذلك يتم الاتصال بهم من خلال المطبوعات والنشرات التي تصدرها المنشأة .

ثالثاً : العلاقات مع وسائل الاعلام Media Relations :

أهمية وطبيعة العلاقة مع وسائل الاعلام

نقصد بالعلاقات مع وسائل الاعلام اي العلاقات مع المحررين الصحفيين والناشرين ومراسلي الصحف والمجلات ووكالات الانباء بالإضافة الى مذييعي ومعلقي الاذاعة والتلفزيون .

والعلاقات مع وسائل الاعلام من الضروري ان تبنى على اساس من الصدق والدقة في اعطاء المعلومات وذلك حتى تستطيع المنشأة ان تحصل على ثقتهم وتعاونهم الدائم مما يؤدي الى وقفهم بجانب المنظمة في اوقات الازمات وسرعه تفهمهم لهذه الازمات وقت وقوعها . ويمكن تلخيص توقعات وسائل الاعلام ورغباتهم بمايلي:

١- الاستجابة بسرعة وبامانه الى اي استفسارات من جانب ممثلوا وسائل الاعلام .

٢- الالتزام بالمواعيد المحددة في ارسال النشرة الاخبارية News Re- lease او القصة الخبرية News story الى وسائل الاعلام .

٣- توفير التسهيلات اللازمة والتعاون مع ممثلي وسائل الاعلام اثناء تواجدهم في مكان العمل او اثناء اتصالهم بالمنشأة للتحقيق من صحة الاحداث .

٤- العدالة في التعامل مع مختلف وسائل الاعلام دائماً ، فلا يجوز ان يتم التعاون مع صحيفة دون اخرى ، ولا يجوز كذلك ان يتم دعوة مندوبي صحيفة معينة الى المؤتمر الصحفي وعدم دعوة مندوبي صحيفة اخرى .

٥- الاستماع الى مقترحات وآراء رجال الصحافة والاعلام والحل السريع لأي شكاوي ترد منهم .

أما من حيث اساليب الاتصال بوسائل الاعلام فقد تشمل الاتصالات الشخصية الاجتماعات والمؤتمرات الصحفية ، المقابلات الشخصية ، ترتيب زيارات الى المنشأة ، واعداد النشرات الاخبارية New Releases والتي تعدها دائرة العلاقات العامة بالمنشأة وتتضمن معلومات معينة عن قصة خبرية تهتم جمهور محدد او الجمهور العام ومن ثم يتم ارسالها الى الصحف ووسائل الاعلام الاخرى لنشرها .

رابعاً : العلاقات مع الجهات الحكومية

Government Relations

اهمية وطبيعة العلاقة مع الجهات الحكومية

كان دور الحكومات في الأزمنة القديمة دور الحارس على أموال وحقوق الناس وصون البلاد من اي معتد خارجي ، أما في هذه الايام فاصبح دورها يشمل وظائف اخرى اضافة الى الوظائف السابقة ، فازداد تدخل الدولة في الانشطة الاقتصادية سواء عن طريق اصدار القوانين المنظمة لها او عن طريق التدخل المباشر والقيام بتنفيذ المشاريع الكبيرة الانتاجية او الخدمية .

ودور الدولة معروف في مراقبة الائتمان ومراقبة الاسعار وتحديد المعايير والمقاييس وغيرها ، وتبذل المنشأة جهداً لتوثيق علاقاتها بالدوائر والجهات الحكومية وذلك من اجل ايجاد جو من التعاون والثقة بينهم .

وهناك عدة اهداف رئيسية للعلاقات العامة من اتصالها بالجهات الحكومية والبلديات سوف نتناولها في الفصل الحادي عشر .

أما بالنسبة لاساليب اتصال العلاقات العامة بالجهات الحكومية فيمكن ان تتم عن طريق الاتصال الشخصي بالمسؤولين او دعوتهم لزيارة المنشأة لمناقشتهم واطلاعهم على منتجات الشركة وانجازاتها .

خامساً: العلاقات مع المجتمع المحلي

Community Relations

أهمية طبيعة العلاقات مع 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 والتلفون وغيرها ولهذا يجب المحافظة على علاقات جيدة دائماً مع المجتمع المحلي ورموزه والمتسفيدين منه .

فقداء الرأي لهم الدور الاساسي في تكوين الرأي العام لدى المجتمع المحلي اذا انهم يؤثرون على تفكير المجتمع بسبب سلطتهم الواضحة ، ويشمل قادة الرأي الابهاء والمدرسون والسياسيون ومسؤولي النقابات وموظفي الحكومات والصحفيون وغيرهم .

اتصالات العلاقات العامة بالمجتمع المحلي

وتهدف هذه الاتصالات الى مايلي :

- ١- تزويد المجتمع باخبار المؤسسة وسياساتها وانظمتها .
 - ٢- اجراء تصحيح للمعلومات الخاطئة التي قد تكون تشكلت في ذهن افراد المجتمع لاجل تحسين الصور الذهنية للمنشأة .
 - ٣- المحافظة على علاقات جيدة مع المجتمع المحلي وذلك عن طريق اعطاء فرص للعمل والاشتراك في المناسبات الاجتماعية والانشطة الرياضية والثقافية .
 - ٤- دعم البرامج الثقافية والصحية والاجتماعية وذلك لاجل المساهمة في رفاهية المجتمع .
 - ٥- التحقيق في اي شكاوي ترد من افراد المجتمع ومحاولة حلها بأسرع وقت ممكن.
 - ٦- الترويج لمنتجات الشركة وبيع هذه المنتجات الى افراد المجتمع المحلي .
 - ٧- التعرف على آراء افراد المجتمع واتجاهاته عن طريق البحوث .
- ان من مهام جهاز العلاقات العامة ايجاد صلات قوية بين الشركة والمجتمع المحلي الذي تعيش فيه، وبالتالي فإننا سنورد فيما يلي برنامجاً فعالاً للحفاظ على هذه العلاقة الجيدة مع المجتمع المحلي : (١١)
- تخصيص منح علميه للمتفوقين من طلبة الجامعات والمعاهد والمدارس في معينه، وتقديم هذه المنح باسم الشركة بعد الاعلان عنها .
- بات الهامة بوسائل اكثر ايجابية من مجرد نشر التهاني في

الجرائد والمجلات . ومن امثلة ذلك ان تقوم الشركة بعلاج عدد من المواطنين أو تقدم تبرعاً لمن اصابتهم كارثة أو تهدي سيارة اسعاف لمستوصف خيري.

٣- تخصيص عامل أو اكثر للاتصال بالأجهزة الحكومية، ويقوم هذا العامل بتوثيق الصلة الشخصية مع القائمين على هذه الأجهزة، وبذلك يسهل التفاهم والتنسيق معهم .

٤- الاشتراك في المؤتمرات الهامة التي تتصل بنشاط الشركة، وتنظيم الدورات الثقافية والندوات الإذاعية والتلفزيونية .

٥- مد الصحافة والإذاعة بالمعلومات التي يهتم بها جمهور القراء أو المستمعين مما يتصل بنشاط الشركة وطبيعة عملها .

٦- اعداد الكتيبات الايضاحية والنشرات الدورية التي تتناول الشركة واخبارها واخبار العاملين فيها وعملاتها . وتوزيع تلك الكتيبات والنشرات على نطاق واسع بحيث تصل الى كافة العاملين والعملاء الحاليين والمرتقبين . وفي هذا المجال فإن قيام الشركة بإصدار مجلة خاصة بها قد يخدم العلاقة مع المجتمع، بالإضافة الى العلاقة مع العملاء ومع العاملين على السواء .

٧- إظهار نشاط الشركة وانجازاتها واخبار الجماهير بها من خلال وسائل الاتصال المعروفة بغرض توعية الجماهير وتبصيرها بنشاط الشركة وانجازاتها .

وأما فيما يتعلق بأساليب الاتصال بالمجتمع المحلي فيتم ذلك عن طريق الاتصالات الشخصية وعقد الاجتماعات وترتيب زيارات لافراد المجتمع المحلي الى مواقع الشركة وقد يكون الاتصال بطريقة غير مباشرة من خلال الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون والمعارض والكتيبات والنشرات وغيرها .

ومن اهم صور دعم علاقة المنشأة بالمجتمع هي المسؤولية الاجتماعية - Social Responsibility والتي تعتبر من اهم المداخل للعلاقات العامة الجيدة مع المجتمع ، وحيث ان موضوع المسؤولية الاجتماعية يعتبر من المواضيع الحساسة

والمهمة جداً في علاقة المنشأة بالمجتمع الذي نعيش فيه فإننا سوف نورد شرحاً منفصلاً لهذا الموضوع .

المسؤولية الاجتماعية: هنالك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية ، لكنها بالمعنى العام تعني أن منشأة خاصة تقع عليها مسؤوليات تجاه المجتمع الذي تعيش فيه بالإضافة الى قيامها بانتاج السلع والخدمات وتحقيق ارباح ... (١٢) . ان فكرة المسؤولية الاجتماعية قد لاقت انتشاراً واسعاً في الستينات وزاد الاهتمام بها بعد ذلك حتى ان كثيراً من المنشآت اصبحت تعتبر المسؤولية الاجتماعية على انها نشاط اساسي وليس مجرد برامج اضافية وثانوية .

يشير Norman Gaither الى أنه (١٣) "وعلى الرغم من الاسباب العديدة والمعقدة لتطوير المسؤولية الاجتماعية الا ان العوامل التالية تعتبر مهمة :

١- **انجهاات المستهلك:** هنالك دلائل متزايدة بأن المستهلكين ومجموعات المستهلكين يؤثرون على الشركات لتقوم بمسؤولياتها ..

٢- **القوانين والانظمة الحكومية:** مثل قانون الصحة والسلامة المهنية وقانون الهواء النظيف لعام ١٩٩٠ وكالة حماية البيئة في الولايات المتحدة .

٣- **مصالح الشركات الذاتية:** فالشركات تغير سلوكها بخصوص المسائل الاجتماعية لانها تدرك بأنه من خلال ممارستها للمسؤولية الاجتماعية فإنها سوف تحقق ارباحاً اعلى في المدى الطويل .

وفكرة المسؤولية الاجتماعية مثار جدل بين المفكرين والعلماء وممارسي الادارة فالبعض يؤيدها والبعض الاخر يعارضها ومن اشهر معارض فكرة المسؤولية الاجتماعية Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل واستاذ الاقتصاد في جامعة شيكاغو والذي يقول بأن مسؤولية الشركة هي تحقيق الارباح فقط وهو يرى بأن قيام المنشأة باداء المسؤوليات الاجتماعية يؤدي الى تخفيض قدرتها على تحقيق الارباح والتي هي مطلب المالكين ومبرر وجود المنشأة ووسيلة استمرارها .

واما لجنة التنمية الاقتصادية De- Committee for Economic velopment فقد نشرت في السبعينات مذكرة مؤلفة من اربعة وسبعون صفحة عنوانها "المسؤوليات الاجتماعية في شركات الاعمال" وضعتها لدراسة الابحاث والسياسات التابعة للجنة التنمية الاقتصادية . وقد بينت اللجنة بعد ان قامت باستطلاع عينه من الشعب الامريكي عن المسؤولية الاجتماعية ، ان ثلثي العينه المختاره والتي قامت باستقصاء آراها تعتقد بأن المنشآت يجب ان يكون لديها الجزام اخلاقي للمساعدة في التقدم الاجتماعي حتى لو كان ذلك على حساب ربحيتها .

ومكثنا تلخيص اهم المبررات التي يسوقها المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية كمايلي:

١- تصحيح الآثار السلبية التي قد تسببها بعض المنشآت كتلوث الهواء والمياه وغيره .

٢- تحسين الصورة الذهنية للمنشآت امام المجتمع المحلي وخاصة الشركات الكبيرة التي يتم انتقادها على ان لها نفوذ قوي وممارسات احتكارية .

٣- قدرة المنشأة المالية على القيام بالمشاريع التي تكلف كثيراً ولا يستطيع المجتمع تحملها وحده كتصميم برامج طبية على مستوى كبير .

واما أهم المبررات التي يسوقها المعارضون للمسؤولية الاجتماعية فهي :

١- التكلفة الكبيرة التي تتكبدها المنشأة عند قيامها بهذه المسؤوليات مما يؤثر على ارباح المنشأة .

٢- ان المجتمع هو الذي يدفع كافة هذه التكاليف في نهاية الامر فالتكلفة المدفوعة سوف تنعكس في النهاية اما على شكل تخفيض في التوزيعات النقدية للمساهمين او على شكل زيادة في اسعار البيع للعملاء .

٣- لو قامت المنشأة بمسؤولياتها الاجتماعية في مجال معين فإننا نجد ان هنالك مجالات اخرى تحتاج الى ان تقوم المنشأة بتنفيذها ، وهكذا فمطالب المجتمع واحتياجاته مستمرة ولا تنتهي .

ومن اهم الامثلة على المسؤوليات الاجتماعية التي تقوم بها المنشآت تجاه مجتمعها : توظيف الاقليات والمعوقين في المنشأة ، مساعدات التعليم لاهناء المنطقة ، مشاريع للتحكم في التلوث ، تدريب المحتاجين على اعمال بسيطة ، بناء مساكن لمحدودي الدخل ، تحسين المواصلات ، تركيب اجهزة للتحكم في التلوث ، حماية البيئة ، اعطاء بعض الموظفين اجازات طويلة بناء على طلبهم للعمل التطوعي ، المساهمة في تشجير الاراضي ... الخ .

وخلاصة القول بأن المجتمع الذي تقوم فيه المنشأة بمسؤولياتها الاجتماعية يقدر للمنشأة هذه المساهمات والتي لا بد ان تعكس نفسها على علاقة المنشأة بالمجتمع الذي تعيش فيه .

مراجع الفصل السابع

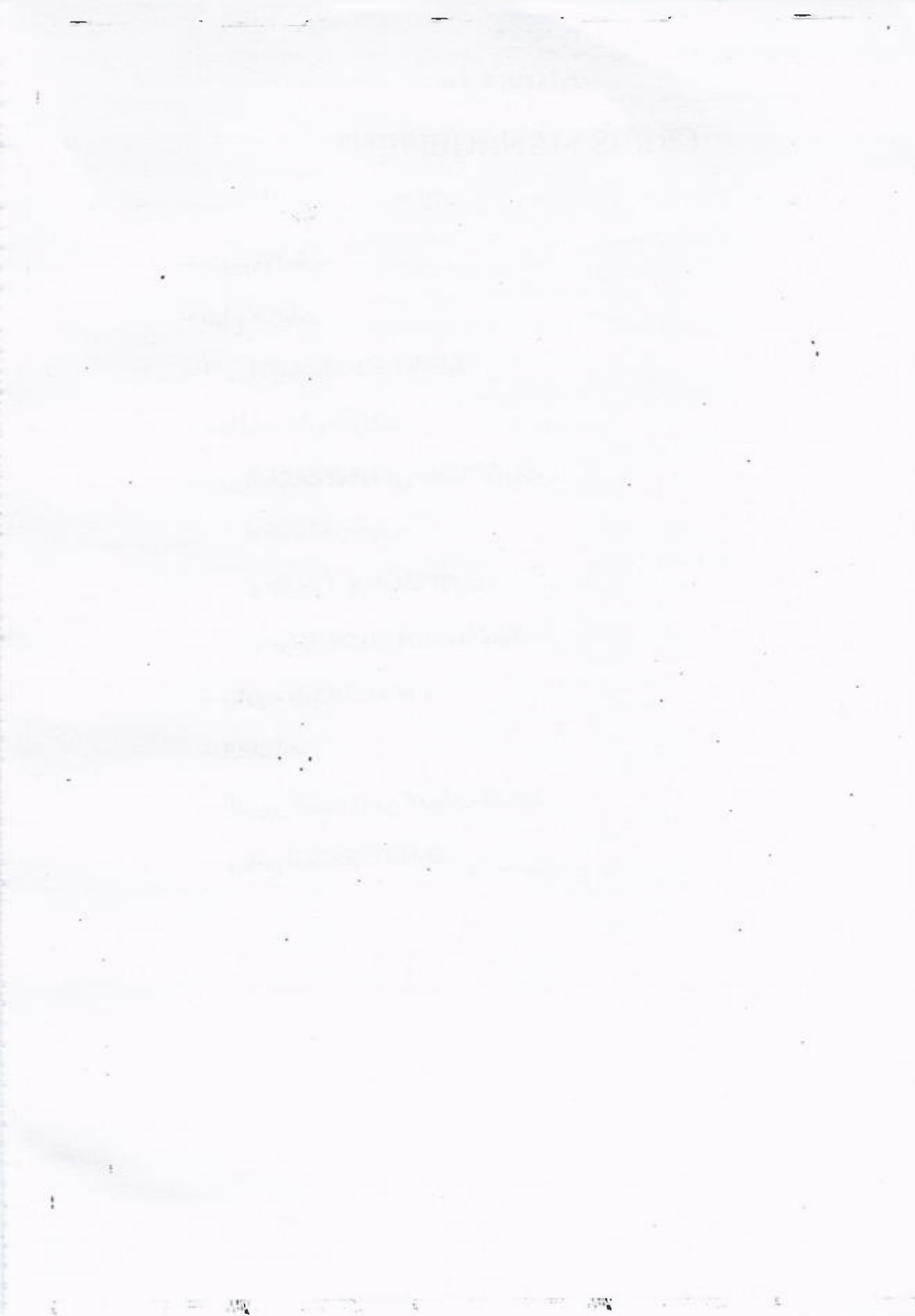
- (1) Roger Haywood, All About Public Relatio 2ndns Ed., McGraw-Hill, London, 1991, P. 108 .
- (٢) لمزيد من التفاصيل راجع، د. محمود عساف، اصول الاعلان، القاهرة : مكتبة عين شمس، ص ٤٤١-٤٤٣ .
- (3) Penny Hackett, Success in Management : Personnel, John Murray, London, 1979, P. 242.
- (4) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, Effective Public Relations, 7th Ed., Prentic-Hall, Englewood Cliffs, NewJersey, 1994. P. 539.
- (٥) د . محمد قاسم قريوتي ، ادارة الافراد : المرشد العملي في تطبيق الاساليب العلمية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، شركة المطابع النموذجية ، عمان ، ١٩٩٠ ، ص ٢٠١ .
- (٦) المحامي د. هشام رفعت هاشم ، شرح قانون العمل الاردني : تشريع فقہ ، قضا ، دراسة مقارنة على النصوص والفقه والقضاء في الدول العربية والاجنبية ، مكتبة المحتسب ، عمان ١٩٧٣ ، ص ١٠ .
- (٧) د . زياد سليم رمضان ، محفوظ أحمد جودة ، ادارة البنوك ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٥ ، ص ٢٨٢ .
- (٨) د . حسني علي خريوش ، د . عبد المعطي ارشيد ، محفوظ أحمد جودة ، ادارة المحافظ الاستثمارية ، الطبعة الاولى ، الشركة الدولية للخدمات المكتبية عمان ، ١٩٩٥ ، ص ٥٨ .

