

الفصل الرابع

التخطيط في العلاقات العامة

Planning For Public Relations

- ماهية التخطيط وأنواعه .
- الحاجة الى التخطيط .
- مقومات التخطيط .
- اعداد خطة برنامج العلاقات العامة .
- ١- تقييم الوضع الحالي .
- ٢- تحديد الأهداف .
- ٣- تحديد الجمهور المستهدف .
- ٤- تحديد وسائل الاتصال المناسبة .
- ٥- وضع خطة البرنامج .
- ٦- تحديد ميزانية البرنامج .
- ٧- تنفيذ وإدارة البرنامج .
- ٨- متابعة وتقييم التنفيذ .
- تطبيقات على برامج العلاقات العامة .



ماهية التخطيط وأنواعه Concept and Types

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الرئيسية لمدير العلاقات العامة والذي يقوم بموجبه بتحديد الطريق الذي يجب ان يلتزم به موظفوا العلاقات العامة خلال الفترة التي تغطيها عملية التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعه . وحسب Louis E. Boone & David L. Kurtz فإن التخطيط يمكن تعريفه بأنه العملية التي من خلالها يحدد المدراء أهدافهم، يتنبأوا بالمستقبل، ويرسموا الطريق لتحقيق هذه الأهداف . (١)

أما John M. Ivancevich وزملاؤه فيرون ان التخطيط يتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي الى تحديد الأهداف والى إقرار الطريق المناسب لتحقيق هذه الأهداف . (٢)

فالتخطيط هو عمل يسبق التنفيذ دائماً وهو يرسم الإطار العام الذي يحدد الأنشطة والأعمال الراجب أداؤها بهدف الوصول الى تحقيق الاهداف .
وهناك عدة معايير تستخدم لتصنيف انواع التخطيط اهمها :

١- التخطيط حسب الفترة الزمنية : ويقسم التخطيط حسب هذا المعيار الى ثلاثة انواع :

التخطيط قصير الأجل والتخطيط متوسط الأجل والتخطيط طويل الاجل .

وتختلف الفترة الزمنية التي تحدد الفرق بين هذه الانواع من التخطيط من شركة الى اخرى حسب حجم الشركة وحسب طبيعة العمل الذي تمارسه، فبينما نجد ان شركة مثل شركة General Motors قد تنظر الى التخطيط الذي يغطي سنتين على أنه كتخطيط متوسط او قصير الأجل في حين ان شركة مقاولات صغيرة قد تنظر الى نفس الفترة على أنها تخطيط طويل الأجل .

إلا أنه ينظر وبشكل عام الى التخطيط قصير الأجل على أنه يغطي فترة اقل من سنة ومتوسط الأجل يغطي فترة من سنة الى خمس سنوات وطويل الأجل يغطي أكثر من خمس سنوات، وقد يحدث ان يكون للدائرة خطة قصيرة الأجل بنفس الوقت خطة طويلة الأجل، وفي هذه الحالة من الضروري ان يكون هنالك انسجام وعدم تعارض بين الخطتين .

٢- التخطيط حسب نطاق تأثيره : ويقسم التخطيط حسب المعيار الى ثلاثة انواع : (٣)

أ- التخطيط الاستراتيجي Strategic يتولى تحديد الأهداف الكلية ويهتم بالبيئة الخارجية للمنظمة . وهذا التخطيط في الغالب يكون طويل الأجل .

ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال العلاقات العامة :

أ) استراتيجية التركيز : ويتم اتباعها في حالة كون الهدف المطلوب الوصول اليه مستعجلاً، وال جماهير المستهدفة منتشرة في مساحات واسعة بحيث يكون من الصعب وصول الرسالة الاتصالية الى الجماهير من خلال وسيلة واحدة. لذلك يتم التركيز على الحملة واستخدام عدة وسائل اتصال .

ب) استراتيجية عدم العورط: وهذه الاستراتيجية تتبع في حالة اكتشاف حملة مفرضه من قبل المنافسين لتهديد مصالح الشركة وسمعتها، فيكون الرد بشكل ايجابي إذ قد يكتفي التلفزيون بظهور الشخصية العامة التي انتشرت شائعات حول قوتها مثلاً مع عدم الخوض في اي تفاصيل أكثر من ذلك.

ج) استراتيجية المفاجأة: وهذه الاستراتيجية تطبق في كثير من الاحيان في

آخر اللحظات التي تسبق الانتخابات، حيث يصبح للمعلومات الجديدة تأثير جيد على نتائج الانتخابات .

(د) استراتيجية المشاركة : حيث يسمح للعاملين بأن يعبروا عن آرائهم في مجلة الشركة أو مطبوعاتها، كما أنه يتم تشجيعهم على تقديم المقترحات التي يرونها .

(هـ) استراتيجية الاقتران : هذه الاستراتيجية تطبق في حالة رغبة الشركة في ان يقترن اسمها بموضوع معين او بشخصية بارزة . ومثال ذلك ارتباط اسم مجلة « تايم » الامريكية بالغرفة التجارية في مدينة اثلاثا بولاية جورجيا حيث كانت هذه المدينة قد اختيرت ضمن سلسلة مدن كثيرة تم اختيارها بعد ذلك . عرضت المجلة ان تقوم بتصويل وتنفيذ حملة موجهة الى أهالي اثلاثا بهدف البحث عن مائة شاب من شبان المدينة يرجح ان يصبحوا من الشخصيات البارزة مستقبلاً . وقد كان قصد مجلة تايم ان يقرن اسمها بالبرنامج حيث كانت كافة البيانات التي تنشر على الناس عليها خاتم الغرفة وصورة مصغرة لغلاف المجلة .

ب- التخطيط التكتيكي Tactical : ونعني به تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد لتحقيق الاهداف وهو يتعلق بالمدى القصير عادة .

ج- التخطيط التشغيلي Operational : ونعني به استخدام المعايير والجدول لتنفيذ الخطط التكتيكية .

٣- التخطيط حسب تكراره وهو ينقسم الى نوعين :

أ- التخطيط الوقائي : وهو التخطيط الذي يكون هدفه منع وقوع الأزمات او المشاكل قبل وقوعها، وفي العادة يكون متكرراً لفترات دورية محددة .

ب- التخطيط العلاجي : وهو التخطيط الذي يهدف الى حل مشكلة تكون قد حدثت وذلك لمعالجتها قبل استفحالها وازدياد خطرها .

الحاجة الى التخطيط

ان هناك حاجة ماسة الى التخطيط في كل منظمة مهما كانت صغيرة او كبيرة وفي هذا المجال يقول الاستاذ الدكتور عمر وصفي عقيلي « نشأت الحاجة الى التخطيط اساساً من خلال ان جميع المنظمات تقريباً تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة، وفي داخل كل بيئة عوامل وظروف متغيرة غير ثابتة، لذلك لا بد للمنظمات من ان تقوم بعملية تنبؤ لمعرفة هذه المتغيرات وتحديد اتجاهاتها وتأثيرها على نشاطها للعمل على مواجهتها والاستعداد لها ... (٤)

إنه من الضروري ان تقوم الادارة في كافة المنظمات بعملية التخطيط، إلا اننا نجد ان بعض الشركات لا تقوم بها، وذلك قد يرجع الى عدة أسباب منها :

- ١- عدم توفر المخصصات المالية اللازمة .
- ٢- عدم توفر الوقت الكافي للمدراء للقيام بعملية التخطيط وخاصة اذا لديهم الوقت الكافي للقيام بالواجبات المهمة كالتخطيط والتنظيم .
- ٣- عدم الفهم الصحيح لمهام العلاقات العامة سواء من قبل موظفي دائرة العلاقات العامة او من قبل الإدارة العليا .
- ٤- عدم وجود موظفين أكفاء للقيام بالتخطيط .
- ٥- عدم ثبات مدير العلاقات العامة في منصبه وكثيرة التغيرات على المناصب الإدارية في دائرة العلاقات العامة .

٦- حداثة دائرة العلاقات العامة فقد تكون الدائرة قد أنشأت حديثاً وبالتالي لن تتمكن من القيام بعملية التخطيط في الفترة الأولى .

ان وضع الخطط يساعد على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها وبالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهةها التصدي لها . كما انها تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المادية أو البشرية المتاحة . بالإضافة الى ذلك فإن الخطط تزود موظفي العلاقات العامة ببرامج عمل وجدول زمنية ترشدكم الى كيفية أداء الأعمال المناطة بهم .

مقومات التخطيط

هنالك العديد من المقومات التي تقوم على أساسها خطط العلاقات العامة، من أهمها :

١- تحديد الاهداف بوضوح : ينبغي ان تكون اعداف خطط العلاقات العامة محددة وواضحة . فالهدف المحدد والواضح يساعد إدارة العلاقات العامة على تقييم برامجها .

٢- اعتبار الامكانات المادية والبشرية المتوفرة : عند تصميم خطة العلاقات العامة فإنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار ان تكون هذه الخطة متناسبة مع الامكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة .

٣- التوقيت المناسب للتنفيذ : من أهم اهداف برامج العلاقات العامة هو التأثير في الجمهور ، وبالتالي فإنه إذا أردنا رفع حجم التأثير في الجمهور الى أقصى ما ينبغي مراعاة اختيار الوقت الملائم لتنفيذ برامج العلاقات العامة .

٤- استخدام وسائل الاتصال المناسبة : ان وسائل الاتصال تختلف في درجة تأثيرها وكيفية وصولها الى الجماهير، وبالتالي فإن ذلك يتطلب مراعاة حسن اختيار وسيلة الاتصال أو وسائل الاتصال .

٥- استخدام المؤهلين والمتخصصين في العلاقات العامة : أنشطة العلاقات العامة هي أنشطة مخططة وهادفة، وبناء عليه فإن من الضروري استخدام المؤهلين والمتخصصين في مجال أنشطة العلاقات العامة

إعداد خطة برنامج العلاقات العامة

إن إعداد خطة برنامج للعلاقات العامة يحتاج الى خبرة واسعة ومهارة في التحليل بالإضافة الى الإلمام بأهداف المنشأة وفئات جماهيرها وإجمالاً فإن خطة برامج العلاقات العامة تتضمن الخطوات التالية :

١- تقييم الوضع الحالي : يجب توضيح أن نقطة البدء هي في فهم الوضع الحالي، ويعني ذلك الإجابة على سؤال ابن نحن الآن ؟

ومن الضروري أن نبذل بانطباعات الجماهير عن المنشأة وسياساتها وأهدافها ومنتجاتها . وحتى نتمكن من تحديد هذه الانطباعات لابد من دراسة اتجاهات الجماهير أو آرائها عن طريق الملاحظة Observation أو البحث المكتبي Desk Research أو استطلاعات الرأي Opinion Polls . لقد سبق وشرحنا طريقة الملاحظة، أما عن البحث المكتبي فنعني به دراسة المعلومات والاحصائيات المتوفرة والمسجلة أصلاً، وأما استطلاعات الرأي فإنها تتم عن طريق قيام الباحث بتوجيه اسئلة محددة الى عينة تمثل الجمهور المستهدف تمثيلاً حقيقياً ومن خلال تبرير الأجوبة وتحليلها يمكننا انتقيم الوضع الحالي حيث يكون بعد ذلك من السهل علينا تمييز المشكلة الحقيقية .

٢- تحديد أهداف إعداد البرنامج : على رجل العلاقات العامة ان يحدد أهداف الحملة الإعلامية والتي بناء عليها يقوم بتحديد النشاطات والأعمال المفترض القيام بها لتحقيق هذه الأهداف ومن الضروري ان يتم ترتيب هذه الأهداف وفق أهميتها النسبية فهناك الأهداف الأكثر أهمية وهناك الأهداف المهمة والأقل أهمية، وبالإضافة الى ذلك يجب الفصل بين الأهداف طويلة المدى والأهداف قصيرة المدى .

وحتى نعطي صورة اوضح عن المقصود بأهداف العلاقات العامة فإننا نورد فيما يلي امثلة على هذه الأهداف :

- ١- تغيير الصورة الذهنية لدى الجمهور عن الشركة ككون الشركة مثلاً كانت تنتج غسالات كهربائية واصبحت تنتج الآن ثلاجات كهربائية .
- ٢- تقديم الشركة الى اسواق تصدير جديدة وجعلها معروفة لديهم .
- ٣- التقليل من معدلات الحوادث داخل الشركة .
- ٤- التوفير في استخدام القرطاسية .
- ٥- عدم الإسراف في استخدام الطاقة .
- ٦- زيادة تفهم الجمهور المحلي لسياسات الشركة وأهدافها ونواياها .
- ٧- تخفيض معدلات الغياب .
- ٨- المشاركة مع جهات اخرى في زيادة الوعي التأميني لدى الجمهور .

هذا وينبغي مراعاة توفر الاعتبارات التالية في الأهداف عند تحديدها :

١- ان يكون الهدف واقعياً اي ضمن الظروف والامكانيات المتاحة حيث بالإمكان تحقيق الأهداف الموضوعة اذا كانت ضمن مخصصات الميزانية وكذلك اذا كان بإمكان العاملين تحقيق هذه الأهداف بعددهم الحالي وبأوقاتهم المخصصة لأنشطة العلاقات العامة .

٢- ان يكون الهدف واضحاً ومحدداً من حيث المكان وتاريخ الانجاز المتوقع .

٣- ان يكون الهدف قابلاً للقياس وذلك حتى نتمكن من استخدامه كمعيار لمقارنته بالإنجاز التحقق في نهاية الفترة .

٤- المرونة في تحديد الأهداف وضرورة مراجعة هذه الأهداف كل فترة محددة .

٣- تحديد الجماهير المستهدفة Target Audience :

من هي تلك الجماهير ؟ انها تتفاوت بالنسبة لكل موضوع ويختلف عددها من موضع الى آخر، فإن اتسع نطاق الأهداف زاد عددها، وان ضاق النطاق تقلص عددها. وعلى سبيل المثال لو تم شن حملة اعلامية كبيرة لمعالجة موضوع كحوادث السير، فلا بد من توجيه الرسائل الإعلامية ومناشدة تأييد جماهير متنوعة كالسائقين والركاب، الأساتذة والطلاب، الابهاء والأمهات، مؤسسات التأمين والأمن العام، وغيرهم من ذوي العلاقة المباشرة واصحاب الاهتمام بالموضوع . (٥)

وكما نعلم فإن هناك الكثير من الجماهير التي قد تتعارض مصالحها، كمصالح جمهور المساهمين وجمهور الموظفين، وجمهور العملاء مثلاً. وبالتالي فإنه ينبغي دائماً مراعاة الأمور التالية عند تحديد الجمهور وطبيعته : (٦)

١- لما كان من المؤلف ان تتضارب مصالح الجماهير، فمن الطبيعي ان تسعى الإدارة الى اجراء التوازن بين هذه المصالح . أما كيف ينبغي ان يكون هذا التوازن بين المصالح المتضاربة، فذلك يتوقف على الظروف المتعلقة بكل حالة على حدة .

٢- ان قوام هذه الجماهير بشراً ويجري على اعضائها ما يجري على البشر عموماً من حيث اختلاف الأفكار والانفعالات والعواطف والتقلب .

٣- ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية السائدة بين الرأي العام، مما يؤثر في القرارات الحكومية واساليب الحياة المألوفة والمعتقدات وردود الفعل إزاء المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تختلف من وقت لآخر ومن منطقة جغرافية لأخرى .