- (٩) د . حسني علي خريوش ، د . عبد المعطي ارشيد ، محفوظ أحمد جوده
محمود حسني العتيبي ، الاستثمار والتحويل : بين النظرية والتطبيق الشركة
الدولية للخدمات المكتبية ، عمان ، ١٩٩٦ ، ص ٤١ ، ٤٢ .
- (١٠) لمزيد من التفاصيل راجع د. محمود عساف، مرجع سابق ص ٤٣-٤٤٦ .
- (١١) لمزيد من التفاصيل راجع د. محمود عساف، مرجع سابق ص ٤٦-٤٨ .
- (12) R.A. Buchholz, W. D. Evans, and R.A. Wagley,
Management Response to Public Issues, Prentice -
Hall, New Jersey, 1985, P. 25
- (13) Norman Gaither, Production and Operations Man-
agement, 5th Ed., The Dryden Press, Orland, Florida,
1992, P. 43.

ادارة الازمات

CRISIS MANAGEMENT

- مفهوم الازمة .
- انواع الازمات .
- اشهر الازمات الصناعية العالمية .
- متطلبات إدارة الأزمات .
- دور العلاقات العامة في معالجة الازمات .
- * خطة الطوارئ .
- * تكوين فريق لمعالجة الازمة .
- * مراحل الازمة وأعباء معالجتها .
- مبادئ وارشادات عامة .
- الشائعات .
- الدروس المستفادة من التجارب السابقة .
- برنامج للمشكلات الطارئة .



مفهوم الازمة What is Meant By Crisis

تعرض الشركات في اي وقت من الاوقات لازمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها بدون نتائج وآثار سلبية وقد تكون كبيرة بحيث تتطلب جهوداً كبيرة لمعالجتها . ان كثيراً من الشركات قد تعرضت لازمات خانقه كالاضرار بالاشاعات المفرضه من المنافسين والعبث المتعمد بالمنتجات والتي لولا حسن ادارتها وسلامة معالجتها اللازمة لكنت سبباً في تشويه سمعه هذه الشركات او حتى تهديد بقائها واستمرارها .

ويمكن تعريف الازمة بأنها موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها امام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الاوضاع حتى تعود الى مسارها الطبيعي .

ومن هذا التعريف يمكننا ان نستنتج بأنه في معظم الحالات لا يوجد هنالك متسع من الوقت للقيام بجمع المعلومات الضرورية حول الازمة وتحليل الموقف ووضع وتقييم الحلول البديلة واختيار افضلها .

وحتى تستطيع الشركات معالجة الازمة بطريقة جيدة تؤدي الى التخفيف من آثارها السلبية ، فإن امامها احدى طريقتين :

١- معالجة الازمة بالاعتماد على موظفيها إما باختيار احد الموظفين او بتشكيل فريق من الموظفين لمعالجتها وذلك حسب حجم ونوع الازمة . وهذه الطريقة تتطلب ان يكون لدى الموظف او الموظفين المسؤولين عن ادارة الازمة الخبرة والمهارة الكافية لذلك . وهذا يتطلب الحرص والعناية عند اختيارهم ويستوجب اقامة دورات تدريبية مستمرة لزيادة مهاراتهم وقدراتهم .

٢- الاستعانة بخدمات الشركات الاستشارية الخارجية والتي تكون عادة

أكثر خبرة ودراية في معالجة مثل هذه الازمات الا ان هذه الطريقة قد تكون تكاليفها باهظة بالمقارنة مع الطريقة الاولى .

أنواع الازمات Types of Crisis

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الازمات الا أن هنالك بعض الازمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها . وهنالك نوعين أساسيين من الازمات التي قد تتعرض لها المنشآت :

١- الازمات المفاجئة : وهي تلك الازمات التي تحدث فجأة ودون سابق انذار مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية . وهذا النوع من الازمات هو الأشد خطورة حيث ان الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامه وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجميع المعلومات عند محاولة وضع خطة لمعالجة الازمة .

وكثيراً من الشركات تكون لديها خطط مكتوبة وجاهزة سلفاً لمعالجة هذا النوع من الازمات والتي قد تتضمن كيفية تشكيل فريق معالجة الازمة واسماء اعضاء هذا الفريق وتحديد غرفة ادارة العلمية وتحديد اسم الناطق الرسمي باسم المنشأة وغير ذلك .

٢- الازمات المتراكمة : وهي تلك الازمات التي يكون بالامكان توقع حدوثها حيث ان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل ان تنفجر وبالتالي فهذه الازمات تتطور وتنمو مع مرور الزمن كاضراب العمال مثلاً والذي يحدث بالعادة بعد فترة طويلة عن المناقشات والمفاوضات بين العاملين والادارة وبالتالي يكون هنالك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع وقوع الازمة او التخفيف من آثارها قبل ان تصل الازمة الى مرحلة حاسمه .

اشهر الازمات الصناعية العالمية

لا يوجد هنالك اي شركة يتوقع ان يكون لديها مناعه ضد الازمات بغض النظر عن طبيعة وحجم الازمة ، هل هي حريق او اغلاق مصنع او العبث المتعمد في المنتجات كوضع قطع زجاج صغيره في غذاء الاطفال او زئبق في عصير البرتقال او مواد سامه في الادوية كما حدث في بعض الدول الاجنبية .

كما انه ليس بالضرورة ان تكون هذه المشاكل حقيقية حتى تتسبب في حدوث ازمة ، فقد تكون اشاعه مفرضه يروجها احد المنافسين عن منتجات الشركة او ادارتها هي السبب الرئيسي في حدوث الازمة .

ومن اشهر الازمات والكوارث الصناعية العالمية التي حدثت في الفترة الاخيرة وكان لها صدى كبيراً مايلي :

- ١- تسرب المواد المشعه من المفاعل النووي Three Mile Island بالولايات المتحدة عام ١٩٧٩ ، الذي اثبت اهمية الاعتماد على وسائل الاعلام وضرورة تجنب هجومها وانتقاداتها كأحد مخارج الازمة .
- ٢- اضافة مواد سامه من قبل مجهولين الى دواء Tylenol الذي تنتجه شركة Johnson & Johnson في الولايات المتحدة حيث قامت الشركة بسحب الدواء من الاسواق وعقدت المؤتمرات الصحفية وجندت التغطيات الاعلامية اللازمة للتخفيف من آثار الازمة والخروج منها بصورة جيدة امام العملاء .
- ٣- كارثة Piper Alpha في تموز ١٩٨٨ الى الشمال الشرقي من Aberdeen في سكوتلندا والتي راح ضحيتها ١٦٧ شخصاً .
- ٤- كارثة انفجار مكوك الفضاء Space Shuttle Challenger التابع لوكالة الفضاء الامريكية ناسا NASA والذي احترق فيه سبعة من رواد الفضاء .

٥- أزمة شركة Kwik-Fit والتي كانت تعتبر من الشركات الرائدة في صناعة The Automobile Fast-Fit Industry وكانت تتمتع بسمعة جيدة وصورة براقه امام الجماهير . وقد بدأت الأزمة حين قامت إحدى المحلات بعمل بحث استطلاعي للدراسة أداء الشركات العاملة في نفس الصناعة وظهرت النتائج الأولية لهذا البحث بأن أداء شركة Kwik-Fit كان الأسوأ بين كافة الشركات . وعندما علم رئيس مجلس الإدارة بالامر قام باصدار تصريح بين فيه الخطوات التصحيحية التي اتخذت لتصويب الأمور ، وقد كان توقيت اصدار هذا التصريح مع نشر الموضوع في المجلة بعد ذلك زادت مبيعات الشركة وحافظت اسهمها على مستوى اسعارها .

متطلبات إدارة الأزمات Crisis Management Requirements

ان التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالاً واسعاً للتحرك بدون أية قيود أو معوقات ، ونورد فيما يلي اهم متطلبات ادارة الازمات :

١- عدم تعقيد الاجراءات : اثناء معالجة الأزمة ، فان المنظمة تحتاج الى السرعة في انجاز الاعمال ومعالجة المشاكل ، وبالتالي فان الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق .

٢- التخطيط الجيد : تمثل الخطة الاطار العام الذي يقود تفكير المسؤولين ازاء أداء أعمالهم ، وتجاه التعامل مع الازمات ، فاستخدام التخطيط كادارة منهجية لادارة الازمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات .

٣- التنسيق الفعال : لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق ادارة الأزمة ، وذلك من اجل توفر التنسيق الفعال فيما بينهم .

ان معالجة الأزمة تحتاج الى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة، حيث ان

الإزدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق، وربما إلى تفاقم الآثار السلبية اللازمة .

٤- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان تدخلهم الفوري والمباشر .

٥- تفويض السلطة: ان عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية اثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الاحداث الى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه .

ان تفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس الى المرؤوسين، واعطاءهم السلطة اللازمة لانجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة . وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري . وخاصة إذا كانت الأزمة قد حدثت في عدة أماكن متفرقة ومتباعدة .

دور العلاقات العامة في معالجة الازمة P.R. Role

ان معالجة وإدارة الازمات هي من مسؤولية الادارة العليا بالدرجة الاولى ، لكن العلاقات العامة يبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الازمات .

فقد يشمل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضع خطط للطوارئ وحضور الاجتماعات على كافة المستويات وعقد المؤتمرات الصحفية وتمثيل الشركة امام وسائل الاعلام للرد على استفساراتهم .. الخ .

وأما بالنسبة الى وضع خطط للطوارئ فقد يكون هنالك خطط جاهزة للطوارئ، يتم اعدادها سلفاً من قبل الادارة لتنفيذها عند حدوث الازمة ، وهذه الخطط يجري وضعها للازمات عندما يكون هنالك متسع من الوقت لاعدادها حتى اذا ما حدثت اي ازمة من الازمات فإن الخطة تكون جاهزة للتنفيذ في الوقت الذي نكون بحاجة فيه الى كل دقيقة وكل مجهود .

ففي حالة حدوث اي طارئ هنالك خطة للطوارئ، يجب اتباع تعليماتها ، وهذه الخطة قد تتضمن معلومات عن اسماء وعناوين وارقام هواتف الاشخاص والدوائر المفترض اجراء اتصالات معهم حين حدوث ازمة ، بالاضافة الى تفصيل للاجراءات الواجب اتباعها عند حدوث الازمة والتي يمكن سردها كمايلي:

أ. عند وقوع اي حادث فإن على الموظفين المعنيين اتخاذ الاجراءات اللازمة لمحاصرته ومعالجته أولاً وقبل كل شيء .

ب. الاتصال فوراً بمدير الامن والسلامة (او من ينوب عنه) بالاضافة الى استدعاء الطبيب المناوب في عيادة الشركة .

ج. الاتصال بمدير المصنع ومدير العلاقات العامة وابلاغهما بما حدث وبالتفاصيل الكاملة عن عدد الوفيات او الاصابات وعن حجم الحادث ومسبباته .

د. عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الازمة واطرار الحقائق المفروض التصريح بها .

هـ. قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بأهالي المتضررين او المصابين لابلاغهم بالحادث .

و. قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الاعلام لابلاغهم بتفاصيل الحادث مع مراعاة عدم تحريف الحقائق او المبالغة فيها .

تكوين فريق لمعالجة الازمة

تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى تكوين فريق دائم للتعامل مع الازمات حال نشوبها ، الا ان اغلبية الشركات لا تقوم بتكوين مثل هذا الفريق الا عند وقوع الازمة .

ومهما كانت الطريقة التي تتبعها الشركة في تكوين الفريق الا ان هذا الفريق يجب ان يشمل في عضويته بعض المدراء من الادارة العليا ، وذلك لاضفاء الاهمية على اعمال الفريق .

وفي هذا يقول Michael Bland بأن فريق الازمات والذي يتفرغ في النهاية لادارة الازمة اثناء وقوعها لبس بالضرورة ان يكون من مستوى الادارة العليا الا انه يمكن تسمية بعض المدراء التنفيذيين كأعضاء غير متفرغين للعمل في الفريق (١) .

وقد يتم تكوين الفريق كمايلي :

- رئيس الفريق والذي يتم اختياره في الغالب من مستوى الادارة العليا .
- الناطق الرسمي باسم الشركة ويتم اختياره من الموظفين ذوي الخبرة الجيدة في دائرة العلاقات العامة . ويشير Fraser P. Seitel الى ان أسوأ الامور هو قيام الناطقين الرسميين عديمي الخبرة بتخمين (ما حدث) او باستعمال لغة مشحونة بالعواطف (٢) .

- ممثل عن دائرة الانتاج .

- مسؤول عن تنسيق المعلومات .

- ممثل عن دائرة التسويق .

- ممثل عن دائرة الامن والسلامة .

- ممثل عن الدائرة القانونية

وقد يضاف الى هذا الفريق ممثلين عن دوائر اخرى بالشركة حسب الحاجة ووفقاً لطبيعة وحجم الازمة .

يبدأ هذا الفريق فور وقوع الازمة بممارسة مهامه بحيث يؤدي كل عضو في الفريق الادوار التي يكلف بها ضمن اختصاصه وبالتنسيق مع الآخرين بهدف منع التضارب والازواجية بين اعضاء الفريق .

هذا ويجب التأكيد على ضرورة عدم اخفاء الحقائق عن رجال الصحافة ووسائل الاعلام والجمهور لان الحقائق في النهاية سوف تتكشف لهم من خلال مصادر المعلومات الاخرى كالمستشفيات ومراكز الشرطة والدفاع المدني وشهود العيان .

مراحل الازمة وأعباء معالجتها

تختلف المراحل التي تمر بها الازمات حسب انواعها ، فالازمات المتراكمة تمر بثلاث مراحل :

١. مرحلة ما قبل اندلاع الازمة .

٢. مرحلة حدوث الازمة .

٣. مرحلة ما بعد انتهاء الازمة .

أما الازمات المفاجئة فتتمر بالمرحتين الثانية والثالثة ولا يلاحظ مرورها بالمرحلة الاولى .

وسوف نتناول الآن المراحل الثلاثة بالبحث والدراسة :

١. مرحلة ما قبل اندلاع الازمة :

وفي هذه المرحلة تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر واجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات وآراء ومواقف الجماهير الداخلية والخارجية والتي من خلالها يمكن التنبؤ بحدوث الازمة .

فارتفاع معدلات الغياب والتظاهر بالمرض من قبل الموظفين قد ينذر بحدوث ازمة مع الموظفين ، وزيادة شكاوي العملاء وتذمرهم قد ينذر بقرب حدوث مشكلة مع العملاء. وتقوم العلاقات العامة بدور كبير في هذا المجال للفت نظر الدوائر المعنية واشعارها بضرورة معالجة اسباب الازمة قبل تراكمها وانفجارها . ويقول Leonard Saffir وزميله بأن النزول الى موقع العمل وسيلة مفيدة لمدراء الانتاج وهذا يعني ببساطة بأن على المدير ان ينزل بنفسه الى موقع العمل كل فترة معينة ليرى ما يجري ويسمع ما يقال وما لم يقال . وبهذه الطريقة يمكنك ان تفهم الامور افضل من مجرد قراءة التقارير والمنشورات . رجال الاتصالات والعلاقات العامة ايضاً يجب عليهم النزول الى مواقع العمل ليتحسسوا مواطن الضعف (٣) .

٢. مرحلة حدوث الازمة :

وفي هذه المرحلة يتولى فريق معالجة الازمة مهامه ويقوم بدوره في معالجة الازمة حيث يبادر الى عقد اجتماع فوري حال وصوله نبأ وقوع الازمة لمناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية لتصويب الاوضاع فقد يقرر الفريق ايقاف آلات المصنع وعجلة الانتاج في حالة حدوث حريق كبير في المصنع أو قد يقرر سحب المنتج من الاسواق اذا كان هذا المنتج قد تعرض لآتلاف مقصود او دس مواد غريبة فيه .

٣. مرحلة ما بعد انتهاء الازمة :

بعد انتهاء الازمة والخروج منها ، تأتي المرحلة الاخيرة والتي تقوم على اساس معالجة الاثار السلبية الناتجة عنها . فدس مواد غريبة في منتجات الشركة

سوف يؤدي الى تشويه سمعة الشركة والاعراض عن شراء منتجاتها حتى لو قامت بسحب المنتجات المتلاعب بها والتائفة من الاسواق .

والقيام باعباء هذه المرحلة يقع في الاساس على عاتق العلاقات العامة والتي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة الشركة واعادة الثقة في منتجاتها فتقوم بعقد الندوات والمؤتمرات الصحفية وشرح الاسباب الحقيقية وراء الحادث وتطمين الجماهير على ان الشركة قد اتخذت الاحتياطات والاجراءات المناسبة لمنع تكرار هذه الحادث مستقبلاً .

مبادئ وارشادات عامة

هنالك بعض المبادئ والارشادات العامة والتي يفضل اتباعها دائماً سواء قبل اندلاع الازمة او اثناء حدوثها او بعد الانتهاء منها وفيمايلي اهم هذه المبادئ والارشادات :

١. المحافظة على علاقات متينة مع وسائل الاعلام بشكل دائم .
٢. تخصيص غرفة او قاعة مناسبة لوسائل الاعلام لعقد المؤتمرات الصحفية وغيرها اثناء الازمة .
٣. تخفيض عدد الناطقين الرسميين باسم الشركة الى اقل حد ممكن مع انه يفضل تسمية ناطق رسمي واحد .
٤. ابلاغ الادارة العليا اولاً باول عن آخر تطورات الازمة .
٥. ابلاغ الصحافة ووسائل الاعلام ايضاً اولاً باول عن آخر تطورات الازمة .
٦. عدم اعطاء اجابات سريعة او ردود فعل عفوية وغير مدروسة ، والتأكد من دقة وصحة جميع المعلومات قبل التصريح بها .

٧. تحديد المسؤوليات والمهام Who does What لكل فرد معنى بالازمة .

٨. التيقظ والحذر الدائم من احتمال اعادة نشوب الازمة مرة اخرى واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع ذلك .

٩. المحافظة على هدوء الاعصاب عند نشوب الازمة ، وكما يقول Mi-chael Regester فإن الجمهور غالباً ما يأخذ فكرة سيئة عن الشركة اذا وجد انها مضطربة ، غير متجاوبة او غير قادرة / معارضة لاعطاء معلومات موثوق بها (٤) .

١٠. مراجعة وتحديث خطة الطوارئ واجراءاتها والمعلومات الموجودة فيها بشكل مستمر .

١١. ضرورة تفرغ فريق الازمة وابتعاده عن مشاغل العمل اليومي حتى يستطيع التركيز على معالجة الازمة (٥) .

الشائعات Rumors

تعريف الشائعة

عرف الإنسان الشائعة منذ وقت بعيد، وقد استخدمت في بعض الأحيان لرفع معنويات الجنود أو تخفيض معنويات الأعداء وإثارة البلبلة في صفوفهم . وبالإضافة الى ذلك فإنها قد تستخدم في هذه الأيام من قبل بعض الشركات بهدف التأثير على سمعة الشركات المنافسة الاخرى .

وقد عرفت الشائعة أنها خبراً يحمل في طياته أهمية، يتناقله الأفراد عن طريق الأقواء، وقادر على هز وبلورة الرأي العام في المجتمع . (٦) وأما محمد شفيق فيعرف الشائعة بأنها الترويج لخبر مختلق من أساسه يوحي بالتصديق أو

المبالغة يسرد خبر يحتوي على جزء ضئيل من الحقيقة، وهي تنتشر من خلال الكلمة الشفهية دون ان تتطلب مستوى من البرهان او الدليل، كما أنها قد تنتقل من خلال النكتة او الحركة التعبيرية والثرثرة والقذف والتنبؤ والنوادر والطرائف . (٧)

ان الشائعة تتغير وتتضخم اثناء تناقلها بين الألسن، فقد تبدأ برواية صغيرة ثم تكبر وتنتشر لتصل الى روايات واختلاقات مضخمة لا يتصور حتى مطلقها انها قد تصل اليها ان درجة انتشار الشائعه تعتمد على عاملين أساسيين :

أ- مدى أهمية الخبر الذي تتضمنه الشائعه .

ب- الغموض المتعلق بمصدر الشائعه وعدم وجود التفاصيل الدقيقة .

وعلى هذا الأساس فإذا أراد المهيمنون على شؤون الدعاية في الإعلام الاقلال من شأن الشائعه . فإن الأساس هو خفض درجة الغموض أو درجة الأهمية أو كليهما . (٨)

انواع الشائعات Types of Rumors

يختلف المفكرون والكتاب في تصنيف الشائعات، إلا أنه يمكن بشكل عام تقسيم الشائعات الى ثلاثة أنواع كما يلي :

١- الشائعة البطيئة : وهي الشائعة التي يتم انتشارها ببطء وبأسلوب سري غير علني . وهذا النوع من الشائعات قد يكون له فرصة أكبر في الإنتشار ومجال أكبر لنسج الأوهام واختلاق القصص نظراً لتوفر الوقت الكافي لذلك .

٢- الشائعة السريعة : هذا النوع من الشائعات ينتشر بسرعة وفي أقصر وقت ممكن . وقد تعتمد عملية الإنتشار في وقت قصير هنا على ظروف معينه تساعد عليه ذلك كالكوارث والحروب .

٣- الشائعة الغاطسة : وهي تلك الشائعة التي تظهر لفترة من الزمن ثم

تختفي ثم تعاود الظهور مرة أخرى عند تكرار نفس الموقف، وهكذا وقد سميت بالشائعة الغاطسة لأنها تغطس وتختفي حتى يأتي الوقت الملائم لتطفو من جديد .

التعامل مع الشائعات Dealing with Rumors

هنالك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها للتعامل مع الشائعات من

أهمها:

- ١- تحصين الشعب ضد الشائعات من خلال بث الروح الوطنية وتعزيزها .
- ٢- تحويل انتباه الجماهير الى موضوع آخر، خاصة اذا كانت هذه الجماهير قد اقتنعت بالشائعة بحيث يصيح من الصعب تكذيبها .
- ٣- محاربة الشائعة بالأخبار الصادقة وذلك لأن الشائعة تنتشر اكثر مع عدم وجود الأخبار الصادقة .
- ٤- تكذيب الشائعة بعد تحليلها وتحديد مصادر نشرها وبثها .
- ٥- إهمال الشائعة وعدم الخوض في ترديدها بهدف الدفاع أو الرد عليها وخاصة عند عدم انتشار الشائعة بشكل كبير .

الدروس المستفادة من التجارب السابقة

ان الخروج من اي ازمة لا يجب ان يمر دون الاستفادة من الدروس والتجارب التي مرت بها الشركة اثناء حدوثها ، فقد يكون هنالك الكثير من النقاط الايجابية التي ساهمت في الاسراع بمعالجة الازمة والسيطرة عليها كالتجاوب السريع من قبل المدراء التنفيذيين وابداء اهتمامهم بالمشكلة ، وقد يكون هنالك بعض النقاط السلبية والتي كان لها ضلع في تفاقم المشكلة كالتأخير في الابلاغ عن المشكلة او

الاهمال في تنفيذ خطة الطوارئ، او حدوث صراع وتضارب في آراء وقرارات فريق العمل اثناء المشكلة او غيرها .

وتكون مسؤولية الشركة هي تحديد الایجابيات التي حدثت اثناء الازمة لتعزيزها وكذلك تحديد السلبيات لضمان عدم تكرارها في المستقبل .

وهنا يجب التأكيد على ضرورة الاستفادة من الدروس الماضية وتوفير خطة جاهزة للطوارئ، والازمات تبين الاجراءات والتعليمات الواجب اتباعها في حال نشوب الازمة . ويؤكد Norman Stone في هذا الخصوص بأن كثيراً من الشركات في مدينة لندن قد اتعظت من تجربة حادث انفجار قنبله St. Mary Axe بالمدينة عام ١٩٩٢ حيث تبين له بعد سنة تقريباً من هذا الحادث بأن ثلاثة من كل اربعة شركات في لندن قد اعدت خطة للطوارئ (٩) .

برنامج للمشكلات الطارئة (١٠)

يتميز هذا النوع من البرامج بالحاجة الى التخطيط السريع والقدرة على مواجهة الاحداث والمشكلات الطارئة . مثال ذلك ما يقع من حوادث للطائرات أو قطارات السكك الحديدية والانفجارات او الحوادث غير المتوقعة في آبار البترول أو المناجم أو في غيرها من القطاعات الأخرى . ومثل هذه الحالات لا تعطي ممارسي العلاقات العامة فرصاً للتمعن والتعمق في الدراسة والبحث . ومع ذلك فهو مسؤول عن العمل السريع بدقة . ووفقاً لبرنامج سليم فإذا تعرضت شركة طيران لحادث سقوط احدى طائراتها فماذا يفعل المسؤولين من ادارة العلاقات العامة . ان مهمة رجل العلاقات العامة هي تسهيل مهمة الصحفيين وان لا يخفي عنهم اية اخبار وان يجتمع بهم ويصدر بياناً صريحاً عن عدد الضحايا وعن سبب الحادث، وعن قيمة الخسائر المادية وغيرها، ثم يوضح الخطوات التي سيتم اتباعها لعلاج الموقف .

وعلاوة على ذلك فهناك العديد من الجوانب الانسانية التي يجب مراعاتها والتي تؤثر في الرأي العام وصورته الذهنية عن الشركة . وتتمثل هذه الخطوات في ارسال بطاقات تعزية وزهور الى أسر المنكوبين وزيارة المصابين في المستشفيات والإعراب عن أسفهم الشديد للحادث . يضاف الى ذلك عدد آخر من الخطوات المتعلقة بالنواحي الانسانية والمساعدات المالية فيمكن للشركة ان تعلن عن تعويضات لأسر الضحايا بالاضافة الى تعويضات شركات التأمين . وقد تمتد المساعدة المالية الى كل الذين ساعدوا في علاج الموقف .

ولاشك ان الغرض الأساسي من هذه البرامج الطارئة والخطط العلاجية هو الحصول على والاحتفاظ بثقة الجماهير في الشركة عن طريق اظهار الكارثة على انها حادث استثنائي طاريء لم يحدث للشركة من قبل . وتزيد مهمة العلاقات العامة صعوبة عندما يرجع سبب الحادث الى اسباب خفية متعلقة بالطائرة نفسها وهو ما تعرضت له إحدى الشركات الاميركية خلال السنوات السابقة عندما تضمن التقرير الفني لحادثتي سقوط طائرتيها ان اسباب السقوط ترجع الى عيوب فنية في تصميم الطائرات . وقد واجهت العلاقات لعامة هذه المشكلة ببرنامج آخر الغرض منه محو الصورة الذهنية السيئة التي ترتبت على هذا الموقف ومحاولة نفي وتنفيذ ما جاء بالتقرير والتأكيد على سلامة الطائرات .

مراجع الفصل الثامن

- (1) Michael Bland, Strategic Crisis Management, Strategic Public Relations, Edited by: Norman A. Hart, Macmillan Business , London, 1995 , P. 286 .
- (2) Fraser P. Seitel , The Practice of Public Relations, 6th Ed., Prentice-Hall, New Jersey, 1995, P. 45.
- (3) Leonard Saffir, and John Tarrant, Power Public Relations : How to Get PR to Work for You, NTC Business Books, Illinois, 1992, P. 92 .
- (4) Michael Regester , " Crisis Management ", Financial Public Relations, Edited by: Pat Bowman, and Richard Bing, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993, P. 107 .
- (5) Leonard Saffir, and John Tarrant, Op. Cit., P. 86 .
- (٦) د. رفيق سكري، مدخل في الرأي العام والإعلام والدعاية، جروبس برس، لبنان، ١٩٨٤، ص ٦٧ .
- (٧) د. محمد شفيق، السلوك الإنساني، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٢١٩ .
- (٨) د. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٥، ص ٤٦٧ .
- (9) Norman Stone, The Management and Practice of Public Relation, Macmillan Business, London 1995, p.218.

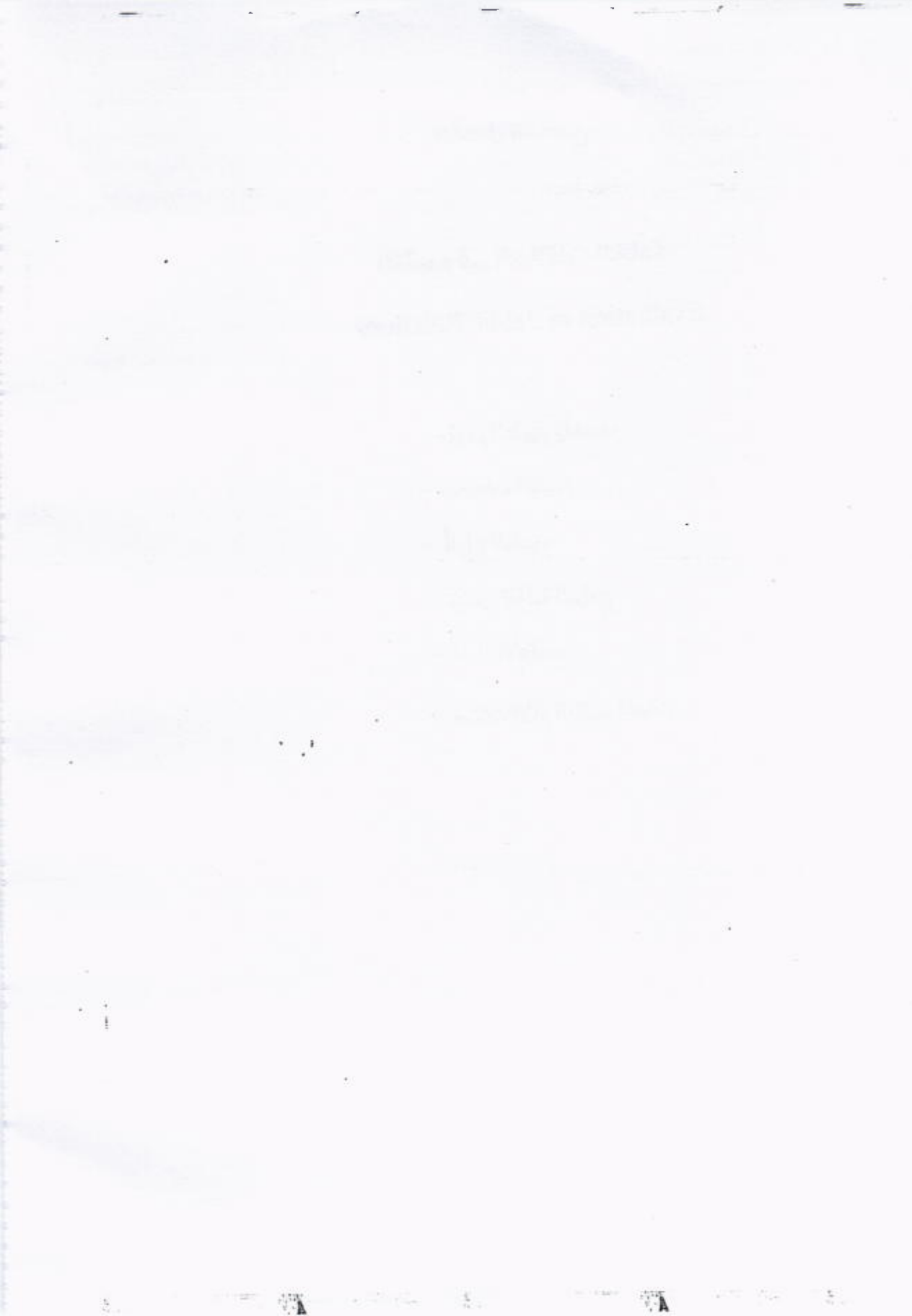
(١٠) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية ١٩٨٨، ص ١٦-٢١٧ .

الفصل التاسع

التقييم في العلاقات العامة

Evaluation in Public Relations

- مفهوم التقييم وأهميته
- صعوبات التقييم
- أنواع التقييم
- قياس فعالية البرامج
- أدوات التقييم
- صفات نظام التقييم الجيد



مفهوم التقييم وأهميته :

التقييم هو المرحلة الأخيرة من مراحل أنشطة العلاقات العامة والتي تبدأ بإجراء البحوث واعداد الخطط ووضع البرامج وتنفيذها وتنتهي بمرحلة التقييم . ويمكن تعريف التقييم بأنه عبارة عن اتباع اساليب محددة بهدف تقدير مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لاهدافها وبالتالي فهناك اهداف او معايير معينة يجري اقرارها عند وضع برامج العلاقات العامة بحيث يتم مقارنة هذه المعايير او الاهداف مع النتائج الفعلية التي تم تحقيقها ومن ثم التوصل الى اية انحرافات ايجابية او سلبية عن المعايير المقررة واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمعالجتها . التقييم لا يكلف كثيرا كما نتوقع، وحتى نستطيع التحكم في تكلفته يمكننا تخصيص ميزانية محددة للتقييم . وفي هذا المجال يقول Roger Haywood بأن اخصائيي بحوث التسويق يؤكدون بأن ضبط فعالية حملة العلاقات العامة ليست بالصعوبة التي يتصورها الناس ولا تستوجب انشطتها ان تكون مرتفعة التكاليف^(١).

ويمكن ايجاز مجالات التقييم فيما يلي :

١- التوصل الى مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لاهدافها الموضوعية اذ تجري مقارنة النتائج الفعلية للبرامج بعد تنفيذها مع الاهداف الموضوعية، فمثلا تتم مقارنة معدلات استهلاك الطاقة قبل تنفيذ برامج العلاقات العامة المتعلقة بالتوفير في 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 القوة ونقاط الضعف في البرامج .

٤- التأكد من قيام العلاقات العامة بالتقيد بالاسس العلمية والاخلاقية والموضوعية للعلاقات العامة .