٤- ومن المشكلات التي يواجهها الاعلامي تعرضه للانفعال وهو يحاول التغلب على ما لدى العميل من كره طبيعي للسياسات طويلة الأجل لتحقيق الاهداف البعيدة التي تتميز بوجود اهداف ثانوية بطول الطريق تتحقق وفقاً لنظام رتيب نتيجة لتنفيذ خطة متكاملة مرسومة بعناية . (فالتبيعة البشرية قد لا يكون لديها نفس طويل في هذا المجال) .

٥- لعامل الوقت احياناً أثر كبير في هذا المجال، فقد يتعين على الاعلامي تبسيط الاهداف المباشرة، ويرجع ذلك الى ان درجة استيعاب الجمهور للأفكار تتفاوت تفاوتاً مباشراً متى كانت الآراء الموجهة اليه معقدة ومنوعة . فلنفرض مثلاً ان المشكلة التي تواجهنا في بيع سنوات التنمية وان الحكومة تحتاج الى الاموال في خلال شهرين . فسيكون هدفك المباشر ان تحاول الاقتناع بجميع الوسائل الممكنة لتقن شراء سندات التنمية بالروح الوطنية عوضاً عن ان تحاول اقتناع الجمهور بمزايا هذه السندات وفوائدها بالنسبة اليهم كمجال من مجالات الاستثمار . وهذا اتجاه سليم، لأن عقيدة خدمة الوطن تكون غريزية في حين ان التثقيف الاستثماري مهمة شاقة وطويلة .

ويتعين على رجل العلاقات العامة في هذه الخطوة ان يحدد لمن من الجماهير سوف يوجه برنامج العلاقات العامة . هل سيروجه البرنامج الى جمهور العملاء او الى جمهور الموظفين او الى جمهور المساهمين او الى غيرهم . كما انه يجب معرفة الى اي من فئات الجمهور سوف نقوم بتوجيه رسائلنا الاعلامية . هل سوف نقوم بتوجيهها الى فئة العمال او الى فئة كبار الموظفين، هل سوف نقوم بتوجيهها الى العملاء من ذوي الدخل المرتفعة او من ذوي الدخل المحدود .

ان عملية تحديد الجمهور المستهدف توفر الكثير من النفقات لأنها تقوم بالتركيز على الهدف مباشرة، ولا توجه رسائلها الاعلامية الى الجماهير كافة وبالتالي فهذه الخطوة تؤثر على التكاليف بالاضافة الى ذلك تؤدي الى زيادة فاعلية وسائل الاتصال .

ومن هنا أصبح من الضروري توفر بيانات عن خصائص هذه الجماهير من حيث اتجاهاتها (بين مؤيد ومحايد ومعارض)، وعاداتها واحتياجاتها، وكذلك من حيث خصائصها الديمغرافية فيما يتعلق بالعمر والجنس ومكان الإقامة والمستوى التعليمي وغير ذلك .

٤- تحديد وسائل الاتصال المناسبة: من مهمة رجل العلاقات العامة تحديد وسائل الاتصال المناسبة التي تكفل وصول الرسائل الاعلامية الى فئات الجماهير المستهدفة بفعالية وبأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة . وفي العادة لا يتم اختيار وسيلة اتصال واحدة بل عدة وسائل اتصال او بعبارة اخرى مزيج من وسائل الاتصال . ومن وسائل الاتصال ما تكون خاصة مثل الاجتماعات الدورية او تشكيل اللجان او نظام الباب المفتوح او مجلة الشركة او التقارير الدورية ومنها ما تكون جماهيرية كالصحف والإذاعة والتلفزيون والمعارض والمؤتمرات العامة . وسوف نقوم بشرح وسائل الاتصال بكافة أنواعها في فصل لاحق .

ولا يفوتنا في هذا المجال ان نؤكد على ضرورة اقامة علاقات جيدة مع وسائل الاتصال المختلفة وذلك لأجل الحصول على تسهيلات افضل وتجارب اكبر من المسؤولين عنها .

ان القائمين على إعداد برامج العلاقات العامة يجب ان يأخذوا بعين الاعتبار موضوع تكلفة كل وسيلة اتصال قبل إقرارها إذ أنه المفترض ان لا يتعدى تكلفة وسائل الاتصال الميزانية المخصصة لها حسب الخطة الموضوعة .

٥- وضع خطة البرنامج : بعد ان استعرضنا الخطوات الاربعة الاولى لإعداد خطة العلاقات العامة، نأتي الآن الى توضيح الخطوة الخامسة والمتعلقة بوضع برنامج خطة العلاقات العامة وتحديد الرسالة الاعلامية التي ينبغي توجيهها الى الجمهور من حيث الشكل والمضمون. وبشكل اجمالي فإن هذه الخطوة تتضمن ما يلي :

- وضع نطاق المهمات المفترض تنفيذها وطبيعة هذه المهمات. ما هي برامج العلاقات العامة المنوي تنفيذها ؟

- فريق العمل المسؤول عن تنفيذ المهمات مع الأخذ بعين الاعتبار مؤهلات اعضاء الفريق وخبراتهم، بما يتناسب مع طبيعة هذه المهمات.

- تحديد مضمون أو محتوى الخطة المنوي تنفيذها. أي بماذا نريد أن نخبر الجمهور ونحاول اقناعه ؟

- جدولة الخطة أي وضع التوقيتات المناسبة لنشر المادة الاعلامية التي ستنتشر في الصحف أو تذاع في الاذاعة أو تبث في التلفزيون. وتشمل عملية الجدولة في هذا المجال حجم المادة الاعلامية أو مساحتها، وعدد المرات التي سوف يتكرر بها إظهار المادة الاعلامية في كل من وسائل الاتصال المختلفة.

٦- تحديد ميزانية البرامج Budgeting : ان حجم المبالغ المخصصة لميزانية العلاقات العامة تختلف من شركة الى اخرى ومن صناعة الى اخرى، بل يختلف بنفس الشركة من وقت الى آخر . فميزانية العلاقات العامة هي عبارة عن تعبير رقمي او ترجمة رقمية لخطة العلاقات العامة وفقاً لما جاء في كتاب Norman Stone عن إدارة وممارسة العلاقات العامة فإن شركة IBM خصصت مبلغ ٢ مليون جنيه استرليني للاعلان لحملات العلاقات العامة بهدف تحسين صورة الشركة والتي تعتبر شركة رائدة لتزويد برامج الكمبيوتر وشركة IBM تباع بما قيمته حوالي ٣٠٠ مليون جنيه في بريطانيا . وبذلك فإن نفقات الاعلان العلاقات العامة تشكل ٦٦٪ من مجموع المبيعات . وميزانية العلاقات العامة لوحدها كانت ١٠٠,٠٠٠ جنيه اي حوالي ٠,٣٣٪ من اجمالي المبيعات . (٧)

ويدخل في ميزانية برامج العلاقات العامة كافة البنود التي تتعلق بتكاليف الأنشطة التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة، والجدول رقم ١/٤ يوضح لنا بعض البنود التي تظهر في مخصصات ميزانية العلاقات العامة .

الجدول رقم ١/٤

ميزانية العلاقات العامة لاحدى الشركات

البيان	القيمة
الاجور والمرتبات (تشمل المدير ومساعد وموظفي العلاقات العامة)	xxx
تكاليف غير مباشرة (تشمل الاجرة، الإضاءة، المياه)	xxx
التأمينات (على السيارات، التأمين الصحي، ضد الحريق)	xxx
الاستهلاكات (استهلاك الاثاث، استهلاك السيارات استهلاك المعدات)	xxx
اتعاب المستشارين والخبرات الخارجية	xxx
المعدات والتجهيزات (الوسائل السمعية البصرية، الشرائح المصورة الافلام)	xxx
مجلة الشركة (التحرير، الطباعة، التصوير، الاخراج الصحافة والاذاعة والتلفزيون)	xxx
المواد المطبوعة (النشرات، الكتيبات)	xxx
المؤتمرات الفنية والتجارية	xxx
المعارض المحلية والدولية	xxx
القرطاسية ومصاريف اخرى متنوعة	xxx
التكاليف المباشرة للحملات الاعلامية	xxx

أما عن طرق تقدير ميزانية العلاقات العامة فهناك عدة طرق أهمها :

أ- التحديد العشوائي للميزانية: حيث يتم تحديد ميزانية العلاقات العامة عن طريق وضع رقم تقديري معين للميزانية من قبل المسؤولين بدون أي أسس أو قواعد، ولكن هذه الطريقة على الرغم من بساطتها إلا أن قيمة المبلغ المحدد

للميزانية يتلبدب بحسب نظرة الإدارة الى مدى أهمية العلاقات العامة، فالإدارة التي تنظر الى العلاقات العامة على ان لها أهمية كبيرة لابد وان تخصص مبلغاً كبيراً لميزانيتها واما تلك التي تنظر على أن لها أهمية محدودة فإنها تخصص مبلغاً نسبياً لميزانيتها .

ب- حجم الإنفاق على العلاقات العامة للسنوات الماضية : ويتم بموجب هذه الطريقة تحديد حجم ميزانية العلاقات العامة للسنة القادمة بنفس حجم ميزانية السنة الحالية او السنوات الماضية او بزيادة نسبة مئوية تحددها الإدارة فلو فرضنا ان ميزانية العلاقات العامة للسنة الحالية كانت ١٠٠,٠٠٠ دينار فيمكن تحديد ميزانية العام القادم إما بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ دينار أو بنفس الحجم مضافاً اليه نسبة مئوية محددة حسب تقدير الإدارة .

ج- نسبة مئوية ثابتة من حجم المبيعات : هنالك سبب رئيسي لانتشار هذه الطريقة هو بساطتها ومن مزايا هذه الطريقة هو ربطها بحجم الأموال المتوفرة للشركة. فكلما كان حجم المبيعات اكبر كانت ميزانية العلاقات العامة أكبر . ولكن المشكلة بالنسبة لهذه الطريقة هي انخفاض مخصصاتها وقت انخفاض المبيعات . هذا الوقت الذي تكون فيه العلاقات العامة بحاجة الى مخصصات اكبر لميزانيتها لممارسة انشطتها ووظائفها .

د- نسبة مئوية من صافي الربح : حيث تحدد الميزانية على اساس نسبة مئوية معينة من صافي الربح للسنة الماضية، وقد تتغير هذه النسبة المئوية من سنة الى اخرى حسب تقديرات الإدارة، ويعاب على هذه الطريقة افتراضها بأن ايرادات وتكاليف السنة القادمة سوف تكون نفس ايرادات وتكاليف السنة الحالية .

هـ- تقدير الميزانية على اساس موضوعي اي على اساس الانشطة المتوقعة للعلاقات العامة خلال السنة القادمة . وبموجب هذه الطريقة يتم تحليل الوضع الحالي للمنشأة ووضع الأهداف التي تسعى العلاقات العامة الى تحقيقها ثم تقدير الانشطة

اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبعد ذلك يتم تقدير تكلفة كل نشاط من هذه الأنشطة، والتي يكون مجموعها هو حجم الميزانية القدرة للسنة القادمة .

هذا وقد يتأثر حجم الميزانية بنتائج البحوث التي تجريها العلاقات العامة عن انطباعات الجمهور عن انطباعات الجمهور عن الشركة وسياساتها وأهدافها ومنتجاتها، فكلما كانت هذه الانطباعات سيئة وأكثر سلبية كلما احتاجت العلاقات العامة الى مجهودات اكبر وبالتالي الى ميزانية اكبر، وبالإضافة الى ذلك فإنه يجب

أخذ المبالغ المخصصة لميزانيات العلاقات العامة للشركات المنافسة بعين الاعتبار عند تحديد ميزانية العلاقات العامة للمنشأة المعنية .

وبعد تحديد حجم مخصصات الميزانية التقديرية للسنة القادمة يجب وضع أنظمة الرقابة المالية على ميكانيكية الصرف الفعلي من هذه المخصصات، وما يزيد من فعالية أنظمة الرقابة المالية على الصرف من مخصصات الميزانية وجود ميزانيات مرنة Flexible Budgets لأغراض المقارنة الأكثر دقة بين مبالغ الميزانية والمبالغ التي تم صرفها فعلاً وهنا يقول Glenn A. Welsch وزملاؤه بأن الهدف الأساسي من الميزانيات المرنة هو تعزيز وسائل وأنظمة الرقابة على الصرف . (٨) بذلك ومن اجل ان نصل الى دقة اكبر في الرقابة على الصرف، يتوجب علينا عمل ميزانيات مرنة لأنشطة العلاقات العامة .

٧- تنفيذ وإدارة البرنامج : بعد وضع برنامج العلاقات العامة المراد تطبيقه ، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج وإدارته. وفي هذه المرحلة ينبغي التأكيد على ضرورة أن تتم عملية التنفيذ وفق ما هو مرسوم سواء من حيث مضمون الرسائل الاعلامية، أو توقيتاتها، أو استخدام وسائل الاعلام لنشرها أو من حيث التقييد بالميزانية المخصصة لها وعدم تجاوزها. ان ادارة البرنامج بحاجة الى اشخاص مؤهلين حتى يستطيعوا القيام بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، ولكي تكون لديهم القدرة على حل المشاكل وتذليل العقبات التي قد تعترض طريق التنفيذ .

٨- متابعة وتقييم التنفيذ Follow up and Evaluation . ان متابعة برامج العلاقات العامة هي مهمة ضرورية، وذلك لأن موظف العلاقات العامة قد يحتاج الى تعديل بعض البنود، أو إعادة تخصيص الموارد، أو إعادة تحديد الأولويات من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل أفضل (٩). وتبدأ مرحلة المتابعة عند وضع خطة العلاقات العامة موضع التطبيق أي من البداية وتستمر حتى النهاية، فوضع خطة جيدة للعلاقات العامة لا يعني بأي حال حسن التنفيذ. أما بالنسبة لتقييم التنفيذ فإنه يهدف الى قياس مدى فعالية كافة مراحل البرنامج، والتأكد أن التنفيذ قد أتى وفقاً لما هو مرسوم في الخطة .

تطبيقات على برامج العلاقات العامة

قد يكون برنامج العلاقات العامة اعلامياً (حملات اعلامية) أو تأثيرياً أو ترفيهياً أو تثقيفياً، وقد يجمع أكثر من وظيفة من هذه الوظائف. وهناك أيضاً برامج الخدمات التي ترمي الى تذليل العقبات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير تحقيقاً للدور الاجتماعي والانساني للمنظمة. ويهدف البرنامج الاعلامي الى تكوين رأي عام مستنير مدرك للدور الذي تقوم به المنظمة في المجتمع، وذلك عن طريق نقل المعلومات المتعلقة بإنجازاتها وتفسير سياستها وأهدافها للجماهير المختلفة. أما البرنامج التأثيري فيسعى الى اقناع الجماهير واستمالتها لسياسة المنظمة وكسب التأييد لها، وتحقيق التفاهم والتناغم بين المنظمة وجماهيرها بالإضافة الى تأكيد السمعة الطيبة والصورة المشرقة لها في أذهان الجماهير. ويهدف البرنامج الترفيهي الى توثيق أواصر الود والمحبة بين المنظمة وجماهيرها وتجديد نشاط العاملين بها، ودفع الملل الذي قد ينشأ عن العمل الجاد المستمر. أما البرامج التثقيفية فهي من أهم البرامج التي ينبغي أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة للعاملين بالمؤسسة (١٠).