٥- التأكد من تعاون الدوائر الاخرى مع دائرة العلاقات العامة اثناء تنفيذها للبرامج .

٦- التأكد من استجابة الجماهير بمختلف اشكالها لبرامج العلاقات العامة، ومن الضروري ان تتوفر لرجل العلاقات العامة المعلومات الكافية عن نتائج تقييم البرامج، فكلما كانت هذه المعلومات اكثر دقة واكثر شمولاً كلما كان لها اثر ايجابي على دقة ورشد قرارات التخطيط للمستقبل . وهنا يؤكد Norman Stone بانه من الممكن ان تنجح بدون ان تتوفر لك اية معلومات طالما انك تخمن بشكل جيد . ولكنه اذا كان لديك معلومات جيدة فإن فرصتك للحصول على نتائج جيدة تنحسم بشكل افضل على الرغم من ان هذه النتائج ليست مضمونة (٢) .

ومن الجدير بالذكر ان مرحلة التقييم لا زالت تلاقي اهتماما قليلا من الكثير من الشركات سواء من ناحية الجهد المبذول فيها او من ناحية الاموال المخصصة لها، الا ان الاهتمام في عملية التقييم واجراء بحوث تقييم برامج العلاقات العامة قد ازداد في الآونة الاخيرة فاصبحت الشركات الاستشارية للعلاقات العامة تقدم خدمات بحوث التقييم كجزء من الخدمات التي تقدمها الى عملائها .

وفي الدول الغربية ظهرت شركات كبيرة متخصصة في اجراء بحوث وعمليات التقييم مثل شركة Strategy Research في ولاية فلوريدا وشركة Market Development Inc.(MDI) بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الامريكية .

صعوبات التقييم Barriers to Evaluation

هنالك نوعين من المعايير التي تسمى العلاقات العامة الى الوصول اليها :

١- معايير كمية وهي المعايير التي تقاس بالارقام او بالكميات مثل الانخفاض في عدد الشكاوي المقدمة من العملاء او انخفاض عدد الحوادث الصناعية في الشركة .

٢- معايير نوعية (غير ملموسة) وهي المعايير التي يكون من الصعب قياسها مثل ارتفاع الروح المعنوية للموظفين او تحسين الصورة الذهنية للشركة امام الجماهير الداخلية والخارجية ويشير Leonard Saffir وزميله الى ان العلاقات العامة الجيدة تجعل كل موظف في المنظمة في وضع افضل حين يقول كلاما او يفعل شيئا بحيث يؤدي ذلك بطريقة تعزز من الصورة الذهنية للمنظمة امام المجتمع العام (٣)، وقد يدعى البعض ان المعايير غير الملموسة من المستحيل قياسها الا ان هنالك اساليب كثيرة من الممكن استخدامها في عملية تقييم المعايير غير الملموسة وقياس تأثير الرسائل الاعلامية على اراء وسلوك الجماهير المستهدفة .

ويقول د. جميل احمد توفيق في هذا المجال " لا شك ان اكثر المعايير صعوبة عند التحديد هي تلك التي لا يمكن التعبير عنها بمقاييس عددية محددة سواء كانت مادية او نقدية، فمثلا ما المعيار الذي يمكن للمدير استخدامه لتحديد كفاءة وقدرة مدير الشراء او مدير الافراد؟ وماذا يمكنه ان يستخدم لتحديد ما اذا كان برنامج الاعلان يقابل كل من الاهداف قصيرة الامد او طويلة الاجل؟ او هل برنامج العلاقات العامة نجح نجاحا كاملا؟ (٤).

اما بالنسبة الى الصعوبات التي يمكن ان تواجهها عملية التقييم فإنه يمكن ايجازها فيما يلي :

- ١- العلاقات العامة تسعى الى تحقيق اهداف يستغرق التوصل اليها فترة طويلة وبالتالي فإن نتائجها لا تظهر في المدى القصير . فقد تضع العلاقات العامة برنامج لها وتنفذه سنة ١٩٩٥ ولكن نتائجها لا تظهر الا بعد سنة او اكثر .
- ٢- على الرغم من وجود اماليب كثيرة لتقييم النتائج بانواعها الكمية وغير الملموسة الا ان عملية تقييم وقياس النتائج الغير ملموسة تبقى غير دقيقة اذ ان خبراء العلاقات العامة يتعاملون في تقييماتهم مع افكار واء واتجاهات وصور ذهنية ومعنويات .
- ٣- عدم اهتمام وقلة تفهم كثير من مدراء الدوائر الاخرى لوظيفة التقييم .
- ٤- قصور نظرة الادارة العليا نحو اهمية التقييم مما يؤثر على حجم الامكانيات المادية والبشرية المعتمدة من قبل الادارة العليا لتنفيذ عملية التقييم .
- ٥- قلة خبرة بعض العاملين في العلاقات العامة وفي اجراءات وبحوث التقييم .

أنواع التقييم :

هنالك عدة تصنيفات للتقييم في العلاقات العامة، حيث تتعدد هذه التصنيفات بتعدد المناهج واختلاف الخلفية الثقافية والفكرية لممارسي العلاقات العامة . وسوف نقوم بالتركيز على ثلاثة تصنيفات رئيسية .

أ - التصنيف من حيث شمولية التقييم :

وفقاً لهذا التصنيف فإن التقييم في العلاقات العامة يجري تقسيمه الى ثلاثة انواع :

١ - التقييم على مستوى الموظف : حيث يتم تقدير جهد ونشاط موظف العلاقات العامة لأجل مكافأته اذا كان مستوى ادائه ممتازاً وتوجيهه او تدريبه او حتى معاقبته اذا كان اذا كان مستوى ادائه ضعيفاً .

ان عملية قياس اداء الموظف عملية مستمرة وليست مقتصرة على فترة التجربة او على سنة واحدة او سنتين او ثلاثة . هذا وبما ان عملية التقييم تعتبر اساس لاتخاذ قرارات كثيرة تتعلق بمستقبل الموظف كالترقيه او المكافآت او ربما الفصل من الخدمة فإنه ينبغي ان تكون موضوعية وبعيدة عن التحيز والمحسوبية والتأثر بالعوامل والعلاقات الشخصية .

ولا تقتصر اهمية عملية التقييم وآثارها على الرؤوسين فحسب، بل انها تمتد ايضاً الى الرؤساء فهي ترتب آثاراً ايجابية على كفاءة الرؤساء والرؤوسين، حيث تنمي قدرتهم على التحليل والتقييم وتساعدهم على تفهم مرؤوسيههم واختيار الاساليب القيادية المناسبة . (٥)

ان هنالك عدة طرق لتقييم اداء الموظف لا مجال لذكرها هنا، إلا ان اكثر الطرق شيوعاً في الاستعمال طريقة التقييم البياني بواسطة الاوصاف التقديرية، حيث يتم تحديد العناصر التي يطلبها العمل الكفؤ، ويطلب من المسؤول قياس مدى توفر هذه العناصر في مرؤوسيه من خلال استخدام المقياس البياني لكل عنصر . ويوضح الجدول رقم ١/٩ بعض العناصر الداخلة في التقييم .

جدول رقم ١/٩
عناصر تقييم موظف العلاقات العامة
الوصف التقديري

عناصر التقسيم	يمتاز	حد جداً	حد	مقبول	ضعيف
أ - كافة الموظفين					
كمية العمل					
دقة العمل					
التعاون مع الآخرين					
التقيد بالقوانين					
المواظبة على الحضور والإنصراف					
ب - المشرفين فقط					
القدرة على التخطيط والتنظيم					
القدرة على الإشراف					
القدرة على الرقابة					

(توضع اشارة X عند الصفة الأكثر انطباقاً على الموظف) .

ان عملية التقييم لأداء العاملين تعد مهمة جداً حيث انها تهدف الى تحقيق ما يلي :

- ١ - رفع الروح المعنوية للموظف خاصه عندما يتيقن من ان جهوده مكان تقدير واحترام من قبل الإدارة وان مكافآت الموظفين وترقياتهم تتم على اساس الجدارة وليس على اساس العلاقات الشخصية .
- ٢ - معرفة نقاط الضعف في أداء الموظف والعمل على القضاء عليها .
- ٣ - تخفيض معدل دوران العمل نتيجة شعور الموظف بالعدالة في اتخاذ القرارات الادارية .
- ٤ - تحديد احتياجات التدريب لدى الموظفين حيث يعتبر التقييم وسيله مساعدة للكشف عن المجالات التي تحتاج الى تدريب .

٢ - التقييم على مستوى الوحدة الادارية :

نقصد به التقييم الذي يتم على العلاقات العامة كوحدة اداريه بحيث يغطي كافة انشطتها وبرامجها . وبغض النظر عن الجهة التي تقارن تقييم انشطة دائرة العلاقات العامة هل هي مدير الدائرة نفسها او الإدارة العليا، الا ان الهدف الأساسي من هذا التقييم هو تحديد الفروقات بين الانجاز الفعلي والمعايير الموضوعه، ثم تسجيل هذه الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية لها والعمل على عدم تكرار حدوثها في المستقبل .

ومن الضروري التأكد من انه قد تم الاتفاق في حدود المبالغ المخصصة لدائرة العلاقات العامة، وان الاتفاق لم يتجاوز تلك المخصصات .

٣ - التقييم على مستوى البرنامج :

قد يتم التقييم على مستوى برامج العلاقات العامة اي لكل برنامج على حدة، وهناك عدة زوايا يقوم المسؤول عن عملية التقييم بالنظر اليها عند اجرائه لعملية تقييم البرامج .

ب - التصنيف من حيث توقيت الحدوث :

هناك ثلاثة انواع رئيسية للتقييم في العلاقات العامة من حيث توقيت حدوثها :

١ - التقييم السابق :

وهو التقييم الذي يهدف الى اكتشاف الاخطاء قبل تنفيذ البرامج، حيث يتضمن اجراء الاختبارات على المادة الاعلامية قبل نشرها، فتعرض على عينه من الجمهور ويتم تسجيل ملاحظاتهم وردود فعلهم عليها فيما يتعلق بالمحتويات والموضوع ومدى اكتمال المعلومات والعناصر ثم يتم تعديل المادة الاعلامية وفقاً لتلك الملاحظات وردود الفعل .

ويجب الحذر من اجراء الاختبارات السابقة على البرامج قبل فترة طويلة من تنفيذها، وذلك لاحتمال تغير آراء واذاق وتفضيلات الجماهير مع مرور الوقت .

يؤكد ذلك Scott M. Cutlip وزميله حين يقول بأن اتجاه الرأي يتغير بسرعة، فالفكرة التي كانت قد نجحت في اختبار سابق يمكن ان تتحول الى فشل تام عند عند التنفيذ الفعلي مع مرور الوقت . (٦)

٢ - التقييم المتزامن :

يجري هذا التقييم على برامج العلاقات العامة اثناء تنفيذها حيث يعمل على اكتشاف التقصير والأخطاء ساعه وقوعها ومن ثم معالجتها قبل استفحال الأمر . فقد يحصل اثناء تنفيذ البرنامج الذي يغطي فترات طويلة بعض التغييرات غير المتوقعة في الظروف المحيطة مما يستدعي اجراء تعديلات على البرنامج، وبالتالي فالتقييم المتزامن يوفر لنا المرونة الكافية لاجراء مثل هذه التعديلات .

في الاسبوع الثالث من نفس الشهر خلال بث تلفزيوني مصنف له ٧ درجات .
احسب ما هو اجمالي نقاط التقدير (GRP) لبرامج العلاقات العامة في تلك
الشركة خلال الشهر المذكور .

الحل : لاجل احتساب اجمالي نقاط التقدير لبرامج العلاقات العامة في
المثال المذكور فإننا بضرب عدد برامج العلاقات العامة في الدرجة المخصصة
للبرنامج التلفزيوني خلال الاسبوع الاول ونضيف اليها حاصل ضرب عدد برامج
العلاقات العامة في الدرجة المخصصة للبرنامج التلفزيوني خلال الاسبوع الثالث
كما يلي :

$$\text{إجمالي نقاط التقدير} = (6 \times 4) + (7 \times 8)$$

$$= 24 + 56$$

$$= 80 \text{ نقطة .}$$

ولمعرفة حجم التغطية الجماهيرية فإن مدراء العلاقات العامة قد يلجأوا الى
الشركات المتخصصة في هذا المجال مثل شركة Audit Bureau of (ABC)
Circulation والتي تزود طالبي الخدمة بمعلومات عن حجم الجمهور وكمية
التوزيعات اليومية للصحف والمجلات في الولايات المتحدة وشركة Aribitron
والتي تزود طالبي الخدمة بتقديرات عن حجم جمهور المشاهدين لمحطات التلفزيون
والمستمعين لمحطات الراديو .

وهناك ايضاً في الولايات المتحدة شركة A. C. Nielson التي تصدر
فهرس The Nielson Television Index توضح فيه المعلومات المتعلقة
بمشاهدي برامج التلفزيون في داخل الولايات المتحدة من خلال تخصيص درجة
تقديرية لكل برنامج تلفزيوني، وبين الجدول رقم ٢/٩ نقاط التقدير لمشاهدي
افضل عشرة برامج تلفزيونية بين تاريخ ١٠/١١/١٩٨٧ وتاريخ ٢٣/١١/١٩٨٧
من الاشخاص الذين تتراوح اعمارهم بين ٢٥ - ٥٤ سنة .

جدول رقم ٢/٩

نقاط التقدير لمشاهدي افضل عشرة برامج تلفزيونية

اسم البرنامج	نقاط
The Cosby show	٢٧.٤
Family Ties	٢٧.٢
Cheers	٢٤.١
Moon Lighting	٢٢.٧
Night Court	٢٢.١
Growing pairs	١٨.٣
Who,s the Boss	١٧.٥
Family Ties (special)	١٧.٥
Murder she wrote	١٦.٨
60 Minutes	١٦.٥

* كل نقطة في التقييم تعادل ١٪ من ٩٧.٧ مليون شخص من الذين اعمارهم بين ٢٥-٥٤ سنة .

Source : Wall Street Journal, 1987, From NBC

وما يجدر ذكره انه كلما زاد مجموع نقاط التقدير لأي برنامج تلفزيوني فإن معنى ذلك ان هناك عدد مشاهدين اكبر له، وبالتالي فإن التلفزيون يفرض عادة اسعار أعلى على برامج العلاقات العامة او الاعلانات التي تبث خلال عرض هذا البرنامج .

٢ - استجابة الجمهور Audience Response

ويعني ذلك الكيفية التي يقابل بها الجمهور الخطة وموقفه منها . وهنا ينبغي التحقق عما اذا كانت الاستجابة قد تمت في الاتجاه المرغوب ام لا . (٧)

وبذلك فدراسة استجابة الجمهور تتعلق بموضوع الأثر المباشر الفوري للمادة الاعلامية من حيث مدى إثارتها لاهتمامات الجمهور المستهدف وهل كانت باعثاً لرضاهم وجذبهم . وبذلك فإن دراسة استجابة الجمهور تتعلق بالأثر المباشر للمادة الاعلامية على الجمهور ولا تتعلق بدراسة اثر المادة الاعلامية طويل المدى على تغيير اتجاهات وآراء وسلوك الجمهور .

ان معرفة حجم التغطية الجماهيرية مهم لمدراء العلاقات العامة لكن ما يهمهم بشكل اكبر هو معرفة مدى استجابة الجمهور المستهدف للمادة الاعلامية، وهل وصلت فعلاً الى الجمهور المستهدف ام لا وهل اوجدت الاستجابة المواتية او غير المواتية .

٣ - تأثير الاتصالات Communications Impact

ان دراسة تأثير الاتصالات تعني دراسة التأثير الملموس او المستمر للرسالة الاعلامية على تغيير الاتجاهات وتكوين الرأي حول مشكلة معينة ورسم صورة طيبة للمؤسسة في اذهان الجماهير . يضاف الى ذلك الاثر الاعلامي والتثقيفي للرسالة اذا كانت تهدف الى تزويد الجماهير بالاخبار والمعلومات التي تساعد على توضيح سياسة المؤسسة ودورها الاجتماعي . (٨)

كممارسي علاقات عامة فإنه ينبغي ان يكون لدينا القدرة على قياس نتائج الاتصالات مع الجماهير ومدى تحقيقنا للأهداف الموضوعية . ويمكن قياس نتائج الاتصالات مع الجماهير وأثر الرسالة الاعلامية على تغيير اتجاهات وآراء وسلوك

الجمهور عن طريق اجراء الدراسات التجريبية باختيار مجموعتين متشابهتين في كافة الظروف باستثناء ان المجموعة الأولى تتعرض لبرنامج العلاقات العامة بينما لا تتعرض المجموعة الثانية للبرنامج، ويتم بعد ذلك قياس الفروقات بين اتجاهات او سلوك المجموعتين .

كما انه قد تتم دراسة تأثير الاتصالات عن طريق اجراء المقارنة بين الاتجاهات وسلوك افراد الجمهور قبل تنفيذ برنامج العلاقات العامة وبعد تنفيذه ، بهدف ملاحظة حجم الفروقات وطبيعتها من حيث هل هي فروقات مواتية او غير مواتية . فقد تجري العلاقات العامة دراسات لقياس معدلات الحوادث او معدلات شكاوي العملاء او معدلات غياب الموظفين قبل وبعد تنفيذ برامج معينة للعلاقات العامة .

أدوات التقييم Evaluation Tools

يوجد العديد من الادوات المستخدمة في عملية التقييم في العلاقات العامة من أهمها :

١ - دراسة اهتمامات القارئ Reader Interest Study

لأجل تحديد درجة اهتمام القارئ بالمعلومات المنشورة في الصحف او المجلات او غيرها، تؤخذ عينه من القراء وتقدم اليهم صحيفة او مجلة فيها موضوعات لم يتم نشرها من قبل لقراءتها . وبعد ذلك يطلب الباحث من القارئ ان يذكر المواضيع التي قرأها ويقوم بتدوين ملاحظاته عنها .

وتغطي هذه الدراسة مؤشرات عن اهتمامات القراء المحتملون لأي موضوع من المواضيع .

٢ - اختبارات القابلية للقراءة Readability Tests

تقيس هذه الاختبارات مدى سهولة أو صعوبة القراءة بالنسبة لمستوى الجمهور المستهدف من حيث التعليم والثقافة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه على الرغم من أن سهولة القراءة لأي مادة إعلامية تساعد على استيعاب تلك المادة، لكن سهولة القراءة ليست العامل الوحيد المتحكم في ذلك، بل هناك أيضاً مضمون النص وتسلسل الأفكار في المادة الإعلامية وغير ذلك .

ومن أهم طرق قياس القابلية للقراءة ما يعرف بمعادلة Flesch (٩) والتي تقوم على ما يلي :

علامة القابلية للقراءة =

$$20.6835 - (\text{معدل طول الجملة} \times 1.015) + (\text{معدل طول الكلمة} \times 18.6)$$

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 مائة كلمة على الأقل . أما بالنسبة إلى معدل طول الكلمة فيتم احتسابه من خلال قسمة عدد المقاطع على عدد الكلمات .

وفي النهاية تتم مقارنة علامة القابلية للقراءة حسب المعادله المذكورة مع العلامات الموجودة في الجدول رقم ٣/٩ وذلك لأجل تحديد مدى صعوبة القراءة وبنفس الوقت تحديد المستوى التعليمي الذي يستطيع قراءة المادة الإعلامية بسهولة.

جنول رقم ٣/٩

تفسير علامات القابلة للقراءة

العلامة	القابلة للقراءة	المستوى التعليمي
٩٠-١٠٠	سهلة جداً	الخامس
٨٠-٩٠	سهلة	السادس
٧٠-٨٠	سهلة نوعاً ما	السابع
٦٠-٧٠	لغة عادية	الثامن والتاسع
٥٠-٦٠	صعبة نوعاً ما	العاشر حتى الثاني عشر
٣٠-٥٠	صعبة	طالب في الكلية
صفر-٣٠	صعبة جداً	متخرج من الكلية

Source : Rudolph Flesch, How to write Plain English : A Book for lawyers and consumers, Harper and Row, New York, 1979, P. 25 .

٣- أدوات بحوث جمهور الاذاعة والتلفزيون Audience Researches

لقياس حجم جمهور الاذاعة والتلفزيون، هناك أكثر من أداة، نوجز أهمها فيما يلي :

أ - المفكره Diary : حيث يحتفظ الأفراد الذين يجري عليهم البحث بمفكرة ليدونوا فيها ما سمعوه او شاهدوه من برامج .

ب - العدادات السمعية Audimeters : وهي اجهزة تركيب على اجهزة التلفزيون تقوم بتسجيل المحطات التي يتم مشاهدتها . وقد تستخدم المفكرة الى جانب العدادات السمعية لتسجيل اسماء الذين يشاهدون التلفزيون في نفس الوقت.

ج - العدادات الشخصية People Meters إذ يتم تركيب هذا العداد في كل بيت من بيوت العينة ويقوم الفرد عند تشغيل التلفزيون بالضغط على زر معين في العداد الذي يكون موصولاً بجهاز كمبيوتر رئيسي حيث يقوم بتسجيل المعلومات عن البرامج التي يتم مشاهدتها والأشخاص الذين يشاهدونها.

د - المقابلات الشخصية المتزامنة مع بث البرنامج Personal Coincidence

وتتم المقابلات الشخصية هنا مع عينه من الجمهور أثناء اذاعة البرنامج حيث يقوم الباحث بسؤالهم عن أي البرامج التي يشاهدونها أو يستمعوا إليها في ذلك الوقت .

هـ - قائمة التذكر الشخصي Personal Roster Recall وفقاً لهذه الطريقة يتم عرض قائمة من البرامج والمحطات على المبحوثين ويطلب منهم الإشارة إلى البرامج أو المحطات التي شاهدوها أو استمعوا إليها خلال فترة محددة من الوقت .

و - التذكر الشخصي بدون قائمة Unaided Personal Recall يطلب من المبحوثين تحديد البرامج أو المحطات التي شاهدوها أو استمعوا إليها خلال فترة معينة بنفس خطوات الطريقة السابقة لكن دون الرجوع إلى قائمة محددة .

٤- تحليل المضمون Content Analysis

إن تحليل المضمون هو أسلوب بحث لوضع وصف كمي منتظم للمضمون الظاهر للاتصال . ويستخدم تحليل المضمون أو تحليل المحتوى كما يسميه البعض لدراسة كيف تقوم وسائل الاتصال بنقل الأخبار والمعلومات عن المؤسسة أي دراسة مدى تغطية الصحافة لأخبار الشركة. ويقول د. محمد عبد الحميد (١١) بأن تحليل

محتوى الاعلام يهدف الى تحويل الرموز اللفظية في الرسائل الاعلامية الى قيم عديدة يسهل عدّها وقياسها أي وصف المحتوى الظاهر، ومن ثم الاستدلال عن العلاقات الارتباطية للمحتوى، وبناء عليه أصبح الاستدلال عن خصائص الجمهور واتجاهاتهم ومعاييرهم من الاستخدامات الاساسية لهذا المنهج .

ان محتوى الرسائل التي يحررها سواء القارئون على وسائل الاعلام أو أفراد الجمهور مباشرة تعبر عن اتجاهات وآراء الجمهور . وتنتشر هذه الرسائل على صفحات الجرائد أو تذاع في الراديو والتلفزيون من خلال المقابلات الاذاعية والتلفزيونية أو غيرها .

فبعد تحديد المشكلة ووضع فرضيات البحث تأتي عملية تحديد وحدات التصنيف وفئات المحتوى أي تقسيمه الى أجزاء ذات مواصفات وخصائص مشتركة.

وهناك 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 التمرين .

٢- فئات الاتجاه : ويقصد بها الفئات التي تعكس اتجاه القارئ أو المستمع أو الشاهد من قضايا معينة . فالإتجاه المزدوج 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 ان اهداف الجمهور الذي تسود لديه القيم المعنوية تتركز حول الحب والإتناء والتوافق، يتركز اهتمام الجمهور الذي تسود لديه القيم المادية حول المركز أو المال أو الشهرة، وغيرها من الأمور التي ترتبط بالمنفعة الذاتية .

وبعد تحديد فئات المحتوى، فإن الباحث يبدأ في تحديد وحدات التحليل وهي الوحدات التي يتم عليها العدد القياس مباشرة . ومن أهم وحدات تحليل المحتوى :

١- الكلمة : اصغر الوحدات وأسهلها استخداماً في عملية الترميز (فمثلاً قد يقوم الباحث بحصر كمي لكلمة معينة لها دلالتها السياسية أو التربوية، ومقدار تكرار هذه الكلمة في صحيفة أو عدة صحف) .

٢- الفكرة : كثر الوحدات شبيوعاً 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 وتحديد الصورة الذهنية عند الأفراد عن الشخصيات .

٤- مفردات النشر أو الإذاعة : وهي الوحدة التي يستخدمها المصور في نقل المعاني والأفكار من خلال وسائل النشر والإعلام المختلفة، مثل المقالات والتحقيقات والأحاديث الصحفية والرسوم والكاريكاتور في الصحف أو البرامج والأحاديث والندوات والتعليقات في الراديو أو التلفزيون .

(وهناك من يضيف وحدة خامسة في هذا المجال هي مقاييس الزمن أو المساحة كان يقوم الباحث بحصر كمي لطول المقال أو عدد صفحاته أو لمدة النقاش فيه من خلال وسائل الاعلام المختلفة) .

وبعد تحديد وحدات التحليل المطلوبة يقوم الباحث بتصميم استمارة التحليل ثم يقوم فعلياً بجمع البيانات وتفريقها في جداول التفرغ، وبعد ذلك تأتي عملية استخراج النتائج وعرضها احصائياً ثم تفسيرها .

صفات نظام التقييم الجيد :

حتى يكون نظام التقييم فعالاً، يجب ان تتوفر فيه الصفات التالية :

١- وجود المعايير: المعيار هو كمية او نوعيه او كميته ونوعيه العمل المطلوب المجازه من فرد او مجموعه افراد او من المنظمة خلال وقت محدد او بتكلفة محسوبة (١٠) .

اذن فالمعيار يوضح ما هو المخطط المجازه خلال فترة محددة سواء على مستوى الفرد او الدائرة او المنظمة، وبدون وجود معايير فإنه لا يمكن تحديد الانحرافات وبالتالي معالجة اسبابها .

٢- الوضوح : يجب ان يكون نظام التقييم واضحاً ومفهوماً خاصة لمن يقومون بتطبيقه، فالمعايير يجب ان تكون واضحة، والاهداف يجب ان تكون واضحة وكذلك الاجراءات والتنظيم .

٣- اكتشاف الانحرافات : نظام التقييم الجيد هو النظام الذي يكون لديه القدرة الجيدة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وقبل فوات الاوان . وبالتالي ينبغي ان لا يتم الاكتفاء بالتقييم اللاحق، بل يتم الاستعانة ايضاً بوسائل التقييم المتزامن بالإضافة الى السابق .

٤- الموضوعية : ينبغي ان يكون التقييم سواء على مستوى الفرد او الدائرة او البرنامج موضوعياً ويعيداً عن التحيز والتأثر بالعلاقات الشخصية .

٥- تحليل اسباب الانحرافات : نظام التقييم الجيد هو الذي يقوم على تحليل اسباب الانحرافات ان وجدت وتحديد من هم المسؤولين عن حدوثها .

٦- اتخاذ الإجراءات التصحيحية : لا يكتفي نظام التقييم الجيد باكتشاف الانحرافات او تحليل اسبابها، بل ينبغي ان تكون لديه المقدرة على اتخاذ

الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وضمان عدم تكرار مثل هذه الانحرافات مستقبلاً.

٧- كبر العائد بالنسبة للتكلفة : ينبغي مقارنة العوائد او الفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام التقييم بتكلفة تصميم النظام وتنفيذه .

مراجع الفصل التاسع

- 1) Roger Haywood, All About Public Relation, 2nd Ed., McGraw-Hill, London, 1991, P. 325 .
- 2) Norman Stone, The Management and Practice of Public Relations, Macmillan Business, London, 1995, P.228 .
- 3) Leonard Saffir, and John Tarrant, Power Public Relations : How to Get PR to Work for you, NTC Business Books, Illinois, 1992, P. 217 .
- (٤) د. جميل احمد توفيق، ادارة الاعمال : مدخل وظيفي، دار النهضة العربية بيروت، ١٩٨٦، ص ٤٢٢ .
- (٥) د. محمد ماهر الصواف « تقويم الاداء الوظيفي : دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية »، الادارة العامة، العدد ٧٦، سبتمبر ١٩٩٢، ص ٤٩-٧ .
- 6) Scott M. Cutlip, Allen H. Center, and Glen M. Broom, Effective Public Relations, 7th Ed., Prectice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, P.375
- (٧) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية الاسكندرية، ١٩٨٨، ص ٢٦٤ .
- (٨) د. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثانية، عال الكتب، القاهرة، ١٩٨٣، ص ٢٢٣ .
- 9) Rudolph Flesch, How to write Plain English : A Book for Lawyers and Consumers, Harper & Row, NewYork, 1979, PP. 23-26 .
- (١٠) د. علي عباس، الرقابة الادارية على المال والاعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، مكتبة تلاح العلي، عمان، ١٩٩٥، ص ١٨ .
- (١١) د. محمد عيد الحميد، دراسة الجمهور في بحوث الاعلام، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١٧٠-١٧٥ .

الفصل العاشر

الرأي العام والاتجاهات

Public Opinion and Attitudes

* الرأي العام

- مقدمة .
- تعريف الرأي العام .
- تكوين الرأي العام .
- تغيير الرأي العام وتعديله .
- تصنيفات الرأي العام وأنواعه .
- خصائص الرأي العام .
- مجالات قياس الرأي العام .

* الاتجاهات

- مفهوم الاتجاهات ووسائل تغييرها .
- المدخل الوصفي والمدخل الكمي لتحديد الاتجاهات

مقدمة :

الرأي هو تعبير علني لاتجاه معين يكمن في داخل النفس البشرية وبالتالي فإذا كان الفرد يود مشاهدة لعبة رياضية معينة وهذا ما يسمى اتجاهاً، فإنه يدافع باستمرار عن هذه اللعبة ويتكلم بحماس عنها وهنا يتشكل الرأي .

ان الرأي العام اصطلاح يعني في اللغة الانجليزية Public Opinion وهو ما يمكن ترجمته كذلك الى اصطلاح « رأي الجمهور » . وكلمة الجمهور هنا لا ترتبط بالضرورة بجمهور شعب بلد ما ، وهو ما قد يتبادر الى أذهان البعض عندما نقول ان الرأي العام يؤيد هذه المسألة أو يعارضها، فينصرف المعنى ليشير الى رأي الشعب بأجمعه، في حين ان المعنى يكون اكثر وضوحاً عندما نقول رأي الجمهور، حيث توجد مجموعات متعددة الاحجام منه فهناك جمهور شعب ما (وهو اكبر مجموعة جماهيرية في بلد ما)، وهناك جمهور أقل حجماً كجمهور القراء وجمهور السينما وجمهور المسرح وجمهور الرياضة . (١)

وإذا نظرنا بنفس المنطوق الى المنظمات، فإننا نجد هنالك جمهور الموظفين وجمهور العملاء وجمهور الموردين وغيرهم من الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة . وبالتالي فهناك في أي دولة شعب واحد ولكن هنالك عدة جماهير .

تعريف الرأي العام : Definition of Public opinion

إن هدف العلاقات العامة هو كسب ثقة الجماهير وتأييدها، ومن هنا تبرز أهمية فهم ودراسة طبيعة الرأي العام لجماهير المنشأة وعوامل تكوينه وطرق التأثير عليه . ان للرأي العام تأثيراً كبيراً على النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي

في أي دولة من دول العالم، ولن يستطيع أي نظام سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي أن يستمر بدون تأييد الرأي العام .

وهناك عدة تعريفات للرأي العام أهمها تعريف W. Notle والذي عرفه بأنه عبارة عن الآراء الفردية تجاه قضية تؤثر على الأفراد أصحاب الآراء (٢) وكذلك فإن W. Lance bennett يقول بأن دراسة الرأي العام تتعلق بالكيفية التي يشكل بها الجمهور أحكامه فيما يتعلق بالمشاكل أو الأهداف أو القضايا. (٣) بعد استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن كلمة الرأي العام تتكون من شقين :

أ- الرأي : وتعني التعبير اللفظي أو الكتابي عن الاتجاهات نحو ظاهرة أو مشكلة يثار حولها الجدل والمناقشة .

أي أن الرأي يكون معلناً عنه، بينما الاتجاه هو استعداد الأفراد المسبق أن يفكر بطريقة محددة فيما يتعلق بموضوع معين، ولا يكون الرأي إلا في قضايا تكون مثار للجدل، وأما القضايا التي لا خلاف عليها والتي ليست مثاراً للجدل أو المناقشة فلا يتكون رأي بشأنها لأنها تعتبر حقيقة فقضايا الجامعات الأهلية ودعم بعض السلع من قبل الحكومة والانفتاح على الخارج كلها قضايا مثيرة للجدل وبالتالي تحتمل ابداء الرأي فيها، أما القضايا المتعلقة بأهمية التعليم أو التقيد بأنظمة المرور أو احترام كبار السن، فهذه ليست قضايا مثيرة للجدل وبالتالي لا يتكون بشأنها الرأي .

ب- العام : وهي تعبر عن وجود جماعة معينه، وهذه الجماعة تجمعها مصلحة مشتركة وعلاقات ثابتة، وفي العلاقات العامة تعبر عن جمهوراً معيناً مثل جمهور الموظفين أو جمهور العملاء أو جمهور الموردين، وقد يجمع الفرد بين أكثر من جمهور إذ قد يكون عضواً في جمهور المساهمين من حيث كونه مساهماً في الشركة وايضاً يكون عضواً في جمهور العملاء مكن حيث كونه عميلاً للشركة أو عضواً في جمهور الموظفين من حيث كونه موظفاً في نفس الشركة .

ان الرأي العام ليس هو مجموع الآراء الفردية لمجموعة من الأفراد، بل هو
نتيجة تفاعل على هذه الآراء فمثلاً لو كان لدينا جمهور مكون من عشرين فرداً،
وكان هؤلاء الأفراد له رأياً قد يختلف او يتطابق او يقترب من الآراء الاخرى،
فالرأي العام هنا ليس هو مجموع آراء الأفراد من (١) الى (٢٠)، وإلا فسوف
يكون لدينا العديد من الآراء والذي يحدث هنا هو ان هؤلاء الافراد يتفاعلون مع
بعضهم بحكم وجود مصالح مشتركة بينهم لأنهم أعضاء في الجماعة، ويبدأون في
مناقشة القضية مثار الجدل حتى يتمكن البعض منهم من اقناع الآخرين برأيه وتبدأ
عملية المناقشات الساخنة وعمليات الاقتناع والاقناع أي بمعنى آخر تبدأ عمليات
التفاعل بين آراء أعضاء المجموعة حتى تصل في النهاية الى رأي يمثل الأغلبية
ورأي آخر يمثل الأقلية ويكون رأي الأغلبية في هذه الحالة هو الرأي الذي يمثل الرأي
العام .