ومن أهم برامج العلاقات العامة :

١- الحملات الإعلامية للحد من حوادث السير :

أن الحملة الإعلامية هي عبارة عن خطة مكتوبة وشاملة وقصيرة الأمد تحتوي على سلسلة من الرسائل الاتصالية المترابطة والمتصلة التي تظهر في وسائل الاتصال في فترة زمنية محددة قد تمتد الى سنة أو أقل من ذلك. وتصمم الحملة الإعلامية لتحديد مشكلة وتحلل جمهوراً مستهدفاً، وتضع أهدافاً، وتقرح استراتيجيات معينة من أجل التوصل الى حل أمثل للمشكلة ملحة (١١).

وأما فيما يتعلق بالشكل الذي تتخذه الحملة الإعلامية وقت تنفيذها، فإن الحملة الإعلامية قد تتخذ عدة أشكال من أهمها (١٢) :

أ- البداية القوية والتناقص التدريجي: تبدأ الحملة بدرجة عالية من التركيز والكثافة والانتشار حتى تحقق أكبر درجة تغطية ممكنة وأكبر تأثير إعلامي مستهدف، ثم تأخذ في التناقص التدريجي بعد ذلك، الى أن تصل الى حد معين تثبت عليه من حيث التكرار والانتشار .

ب- البداية المحدودة والتزايد التدريجي: وهو الشكل العكسي للشكل السابق، حيث تبدأ الحملة بعدد محدود من المواد الإعلامية في وسائل إعلامية محدودة، ومرتفعان ما تأخذ في التزايد تدريجياً من حيث الحجم وعدد مرات التكرار، وعدد مرات التكرار، وعدد الوسائل الإعلامية المستخدمة، حتى تصل الى درجة اتساع وانتشار معينة تثبت عندها .

ج- التعوازن: وهو الشكل الذي تتساوى فيه كمية المادة الإعلامية المطبوعة أو المعروضة أو المذاعة على امتداد الفترة الزمنية .

د- التعادل في خلق الأثر الاعلاني : وهو الشكل الذي تبدأ الحملة الإعلامية بقتضاء

بداية قوية ثم تتناقص، ثم تقوى مرة أخرى، وتتناقص، وذلك وفقاً لخطة مستهدفة من هذا الشكل التبادلي. وتحدد أهداف استخدام هذه الطريقة عادة فيما يلي :

- إمكانية التركيز الاعلامي في الاوقات المناسبة لهذا النوع من التركيز .
- مواصلة الحملة الاعلامية دون انقطاع طوال الفترة الزمنية المحددة واستخدام الاعلام في عملية التركيز بصورة دائمة .
- امكان نشر المادة الاعلامية واذاعتها وعرضها في عدد كبير من الوسائل الاعلامية المتاحة .
- التمكن من إجراء تقييم جزئي ومرحلي مستمر للحملة الاعلامية وذلك على عكس الاشكال الأخرى للحملة .

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

وقد يتم الاعلان عن خطوات معينة لتعويض أسر ضحايا حوادث المرور، وكذلك نشر أخبار الحوادث المفجعة وبث صور تلك الحوادث ونشرها بوسائل الاعلام. وقد تقوم ادارة المرور بإقامة معرض عام لبيان الآثار السلبية لهذه الحوادث على الأفراد وعلى المجتمع، بالاضافة الى أنها قد تعلن عن جوائز مادية وحوافز معنوية

للسائق المثالي الذي لم يتسبب بأي حادث لمدة أكثر من خمسة وعشرون سنة مثلاً .

٢- برامج تقديم منتج جديد (١٣) :

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

مثال ذلك : ان إحدى المؤسسات التي تنتج الطائرات توصلت الى اكتشاف نوع جديد من مظلات الهبوط في الجو، ولكن استعمال مثل هذه المظلة الجديدة يتطلب تكييفاً وقبولاً من الطيارين وأولياء أمورهم، بالإضافة الى الشركات والهيئات المختلفة . وعلى هذا الأساس بنيت الخطه للاتصال بموظفي شركة الطيران الذين ينتجون المظلة، كما بنيت على أساس إعلامي هو نشر الاخبار والمعلومات بين جماهير الطيارين وأولياء أمورهم وخبراء الطيران والصحفيين والخبراء في شؤون الدفاع وغيرهم .

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

واقتضى هذا البرنامج اجراء سلسلة متصلة من الحملات الاعلامية والاتصالية في المنطقة المحلية ثم في المدينة حتى شملت البلاد بأسرها . لقد ارسلت خطابات الى المساهمين لبيان أهمية المظلة والحصول على ثقة هؤلاء المساهمين . بالإضافة الى ذلك نشرت الاخبار والمقالات في المجالات العامة لإعلام الرأي العام . كما نشرت في مجلة المؤسسة لكسب ثقة المستخدمين في الداخل، مع التأكيد على عدم النية لفصل

العمال الذين كانوا يعملون في انتاج المظلات الاخرى .

وتطلب الأمر أيضاً اعلام جماهير العسكريين ورجال الطيران بأهمية هذه المظلة الجديدة، وأنها قوية ومتينة، وأكثر أمناً وأطمئناناً . وكان لابد من عرض هذه المعلومات في صورة كتيب تزيين الصور والرسوم والاحصائيات والمقالات . وأخيراً أقيم معرض عام لهذه المظلات ليراها كافة الناس، وليتأكدوا من أنها قوية ومتينة، وذلك من أجل كسب ثقة الجمهور العام .

٣- برامج رفع الروح المعنوية (١٤) :

تلعب برامج العلاقات العامة دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية بين الجنود والمحاربين، وبين طلبة الجامعات، وبين العمال في المصانع، والمستخدمين والعمال في المصالح الحكومية، والمؤسسات الأهلية وغيرها، ومن الأمثلة على ذلك برنامج أعد لمحاربة الاسراف والاستهلاك في أحد المصانع و لرفع الانتاج بين العمال . فقد أعد البرنامج بحيث يعرف كل فرد واجبه . ولكي يشارك مشاركته شخصيه في إنجاح البرنامج .

كانت نقطة البداية هي موضوع الوقاية من أخطار العمل لأنه موضوع يهم العمال جميعاً . أما الموضوع الآخر فهو بيان خطر المنافسة، وهو من الموضوعات الهامة أيضاً، لأن المنافسة القوية قد تؤدي الى التعطل ثم البطالة . فأساس البرنامج هو رفع الروح المعنوية، والعمل على تحسين جودة السلع ومحاربة الاسراف والاستهلاك الزائد، فأخذت مجلة المؤسسة بنصيبها في الإعلام والتوجيه، ونشرت الاخبار والمعلومات الصادقة، وكانت الملصقات الملونة تبين خطرات البرنامج وأهدافه، كما أرسلت خطابات ودية وصريحة الى العمال والمستخدمين لشرح اهداف البرنامج وخطواته شرحاً تفصيلياً مشرقاً .

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

مراجع الفصل الرابع

- 1-Louis E. Boone, and David L. Kurtz, Management, 4th Ed., McGraw-Hill, USA, 1992, P.119.
- 2-John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and James L. Gibson, Management : Principles and Functions, 4th Ed., Irwin, Illinois, 1989, P. 68 .
- 3-Louis E. Boone, nad David L. Kurtz, Op. Cit., P. 125 .
- ٤- د. عمر وصفي عقيلي، الوجيز في مبادئ واصول الادارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٣، ص ٧٥ .
- ٥- ادوارد ل. بيرنيز وآخرون، العلاقات العامة فن، ترجمة وديع فلسطين وحسني خليفة، القاهرة : دار المعارف بمصر، ١٩٦٧، ص ٢٢ .
- ٦- المصدر نفسه، ص ٢٣-٢٤ .
- 7- Norman Stone, The Management and Practice of Public Relations, Macmillan Business, London, 1995, P. 199.
- 8- Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton and Paul N. Gordan, Budgeting : Profit Planning and Control, 5th Ed., Prentice-Hill, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, P. 370.
- 9- D. Newson, A. Scott, and Judy V. Turk, This is PR: the Realities of Public Relations, Belmont, California : Wadsworth Publishing Company, 1993, P. 483 .

- ١- د. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨٣، ص ١٣٢ .
- ١١- د. ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانسان ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان: دار مجدلاوي، ١٩٩٣، ص ٢١٧ .
- ١٢- د. سمير محمد حسن، الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨٤، ص ٧٧-٣٧٨ .
- ١٣- د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق، الاسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٨٨، ص ١٥-٢١٦ .

الاتصالات

Communications

- مفهوم الاتصال وأهميته .
- شبكة الاتصالات .
- خصائص الإتصال .
- طرق الاتصال .
- الاتصالات الشفوية .
- الاتصالات المكتوبة .
- الاتصالات غير اللفظية .
- انواع الاتصالات
- الاتصالات الرسمية .
- الاتصالات غير الرسمية .
- المهارات الاتصالية .
- معوقات الاتصال .
- زيادة فعالية الاتصال .



مفهوم الاتصال وأهميته Concept and Importance

هنالك تعاريف كثيرة للاتصال ، من أهمها تعريف Louis E. Boone وزميله اللذان عرفا الاتصال بأنه تحويل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومة من المرسل الى آخرين من خلال قناة معينة (١) وكذلك فقد عرفها A. Sanford وزملاءه بأنها عملية ارسال واستقبال المعلومات بين الناس (٢) . ولعملية الاتصال عدة عناصر نوجز أهمها فيما يلي :

١- وجود فكرة او معنى محدد Ideation في ذهن المرسل The sender الذي يرغب بنقلها الى شخص او اشخاص آخرين .

٢- قيام المرسل بتحويل الفكرة او المعنى الى رسالة مناسبة Encoding تتضمن تعبيراً عن الفكرة على شكل كلمات او ارقام ورموز او اشارات .

٣- اختيار التوقيت الملائم لاطلاق الفكرة الى المرسل اليهم . (٣)

٤- نقل الرسالة Transmission من خلال قناة اتصال محددة إما شفاهة او كتابة أو بأي وسيلة أخرى من قبل المرسل الذي يقوم بعملية الاتصال ، فقد يكون المرسل سياسياً ، يريدان يخطب في الناس لاقتناعهم بتأييده وقد يكون استاذاً في الجامعة يقوم بشرح منهاج مائه .

٥- قيام المستقبل The Receiver باستقبال الرسالة .

٦- استيعاب الرسالة وفهم ما جاء بها -Decoding & Understanding من قبل المستقبل ، ولا تكتمل عملية الاتصال الا اذا كان هنالك شخص يستقبل او يسمع او يفهم ما يقال .

٧- استجابة المستقبل إما بتنفيذ ما جاء بالرسالة أو الامتناع عن تنفيذ ما جاء بها .

٨- التغذية العكسية Feedback والتي تعتبر من عناصر الاتصال المهمة

فالمرسل يجب ان يتلقى معلومات مرتدة عما حدث لرسالته وهل فهم
القصد منها .

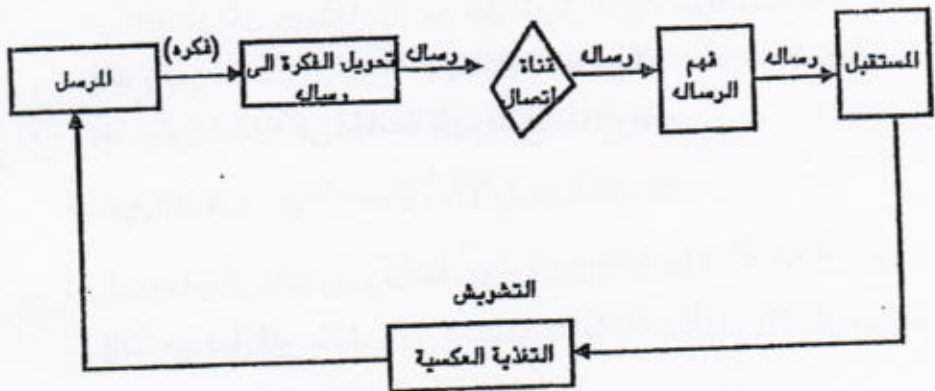
وكما يذكر الدكتور اسماعيل محمد السيد " ان الاتصال لا يقع حتى اذا قام
المرسل بارسال رسالة طالما ان المستقبل لم يعطي اهتماماً لها او للسلوك المستهدف
من هذه الرسالة فكون الرسالة قد صدرت لا تعني وقوع عملية الاتصال . (٤)

أما بالنسبة الى التشويش Noise فإنه قد يحدث إما اثناء قيام المرسل
بتحويل الفكرة او المعنى المحدد الى رسالة مناسبة بكلمات مفهومة او اثناء عمله
نقل الرسالة او اثناء استقبالها واستيعابها من الطرف المستقبل لها .

ويمكن تصوير عملية الاتصال حسب الشكل رقم ١/٥ والذي يبين فيه
العناصر الاساسية لعملية الاتصال :

الشكل رقم (١/٥)

العناصر الاساسية لعملية الاتصال



المصدر : Louis E. Boone , David L. Kurtz, Management, 4th Edition, McGraw-Hill, USA, 1992, Figure 12.1 , p. 308 .
بتصرف .

أن موظف العلاقات العامة يجب أن يمتلك مهارات اتصالية جيدة إذ أن عليه أن يدرك كيف يقوم بإجراء عملية الاتصال بكفاءة مع مراعاة الصدق والامانة والاسس الاخلاقية الاخرى اثناء اجراء لأي عملية اتصال .

وهدف كافة رسائل العلاقات العامة الى جماهير المنشأة إما اعطاء المعلومات والحقائق اليها او اقناعها بسياسات الشركة وأهدافها ومنتجاتها . وحتى تستكمل رسائل العلاقات العامة فاعليتها فإن موظف العلاقات العامة يجب أن يتأكد من أن قنوات الاتصال بين المنشأة وبين جماهيرها سليمة وفعالة بالإضافة الى استخدامه الاتصالات ذات الاتجاهين . والاتصالات ذات الاتجاهين قد تكون داخلية اي من اعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى او خارجية اي من داخل الشركة الى خارجها ومن خارجها الى داخلها ، إذ يجب أن يتعود المدراء الاستماع الى آراء واقتراحات وملاحظات مرؤوسيههم من اجل زيادة فعالية عملية الاتصال . كذلك الامر بالنسبة الى كافة موظفي الشركة فإنهم يجب أن يعملوا على أن يتيحوا الفرصة الى الجماهير الخارجية لان تعبر عن آراءها واقتراحاتها . ان قيام بعض موظفي المنشأة باداء اتصال ذا اتجاه واحد One-way Communication عن طريق اعطاء معلومات وعدم ابداء الاستعداد لاستقبال اية معلومات له اثار سلبية على منشأتهم ، ولذلك تقوم ادارات الشركات دائماً بتشجيع الاتصالات الفعالة والتي تكون ذات اتجاهين .

وتلجأ كثيراً من المنشآت الى تدريب موظفيها على كيفية اجراء الاتصالات الفعالة سواء الداخلية او الخارجية ويؤكد Roger Haywood بأن التدريب قد يساعد في تحسين الضعف في المهارات الاتصالية . (٥)

أما من حيث أهمية الاتصالات فإنها تكمن فيما يلي : (٦)

١- الإتصال يفتح المجال للإحتكاك البشري وبتيح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين، كما انه يؤكد ويولد

الاحساس بأن البشر يعيشون مع بعضهم البعض، فالإتصال يبعد الإنسان عن العزله .

٢- الإتصال يتيح الفرصة للتعرف بآراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل جدل وحوار بين طرفين من الناس، أو مجموعة مع مجموعة أخرى، وبين فرد وفرد .