وفي الوقت الحالي فقد توسع مفهوم الرأي العام للشعب عامه ، ليشمل ايضاً
الرأي العام لدى جماهير المنظمة الداخلية والخارجية .

تكوين الرأي العام

ان الانسان حينما يولد فإنه يأتي الى هذا العالم صفحة بيضاء ولكن مرعان
ما تبدأ المورثات الحسية والنفسية في البيئة بالتأثير عليه، وكلما كبر في السنة
كلما زاد تأثير هذه المؤثرات عليه حتى يصل تأثيرها الى مرحلة تكوين اتجاهات
وقيم معينة، تحدد آراءه وسلوكه وتصرفاته .

ويشكل عام فإن آراء وافكار المجموعة تتأثر بالعوامل التالية :

١- الحضارة :

لا يستطيع الانسان ان يعيش وحداً، فهو بطبيعة كائن اجتماعي، ومن خلال

تعايشه مع المجموعة فإن لابد وأن يتأثر بها ، فالتاريخ والقيم والعادات والتقاليد والثقافة لها تأثير كبير على الرأي العام من خلال تأثيراتها على اتجاهات الافراد .

٢- التنشئة الاجتماعية :

كالبيت والمدرسة والجامعة وبيوت العبادة تساهم الى حد كبير في تربية الفرد وتثقيفه وتكوين اتجاهاته ولا شك ان للبيت والوالدين دور كبير في تكوين اتجاهات الفرد وقيمة وشخصيته فالأسرة هي الخلية الاولى في اي مجتمع .

ويقول Harry Holloway & John George بهذا الخصوص لقد بينا في بحثنا عن تأثيرات الامرة على السياسة وعلى الرأي العام بأن اثبتنا بأن الأسرة قوية على الرغم من التغيرات التي طرأت عليها . (٤)

وتقوم المدرسة والجامعة بدور فعال في تكوين ثقافة الافراد وآراؤه وشخصيته . ويجب ان لا ننسى هنا الدور الكبير الذي تقوم به المعتقدات الدينية على تشكيل الاطار العام لاسلوب تفكير الفرد وتعبيره عن آراؤه « فالتنشئة الاجتماعية وقيمها التي تغرسها عامل اساسي في تشكيل الاتجاهات ، فالأسرة والمدرسة والمسجد وغير ذلك من المؤسسات الاجتماعية هي مصدر الاتجاهات وتساهم في تشكيلها . (٥)

٣- الخبرة العملية : من خلال ما يكتسبه الفرد بواسطة قراءاته ومشاهداته واتصالاته على الآخرين .

٤- الوضع الاجتماعي ومستوى الدخل :

ان وضع الاجتماعي ومستوى دخله لهما دور اساسي على نفسية الفرد والإطار العام لتفكيره . فإنتماء الفرد الى عضوية احد النوادي الفخمة يكون له تأثيراً على نوع وكمية المعلومات التي يحصل عليها وبالتالي يؤثر ذلك في اسلوب تفكيره وآراؤه وكذلك فؤن مستوى دخل الفرد ومستوى ثقافته ونوع المهنة التي يقوم بها لهم تأثير ملموس في تحديد الرأي العام أن العاملين المتعطلين او ذوي

الدخول الضعيفة هم أكثر استجابة للآراء المتطرفة وذلك راجع الى انهم لن يفقدوا شيئاً اذا ما استجابوا لأية نظرية تقلب الاوضاع الاقتصادية ظهراً على عقب، بل ربما يكونوا هم المستفيدين فعلياً اي تغيير اقتصادي من هذا النوع . (٦)

٥- المصلحة الشخصية :

يتحدد الرأي العام أساساً بالمصلحة الشخصية فالقضايا التي تتعارض مع المصلحة الشخصية لفرد معين، لن يقوم هذا الفرد بتأييدها او دعمها .

اما القضايا التي تتفق مع المصلحة الشخصية فمن الطبيعي ان يؤيدها

ويؤازرها فقد يقوم الفرد الذي يكون مستوى دخله محدود بتأييد نظام دعم السلع من قبل الحكومة على الرغم من ادراكه للآثار السلبية (الايجابية) لهذا النظام على المجتمع ككل .

٦- الحالة النفسية والصحة الجسدية :

فقد يقوم الشخص المريض جسدياً او نفسياً او الشخص الميؤس من شفاء مرضه باتخاذ مواقف أكثر تطرفاً من الآخرين وذلك بسبب نظرتة القائمة واليائسة الى الأمور، فصفتات الفرد الجسدية والنفسية تلعب دوراً هاماً في نظرتة الى الأمور والى الناس .

٧- وسائل الاتصال من خلال ما تحصله من اخبار وتعليقات اذاعية او صحفية او تلفزيونية . فوسائل الاتصال لها الأثر الكبير على تكوين الرأي العام وليس ادل على ذلك من استخدام الحكومات لها من اجل الحصول على تأييد الرأي العام في قضايا محددة .

تغيير الرأي العام وتعديله

الرأي العام لا يبقى ثابتاً بل يتغير نتيجة لتوفر معلومات او نتيجة شائعات أو حملات مضادة أو غير ذلك من الأسباب وهناك الكثير من الاساليب المتبعة لتغيير الرأي العام أهمها :

١- اسلوب تبني الحقائق : يقوم هذا الاسلوب على اساس مخاطبة الجماهير وتزويدهم بالمعلومات الصادقة، فالصدق يولد الثقة في نفوس الجماهير .

٢- اسلوب التضخيم : يعتمد على تضخيم الاحداث وتهويلها بهدف اقتناع الجماهير بتغيير آراءهم، وكثيراً ما تظهر الصحف ووسائل الاتصال الاخرى في كثير من الدول بأخبار او معلومات فيها تضخيم للأحداث والأمر .

٣- اسلوب التغيير المستمر في البرامج : وهنا لا يتم اتباع نفس البرامج على وتيرة التغيير المستمر في البرامج : وهنا لا يتم اتباع نفس البرامج على وتيرة واحدة لفترة طويلة، بل تقوم الجهة المعنية بتغيير برامجها وتنويعها باستمرار .

٤- الاسلوب العاطفي : يستخدم هذا الاسلوب خاصة في الدول التي تكون مجتمعاتها عاطفية، ويتم التركيز هنا على الإثارة العاطفية لتحقيق استجابة جيدة من قبل الجماهير بهدف تغيير آراءهم تجاه قضية معينة .

٥- اسلوب التكرار : وفقاً لأسلوب التكرار فإن الإهتمام يكون بموضوعات قليلة يتم تناولها بشكل متكرر .

٦- اسلوب الإهمال : يعتمد هذا الاسلوب على إهمال القضية مثار الجدل وعدم تذكير الجماهير بها لأجل أن تنساها تلك الجماهير، وهذا الاسلوب يستخدم كثيراً في مقاومة الشائعات حيث أن عدم تكرارها وتكذيبها يعتبر من الاساليب الجيدة المستخدمة في مقاومتها . وكما نعلم فإن للشائعة عنصرين أساسيين هما : الغموض والأهمية، فإذا جعلناها تفقد أحد العنصرين المذكورين، وهو في هذا المثال عنصر الأهمية، فإنها تنقلص ويبدأ تأثيرها في الجماهير بالتراجع والاضمحلال .

تصنيفات الرأي العام وأنواعه

توجد عدة تصنيفات للرأي العام والتي من خلالها يمكن ان نستدل على انواع الرأي العام . ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي :

١- التصنيف الأول - من حيث مجال التطبيق :

وينقسم الرأي العام من حيث مجال التطبيق الى :

أ- الرأي العام السياسي : وهو الذي يتعلق بقضايا سياسية مثيرة للجدل او المتعلق بالتأييد والدعم لمرشح معين لانتخابات الرئاسة في بلد معين .

ب- الرأي العام الاقتصادي : وهو الذي يتعلق بمواقف واتجاهات الجماهير تجاه ايا اقتصادية مثيرة للجدل كدخول دولة معينه في عضوية منظمة الجات أو مواقف الجماهير من رفع او تخفيض سعر الفائدة على الودائع والقروض او من زيادة او تخفيض الضرائب .

ج- الرأي العام الاجتماعي : وهو الرأي العام المتعلق بشعور واتجاهات الجماهير تجاه قضايا اجتماعية مثيرة للجدل مثل التدخين في الاماكن العامة او قضية اطلاق الرصاص في الاعراس او غير ذلك .

٢- التصنيف الثاني - من حيث درجة الظهور :

وينقسم الرأي العام من حيث درجة الظهور الى :

أ- الرأي العام الظاهر والذي يتم تفاعل الآراء الشخصية فيه في العلن ومثالاً على ذلك عدم رضا الموظفين في احدى الشركات عن أسس الترقية او نظام الزيادة السنوية المتبع ويتمكن الموظفون من اظهار شعورهم واتجاهاتهم تجاه اي

قضية اذا سمح لهم بحرية التعبير عن الرأي بصراحة وخاصة في ظل اتباع الإدارة
للأسلوب الديمقراطي في القيادة .

ب- الرأي العام غير الظاهر، والذي يتم تفاعل الآراء الشخصية فيه في
الخفاء، حيث لا يتمكن الموظفون في هذه الحالة من اظهار شعورهم واتجاهاتهم تجاه
اي قضية إذ لا يسمح لهم بحرية التعبير عن رأيهم بصراحة وخاصة في ظل اتباع
الإدارة للأسلوب اليكتاتوري في القيادة . وفي هذه الحالة فقد يحدث بعض الموظفين
فيما يتعلق بأسس الترقية او الزيادة السنوية في السعر او قد يعبروا عن آرائهم
بذلك خارج اوقات العمل .

٣- التصنيف الثالث : من حيث درجة الشمولية : وينقسم الرأي العام
بالنسبة لهذا التصنيف الى :

أ- الرأي العام الشامل، والذي يتشكل لدى افراد الشعب فيما يتعلق بقضية
او مشكلة محددة تهم المجتمع وتؤثر على مصالح افراده مثل الرأي العام تجاه
كثيراً من القضايا الاجتماعية .

ب- الرأي العام الجزئي، والذي يتشكل لدى جمهور معين من الجماهير او
فئة معينة منها فيما يتعلق بقضية او مشكلة محددة تهم هذه الفئة دون غيرها
فقضية نظام الحوافز في احدي الشركات لا تهم كافة افراد الشعب بل قد تهم فقط
الفئات التي تتأثر بهذا النظام كموظفي الشركة ومساهميها .

٤- التصنيف الرابع : من حيث درجة التأثير .

وينقسم الرأي العام بالنسبة لهذا التصنيف الى :

أ- الراي العام المسيطر : ويتكون من الصفوة وقادة الراي والمفكرين
والزعماء والفعاليات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، حيث يمثلون نسبة

ضئيلة من مجموع السكان في اي بلد من البلدان ، وهذه الفئات ليس لوسائل الاعلام تأثير عليها وانما بالعكس هي التي تؤثر في وسائل الاعلام .

ب - الرأي العام المستنير : يتكون الرأي العام المستنير من الفئات التي تعتبر الاكثر ثقافة وتعليماً .

وهذه الفئات قد تتأثر بوسائل الاعلام بنسب متفاوتة ، وحسب درجة التعليم والثقافة ، الا ان تأثيرها في وسائل الاعلام يعتبر محدوداً .

ج - الرأي العام المنقاد : يتكون الرأي العام المنقاد من الغالبية العظمى من السكان في اي بلد .

بتأثر اصحاب هذا الرأي بدرجة كبيرة بما ينشر ويذاع في وسائل الاعلام ، وهم بالطبع ليس لهم ادنى تأثير في وسائل الاعلام .

خصائص الرأي العام Characteristics of Public opinion

هنالك عدة خصائص للرأي العام يجب اخذها بعين الاعتبار عند تحليل اتجاهات الرأي العام من أهمها :

١- الرأي العام ليس ثابتاً بل يتصف بالحركة الدائمة وقد يتغير الرأي العام بشكل سريع او بشكل بطيء حسب درجة تغير العوامل المؤثرة عليه، ويمكن استنتاج درجة ثبات الرأي العام من نتائج استطلاعاته في تاريخين مختلفين مع اجراء مقارنة بين نتائج هذين التاريخين .

٢- الرأي العام يتكون تجاه قضية مثيرة للجدل وليس تجاه قضية مسلم بها، وبالتالي نطلق تسمية الرأي العام اتجاهات ورأي الأغلبية تجاه القضية المعنية، وهذه الاتجاهات قد تكون ايجابية او محايدة او سلبية .

٣- يتحدد الرأي العام تجاه قضية معينة وفق مصالح الجمهور واماله وتوقعاته فمن الصعب تغيير الرأي العام تجاه مشكلة معينة اذا كانت هذه المشكلة مرتبطة بالمصلحة الشخصية للأفراد الذي يكونون الرأي العام، فقد يكون من الصعب تغيير الرأي العام لمساهمي شركة معينة المويد لنظام حوافز غير عادل لموظفي انطلاقاً من حرصهم على مصالحهم الشخصية .

٤- يكون الرأي العام اكثر موضوعية اذا تم تزويد الجمهور بالمعلومات الحقيقية والكافية عن القضية المثيرة للجدل، فكلما كان الجمهور واعياً بتفاصيل القضية كلما كان رأيه اكثر عقلانية واكثر صواباً .

٥- يمكن التعبير عن الآراء إما شفهيّاً عن طريق الكلام أو من خلال الكتابة في الصحف والمجلات وغيرها، كما يمكن ايضاً التعبير عنه من خلال حركات اليد او إعادة الرأس .

٦- يتشكل الرأي العام من خلاصة أفضل الآراء لغالبية الأفراد .

مجالات قياس الرأي العام

* اما فيما يتعلق بمجالات قياس الرأي العام فانها تختلف من جهة لآخرى وفقا للهدف الذي ينبغي تحقيقه . ومن اهم تلك المجالات :

١- مجال المعرفة **Cognition** : هنا يتم قياس مدى معرفة الرأي العام والمامة بامور محددة تتعلق بموضوع البحث ، وبالتالي قد يتم سؤال المبحوثين ، هل عرفوا بالشركة وباسمها ؟ من أين عرفوا باسم الشركة؟ من الصحف، المجلات، الاصدقاء؟

ولا شك ان للاتصال هنا ووسائله اثر كبير على معرفة الفرد وادراكه . ان مفهوم المعرفة يشمل الافكار والمعتقدات والمعلومات، التي تشكل في مجموعها الخبرات المتراكمة التي تؤثر في موضوع البحث وتحدد الميل السلوكي. (٧)

* يحتاج الفرد الى المعرفة لتكوين الاتجاهات وتوجيه السلوك ، وفي نفس الوقت تعتبر المعرفة ذاتها عنصرا اساسيا في التأثير على الاتجاه القائم والسلوك الفعلي (٨) .

٢- مجال الاتجاه **Attitude** : الاتجاه هو فكرة او استعداد موجود داخل الانسان للتصرف بطريقة معينة ، وبالتالي فله مكونات ثابتة من عناصر المعرفة والعاطفة والميل السلوكي ، وهنا فان قياس الرأي العام يتم في مجال اتجاهات الجمهور ومواقفه من قضايا محددة كالصورة الذهنية للشركة امام جماهيرها او رسالة الشركة او خدمة العملاء او موقع الشركة .

ومن اكثر الطرق استخداما في قياس الرأي العام طريقة مقياس فروق المعاني والتي سوف ناتي على شرح تفاصيلها في الفصل العاشر من هذا الكتاب .

٣- مجال السلوك **Behaviour** : السلوك هو مجموعة الوقائع المادية التي تصدر عن الفرد وعلاقاته الاجتماعية ، ويعتبر السلوك تعبيراً عن الاتجاه ...
فالفرد يمكن ان يكشف عن اتجاهاته بطرق متعددة ، بالضحك ، بهز

الاكتشاف، بكتابة رسالة لمحرر جريدة معينة ، بالحديث مع احد اصدقائه ، (٩)
فالاتجاه بدون ادنى شك يؤثر في السلوك الاتصالي ، فيجتل الشخص يقبل او
يرفض موضوع البحث .

ان دراسة السلوك الاتصالي للجمهور مع وسائل الاعلام قد تتمثل في وصف
غاذج السلوك وانماطه حيث يهتم الباحث بدراسة التعرض وكثافته وانماطه لوسائل
الاعلام .

كما ان دراسة السلوك الاتصالي ايضا قد تتمثل في دراسة علاقه السلوك
بالدوافع والحاجات الفردية والاجتماعية كمدخل للدراسات الخاصة بالتفضيل
والاهتمام ولاشباع وغيرهم .

ونظراً لان مجال الاتجاه يعتبر الاكثر اهمية والاكثر استخداما في هذه
المجالات ، لذلك فاننا سوف نقوم بالتركيز على موضوع الاتجاهات وكيفية قياسها .

الاتجاهات Attitudes

مفهوم الاتجاهات ووسائل تغييرها :

لقد سبق ان عرفنا الاتجاه بانه استعداد للاستجابة بطريقة ثابتة وتقديره
ازداد أفراد واشياء واحداث محددة . (١٠) وبالتالي فالاتجاهات تعتبر محددات
اساسية للسلوك الانساني فإذا فهم المديرون اتجاهات العاملين عندهم يمكنهم
توجيههم وتسييرهم بما يخدم مصلحة العمل .

وكثيرا ما يستخدم مفهوم الاتجاه ومفهوم الرأي كمفهومين مترادفين لهما
نفس المعنى . إلا ان هنالك فرقا أساسياً بين المفهومين ، فالإتجاهات تشير الى
تفضيلات الشخص او وجهة نظره او شعوره ناحية ظاهرة معينة ، اما الرأي فهو
التعبير اللفظي عن الاتجاهات (١١) .

وبالإضافة الى ذلك فهناك فرق وظيفي بين المفهومين ، فالرأي يتكون لاتخاذ

موقف محدد نحو موضوع أو مشكلة محددة، وبانتهاؤه هذه المشكلة ينتهي الدور الفعال للرأي، أما بالنسبة إلى الاتجاهات، فيبقى دورها في التأثير على سلوك الإنسان مستمراً بغض النظر عن الموضوع أو المشكلة . وإذا نظرنا إلى الاتجاهات فإننا نجد أن لها ثلاث مكونات أساسية :

١ - المكون المعرفي The Cognitive Component

المكون المعرفي هو عبارة عن معلومات الفرد عن أي موضوع أو حالة معينة . ولا بد من القول هنا أن معارفنا عن الموضوعات المتنوعة تختلف من شخص لآخر، وتختلف كذلك من وقت لآخر داخل الشخص نفسه .

٢ - المكون العاطفي The Affective Component

يمثل شعور الشخص نحو موضوع معين أو شخص محدد على أساس تفضيلي، أي أفضل ولا أفضل، استحسن أو لا استحسن، أحب أو لا أحب .

٣ - مكون الميل السلوكي The Behavioral Tendency Component

وهو يمثل الميل أو الاستعداد المبدئي للتصرف بطريقة معينة أو باتجاه محدد ، فالفرد إذا توفرت لديه معرفته بموضوع معين ثم تولد بعد ذلك شعور محدد نحوه، فإنه بالتالي يصبح ميالاً إلى أن يتخذ سلوك محدد نحو الموضوع . وهناك فرق واضح بين الميل السلوكي والسلوك الحقيقي فقد نرغب بشراء جهاز للاستلايت مثلاً ولكننا لا نستطيع ذلك بسبب ارتفاع ثمنه أو لأي سبب آخر . وأما بالنسبة لتغيير الاتجاهات فإنه بالإمكان القيام بذلك من خلال عدة وسائل أهمها :

١ - التدريب الإداري : قد يساهم التدريب الإداري في تغيير اتجاهات الشخص السلبية إلى اتجاهات ايجابية . ولا يجب أن ننسى هنا دور معاهد الإدارة العامة في الكثير من الدول في تدريب الموظفين العامين ومحاولة تغيير اتجاهاتهم نحو العمل وإفهامهم بأن الوظيفة العامة هي لخدمة المواطن وليس للتحكم فيه .

وهذا قد يؤثر في اتجاهات الموظف العام نحو مفهوم الخدمة العامة ونحو ضرورة احترام الوقت وعدم التغيب عن العمل .

٢ - عضوية الفرد في جماعه معينه قد تساهم ايضاً في تغيير اتجاهاته بما يتناسب ويتناغم مع اتجاهات الجماعه ومواقفهم ومصالحهم .

٣ - التغيير في دور الفرد Role قد يؤدي الى تغير في اتجاهاته . فقد اثبتت الكثير من التجارب ان اتجاهات الموظف نحو العمل تصبح اكثر ايجابية عندما يتم ترقية هذا الشخص من وظيفة الى وظيفة أعلى ليصبح مسؤولاً او مشرفاً على عدد من العاملين .

٤ - تغيير المعلومات او اضافة معلومات جديدة الى المعلومات الحالية قد يؤدي الى التأثير في الاتجاهات وتغييرها . فإذا نما الى علم الموظفين بأن ادارة المنظمة تعمل على تعديل نظام الحوافز ليكون اكثر فائدة لهم، فإن معرفة ذلك سيؤدي بالموظفين الى تغيير اتجاهاتهم حول مدى اهتمام الادارة بهم .

٥ - اسلوب الاستمالة Coopting، بمعنى اشراك الافراد غير الراضين عن موقف او قرار معين في تحسين الأمور . فمثلاً قد يكون موظف غير راض عن الرواتب، ويشعر بأنه يجب تعديلها . فتقوم المنظمة باختياره عضواً في لجنة النظر في الرواتب . وبإعطاء الموظف هذه الفرصة في المشاركة في برنامج الرواتب، فإن المنظمة تزيد من احتمال قيام الموظف بتعديل اتجاهاته . وحالما يبدأ يدرك كيف يتم إقرار نظام الرواتب والعمل الشاق الطويل الذي تقوم به اللجنة لضمان حصول الموظفين على افضل المزايا، فمن المحتمل ان يغير اتجاهاته (١٢) .

٦ - حصول تغييرات فعلية في اتجاهات الآخرين واعمالهم . فلو قامت ادارة المنظمة بتغيير اتجاهاتها بشكل ايجابي تجاه قضية مثار نزاع بينها وبين العاملين او لو انها اصبحت تدفع مقابل ساعات العمل الاضافي مثلاً بعد ان كانت تقوم بتشغيل العاملين وقتاً اضافياً بدون مقابل، فإن العاملين لابد وان يغيروا من اتجاهاتهم بشكل اكثر ايجابية تجاه الادارة .

المدخل الوصفي لتحديد الاتجاهات Qualitative Approach

هناك العديد من الوسائل المستخدمة في تحديد الاتجاهات والتي يمكن تحديدها ضمن المدخل الوصفي ، من أهمها :

١ - ملاحظة السلوك الظاهر Observation of Overt Behavior

الاتجاهات تحدد سلوك الفرد ، وبالتالي فإن الباحث قد يتمكن من تحديد الاتجاهات سواء كانت ايجابية او سلبية تجاه موضوع معين من خلال ملاحظة السلوك الظاهر للفرد .

٢ - الاداء في العمل : Performance

اذا كان الاداء جيداً فإن ذلك يعني ان الاتجاهات نحو العمل ايجابية واذا كان الاداء سيئاً فمعنى ذلك ان الاتجاهات نحو العمل سلبية . ويمكن للمدير ان يعرف مستوى اداء الموظف من خلال عدة طرق أهمها تقارير الاداء والسجلات واستمارات التقييم .

٣ - المقابلات المتعمقة Depth Interviews

مع ان المقابلة المتعمقة يمكن ان تكون بين شخصين حيث تترك الحرية للمبحوث ان يعبر عن افكاره ووجهة نظره ، الا ان الاتجاه الحديث هو اجراء مثل هذه المقابلات مع مجموعه من الأفراد بهدف توفير الوقت والجهد ، حيث تترك لهم حرية التفاعل مع بعضهم وتبادل الآراء تجاه موضوع المناقشة .

وفي هذا النوع من المقابلات الجماعية فإن الباحث يمثل دور الوسيط بتشجيع

أفراد المجموعة على الاستمرار في المناقشة بكل حرية ضمن الحدود الموضوعه بحيث يتم تغطية كافة المجالات المفروض تغطيتها . (١٣)

ان اجراء المقابلات المتعمقة مع شخص واحد قد يكون في بعض الحالات افضل من اجرائها مع مجموعات صغيرة وخاصة عندما يكون موضوع المناقشة ذو طبيعة سرية او محرجة او عندما يكون هناك حاجة الى دراسة تفصيلية لاتجاهات الشخص او سلوكه . الا ان اجراء المقابلة المتعمقة مع مجموعة من الافراد يساعد على تناول الآراء التي قد تغيب عن ذهن البعض منهم في المقابلة الشخصية . ويشترط حتى تكون هذه المقابلات الجماعية فعالة ان لا يكون عدد الأفراد في المقابلة كبيراً بحيث يصعب مشاركة كل فرد في مناقشاتنا .

ويمكن تسجيل وقائع المقابلة على شريط تسجيل ولكن يفضل الا يقوم الباحث بذلك الا بعد أخذ الموافقة من الجماعة الذين ستجرى معهم المقابلة .

٤ - الاساليب الاسقاطية Projective Techniques

قد لا يستطيع الباحث معرفة الحاجات الافراد أو شعورهم باستخدام الطرق التقليدية في جمع المعلومات كالملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان، وذلك بسبب عدم ادراك البعض لاتجاهاتهم أو لعدم قدرتهم على التعبير عنها . وهنا يمكن للمباحث ان يستخدم احدى الاساليب الاسقاطية المعروفة مثل اكمال الجمل الناقص أو تداعي الكلمات، وبالتالي فان الفرد يسقط شعوره ويعبر عنه باكمال الجمله الناقصه أو بلفظ الكلمه التي تخطر بباله بعد سماع كل كلمه من الباحث . بعدها يقرم الباحث بتحليل استجابات الفرد بهدف التوصل الى تحديد اتجاهاته وشعوره . ان الاساس المنطقي وراء الاختبارات الاسقاطية هو انه اثناء الاستجابة لنمط المثير، فان الفرد يكشف عن عوامل لاشعوريه تؤثر في شخصيته (١٤) . ومن فوائد استخدام الاساليب الاسقاطية ان الفرد يستطيع ان يبعد الادب والحجل الذان يمنعانه من التعبير عن شعوره الحقيقي (١٥) .

ومن اهم الاساليب الاسقاطية :

١- تداعي الكلمات Word Association tests

حيث يقوم الباحث باعداد مجموعه من الكلمات يعرضها على المبحوث طالباً منه ذكر الكلمات التي تخطر بباله فوراً وبدون اي مهلة للتفكير . فالتعدد واستغراق المبحوث في التفكير قبل إجابته قد يكون مؤشراً على تعمد المبحوث اعطاء اجابات قبل اجابات محددة، مما يؤدي الى تشويش النتائج . وقد يطلب من المبحوث تقديم كلمة واحدة Free word Association عند سماعه اي كلمة من الباحث او قد يطلب منه تقديم مجموعة الكلمات التي تخطر بباله -Succesive word Association عند سماعه اي كلمة من الباحث .

٢ - إكمال الجمل الناقصة Sentence Completion Tests

يقوم الباحث بإعداد بعض الجمل او العبارات الناقصة ويطلب من المبحوث اكمالها . ويفضل ان تكون هذه الجمل مختصرة وقصيرة قدر الإمكان .

٣ - اختبار رو تشاخ Rorschach InkBlot Test

يتألف هذا الاختبار من عدة بقع حبر ليس لها شكل محدد ويطلب من المبحوث وصف ما يراه من اشكال او صور . ويشترط في الباحث هنا ان يكون متدرباً بشكل جيد على اجراء مثل هذه الاختبارات وذلك لأن هذه الاختبارات تعتمد الى حد كبير على التفسيرات الشخصية .

المدخل الكمي لقياس الاتجاهات Quantitative Approach

وبالإضافة إلى المدخل الوصفية لتحديد الاتجاهات والتي قمنا بشرحها في الجزء السابق، فإن هنالك عدة أدوات من المقاييس يمكن استخدامها في قياس الاتجاهات من الناحية الكمية من أهمها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط واختبار مربع كاي وغيرها.

- (١) شاهيناز طلعت ، الرأي العام ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ١٦٠ .
- (2) L.W. Nottle, Fundamentals of Public Relations, Pergamon Press, New York, 1974, P.7.
- (3) W. Lance Bennett, Public Opinion in American Politics, Harcourt Brace Javanovich Inc., New York, 1980, P.8.
- (4) Harry Holloway, John George, Public Opinion : Coalitions, Elites, and Masses, Martin's Press, New York, 1979, P.85.
- (٥) د. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، مطبعة بنك البتراء ، عمان ، ١٩٨٩ ، ص ٨٣ .
- (٦) د. أحمد إبراهيم أبو أنس ، العلاقات العامة في الدولة الحديثة ، المطبعة العصرية دبي ، ١٩٨٤ ، ص ١٨٨ - ١٨٩ .
- (٧) د. محمد عبد الحميد ، دراسة الجمهور في بحوث الاعلام ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ٩٩ .
- (٨) المرجع نفسه ، ص ١٠١ .
- (٩) د. أحمد بدر ، الرأي العام ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨٢ ، ص ٦٤ .
- (١٠) د. نعمة عبد الكريم احمد ، اسس علم النفس ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، ص ٤٦٨ .

- (11) Gilbert A. Churchill, Marketing Research : Methodological Foundations, 5th Ed., Holt, Rinehart and Winston, Inc., Orlando, Florida, 1991, P309 .
- (١٢) د. حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، ١٩٩٧، ص ١٠٥ .
- (13) Peter M. Chisnall, Marketing Research, 4th Ed., McGraw-Hill Book Company Europe, England, 1992, P 158 .
- (١٤) د. نعمة عبد الكريم احمد، المرجع السابق، ص ٤٣١ .
- (15) A. N. Oppenheim, Questionnaire Design and Attitude Measurement, Heinemann, London, 1969.
- (١٦) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، د. مدحت مصطفى راغب، ادارة العلاقات العامة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٢٩٧ .

الفصل الحادي عشر



العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية

**Public Relations In
Governmental Departments**

- مقدمة .
- ماهية الإدارة العامة .
- تخصص العاملين بدوائر العلاقات العامة وتدريبهم .
- أهداف العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية .
- أنواع الجماهير في الأجهزة الحكومية .
- تطبيقات في العلاقات العامة .

مقدمة :

كانت الدولة في العصور القديمة تمارس دورها التقليدي المتمثل في المحافظة على الامن الداخلي وصون الممتلكات للمواطنين بالإضافة الى حماية حدود الدولة من الطامعين .

أما في العصور الحديثة فقد تطور دور الدولة واتسع حتى أصبح يشمل أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية . فالدولة قدمت، ولا تزال، الكثير من الخدمات التي يصعب على القطاع الخاص توليها كالأمن والدفاع المدني والقضاء والبرامج الاجتماعية .

ونتيجة لتطور دور الدولة بهذا الشكل، فقد زادت المشاكل التي تقابلها أجهزتها التنفيذية وزاد عدد الوزارات تضاعفت أعداد العاملين فيها مما استدعى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الجيدة مع الجماهير، وإنشاء وحدات متخصصة في العلاقات العامة لكي تنظم هذه العلاقات، وتبني جسور من الثقة بين الأجهزة الحكومية وجماهيرها .

فالعلاقات العامة هي مجموعة من الأنشطة والأعمال المخططة المدروسة التي يقوم بها موظفو 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 للخدمات التي تقدم للجمهور (١) .

قد يتبادر الى ذهن البعض ان العلاقات العامة هي مسؤولية تلك الوحدات المتخصصة في العلاقات العامة فقط، وان الموظفين في باقي الدوائر والأجهزة الحكومية غير مسؤولين عن العلاقات العامة . ولكن هذا التصور خاطئ، فمسؤولية العلاقات العامة هي مسؤولية كل موظف في أي دائرة حكومية، وعليه

أن يمارسها ويسعى لتحقيق أهدافها سواء اثناء العمل ام خارج اوقات العمل .
وبناء على ذلك فالموظف العام الجيد هو الذي يؤدي واجباته الوظيفية بشكل
دقيق وسريع، ويتعامل مع المواطن باعتباره خادماً له وليس سيدياً عليه، ويعتبر
وظيفته تكليفاً وليس تشريعاً وينبغي على الموظف العام الجيد ان يلتزم بالاخلاق
الحميدة كالصدق والامانة والمساواة في المعاملة .

ماهية الإدارة العامة : Nature of Public Administration

الإدارة العامة هي تلك الأنشطة الإدارية التي يؤديها موظفو الدولة فيما
يتعلق بالانتاج الحكومي من السلع والخدمات بهدف تحقيق المصلحة العامة .

ويتألف البناء التنظيمي للإدارة العامة في أي بلد من البلدان مما يلي :

١ - الإدارة المركزية، ممثلة في رئاسة الدولة ومجلس الوزراء والوزارات
والدوائر المركزية التابعة لها .

٢ - الإدارة المحلية، والتي تشمل الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع
بشخصية قانونية مستقلة كالمجالس البلدية والقروية، بالإضافة الى فروع الوزارات
والدوائر الحكومية في الاقاليم والمحافظات والألوية .

٣ - المؤسسات العامة، حيث تشمل :

أ - المؤسسات العامة المملوكة للدولة بالكامل إذ تتمتع هذه المؤسسات
بشخصية معنوية مستقلة عن الدوائر الحكومية التي تتبع لها وقد تأخذ تسمية
سلطة او مؤسسة عامة او هيئة عامه او صندوق او غير ذلك .

ب - الشركات التي تمتلك الدولة أكثر من ٥٠٪ من رأس مالها حيث اتخذ
شكل شركات مساهمة عامه وهنا يكون للدولة أكثر من نصف رأس المال وذلك حتى
يكون لها الكلمة الأخيرة في مجالس الإدارة .

ففي الصناعات ذات الطبيعة الاحتكارية والمتعلقة بشروات البلد الطبيعية كإنتاج وبيع البوتاس والفوسفات والنفط، فإنه ينبغي على مجلس الإدارة أن يتوخى المصلحة العامة عند اتخاذ قراراته .