٣- ان الإتصال يساعد الأفراد والمجتمعات على نقل الحضارات والتقاليد واللغات والعادات الى مجتمع آخر وحتى يستطيع الإنسان ان يعرف مقدار قيمة عاداته وبيئته عليه ان يرى ويحتك بالآخرين .

٤- يستعمل الإتصال اليوم لترفيه المجتمعات حيث يجد الكثيرون في التلفزيون [وغيره من وسائل الإتصال] وسيلة للترفيه .

٥- يساعد الإتصال ووسائله الجماهيرية اصحاب المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية على ترويج بضائعهم وخدماتهم .

٦- تلعب وسائل الإتصال المختلفة دوراً مهماً في عملية الإنماء أو التطوير Development .

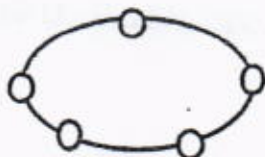
٧- في عملية الإتصال نجد المشاركة وبت الأفكار والحقائق والنقل وردود الفعل، فتدقق المعلومات من الجانبين وليس من مصدر واحد .

شبكة الاتصالات Communications Network :

ان شبكة الاتصالات هي عبارة عن ربط افراد او وحدات تنظيمية بواسطة فيض من الاتصالات النمطية (٧) وفي الشركات الكبيرة فإننا نجد بأن كافة الاتصالات بين الموظفين تتم بطريقة منظمة ونمطية وذلك حتى يستطيع هؤلاء الموظفون ان يؤدوا وظائفهم بالشكل السليم .

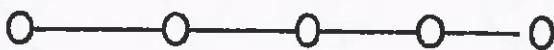
وقد صور Louis E. Boone^(٨) وزميله اشكال أهم شبكات الاتصالات التي من الممكن ان توجد في الحياة العملية كمايلي (علماً بأن العلاقات الاتصالية تتمثل في الخطوط المتصلة فيما بين الدوائر الصغيرة) :

١- الشكل الدائري Circle حيث تكون فيه الاتصالات على شكل دائرة .



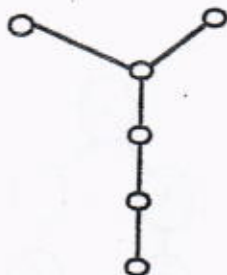
Circle

٢- شكل السلسلة Chain والذي تأخذ فيه الاتصالات شكل سلسلة :



Chain

٣- شكل حرف Y والذي يبينه الشكل التالي :



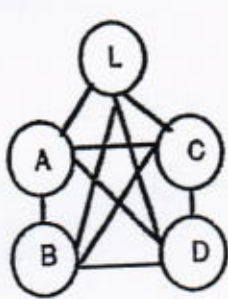
٤- شكل العجلة (الاطار) Wheel حيث يبدو كمايلي :



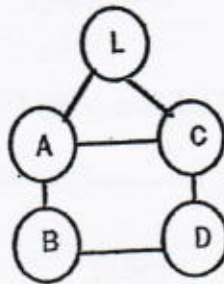
وأما Edmund R. Gray وزميله (١) فيضربان مثالا لبعض نماذج من شبكات الاتصالات المحتمل وجودها في المنظمات والتي تبدو كما في الشكل رقم ٢/٥ :

الشكل رقم ٢/٥
امثلة لشبكات الاتصالات

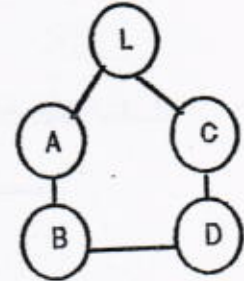
الشبكات اللامركزية :



رقم (١)

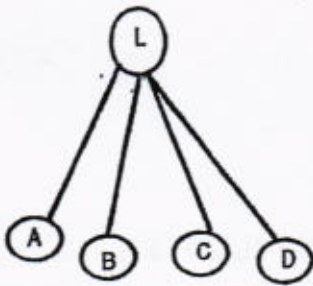


رقم (٢)

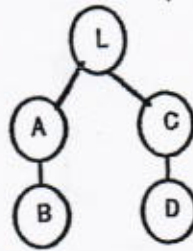


رقم (٣)

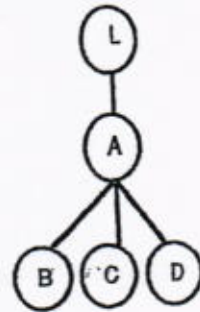
الشبكات المركزية :



رقم (٤)



رقم (٥)



رقم (٦)

أن حرف L هي اختصار لكلمة Leader أي القائد أو الرئيس . وفي الرقم (١) ، (٢) ، (٣) ، نجد بعض النماذج المعروفة للشبكات اللامركزية حيث تعكس هذه النماذج وجود اتصالات ضمن حدود خطوط السلطة واتصالات أخرى خارجه عن

حدود خطوط السلطة ، وأما النموذج رقم (٤) فيصور طبيعة الاتصالات المركزية بين الرئيس وأربعة من مرؤوسية ، بينما يبين النموذج رقم (٥) كيف ان الرئيس قد جعل الموظف (A) مسؤولاً عن B وكذلك جعل الموظف (C) مسؤولاً عن (D) وتتم الاتصالات بينهم على اساس مركزي وبالتالي لا يحق للموظف (A) الاتصال مع (C) ولا يحق للموظف (B) ، الاتصال مع (D) .

خصائص الإتصال Characteristics of Communications

يتميز الإتصال بعدة خصائص أهمها :

- ١- الإتصال عملية مستمرة : يمتد الإتصال من الماضي ماراً بالحاضر ومتجهاً نحو المستقبل ، وليس للإتصال بداية أو نهاية واضحة وفاصله ، فهو جزء من حياة الانسان يتدفق ويتغير كلما تتغير بيئته ومن حوله ممن يتفاعل معهم . والحاجات الاتصالية للإنسان ليست ثابتة أو مستقرة ، ولذلك فهي تحتاج باستمرار الى التوافق الذي يقوم على الخبرات والتجارب السابقة وعلى التوقعات المستقبلية . (١٠)
- ٢- الإتصال تفاعل اجتماعي بين الناس : حيث يعتمد على النقاشات وتبادل الآراء وردود الفعل ، فالإنسان يناقش ويبدى وجهة نظره ويتصل بالآخرين ، وعندما يستقبل ردود فعل الآخرين ، فإنه قد يتمكن من بناء اتصاله بعد ذلك على أساس تفسيره لردود أفعال الآخرين واستجاباتهم . ان الشخص يتأثر بالرسائل التي تصله من الغير فتغير معلوماته أو اتجاهاته وبالمقابل ، فإن الشخص نفسه يؤثر في الغير من خلال تبادل الرسائل معهم .
- ٣- الإتصال هادف : إذ لابد من وجود هدف من الإتصال له علاقة بالمرسل أو المستقبل أو بالبيئة التي تحيط بهما .
- ٤- الإتصال يعتمد على الانتقاء الإدراكي : ان الإتصال الجماهيري خاصة ،

يتأثر بعملية الانتقاء الإدراكي لدى الفرد، حيث لا يمكن لهذا الفرد ان يستوعب أو يدرك الكم الهائل من الرسائل والمواد الاعلامية المتنوعة في نفس الوقت . وبناء عليه نجد ان الفرد يقرأ بعض الصحف، ويشاهد بعض البرامج التلفزيونية .

طرق الاتصال

١- الاتصالات الشفوية Oral Communications:

وتعتبر الاتصالات الشفوية هي الاكثر شيوعاً حيث تستخدم لاصدار الاوامر والتعليمات من المدير الى مساعديه او عند قيام الرؤوس باستشارة الرئيس او من خلال اجراء المقابلات الشخصية بين المدير ومروسته لحل مشكلة معينة او قضية محددة .

ان الاتصالات الشفوية سواء كانت وجهاً لوجه او من خلال الهاتف تأخذ وقتاً اقل من بعض الطرق الاخرى . فمتوسط معدل الكلام لدى الفرد (١٢٥) كلمة في الدقيقة . (١١)

الا اننا نجد ان لغات العالم ولهجاتها مختلفة مما يعيق بعض عمليات الاتصال . وحتى لو كانت اللغة بين المرسل والمستقبل مفهومة وواضحة الا اننا قد نجد هنالك بعض المصطلحات العلمية الصعبة تعيق من عملية الاتصال الفعال .

٢- الاتصالات المكتوبة Written Communications :

ان الاتصالات المكتوبة تعتبر من طرق الاتصال المهمة وذلك لانها تستخدم غالباً في الاتصالات الرسمية سواء داخل المنشأة او خارجها ، وقد تعطل الاتصالات المكتوبة صورة اصدار تعليمات وأوامر، أو مذكرة داخلية ، أو دليل للموظفين ، أو تقارير دورية ، أو اقتراحات وشكاوي او غير ذلك من الاتصالات .

ويفضل في الاتصالات المكتوبة ان تكون الرسالة مختصرة وغير مطولة قدر الامكان وذلك لاجل جذب القارئ ، للاهتمام بها وقراءتها . وكذلك فقد تستخدم بعض المصطلحات الفنية في الرسائل المكتوبة ، حيث يشترط لاستخدامها ان تكون مفهومة من قبل المرسل اليه أو المستقبل ، فإذا قام طبيب بإرسال رسالة الى طبيب اخر في مستشفى ، ووصلت تلك الرسالة الى يد احد المرضى بنفس المستشفى والذي قام بفتحها وقراءتها ، فقد يجد هذا المريض صعوبة في فهم واستيعاب بعض المصطلحات الفنية المكتوبة بالرسالة ، الا انه اذا تم استلام الرسالة من قبل الطبيب وهو في هذه الحالة المستقبل فإن كل المصطلحات الفنية المكتوبة فيها يفترض ان يتم فهمها واستيعابها .

٣- الاتصالات غير اللفظية Nonverbal Communication :

وقد تشمل هذه الاتصالات مايلي :

أ- الصور والرسوم البيانية والخرائط التي تستخدم لتوضيح معلومات معينة او افكار محددة .

ب- الاشارات والتعابير الجسمية والتي يجب ان تكون مفهومة من قبل الطرف المرسل والمستقبل ، والا أدت الى عدم اتمام عملية الاتصال ، ومن اهم الاشارات والتعابير الجسدية التي تستخدم في عملية الاتصال :

١. الابتسامه: فالابتسامه التي ترسم على وجه اي شخص لها معاني عالمية، وحتى الابتسامه قد تختلف في معانيها من واحدة الى اخرى ، فقد تعبر الابتسامه عن الألفة والمحبة او السعادة والفرح او قد تعبر عن اللطف .

٢. حركات اليد: وقد تستخدم ايضاً لاكثر من معنى ، فما يستره الاوكسترا عندما يستخدم عصاه يعني بذلك معاني مختلفة عن المعاني التي يقصدها السياسيون عندما يستخدمون اياديهم بحركات محددة للتأكيد على بعض النقاط.

٣. إيماء وهو الرأس : وتعني الموافقة في معظم دول العالم إلا أنها تعني العكس تماماً في اليونان وبلغاريا والهند .

٤. اشارات الاصابع : ومنها اشارة "V" التي تعني النصر واستخدام اصبع الابهام لطلب الركوب بسيارة مجاناً ، وتدوير الابهام والسبابة والتي تدل على اشارة O.K. في الولايات المتحدة بينما تعني النقود في فرنسا ، وكذلك التلويج باليد والتي تعني وداعاً في معظم دول العالم بينما تدل على معاني اخرى في اليونان ونيجيريا .

انواع الاتصالات Types of Communications

هناك عدة تصنيفات للاتصالات من أهمها التصنيف المتعلق بتقسيم الاتصالات من حيث درجة تأثيرها ، وفيما يلي أنواع الاتصالات من حيث درجة تأثيرها :

١. الاتصال الذاتي Intrapersonal Communication :

وهو الاتصال الذي يحدث في ذات الانسان وعقله . وتعالج ابحاث هذا النوع من الاتصال الكيفية التي يدرك بها الانسان افكاره ورؤيته للعالم والآخرين والاحداث داخل الذات وخارجها . بعبارة أخرى، يبحث الاتصال الذاتي في الانسان وكيف يشعر ويفكر، وكيف يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس الخمس، ويحللها ويفسرها، وكيف يترجم الخبرات الى معاني، وكيف يستجيب لكل ذلك . الاتصال الذاتي إذن يسهم في تعريف الانسان بذاته منكرأ ومتصلاً ومشاركاً الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم، فهو أساس كل اتصال، ومعرفة وفهمه يساعدان في فهم العملية الاتصالية بمختلف مستوياتها . (١٢)

ان هذا النوع من الاتصال لا يحتاج الى وجود شخصين لكي يتم انجازه، وذلك لأن كلا من المرسل والمستقبل هما نفس الشخص، فكثيراً ما نجد شخصاً يفكر بصوت عالي أو يعاتب نفسه على خطأ ارتكبه أو ذنباً اقترفه .

الإتصال الذاتي هو أساس جميع اشكال الإتصال البشري الأخرى، فبدون نظام فعال للإتصال الذاتي ولن يستطيع الكائن الحي ان يؤدي وظيفته في البيئة التي يعيش فيها، اي الانفتاح لأشكال الإتصال الخارجية . (١٣)

٢. الإتصال الشخصي Interpersonal Communication :

يعرف الإتصال الشخصي بأنه العملية التي يتجه الإتصال من خلالها الى الافراد او المجموعات المستهدفة بطريقة مباشرة بحيث يلتقي فيها القائم بالإتصال والمتلقي أو المتلقين وجهاً لوجه في عملية تفاعلية بينهما (١٤) فالإتصال هنا بدون قنوات وسيطة اما أن يتم وجهاً لوجه أو من خلال الهاتف . ويتميز الإتصال الشخصي بحدوث الإتصال في اتجاهين وليس في اتجاه واحد بالإضافة الى ذلك فإن الاستجابة في الإتصال الشخصي فورية مما يساعد المرسل على الإلمام بوضع المستقبل وهل استلم رسالته وفهمها كما ينبغي أم لا .

ان الإتصال الشخصي يحقق تفاعلاً كاملاً بين المرسل والمستقبل حيث يعطي لكل منهما المجال لتعديل رسائلهم الاتصالية حسبما تقتضيه الحاجة وتفرضه الظروف . فقد يغير المرسل رسالته الاتصالية مثلاً إذا سمع معلومات جديدة عن الموضوع لم يكن يعرفها من قبل أو إذا اكتشف اسباب سوء الفهم الذي كان بينه وبين المستقبل . ويتواصل التفاعل بين المرسل والمستقبل عن طريق تبادل الرسائل الاتصالية، فالمرسل يجري اتصاله ويرسل رسالته والمستقبل يستقبلها بإحدى حواسه الخمسة ثم يقوم المستقبل بدور المرسل ويرسل رسالته الى الطرف الآخر وهكذا .

ويعتبر الإتصال الشخصي بعدة سمات من أهمها : (١٥)

- ١- محدودية عدد الأفراد الداخلين في علاقة الإتصال حيث يفترض ألا يتجاوز عدد الافراد هنا عن (٤٥) فرداً، فإذا زاد عن ذلك تعقد الإتصال وزادت كثافة العلاقات المتبادلة واستحال توافر عنصر المواجهة وسيز المعلومات في اتجاهين التي تميز الإتصال الشخصي .

٢- عدم وجود وسيط تكنولوجي لنقل الرسالة موضوع الاتصال ومادة النقل والتوصيل الرئيسية هنا هي اللغة التي تحمل المعاني والرموز مباشرة من وإلى طرفي الاتصال .

٣- توافر مراقبة مباشرة ومتبادلة بين المرسل والمتلقي نتيجة لتوافر عنصر المواجهة واختفاء الوسيط التكنولوجي ومحدودية العلاقة .

٤- حدوث ترجيع اثر فوري ومباشر في الموقف الاتصالي حيث يستطيع المرسل ملاحظة نتائج اتصاله على المتلقين بصورة فورية ومباشرة .

٥- توافر عنصر التلقائية والمرونة، كما يصعب تجنب أو تفادي الاتصال الشخصي نتيجة لعله احتمال توقع الافراد لمحتواه وبالتالي قدرة هذا النوع من الاتصال على السيطرة على العمليات الانتقائية لدى الجمهور .

٣. الاتصال الجمعي Group Communication : تلعب الجماعات دوراً مهماً في حياتنا، فنحن نحيا في جماعات ونتعلم ضمن جماعات. نحن ننضم الى الجماعات ونخرج منها سواء لأجل قضاء وقت ممتع أو لأجل الحصول على دعم من الجماعة. أن إضافة شخص واحد الى المتصلين بسبب تغييرات نوعية في طبيعة التفاعل الانساني (١٦) ان الاتصال الجمعي هو الاتصال الذي يتم مع جماعه محدده بين الأفراد يجمعهم مكان واحد أو تربطهم علاقة واحدة أو موضوع واحد كما هو الحال في الإلتقاء مع طلبة مدرسة واحدة أو اثناء محاضرة أو ندوة (١٧) .

ان الجماعات عديدة ومتنوعة بالاضافة الى ان الجماعات عادة يحصل فيما بينها وقد تتعارض مصالحها وأهدافها .

ومما لا شك فيه ان يكون هناك تأثير او ضغط من الجماعات على سلوك الأفراد، فنجد الفرد يلتزم بالقواعد والضوابط والمعايير التي تضعها الجماعة التي ينتمي اليها .

ويرى Fulmer ان الجماعات تؤثر في الفرد من خلال ثلاث وسائل (١٨) :

١- ضغط الجماعة Group Pressure : ان ضغط الجماعة موجود دائماً في تفكير الفرد ، وبالتالي نجد الكثير من سلوك الفرد وأعماله تتأثر بخوفه مما يقوله الآخرون .

٢- تطبيق العقوبة Group Enforcement : ونعني به إمكانية تطبيق العقوبة بحق احد الأفراد المنضمين الى الجماعة والذين لم يلتزموا بمعايير الجماعة .

٣- القيم الشخصية Personal Values : ان الجماعات تقوم بتطوير قيم مشتركة لأعضائها ، فتصبح أهداف الجماعة وآراؤها تتمتع بالتأييد من قبل الفرد على انها صحيحة من الناحية الأدبية والأخلاقية .

وتتميز هذه المجموعات بأن أفرادها يجتمعون مع بعضهم ويتناقشون في عدة أمور من خلال تبادل الرسائل الاتصالية فيما بينهم . وبالتالي فهم يتفقون على ضوابط محددة ومعايير مشتركة ومواقف موحدة .

ان كلا الاتصالين : الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي يعتبران من انواع الاتصال المباشر ، ويطلق بعض الخبراء على نمط الاتصال المباشر والتأثير الشخصي مصطلح التأثير عن طريق كلمة الفم . (١٩)

٤. الاتصال الجماهيري Mass Communication :

هو اتصال منظم ومخطط يهدف الى ارسال رسائل صادرة عن احدى مؤسسات الاتصال الجماهيري (إذاعة، صحيفة، تلفزيون ...) الى عدد كبير من الجمهور .

ويمكن تحديد خصائص الاتصال الجماهيري والتي تميزه عن غيره من الاتصالات كما يلي : (٢٠)

- ١- الجمهور المتلقي لرسائل الاتصال الجماهيري يتصف بضخامة حجمه، وعدم تجانس افراده في القدرات والمعارف والاعمار، واختلاف ميولهم وأفكارهم .
- ٢- ان المرسل لا يرى هذا الجمهور مباشرة، ولا يسمع منه إلا القليل .
- ٣- لذلك فإن التغذية العكسية قليلة نسبياً .
- ٤- يغلب على طبيعة هذا الاتصال كونه أحادي الاتجاه، يطغى عليه سريان المعلومات في اتجاه واحد، اي من المرسل الى المتلقي .
- ٥- تتصف الرسائل المرسلة بأنها عامة وعلنية تصل الى جميع الناس الذين يرغبون بالتعرض لها في وقت واحد، وعابرة لا تلبث ان تزول مثلما الحال في الإذاعة والتلفزيون - إلا المطبوع منها أو المسجل على شريط تسجيل .
- ٦- تتيح وسائل الاتصال الاعلامية، بما يتوافر لها من تكنولوجيا متقدمة، المجال لنشر الرسائل وبشها بسرعة كبيرة، وبأعداد هائلة .
- ٧- يكون منشأ هذه الرسائل في الأغلب مؤسسات كبيرة - كمؤسسة الإذاعة أو التلفزيون أو الصحيفة - لها ميزانيتها وقوانينها، وتخضع لسياسات عامة تحدد القوانين الموضوعة .
- ٨- وهذا يعني ان الاتصال الجماهيري عملية منظمة ومدروسة وغير عشوائية ومعدة سلفاً، يقوم عليها عدد كبير من المختصين، وتتطلب مخصصات مالية ضخمة، وتستخدم آلات الاتصال المعقدة وتعمل على تحقيق اهداف محددة .

٥. الاتصالات المؤسسية Organizational Communication :

تصنف الاتصالات المؤسسية الى مجموعتين رئيسيتين :

أولاً : الاتصالات الرسمية Formal Communications

وهي الإتصالات التي تكون ضمن اطار رسمي ومن خلال العلاقات التي

تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية . فكل مدير في الشركة بحاجة الى اجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته وتوجيهاته الى مرؤوسيه . وكذلك فإن كل موظف في الشركة بحاجة الى اجراء اتصالات لرفع تقاريره الى رؤسائه ولتعقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل ، وتوجيه الاستفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل ، والحصول على اجابات على ذلك من رؤسائه . وتقسم الاتصالات الرسمية الى نوعين رئيسيين :

أ.الاتصالات الرأسية : وهي الاتصالات التي تكون في المنشأة بشكل رأسي اي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرؤوسيه او بين المرؤوسين ورئيسهم . والاتصالات الرأسية قد تأخذ احد الاتجاهين التاليين :

١.الاتصالات الرأسية الصاعدة:- Upward Vertical Communications: وهي تلك التي تكون من موظف الى رئيسه المباشر وقد تكون من عامل عادي الى الرئيس الاعلى الا انه في هذه الحالة قد توجد فروقات في المستوى التعليمي والثقافي والمركز الوظيفي والخبرة العملية بين العامل والرئيس مما يخلق المجال لعدم وقوع الاتصال الفعال . والهدف من هذه الاتصالات هو للتنفيذ العكسية او لتقديم الاستفسارات فالدراء يجب ان يتم ابلاغهم بما تم تنفيذه من أوامره وتعليماتهم ومستوى الانجاز الذي تم تحقيقه .

٢.الاتصالات الرأسية الهابطة:- Downward Vertical Communication: والتي تكون من الرئيس الى مرؤوسيه وتتخذ صور تعليمات واوامر وتوجيهات تتعلق بالعمل .

وسواء أكانت الاتصالات الرأسية صاعده او هابطة فإن طريقة الاتصالات قد تكون شفوية او مكتوبة او غير لفظية .

ب.الاتصالات الافقية Horizontal Communication : وهي الاتصالات التي تكون عادة بين موظفين من نفس المستوى الاداري،

وتحدث هذه الاتصالات بين مدراء المشتريات والتسويق والمالية والافراد مثلاً او بين مشرف في قسم المبيعات ومشرف آخر في نفس القسم . وقد تكون اللجان وطريقة تكوينها من أهم الامثلة على الاتصالات الافقية فيجري تكوين اللجان لدراسة موضوع معين او حل مشكلة محددة او اتخاذ قرار بشأن امور معينة أو لمراجعة جداول عمل . ويراعى عند تكوين اللجنة ان تمثل هذه اللجنة كافة الاطراف او الدوائر والاقسام التي لها علاقة بالموضوع مشار البحث ، كما ويفضل ان يهتم متخذ قرار تشكيل اللجنة بأن يكون هنالك انسجام بين اعضائها سواء من حيث المستوى التعليمي او الثقافي (على الرغم من اختلاف التخصصات) او من حيث المركز الوظيفي او المستوى الاداري حيث لا نتوقع ان يكون موظف معين ومديره اعضاء بلجنة واحدة لما في ذلك من اثر على القرارات التي تتخذها هذه اللجنة .

وتكون هذه الاتصالات بين العاملين من نفس المستوى الاداري . وهذا شرط اساسي حتى تكون الاتصالات أفقية ، وبذلك فإن اي اتصال بين موظفان احدهما اعلى من الاخر على خط السلطة لا يكون اتصالاً افقياً .

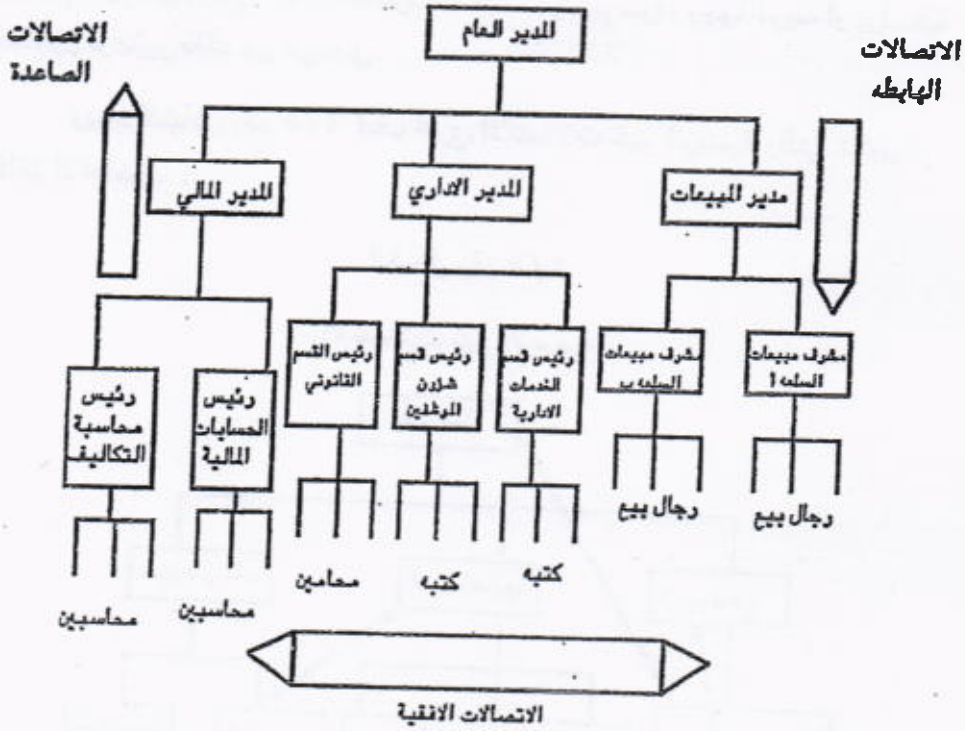
ويقول الدكتور سعيد ياسين عامر في هذا المجال :

"يؤدي الاتصال الافقي الى المجاز العديد من المهام في المنظمة ، حيث يسمح بالتنسيق بين الادارات المختلفة بتحسين الانتاجية ، ويعمل على حل العديد من المشكلات مما يرفع الروح المعنوية لدى الافراد ذوي العلاقة بالمشكلة . هذا الى جانب المشاركة في تبادل المعلومات عند نفس المستوى الاداري وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي (٢١) .

وللمزيد من التوضيح فيما يتعلق بالاتصالات الرسمية فإننا نورد الشكل رقم ٣/٥ كمايلي :

الشكل رقم ٣/٥

الاتصالات الرسمية



ومن اهم الامور الواجب توافرها في الاتصالات الرسمية ان تكون المعلومات المنقولة من خلالها واضحة فيتم صياغة الرسالة بعناية بحيث تحتوي على كافة الافكار الرئيسية المتعلقة بموضوع الرسالة ، وكذلك يجب مراعاة ان تكون هذه المعلومات صادقة ومختصرة قدر الامكان .

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية (Informal Communications)

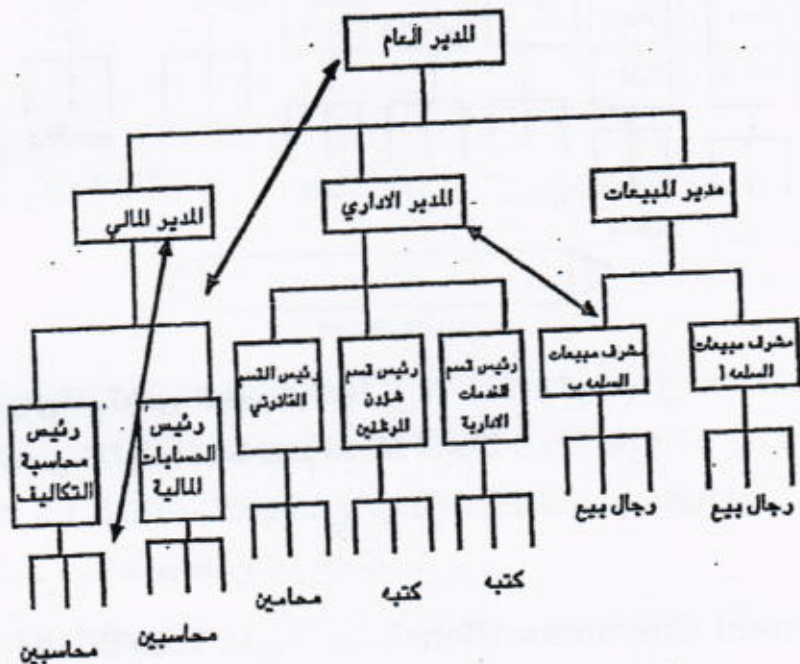
(or Grapevine): الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تجري بشكل غير رسمي سواء بين موظفين من داخل الشركة ، او بين موظف وشخص آخر خارج الشركة ، وتحكم هذه الاتصالات العلاقات الشخصية ، كعلاقات الصداقة والقرى والزماله وغيرها .

ان الاتصالات غير الرسمية موجودة في كل منظمة وهي نتاج طبيعي للعلاقات غير الرسمية التي تتكون بين الموظفين الذين لا يوجد علاقات رسمية بينهم ، ولكن يجري تبادل المعلومات فيما بينهم سواء وجهاً لوجه او بواسطة التلفون او بغير ذلك من الوسائل.