وتتميز الإدارة العامة بشكل عام كما يلي : (٢)

- ١ - كبير حجم الجهاز الحكومي وتشابك انشطته وتعقدها مما يؤدي الى صعوبة التنسيق بين اعمال المصالح المختلفة . وهذا يستلزم بطبيعة الحال اعداداً كبيرة من الموظفين، وهؤلاء بدورهم يلزمهم رقابة واشراف ومعايير لتقييم اعمالهم .
- ٢ - تنوع النشاط الحكومي، فاعمال الجهاز الحكومي متشعبة إذ نرى مئات بل آلاف المشاريع احياناً تحت ادارة واحدة .
- ٣ - تمتع الحكومات بالاحتكار المطلق للكثير من مشروعاتها، ولذلك فإن الموظف العام لا يهتم بمراضاة الجمهور، ولا يحرص على ذلك لعلمه ان الجمهور لابد وان يلجأ اليه سواء اراد او لم يرد .
- ٤ - تركيز السلطة في يد الرؤساء ولا بد ان تمر كل المواضيع مهما كانت صغيرة بعدد كبير من الموظفين حتى تصل الى الرئيس كي يعتمدها، وهذا لا شك يستغرق وقتاً طويلاً ومجهوداً كبيراً ونفقات لا داعي لها .
- ٥ - تداخل الاختصاصات وتعدد السلطات والرياسات مما يؤدي الى تضارب الاوامر وتعارضها . وفي الواقع فإننا نجد ان مبدأ وحدة الامر لا وجود له في اغلب الاحوال .
- ٦ - كثرة القيود القانونية واللوائح والقرارات الوزارية وغيرها بحيث تشمل تصرفات الموظفين وترسم لها إطاراً محدداً لا يتعدونه في نشاطهم .

واما من حيث الظروف التي يعمل بها الموظف العام فهي تختلف عن الظروف التي يعمل بها موظف القطاع الخاص . وأهم ما يميز الموظف العام عن موظف القطاع الخاص ما يلي :

١ - دائمية الوظيفة، إذ يتمتع الموظف العام بوظيفة دائمة مما يؤدي الى شعوره بالأمان والاستقرار الوظيفي . الا ان هذا الشعور سلاح ذو حدين إذ أنه من ناحية معينة يؤدي الى رفع معنويات الموظف وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديه ومن ناحية أخرى فإنه قد يولد لدى بعض الموظفين العامين نوعاً من اللامبالاة وعدم الاهتمام بمصالح الناس، لأنه يدرك ان ليس بالامكان الاستغناء عن خدماته مهما كان مستوى أدائه في العمل .

٢ - قلة الحوافز والمكافآت حيث يؤدي عدم وجود حوافز للموظف او قللتها الى شعور الموظف بالظلم، وبأنه لا فرق بين من يؤدي عملاً جيداً ومن يهمل في اداء اعماله .

٣ - اختلاف معايير الكفاءة فمعييار الكفاءة في القطاع الخاص هو مدي تحقيق الارباح، وكلما حققت الادارة ارباحاً أكثر كلما كان نجاحها اكبر . اما بالنسبة لمعييار الكفاءة في الخدمة العامة فهو قائم على اساس درجة رضا المستفيدين من الخدمة ومدى تلبية الاجهزة الحكومية لاحتياجاتهم .

٤ - الصفة التي يعمل بها الموظف . فالموظف العام يتعامل مع الجمهور بصفته الرسمية بينما الموظف في القطاع الخاص يتعامل مع الجمهور بصفته الشخصية وباسمه الشخصي .

٥ - نظام ترقية الموظف العام في معظم الدول قائم على الشهادة العلمية والمدة التي يقضيها الموظف في وظيفته، بينما ترقية الموظف في غالبية منظمات القطاع الخاص قائم على اساس الكفاءة والجدارة .

هذه الظروف بالإضافة الى التشديد على ضرورة التمسك الحرفي بالقوانين

والقرارات الصادرة وليس بروحها ومضمونها، أدت الى زيادة انتشار مظاهر البيروقراطية .

والبيروقراطية هي الانتظار في طوابير طويلة، وتحويل المراجع من مكتب الى آخر . وبالتالي فإن المنظمات التي لديها ميل قوي للبيروقراطية اصبحت جامدة وغير مرنة، وتتصف بعدم تجاوبها مع متطلبات البيئة وتأثيرها . (٣)

والبيروقراطية بالاضافة الى انها تساهم في تعطيل مصالح الجمهور، فإنها لا شك تقف عائقاً امام تطوير الموظف العام نفسه وتحد من قدرته على الابداع والابتكار .

تخصص العاملين بدوائر العلاقات العامة وتدريبهم

ان المهام الجسيمة الملقاة على عاتق دوائر العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية تتطلب ان يقوم بها متخصصون في العلاقات العامة . فاختيار وتعيين موظفي العلاقات العامة من الاشخاص المتخصصين في مجال عملهم لابد وان يؤثر بشكل كبير علي مستوى ادائهم لاعمالهم وقدرتهم على ممارسة نشاطهم .

ومن الجدير بالذكر ان موظفي العلاقات العامة في بعض الأجهزة لبسوا من المتخصصين في مجال العلاقات العامة . ويعتبر تدريب موظفي العلاقات العامة من اهم الاساليب المستخدمة لزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بهدف تمكينهم من اداء مهامهم بكفاءة افضل .

ان تدريب موظف العلاقات العامة يعتبر ضرورياً سواء كان موظفاً جديداً او قديماً، سواء كان تخصصه الاكاديمي في العلاقات العامة او في اي موضوع آخر، وذلك لأن ترك الموظف بدون تدريب يؤدي الى عدم توجيهه بالشكل النسلیم مما قد يؤثر على ادائه ونتائجه .

وهناك مبررات كثيرة بالاضافة الى عدم تخصص موظفي العلاقات العامة

علمياً في مجال العلاقات العامة، تدعو الى ضرورة تدريب موظفي العلاقات العامة . وفي احدى الدراسات التي اجريت في المملكة العربية السعودية عن اهم اسباب ضرورة التحاق العاملين في العلاقات العامة ببرامج تدريبية متخصصة، قام الباحثون بتلخيص هذه الاسباب وترتيبها كما هو موضح في الجدول رقم ١/١٢ :

الجدول رقم ١/١٢

اسباب ضرورة التحاق العاملين في العلاقات العامة

ببرامج تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة

الاسباب	النسبة المئوية
- أهمية التدريب في رفع كفاءة الاداء وتطوير القدرات وتنمية المهارات، وأهمية تنمية روح الاستجابة واتخاذ القرارات لدى العاملين في مجال العلاقات العامة .	٣٩.٤
- رفع مستواهم وايجاد رجل العلاقات العامة المتخصص	١٤.٣
- وجود الجديد في اعمال العلاقات العامة واساليبها بصفة مستمرة، مما يتيح لادارة العلاقات العامة ان تقوم بدور فعال مدروس	١٠.٧
- بعض العاملين في الادارة غير متخصصين علمياً في مجال العلاقات العامة	٧.١
- اكتسابهم مهارة التخطيط في تطبيق اعمال العلاقات العامة	٧.١
- لم تسمح الفرصة قبل ذلك بالتدريب في مجال العلاقات العامة	٧.١
- تنمية المهارات لدى مسؤولي وموظفي العلاقات العامة السعوديين وخصوصاً ان الحاجة ماسة الى سعودة الوظائف وهو ما يتطلب ان تكون اليد السعودية مدربة تدريباً عالياً حتى يمكن دعم سنوات الخبرة بالتدريب .	٧.١
- قلة سنوات الخبرة للمشرقيين على ادارت العلاقات العامة، مما يتطلب وجود برامج تدريبية متطورة لهم .	٣.٦
- احتياج العلاقات العامة الى المتابعة والتحديث واكتساب الخبرة من الآخرين، وهو ما يتيح التدريب.	٣.٦

المصدر : معهد الادارة العامة، الرياض، ندوة واقع ادارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، ١٤١٣ هـ - ١٩٩٢ م، ص ٧٣، جدول رقم ٢٤ .

هذا ومن الضروري العمل على رفع دوائر العلاقات العامة بالموظفين المتخصصين أكاديمياً في مجال العلاقات العامة تحقيقاً لمبدأ التخصص ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

كذلك يجب الاهتمام بتدريب العاملين بإدارات العلاقات العامة لرفع مستوى ادائهم واكسابهم الخبرات اللازمة لرفع كفاءة الاداء بدوائر العلاقات العامة من ناحية، ولتعزيز النقص الملموس في عدد سنوات الخبرة لدى كثيراً من العاملين بدوائر العلاقات العامة من ناحية أخرى وتركيز الجهود التدريبية على الاشرافيين وشاغلي الوظائف القيادية لتطوير قدراتهم، والتعاون في هذا المجال مع معهد الادارة العامة والجامعات ومركز التدريب . (٤)

أهداف العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية

يمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بما يلي :

- ١ - الحصول على تأييد الرأي العام ومد جسور الثقة والتواصل بينة وبين الحكومة من خلال امداده بالمعلومات الصحيحة والاعتماد على الصدق والامانة في ائصال المعلومات اليه .
- ٢ - القيام بشرح اهداف النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد في الدولة .
- ٣ - شرح القوانين الجديدة واي تغييرات او تعديلات في القوانين بالاضافة الى شرح مبررات اتخاذ هذه القوانين او التعديلات التي تجري عليها .
- ٤ - تنمية الاحساس بالمسؤولية لدى المواطنين من خلال وسائل الاتصال المعروفه كالصحف والمجلات والتلفزيون مثل التوجيهات المتعلقة بتوفير المياه والكهرباء ومصادر الطاقة .

٥ - ارشاد المواطنين لما فيه مصلحتهم والمصلحة العامة كالإرشادات التي تقوم بها وزارة الزراعة فيما يتعلق باستئدام المبيدات الفطرية والحشرية للنباتات وتعليمات جني المحصول .

٦ - تحسين العلاقات سواء مع الجمهور الداخلي او الجمهور الخارجي .

٧ - ضرورة تبليغ المواطنين بالخدمات والوظائف التي تزاولها الحكومة حتى يمكن ان يسهم فيها ويفيد منها بالكامل (٥) .

٨ - تدعيم العلاقة مع وسائل الاتصال المعروفة من صحف ومجلات وتلفزيون وغيرها .

٩ - الدفاع عن موقف الدائرة الحكومية اذا تعرضت الى اي انتقاد من قبل الآخرين.

انواع الجماهير في الاجهزة الحكومية : Types of Public

يمكننا تصنيف انواع الجماهير في العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية الى نوعين رئيسيين هما :

١ - الجمهور الداخلي : Internal Public

نقصد بالجمهور الداخلي اي جمهور موظفي كافة الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة والشركات العامة والادارة المحلية . فثقة الموظفين في الادارة وعدالتها وحرصها على مصلحة الموظفين تساعد على تحسين الصورة الذهنية للإدارة أمام موظفيها . ان الموظف العام يعتبر مرآة عاكسة للدائرة الحكومية التي يعمل بها ، وبذلك فإن على ادارة العلاقات العامة الاهتمام بالموظف العام وتكثيف البرامج التدريبية والارشادية الموجهة اليه .

وتسمى العلاقات العامة في الاجهزة الحكومية من اقامة علاقات جيدة مع الموظفين العاملين الى تحقيق عدة اهداف منها ما يلي : (٦)

- ١ - الحصول على ثقة الموظف وضمان تأييده لسياسات المنظمة .
- ٢ - رفع الروح المعنوية للموظف العام .
- ٣ - اجتذاب الاكفاء من الافراد لشغل الوظائف العامة .
- ٤ - توعية الموظفين واعلامهم بدورهم في المنظمة، واثار هذا الدور على تحقيق اهداف الادارة العامة .

وبالتالي فإن الموظف العام ينبغي ان يكون ملماً بأهداف الدائرة الحكومية التي يعمل بها ومقتنعاً برسالتها وفلسفتها، حيث يساهم ذلك في رفع مستوى اداء الموظف العام وزيادة درجة انتماؤه واخلاصه لدائرته، مما يؤثر في اعطاء الانطباع الجيد والصورة الذهنية المشرقة لدى المواطنين عن الدائرة وسياساتها وادارتها والموظفين العاملين فيها .

٢ - الجمهور الخارجي : Exterral Public

يقسم الجمهور الخارجي الى نوعين رئيسيين :

- أ - الجمهور الخارجي المحلي : ويتمثل في الجمهور الذي يكون موقعه في داخل الدولة كالمراجعين من الافراد والمؤسسات، وكذلك الدوائر الحكومية الاخرى، بالإضافة الى وسائل الاعلام . وهنا يجب التأكيد على ان التعامل مع هذه الجماهير يعتمد ايضاً على الصدق وإبراز الحقائق لان ذلك هو الطريق الافضل لكسب ثقتهم وبقاء العلاقات جيدة معهم .

وقد يعتبر جمهور العملاء وجمهور الموردين ايضاً من الجماهير الخارجية المحلية خاصة في المؤسسات الانتاجية حيث ان كثيراً من هذه المؤسسات قد تباع

السلع والخدمات الى افراد المجتمع وتشتري من الموردين، والذين هم اعضاء في المجتمع ايضاً، ما تحتاجه من مواد خام وآلات وقرطاسية الى غير ذلك. (٧)

والعلاقات مع الجمهور الخارجي المحلي لها جانبين اساسيين :

الجانب الاول يتعلق بضرورة قياس الرأي العام والتعرف على اتجاهاته نحو الاجهزة الحكومية وكذلك اعلام المسؤولين نتائج هذا القياس لتمكينهم من اتخاذ الاجراءات الضرورية وتكثيف برامج العلاقات العامة بهدف المحافظة على اتجاهات ايجابية لدى الجماهير، اما الجانب الثاني فيتعلق بإبلاغ الجمهور بالحقائق عن هذه الاجهزة الحكومية من حيث اهدافها وفلسفتها وسياساتها .

ب - الجمهور الخارجي الدولي : ويتمثل في الجمهور الذي موقعه خارج الدولة مثل المنظمات الدولية التي لها علاقات مباشرة مع الدوائر الحكومية كالبيونسييف واليونسكو وجامعة الدول العربية . ويشمل الجمهور الخارجي الدولي بالاضافة الى ذلك الدول الاخرى التي تربطها علاقات مع الدولة المعينه .

وهناك اهداف محددة ترسم لأي برنامج للعلاقات العامة، فالعلاقات العامة الخارجية للولايات المتحدة الامريكية لها هدفان محددان (٨) :

١ - مقاومة الدعايات المغرضة، وايجاد تفهم كامل ودي للسياسة الامريكية نحو الدول النامية .

٢ - اتاحة فرص المعرفة الفنية امام الدول النامية لمساعدتها .

وفي الولايات المتحدة الامريكية فإن مسؤولية العلاقات العامة الدولية تقع على عاتق وكالة الاستعلامات الامريكية .

United States Information Agency والمعروفة من خلال شبكة الراديو "صوت امريكا Voice of America" . واما في المملكة المتحدة فيوجد الجهاز المركزي للاستعلامات Central Office of Information والذي ينحلى

الإشراف على إدارات العلاقات العامة في الدوائر الحكومية وعلى بعض المنظمات
مثل هيئة الإذاعة البريطانية والمجلس الثقافي البريطاني .

تطبيقات في العلاقات العامة : Applications

حتى تستكمل الصورة لدى القارئ عن طبيعة وظيفة العلاقات العامة، فإننا
سوف نقوم باستعراض بعض تطبيقات في العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية :

أولاً : العلاقات العامة في مجال القوات المسلحة :

P.R. in Armed Forces

وجود القوات المسلحة في أي بلد ضرورة تقضيها المصلحة العامة للبلد، حيث
أن الهدف من ذلك هو حماية حدود الدولة وصونها . وللدلالة على مدى اهتمام كل
دولة بأعداد قواتها المسلحة وتجهيزها وتدريبها وتسليحها بأحدث الأسلحة، فما
علينا إلا استعراض مخصصات الدولة لتغطية نفقات قواتها المسلحة .

أن لوجود القوات المسلحة ضرورة حيوية في أوقات السلم كما في أوقات
الحرب . وبالتالي يجب الاهتمام بها والعمل على تثقيفها وزيادة درجة وعيها
وتوجيه برامج العلاقات العامة المكثفة لها في كافة الأوقات .

ويمكن تلخيص دور العلاقات العامة في القوات المسلحة بما يلي :

١ - رفع الروح المعنوية لأفراد القوات المسلحة سواء في أوقات السلم أو في أوقات
الحرب .

٢ - تنمية روح التضحية في كل فرد من أفراد الشعب للدفاع عن أرض الوطن
وخلق الرغبة لدى الانضمام إلى القوات المسلحة .

٣ - تثقيف القوات المسلحة من خلال برامج تعليمية وارشادية توجهها العلاقات العامة لافراد القوات المسلحة .

٤ - خلق مساندة شعبية عريضة للقوات المسلحة اثناء الحروب، مما يساهم الى حد كبير في انتصارها .

٥ - اقامة علاقة جيدة مع الصحافة ليس فقط بغرض تجنب الانتقاد بل لاسباب ايجابية ايضاً تتعلق بتوصيل رسالة القوات المسلحة للمواطنين (٩) .

٦ - اجتذاب الاكفاء من الشباب واستقطابهم للإلتزام الى القوات المسلحة.

ثانياً : العلاقات العامة في مجال الامن العام

P.R. in General Security

الشرطة دائماً في خدمة الشعب، فهي التي تقوم بالسهر لأجل تحقيق أمنه واستقراره . وكما ان القوات المسلحة ضرورية للحفاظ على حدود الدولة وصونها، كذلك الامن العام في اي دولة، فهو ضروري لأجل المحافظة على ارواح المواطنين وممتلكاتهم .

ومن اهم الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة في مجال الامن العام :

١ - تشجيع المواطن على التعاون مع الامن العام لمساعدتها في تنفيذ المهام المناطة بها . فكل مواطن لديه اي معلومات عن اي قضية تهم الامن العام، يجب عليه ان يتعاون مع الامن العام في سبيل إقرار الحق والمصلحة العامة .

٢ - ارشاد المواطنين فيما يتعلق بسلامتهم وتجنب الاخطار التي قد تلحق بهم كالارشادات التي تصدر بين الحين والآخر عن دائرة المرور او الدفاع المدني .