ويبين الشكل رقم ٤/٥ كيف تجري الاتصالات غير الرسمية والتي تكون في كافة الاتجاهات :

الشكل رقم ٤/٥

الاتصالات غير الرسمية



إن موضوع الاتصالات غير الرسمية لم يأخذ حقه من الكتابة والبحث في معظم كتب العلاقات العامة والكتب التي تبحث في عملية الاتصالات . الكثير من الكتاب لا يفرقوا بين الاتصالات غير الرسمية والاشاعات مما يتسبب في خلق

تشويش في ذهن القارئ ، فالاتصالات غير الرسمية تعتبر مهمة بالنسبة الى المنظمة وهي قد تكمل ما تعجز الاتصالات الرسمية عن الوصول اليه ، وبالتالي يجب على ادارة المنظمة ان لا تهمل الاتصالات غير الرسمية وتتجاهل وجودها ، بل عليها ان تعترف بها كحقيقة واقعة وان تقوم باستغلالها لصالحها . فقد يتمكن المدير من تسريب بعض المعلومات لجس النبض فيما يتعلق بردود فعل الموظفين على التغييرات المنوي اجراؤها ، وبناء على رد الفعل قد يقرر المدير تعديلات معينة على خطة التغيير أو التباطؤ في تنفيذها أو غير ذلك قبل إعلانها رسمياً . وقد يقوم المدير كذلك بإطلاق سراح بعض الأخبار الجيدة كالترقيات أو الزيادات السنوية للموظفين مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية .

ويمكن ايجاز اهم صفات الاتصالات غير الرسمية بما يلي :

١- السرعة في نقل المعلومات : فالمعلومات التي تأتي عن طريق الاتصالات غير الرسمية تنتقل بسرعة اكبر من المعلومات التي تأتي عن طريق الاتصالات الرسمية ، فمن المعروف ان اخبار الترقيات والاستقالات تأخذ طريقها الى الموظفين بسرعة قبل صدور القرارات الرسمية بها . وبهذا الخصوص يقول Robert D. Ross بأن الاتصالات الغير رسمية اسرع وكذلك فإنها تعطي المجال للأخذ والرد (٢٢) .

٢- صدق المعلومات المنقولة من خلال الاتصالات غير الرسمية في معظم الحالات : فكما يؤكد Keith Davis بأن ٧٥٪ من المعلومات التي تأتي من خلال الاتصالات غير الرسمية هي معلومات دقيقة وصادقة (٢٣) وهنا يكون الفارق الاساسي بين الاشاعات والاتصالات غير الرسمية ، فالاشاعات وعلى الرغم من انها تنتقل من خلال الاتصالات غير الرسمية الا ان معلوماتها غير صحيحة .

٣- فعالية المعلومات : حيث انها تنقل المعلومات الى الاشخاص الذين لهم اهتمام او مصلحة معينة في وصول هذه المعلومات اليهم سواء كانوا هؤلاء

المستقبلين للمعلومات من داخل الشركة او من خارجها ، وبالمقابل فقد تصل المعلومات من خلال الاتصالات الرسمية الى الموظفين الذين يهمهم هذه المعلومات ولكن ليس لهم مصلحة بها . وقد ينتج عن ذلك بعض التأخير في ايصال هذه المعلومات بالتالي الى المستقبل ، كأن تكون هنالك زيادة في راتب احد الموظفين التابعين لمدير معين في الشركة ، وعندما يصل اشعار هذه الزيادة الى المدير يقوم بتأخير تسليمها الى الموظف المعني .

٤- توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية: فالاتصالات

غير الرسمية ، قد تكون ضرورية لتوضيح اسباب اتخاذ قرار معين والظروف التي اتخذ فيها هذا القرار ، فقد يقدم احد المدراء استقالته وتقوم الشركة باصدار قرار رسمي بقبول الاستقالة التي تعزي دوافعها الى اسباب شخصية حتى لا تسبب احراجاً للمدير المعني وفي نفس الوقت قد تكون الحقيقة عكس ما تم اعلانه رسمياً وتنتشر المعلومات الحقيقية بواسطة الاتصالات غير الرسمية عن قيام الشركة باجبار هذا المدير على تقديم استقالته نتيجة لخلافه مع الادارة العليا او قيامه بأعمال ادت الى خسارة الشركة .

٥- عدم استمرارية تدفق المعلومات المنقولة عن طريق الاتصالات غير

الرسمية : بسبب ان العلاقات الناجمة عن التنظيمات غير الرسمية اكثر عرضه للتغير من تلك الناجمة عن التنظيمات الرسمية ، فالمعلومات التي تأتي عن طريق الاتصالات الرسمية مستمرة في التدفق طالما بقي الموظفون في مراكزهم ، اما المعلومات التي تأتي عن طريق الاتصالات غير الرسمية فقد لا يستمر تدفقها نتيجة للتغيرات الكثيرة المحتملة في التنظيمات غير الرسمية ، فقد تتغير هذه العلاقات نتيجة لاستقالة موظف او تغير العلاقة بين موظف وآخر او تغير مصالح موظف من وقت لآخر او قرار موظف بالانتقال من تنظيم غير رسمي الى تنظيم غير رسمي آخر او غير ذلك .

مما سبق يتبين لنا ان الاتصالات غير الرسمية تعتبر مهمة لادارة المنظمة حيث

بإمكانها أن تستغل التنظيمات غير الرسمية لنشر معلومات محددة تخدم سياساتها من خلال هذه التنظيمات.

المهارات الاتصالية Communication Skills

ان القيام بعملية الاتصال بشكل فعال يتطلب إتقان المهارات الاتصالية والتي لها دور أساسي في إنجاح عملية الاتصال أو فشلها . وأهم المهارات الاتصالية تتمثل فيما يلي :

أ - مهارة القراءة Reading : القاريء الجيد هو الذي يقرأ ويستوعب ما قد قرأه من افكار وعبارات من خلال القدرة على تمييز الافكار الرئيسية من الافكار الثانوية. وكذلك يميز الافكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله اليه من الأفكار غير المتعلقة بالموضوع . كما ان القاريء الجيد ينبغي أن يكون موضوعياً في الحكم على الأمور، وان لا يطلق العنان لخيالاته وانطباعاته الشخصية للتأثير على احكامه .

ب- مهارة الكتابة Writing : ان الكاتب الجيد يستطيع ان يوصل ما يريد توصيله الى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم، وبصيغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد او التهجئة كما ينبغي على الكاتب مراعاة التسلسل المنطقي من آراء وأفكار المادة الاتصالية . ان الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب اليهم، فالرسالة التي توجه للمدير العام تختلف في صياغتها وكلماتها عن الرسالة التي توجه الى العمال .

ج- مهارة الإنصات Listening : عملية الإنصات تتضمن الاستماع بتركيز الى ما يقوله الآخرون وعدم الإنشغال بأداء أية أمور أخرى أثناء هذا الاستماع .

وقد قام L.K.St eil وزملاؤه باقتراح عشرة وصايا يجب توفرها في عملية الانصات حتى تكون ناجحة وهي (٢٤) :

- ١- تتبع المجالات التي تهلك أثناء الكلام .
 - ٢- أحكم على المحتويات أو المضمون لاعلى طريقة الكلام .
 - ٣- لا تصدر حكمك إلا بعد انتهاء الكلام .
 - ٤- انصت الى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقية وغير الحقيقية .
 - ٥- كن مرناً ولا تستمع فقط الى وجهة نظر واحدة .
 - ٦- انصت بإمعان وابدل جهدك في ذلك .
 - ٧- ابتعد عن كل ما يشتت انتباهك .
 - ٨- لا تتأثر بالكلمات الرنانة أو العاطفية .
 - ٩- استمع الى جميع ما يقال أمامك سواء كان سهل الفهم أو صعب الفهم .
 - ١٠- فكر أثناء الإنصات وقيم ما يقال أمامك .
- ان الإنصات الجيد يبدو واضحاً على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المتكلم مواصلة حديثه وابداء وجهة نظره بدون تردد .
- د- المقدرة على وزن الأمور : وزن الأمور أو التفكير، فنحن جميعاً نتفق على ان مهاراتنا في الاتصال ومقدرتنا على استخدام الكلمات تؤثر على افكارنا نفسها (٢٥) ان مهارات الأفراد تختلف من حيث تقديرهم للأمور ووزنهم لها . فهناك من يقيم الأمور باكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق . وهناك من يقيمها على أسس سليمة وواقعية . أن القدرة على وزن الأمور بالشكل السليم تؤدي الى نتائج أفضل في الاتصال .

هـ- مهارة المحادثة Conversation : ينبغي على المتحدث ان يركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وان لا يترك الحديث يقوده الى مواضيع اخرى متشعبة لا تتعلق بالموضوع الاساسي . كما ينبغي عليه ان يقوم باستعمال الكلمات والمصطلحات في مواقعها وان يتقن مخارج الحروف والالفاظ حتى يكون كلامه واضحاً ومفهوماً من قبل الآخرين .

ويندرج تحت مهارات المحادثة تلك المهارات المتعلقة بتقديم عرض لأفكار المتكلم Presentation سواء هذا التقديم كان متعلقاً ببيع سلعة أو خدمة أو فكرة معينة . ويقترح Fraiser P. Seitel عشرة نقاط محددة يجب توفرها في الشخص مقدم هذا العرض حتى يصبح تقديمه فعالاً : (٢٦)

١- قم بتنظيم نفسك Get Otganized : خذ بعين الاعتبار لمن توجه كلامك ؟ ماذا تحاول ان تقول ؟ .

٢- تكلم عن الموضوع بشكل مباشر Get to the Point : اعرف موضوعك . ماذا تحاول أن تثبت؟ ما هو الهدف الرئيسي من هذا التقديم .

٣- كن منطقياً Be Logical : لا تحاول الانتقال من موضوع الى آخر بشكل عشوائي وبدون ان يكون هناك ترابط ومنطق في هذا الانتقال .

٤- اكتب ولا تعتمد على الذاكرة Write it Down : دائماً ضع أمامك مذكراتك وأوراقك الصغيرة .

٥- توقع السلبيات والاعتراضات Anticipate the Negatives من قبل الحضور .

٦- تكلم ولا تقرأ Speak, Don't read فالقراءة تشير الى عدم التأكد من المعلومات بينما الكلام يدعو الى الاطمئنان بأنك تعرف الموضوع جيداً .

٧- كن واضحاً ومفهوماً Be Understandable : تكلم بوضوح وبثبات حتى يفهمك الناس .

٨- استخدم الخرائط باعتدال Use Graphics Wisely : حاول دعم تقديمك بالخرائط ولكن لا تقم بحشو هذه الخرائط بالمعلومات الكثيرة، وهذا مما يضعف تأثيرها .

٩- كن مقنعاً Be Convincing : إذا لم تكن متحمساً لهذا التقديم فلا تتوقع من أي من الحاضرين ان يكون كذلك . كن متحمساً ومشوقاً في اسلوبك .

١٠- توقف بين فترة وأخرى Stop! A Short : وهذا أفضل من الاستمرار على

وتبيرة واحدة ويلون اي توقف فالاستمرار على وتيرة واحدة بدون توقف يؤثر على مدى فعالية التقديم .

معوقات الاتصال

هنالك كثيراً من الاتصالات التي تجري في كل وقت ، لكن ليست كل هذه الاتصالات فعالة ، فليس كل ما يكتب يقرأ وليس كل ما يقرأ يتم فهمه من قبل القارئ . وكثيراً ما تمر امامك مشاهد اثناء مشاهدتك التلفزيون دون ان تعيها انتباهاً او تركيز عليها .

ان عدم فهم الرسالة من قبل المستقبل قد يؤدي الى سوء الفهم وبالتالي قد يكون له آثار سلبية على اعمال الشركة ، وكما يؤكد David W. Wragg بأنه غالباً ما تؤدي الاتصالات غير الجيدة الى انتشار الاشاعات وسوء الفهم . (٢٧)

ويمكننا ايجاز اهم معوقات الاتصال بمايلي :

١- ظاهرة الانتقاء الادراكي : حيث اثبتت التجارب ان الفرد يميل الى رؤية وسماع ما هو مستعد لادراكه فقط فالفرد يهتم بالرسالة التي تأتي له بالاخبار التي تهتمه او تتعلق بمصالحه ، ويوصف الدكتور احمد صقر عاشور ظاهرة الانتقاء الادراكي كمايلي :

"ليس كل ما تستقبله الحواس يتم ادراكه وانما يقوم الفرد بالانتقاء من بين المعلومات العديدة والمتنوعة الخاصة بالمثيرات التي تحيط به مجموعة اقل من هذه المعلومات . وهذا الانتقاء يعني ان ليس كل ما يراه الفرد يثير انتباهه . والانتقاء الادراكي يعني ضمناً ان الافراد يختلفون فيما يدركونه من معلومات تستقبلها حواسهم ، فما ينتبه اليه فرد قد لا ينتبه اليه آخر ، والمعلومات التي قد تعرض لفرد لتعني بالنسبة له شيئاً معيناً ، نفس هذه المعلومات قد تعني شيئاً آخر لفرد آخر بناء على اختلاف ما انتقاء الاول منها عما انتقاء الثاني (٢٨) .

فقد يقوم المرسل بكتابة رسالة الى المستقبل الذي يقوم بقراءتها ويستوعب فقط ، ما يهمه من موضوعها بينما يهمل الافكار الاخرى التي لا تهمه او تلك التي لا تمس مصالحه .

٢- الاحكام المسبقة والانطباعات المترسخة في ذهن المستقبل : فالافراد يمكن ان يفسروا نفس الكلمات بشكل مختلف اعتماداً على خبراتهم السابقة فقد يكون هنالك انطباع سلبي في ذهن أحد المدراء عن موظف يعمل لديه نتيجة لخبراته السابقة معه ، مما يجعل هذا المدير يفسر اي رسالة تصله من الموظف المذكور بشكل سلبي معتمداً في تفسيره على الانطباع السلبي الذي يحمله في ذهنه ، مما يؤثر على وصول واستيعاب الرسالة بالشكل الذي قصده الموظف ، وبالتالي فإن استجابة المدير الى رسالة هذا الموظف سوف تختلف تماماً عن استجابته فيما لو كان قد استلم نفس الرسالة من موظف آخر يحمل عنه انطباع ايجابي .

وهناك نتيجة واحدة للانطباعات المترسخة في ذهن المستقبل هي تشويه المعلومات وعدم استيعابها كما عنها المرسل عند ارسالها .

٣- عنصر الوقت : وكما هو معروف بأن وقت المستويات الادارية العليا يكون محدداً وبالتالي فهم لا يستطيعون القيام بعملية الاتصال بشكل دائم مع كافة الرؤوسين .

وان تمت عملية الاتصال في هذه الظروف فقد لا يتم فهم الرسالة من قبل المدير المشغول كما عنها الموظف المرسل وذلك بسبب انشغاله وعدم توفر الوقت الكافي لاستيعاب الرسالة .

٤- طبيعة التنظيم : من حيث عدم وضوح السياسات والاجراءات بالاضافة الى عدم تحديد السلطات والمسؤوليات بين موظفي المنظمة كما يؤكد الدكتور محمد قاسم القريوتي في كتابه عن السلوك التنظيمي :

" ان للملامح التنظيمية تأثيراً على نوعية الاتصالات السائدة ، فغموض الادوار وعدم تحديد الصلاحيات او الاشراف يؤدي الى تشويش الاتصالات (٢٩)

بالإضافة الى ذلك فإن كثرة المستويات الادارية في بعض المنظمات قد تؤدي الى تعريض الاتصالات الى احتمال التحريف والتشويه .

٥- اختلاف الافراد في مهاراتهم الاتصالية: حيث يختلف الافراد في قدراتهم الاستيعابية او التعبيرية فكثير من الناس قد لا يستطيعون التعبير عن انفسهم شفاهة لكنهم يملكون المهارة الجيدة في الكتابة وآخرون قد يكونوا ماهرون في الكتابة ولكنهم لا يملكون المهارة الجيدة في الاستماع والانصات .

وبالتالي فقد لا يستطيع البعض التعبير عن انفسهم او عما يجول بخاطرهم لعدم توفر مهارات المحادثة لديهم وقد لا يستطيع البعض الاخر منهم استيعاب الرسالة لعدم توفر مهارات الاستماع او القراءة لديهم مما يعيق عملية الاتصالات الناجحة .

٦- كثرة قنوات الاتصال: فكلما زادت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات تعرض الرسالة الى التشويش والتحريف ، وهذا المنطق ينطبق طبعاً على الاتصالات الشفوية او غير اللفظية ، اما الاتصالات المكتوبة فإنها لا تتعرض الى التشويش مهما كان عدد قنوات الاتصال.

٧- الرقابة على الاتصال: والتي تؤدي الى تغيير بعض كلمات او جمل الرسالة التي كتبها الموظف والموجهة الى شخص ثالث ، مما قد ينتج عنه تغيير في المعنى المقصود من الرسالة كما عناه الموظف كاتب الرسالة .

٨- ظروف الاتصال: فقد تكون الظروف المحيطة بالمستقبل عند وصول الرسالة غير مناسبة لاستقبال الرسالة بالشكل المطلوب ، ويقول الدكتور احمد صقر عاشور في هذا المجال :

"فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوي على مشتتات مثل الضوضاء في حالة كون وسيلة الاتصال صوتيه او مثل ازدحام مجال الاتصال بعناصر متعددة كوجود اكثر من فرد يحاولون الاتصال بفرد واحد ، ولاشك يعوق من استقبال متلقي الرسالة للمعلومات المرسله اليه من كل واحد منهم" . (٣٠)

٩- المعاني والمصطلحات الغريبة: يجب ان تكتب الرسائل بجمل ومصطلحات ذات معاني يفهمها المستقبل ، فالمعاني التي يستوعبها المستقبل تعتمد الى حد كبير على مستواه الثقافي والتعليمي وتجاربه في الحياة .

ان الرسائل اذا كتبت بمصطلحات وجمل لا يفهمها المستقبل فإن عملية الاتصال بهذه الحالة لا تتم كما يجب وحتى نستطيع ان نعرف احتمالات تعرض الكلمة الواحدة لتفسيرات مختلفة من قبل قارئها فإن ما علينا الا الرجوع الى مراجع اللغة والقواميس باللغات العربية والاجنبية حتى ندرك كثرة المعاني لكل كلمة من الكلمات . فكلمة Set مثلاً لها اكثر من ٥٨ معنى كما سم ١٢٦ معنى كفعل، ١٠ معاني كصفة .

١٠- التشويش: وقد يكون التشويش مادياً يحدث على قناة الاتصال كالتشويش على البث الإذاعي والتلفزيوني، أو قد يكون التشويش لغوياً، يحدث على صياغة الرسائل الاتصالية لعدم اتقان مهارة كتابة الرسائل او المذكرات، وقد يكون التشويش بقصد أو بدون قصد .

زيادة فعالية الاتصال

كما ذكرنا سابقاً فإن الاتصالات التي تجري يومياً كثيرة ومتعددة، ولكن ليس كل هذه الاتصالات فعالة . ومن اهم طرق زيادة فعالية الاتصال مايلي :

١- وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تختمل لأكثر من معنى وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول بخاطر المرسل من افكار .

٢- التكرار والتأكد من ان الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذي عناء المرسل ، كالتأكيد على موعد معين لاحد الاجتماعات او احدى الزيارات او التأكيد على اسم شخص او اسم مكان معين اثناء الاتصالات التلفونية .

٣- التدقيق على عناصر عملية الاتصال ، وهذا يعني القيام بتحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الادارة الرئيسية ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها وبالتالي تجنب ارتكاب الاخطاء فيما يتعلق بمثل هذه النشاطات الرئيسية . (٣١)

٤- الاتصاات الجيد اثناء نقل الرسالة ، فالاستماع لوحدة لا يكفي فقد تكون اثناء الاستماع مشغولاً بعمل آخر مما يجعلك تستمتع بدون تركيز وبدون فهم ما يقال امامك .

٥- القراءة المتعمنه والمركزة اثناء استلام الرسالة من قبل المستقبل فالقراءة السطحية قد توصل المستقبل الى فهم سيء للرسالة .

٦- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة فمن المعروف ان اختيار وسيلة الاتصال المناسبة تؤدي الى وصول الرسالة الى الجمهور المستهدف وبالتالي تتحقق فعالية عملية ، الاتصال فإذا كان معظم أفراد الجمهور المستهدف الذي

يراد توصيل الرسالة اليه اعمى لا يعرف القراءة فإنه لا يجوز اختبار الصحف والمجلات كوسيلة اتصال بهؤلاء الافراد .

٧- اختيار الظروف المناسبة والوقت المناسب للاتصال ، اذ انه كثيرا ما يحول اختبار الوقت غير المناسب او الظروف المحيطة غير المناسبة دون فهم الرسالة واستيعابها بالشكل الذي قصده المرسل ، لذلك فإن اختبار الظروف المناسبة قد تساعد المستقبل على التفكير السليم والتركيز الجيد لفهم ما جاء بالرسالة .

- (١٢) د. عصام سليمان موسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، اريد : مكتبة الكتاني، ١٩٨٦، ص ٤٦ .
- (١٣) جون. ر. بيتنر، الاتصال الجماهيري، ترجمة د. عمر الخطيب، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات، ١٩٨٧ ص ٣١ .
- (١٤) د. صلاح عبد المتعال، التنمية الثقافية بين اتصال المشاركة والإعلام الجماهيري، حلقة دراسية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية القاهرة، ١٩٨٣، ص ١٤ .
- (١٥) د. عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة : بين النظرية والتطبيق، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٠، ص ٢٢-٢٣ .
- (16) Billie J. Washlstrom, Perspectives on Human Communications, USA: Wm.C. Brown Publishers, 1992, P. 153.
- (١٧) د. يوسف مرزوق، مدخل الى علم الاتصال، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨، ص ٤٢ .
- (18) Robert Fulmer, The New Management, NY: Mcmil-lan Publishing Company, 1983, PP. 244-246 .
- (١٩) د. عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٩٣، ص ٤٦ .
- (٢٠) د. عصام سليمان موسى، المرجع السابق، ص ٥٣ .
- (٢١) د. سعيد يسن عامر ، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ، الرياض ، ١٩٨٦ ، ص ٦٤ .

مراجع الفصل الخامس

- (1) Louis E. Boone, and David L. Kurtz, Management, 4th Ed., McGraw-Hill, USA, 1992, P. 304 .
- (2) A. Sanford, G. Hunt, and H. Bracey, Communication Behavior in organization, Charles Merrill, Ohio, 1976,P.12 .
- (٣) د . عدنان أبو عمشه ، العلاقات العامة ، مركز تطوير الادارة الانتاجية وزارة الصناعة ، دمشق ، ١٩٨٣ ، ص ٥٤ .
- (٤) د . اسماعيل محمد السيد ، الاعلان ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٩٠ ، ص ٩٧ .
- (5) Roger Haywood , All About Public Relations, McGraw- Hill, London, 1991, P. 112 .
- (٦) د . نبيل عارف الجروي، مقدمة في علم الاتصال، العين، الإمارات العربية المتحدة : مكتبة الامارات، ١٩٨٥، ص ٢٢-٢٥ .
- (7) Edmund R. Gray, and Larry R. Smeltzer, Management: The Competetive Edge, Macmillan Publishing Co., NewYork, 1989, P. 556 .
- (8) Louis E. Boone, and David L. Kurtz, Op. Cit., P. 325 .
- (9) Edmund R. Gray, and Larry R. Smeltzer, Op. Cit., P. 558 .
- (١٠) د . ساميه جابر، الاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث، القاهرة : دار المعرفة، ١٩٨٢، ص ٣٧ .
- (11) Robert M. Fulmer, Practical Human Relations, Irwin. Homewood, Illinois, 1983, P. 95.

(22) Robert D. Ross, The Management of Public Relations Analysis and Planning External Relations, John Wiley and Sons, Inc., USA, 1977, P. 134 .

(23) Keith Davis, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York, 1981 .

(24) L.K. Steil, L.L. Barker, and K.W. Watson, Effective Listening: Key to your success, Addison-Wesley Publ. Company, 1983, PP. 72-73 .

(٢٥) عاطف عدلي العبد، المرجع السابق، ص ٨٣ .

(26) Fraser P. Seitel, The Practice of Public Relations, Prentice-Hall, New Jersey, 1995, P. 210-212 .

(27) David W. Wragg, The Public Relations Handbook, Blackwell Business, Oxford, 1992, P. 113 .

(٢٨) د . احمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، ١٩٨٦ ، ص ٤٨ .

(٢٩) د . محمد قاسم القريبوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان ، ١٩٨٩ ، ص ١٣٠ .

(٣٠) د . احمد صقر عاشور ، المرجع السابق ، ص ٧٦ .

(٣١) د . فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة، عمان ١٩٨٩، ص ٢١٣ .

الفصل السادس

وسائل الاتصال في العلاقات العامة

Media

- تمهيد

- استعراض اهم وسائل الاتصال .

أولاً : الصحف

ثانياً : الراديو

ثالثاً : التلفزيون

رابعاً : المعارض

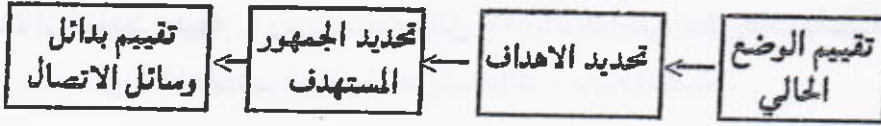
خامساً : لوحة الاعلانات الداخلية



لقد تكلمنا في الفصل الرابع عن خطوات اعداد خطة برنامج العلاقات العامة وكانت الخطوة الرابعة من خطوات اعداد خطة هذا البرنامج هي تحديد وسائل الاتصال المناسبة . فبعد تقييمنا للوضع الحالي وتحديد الاهداف وبعد تمكننا من تحديد الجمهور المستهدف تأتي عملية او خطوة تحديد وسائل الاتصال المناسبة ، وذلك كما يبين رقم ١/٦ :

الشكل رقم ١/٦

تصميم خطة وسائل الاتصال



وحتى يكون البرنامج ناجحاً يجب اختيار وسيلة الاتصال المناسبة والوقت الذي يتم فيه نقل الرسالة بالاضافة الى العناية بطريقة صياغة الرسالة بحيث تكون واضحة ومختصرة وذات صلة مباشرة باهتمامات الجمهور المستهدف .

ويمكننا تقسيم وسائل الاتصال الى أربعة مجموعات :

أ- وسائل مقروءة : ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات .

ب- وسائل مسموعة : وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة الى قراءة ، ومنها الاذاعة والندوات والتلفون .

ج- وسائل مرئية : اي يمكن رؤيتها بالعين ، ومنها التلفزيون والمعارض والصور .

د- وسائل اللغة الصامتة في الاتصال Silent Language : وهي الوسائل التي لا تعتمد على القراءة او الاستماع او المشاهدة بل على الاشارة والحركات الجسدية .

ولا شك ان هنالك بعض التداخل في هذا المتقسيم ففي المعارض قد ترى

المنتجات بعينك وقد تسمع من رجل العلاقات بعض الرسائل الاعلانية ، والتلفزيون قد يجمع بين كونه وسيلة اتصال مقروءة ومسموعة ومرئية .

وهناك من يقسم وسائل الاتصال من حيث درجة تأثيرها الى مجموعتين :

أ- وسائل الاتصال الداخلية أو الخاصة : وهي تلك الوسائل التي تعدها المنظمة والتي تكون موجهة الى جماهيرها الداخلية . فالعلاقات مع الموظفين كجمهور داخلي تعتبر من اهم العلاقات التي تهتم ادارة الشركة وبالذات العلاقات العامة ان تحافظ عليها . ومن امثلة وسائل الاتصال الداخلية مطبوعات المنظمة ، الكتيبات ، لوحة الاعلانات الداخلية ، الاجتماعات ، مجلة المنظمة .

وتتميز هذه الوسائل بتوافر خبرة حدوث الاتصال في اتجاهين ووجود تغذية عكسية أو راجعة في الوقت الاتصالي، حيث يحقق الاتصال هنا المباشر تفاعلاً كاملاً بين المرسل والمستقبل .

ب- وسائل الاتصال الخارجية (الجماهيرية) : وهي تلك الوسائل التي تكون موجهة الى جماهير المنظمة الخارجية كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وغيرها . وحتى يستطيع رجل العلاقات العامة ان يتعامل مع وسائل الاتصال الخارجية فعليه ان يفهم مزايا كل وسيلة ويقارن بين كافة الوسائل لاختيار انسبها .

وهنا يتم توجيه الاتصال الى مجموعات ضخمة غير متجانسة من الجمهور المستهدف دون وجود مواجهة مباشرة مع الجمهور . وهذا النوع من الاتصال غالباً ما يكون في اتجاه واحد، وعند وجود ردود فعل فإنها لا تظهر بشكل فوري، إنما يمكن ان تظهر بعد فترة من الزمن . وبالتالي فإنه ما يصيب هذا الاتصال هو انخفاض حجم التغذية العكسية فيه حيث يكون الجمهور فيه متلقياً للمعلومات . ولكن عليه الإتصال هنا تكون منظمة ومبروسة بشرف عليها عادة عدد من الاخصائيين في نفس المجال .

وفيما يلي سوف نقوم باستعراض اهم وسائل الاتصال التي يتعامل معها رجل العلاقات العامة .

استعراض اهم وسائل الاتصال

أولاً : الصحف Newspapers

اهمية الصحف وتوزيعاتها

أن الصحف أصبحت تلعب دوراً هاماً في تكوين الرأي العام ، حتى ان البعض قد لقب الصحافة بالسلطة الرابعة اي انها تأتي بعد السلطات الثلاثة : التشريعية والقانونية والتنفيذية ، وذلك دلالة على أهميتها في حياة الناس وعلى قدرتها على التأثير في الرأي العام .

وقد عرفت الصحافة منذ امد بعيد ، فذكرت عدة مصادر الى ان بعض الصحف قد ظهرت قبل الميلاد في الصين وفي بلاد ما بين النهرين وفي روما .

ويؤكد Melvin Defleur وزميله ان كلمة Gazette وتعني صحيفة والتي لا زالت تستخدم حتى يومنا هذا ، يعود اصلها الى اوائل القرن السادس عشر حين كانت حكومة فينيسيا تطبع نشرة اخبارية صغيرة وتبيعها الى الجمهور مقابل Gazeta جازيترا واحدة وهي العملة المستعملة في ذلك الوقت في فينيسيا (١) .

الا ان الصحف في تلك الاوقات لم تكن منتشرة كما هي عليه اليوم ويعود السبب في ذلك الى ضعف اماليب الاتصال والى ارتفاع ثمن الصحيفة . الا انه وبعد اختراع الطباعة انخفضت تكلفة طباعة الصحف وبالتالي زاد انتشارها . وفي هذه الايام فإننا نجد ان الصحف تعتبر الاكثر انتشاراً في العالم من بين وسائل الاتصال الجماهيرية حيث تلجأ معظم صحف العالم الى طباعة صحفها باستخدام الكمبيوتر بالإضافة الى استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة للحصول على آخر الاخبار من اقصى بقاع العالم .

وبالرغم من ان التلفزيون قد اصبح مصدر الاخبار الرئيسي الا ان الصحف لا زالت هي الاكثر انتشاراً كوسيلة اتصال جماهيرية اذ انها اصبحت من ضرورات الحياة لما تحتويه من مواضيع متنوعة كالاخبار والتحليلات والمقالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والرياضية والثقافية. ففي الولايات المتحدة وحدها كان هنالك حوالي ١٧٦٠ صحيفة يومية عام ١٩٥٠ ، ١٧٥٦ عام ١٩٧٥ الا انه في عام ١٩٩٢ انخفض الرقم الى ١٥٧٠ صحيفة يومية ويرجع ذلك الى ادماج بعض الصحف مع بعضها واغلاق البعض الاخر خلال الثمانينات واولئل التسعينات (١٢).

واما توزيعات الصحف اليومية في بريطانيا فيوضحها Frank jef kins^(١٣) وفي كتابه العلاقات العامة حيث يذكر ان توزيعات صحيفة The Sun مثلاً كانت ٤ ملايين نسمة يومياً عام ١٩٨٨.

وأما بالنسبة للإتحاد السوفياتي فيقول د. ابراهيم امام "وفي الاتحاد السوفياتي يصل توزيع صحيفة برافدا إلى العشرة ملايين نسخة - على حد قول يسوري زوكوف Yuri Zukov ، المحرر الخارجي لهذه الصحيفة الشهيرة " (١٤).

تقييم استخدام الصحف كوسيلة من وسائل الاتصال

تخدم الصحف أربعة وظائف رئيسية^(١٥)

- ١- اخبار القارئ عما يحدث في مجتمعه وفي العالم الخارجي.
- ٢- التأثير على الرأي العام من خلال اختيار المادة الإعلامية والتعليق على الأحداث.
- ٣- التسلية من خلال قراءة القصص المشوقة ورؤية الصور والمناظر الخلابة.
- ٤- وسيلة للإعلان عن السلع والخدمات.

وتتميز الصحافة عن غيرها من وسائل الاتصال بالمزايا التالية :

- ١- يستطيع القارئ اختيار الوقت المناسب لقراءته للصحيفة فالبعض يقرأها في الصباح في بيته ، والبعض الآخر يفضل قراءتها في المكتب ، وآخرون لا تسمح لهم ضغوط الوقت والعمل الا قراءتها في البيت بعد العاشرة ليلاً على سبيل المثال .
- ٢- يستطيع القارئ ان يقرأ ما يريد ويعيد قراءته لمزيد من الفهم والامتصاص وقت ما يشاء ، وبالتالي يتمكن القارئ من التحكم في اختيار المواد التي يود قراءتها بينما في البث الاذاعي والتلفزيوني فإن المذيع او ادارة الاذاعة والتلفزيون هم الذين يتحكمون في البرامج الاذاعية والتلفزيونية .
- ٣- ينظر النائم الى الصحف بانها هي المصدر الاكبر للمعلومات والاخبار ، فأخبارها تشمل كل ما يتعلق بالامور السياسية والاقتصادية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها .
- ٤- التغطية الواسعة التي تقوم بها الصحف ، فهي تصل تقريباً الى كل بيت وكل شارع .
- ٥- تطورت الصحف في الفترة الاخيرة عن طريق استخدامها للكمبيوتر في صف الاحرف والطباعة وكذلك عن طريق العرض الدقيق والجميل للالوان.
- ٦- يمكن استخدام الصحف والاحتفاظ بها او باجزاء منها لاغراض شخصية او في المكتبات الخاصة او العامة .
- ٧- رخيصة التكاليف مقارنة مع وسائل الاتصال الاخرى .

أما مساوىء استخدام الصحف كوسيلة من وسائل الاتصال فهي تتمثل فيما يلي :

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

٢- احتمالات تحيز محرر الاخبار او المقالات لوجهه نظر معينه .

٣- تدني مستوى جودة الانتاج والتصميم والاخراج والتصوير وقرز الالوان في الصحف عنه في المجلات المتخصصة .

المؤتمرات الصحفية Press Conferences

يمكن استخدام الصحف لاغراض العلاقات العامة فعندما يكون هنالك اخبار لدى المنشأة تود عرضها على الرأي العام ، فإنها تقوم بالاتصال بالصحافة لدعوتها لحضور المؤتمر الصحفي . هذا ويجب التخطيط جيداً للمؤتمر الصحفي لان المؤتمرات غير المخطط لها يمكن ان تسيء الى سمعة الشركة وصورتها امام الصحافة . وهنالك عدة امور يجب مراعاتها عند عقد المؤتمر الصحفي من أهمها :

١- ارسال الدعوة الى الصحفيين قبل وقت كافى من انعقاد المؤتمر، حيث يوضع في هذه الدعوة اسباب انعقاد المؤتمر ومن هم المتحدثون فيه .

٢- دعوة ممثلي كافة الصحف وليس صحف محددة دون اخرى .

٣- اعداد المكان الذي سيعقد فيه المؤتمر بشكل جيد وتوفير كافة التسهيلات اللازمة والخدمات كالتلفون وآله طابعة وآله تصوير ، والمرطبات والشاي والقهوة والقرطاسية وغيرها .

٤- التأكد من ان الاخبار التي سوف يتم اذاعتها في المؤتمر هي اخبار ذات اهمية كبيرة وتحتاج الى مناقشة فالمؤتمر فرصة لمثل هذه المناقشة .

٥- يجب ان يكون لكل مراسل صحفي فرصة للتكلم والاستفسار ولا يفضل ان يحتكر مراسل معين كافة الامثلة والمناقشات .

٦- قيام موظفي دائرة العلاقات العامة باستقبال الصحفيين وإرشادهم الى مكان انعقاد المؤتمر والعمل على راحتهم اثناء انعقاده .

٧- يجب ان لا يستمر المؤتمر لفترة طويلة واكثر مما يحتاجه الموضح والاخبار التي سوف تناقش فيه .

وأخيراً فإنه يجب التأكيد على عدم عقد المؤتمر الا اذا كان هنالك سبباً موجباً لعقدة ، ففي كثير من الاحيان نجد ان تعقيدات الاخبار المراد مناقشتها في المؤتمر من زوايا وابعاد مختلفة لا يمكن وضعها في الصحف على شكل كلمات جامدة ولا يمكن اعطاؤها حقها من الدراسة والتحليل الا من خلال عقد مؤتمر صحفي .

الاعلانات في الصحف

عادة يكون في الصحف دائرة خاصة للاعلانات سواء اعلانات العلاقات العامة او الاعلانات التجارية ، واذا نظرنا الى ميزانية معظم صحف العالم فإننا نلاحظ ان ايراد الاعلانات فيها يكون اكبر بكثير من ايراد مبيعاتها .

واذا نظرنا الى دخل الاعلانات بالنسبة الى مبيعات الصحف في الولايات المتحدة فإننا نجد ان الصحف اليومية في الولايات المتحدة " ... تباع اكثر من ٦٠ مليون نسخة كل ٢٤ ساعة واجمالي دخلها يبلغ ١٢ مليار دولار سنوياً منها تقريباً ٩ مليار دولار دخل الاعلانات والباقي من التوزيع " (٦) .

وفي هذا المجال ايضاً يقول جورج حواقة رئيس التحرير المسؤول بجريدة الجوردان تايمز : "لقد سمعنا ان عائدات التايم الامريكية من الاعلانات كانت ١.٣٥ مليار دولار عام ١٩٩٤ ، بينما حققت صحيفة مثل الديلي تلفراف البريطانية ارباحاً بلغت ٤٠ مليون جنيه استرليني قبل سنتين ، وحققت مجلة

الايكو نومست ٢٠ مليون جنية في الفترة نفسها ، وجريدة الرأي اكثر من مليوني ديناراً عام ١٩٩٤ ، لذلك وحيث انني لا احاول ان اقارن بين نوعيه الاخبار ووجهات النظر والانتاج في صحيفتنا مع مثيلاتها في الصحف الاخرى، فإنني استطيع القول لكم ان ما نفعله بميزانية سنوية تبلغ حوالي نصف مليون دولار ربما لا يكون سيئاً ابداً (٧) .

وتشمل الاعلانات في الصحف الاعلانات المبوبة والتي تكون عادة بدون مقابل او بتكلفة اقل ، واعلانات الوظائف الشاغرة ، والاعلانات التجارية من قبل الشركات التي يكون هدفها زيادة المبيعات ، واعلانات العلاقات العامة، واعلانات المعارض والاعلانات الثقافية والرياضية والاجتماعية وغيرها .

ويتم نشر الرسالة الإعلامية للمنظمة في مكان خاص في احدى الصحف أو المجلات، او يخصص لها وقت معين في التلفزيون أو الإذاعة، وقد تكون هذه الاعلانات مدفوعة القيمة او مجانية . (٨)

إن إعلانات العلاقات العامة يكون هدفها تعزيز اسم الشركة وصورتها الذهنية امام الناس ، حيث يتم نشرها في الصحف لعرض انجازات الشركة او للرد على اشاعات مفرضة او لابلاغ الجمهور بانضمام الشركة الى شركة اخرى أو عرض لدور المنظمة في حل مشكلة البطالة أو مشاكل الاسكان أو دورها في تنمية الثقافة الصحية .

وقد تكون اعلانات العلاقات العامة على شكل اعلانات خدمة عامه والتي تصاغ في العادة بهدف نشر معلومات تهتم الجمهور ، ومن امثلتها شرح اجراءات جديدة او شرح تعديلات على قوانين العمل او الضرائب ، او دعوة طلاب الجامعة لاستكمال اجراءات تسجيلهم خلال فترة معينة أو غير ذلك .

والاعلان التالي يمثل نموذج من نماذج كثيرة لاعلانات الخدمة العامة

اعلان خدمة عامة

تود جامعة الطلاب العرب ان تعلن عن ان تسجيل الطلاب القدامى والجدد
للعام الجامعي ١٩٩٦/١٩٩٥ سوف يبدأ بتاريخ ١٩٩٥/٩/١٥ وينتهي بتاريخ
١٩٩٥/٩/٣٠ .

وبناء عليه فإن جامعة الطلاب العرب ترحب من كافة الطلاب القدامى والجدد
الحضور الى دائرة القبول والتسجيل لاستكمال اجراءات تسجيلهم خلال الفترة
المحددة اعلاه .

لمزيد من المعلومات يرجى الاتصال بمدير العلاقات العامة على : هاتف رقم
١٢٣٤٥٦ عمان .

اخلاقيات الصحافة Ethics in Journalism

ان الصحافة قد استطاعت ان توسع دائرة نفوذها في كافة بلاد العالم عن
طريق التأثير على تفكير الرأي العام ، وبالتالي فالحصول على ثقة القارئ يعتبر
اماس الصحافة الجيدة ومن المفترض ان يضع الصحفيون والمحورون الاعتبارات
الشخصية (والاقتصادية) جانبا حتى يتمكنوا من اعطاء الحقيقة كاملة الى
المواطنين .

وسوف نستعرض فيما يلي اهم قواعد اخلاقيات العمل الصحفي :

١- الامانة : يجب ان يكون الصحفي اميناً مع نفسه ومع غيره ومن المعروف
انه يستطيع عن طريق السلطة الممنوحة له ان يتحكم في شكل الاخبار وطريقة

صياغتها . يجب ان يتذكر الصحفي دائماً بأن مصالح المجتمع هي الهدف الاساسي الذي يسعى الى تحقيقه وبالتالي يتوجب عليه ان يكون أميناً في نقل الاخبار والتعليق عليها وان يتقبل اي نقد بناء يوجه اليه اذا كان فيه المصلحة العامة فالصحفي دائماً يجب ان يسعى الى الموضوعية في كتابه الاحداث وعدم تضخيمها وتجنب التحيز في مقالاته وتعليقاته .

٢. الاستقلالية: اي ان على الصحفي ان يبتعد عن أي تأثيرات خارجية ويتجنب وجود أي تضارب بين مصلحته الخاصة والمصلحة العامة وفي هذا المجال نجد ان قانون المطبوعات والنشر الاردني رقم ١٠ لسنة ١٩٩٣ يحظر في المادة ١٢ منه على الصحفي وعلى كل من يعمل بالصحافة ان يرتبط بعلاقة عمل مع أي جهة اجنبية الا اذا كان ذلك بموجب نظام مراسلي وسائل الاعلام الاجنبية الصادر بموجب القانون نفسه . وفي المادة ١٠ ينص على أنه يجب على المطبوعه الدورية ان تعتمد في مواردها على مصادر مشروعه معلنه ومحددة ويحظر عليها تلقي أي دعم مادي او توجيهات من أي دولة اجنبية او جهة خارجية .

٣- الدقة والصدق : على الصحفي الجيد أن يتوخى الدقة دائماً في نقل الاخبار وان يكون نقلها من مصادرها الرئيسية أو من مصادر موثوق بها ، وحتى ايضاً بالنسبة للمقالات او التحليلات الصحفية او التعليقات فإنه يجب ان يتمسك بالدقة ايضاً عند ايراد الحقائق او الارقام مثلما يفعل في الاخبار .

٤- الاخلاق الحميدة : يجب ان يكون الصحفي خلوقاً لانه يعتبر قدوة لغيره من الجمهور ، وكذلك فإن افعاله يجب ان تتفق مع مبادئه حتى يحصل على ثقة الجمهور والتي تعتبر اساس سمعته ورصيد شعبيته .

٥. المسؤولية ان العمل الصحفي يهدف الى امداد الجماهير بالاخبار والقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وتقكينهم من تحليلها واتخاذ مواقف بشأنها . اي بمعنى آخر انه يهدف الى توعية الجماهير بكافة القضايا التي لها طابع عام او تتعلق بالمصلحة العامة . فالصحفي يجب ان يكون

ناقداً بناءً لكافة أوجه نشاط المجتمع من أجل المصلحة العامة وعلى الصحفي أن يدرك أن مسؤولية توعية الناس وتوضيح الانحرافات والممارسات الخاطئة التي يقترفها أي فرد في أي قطاع من القطاعات تقع على عاتقه .

٦- حرية الصحافة : من واجب الصحفي أن يمارس حقه في حرية الصحافة التي كفلها له القانون ، وينص قانون المطبوعات والنشر الاردني رقم ١٠ لسنة ١٩٩٣ على مايلي :

المادة ٣ - الصحافة والطباعة حرتان وحرية الرأي مكفولة لكل اردني وله ان يعرب عن رأيه بحرية بالقول والكتابة والتصوير والرسم في وسائل التعبير والاعلام .

المادة ٤ - تمارس الصحافة مهمتها بحرية في تقديم الاخبار والمعلومات والتعليقات وتسهم في نشر الفكر والثقافة والعلوم في حدود القانون وفي اطار الحفاظ على الحريات والحقوق والواجبات العامة واحترام حرية الحياة الخاصة للآخرين وحرمتها .

المادة ٥ - تشمل حرية الصحافة مايلي :

أ- اطلاع المواطن على الوقائع والافكار والاتجاهات والمعلومات في المجالات التي تهتم المجتمع على المستوى المحلي والعربي والاسلامي والدولي .

ب - افصاح المجال للمواطنين لنشر آرائهم .

ج - حق الحصول على المعلومات والاخبار والاحصائيات التي تهتم المواطنين من مصادرها المختلفة وتحليلها وتداولها ونشرها والتعليق عليها في حدود القانون.

د- حق المطبوعة الصحفية ووكالة الانباء والمحرر الصحفي في ابقاء مصادر المعلومات او الاخبار التي يتم الحصول عليها سرية الا اذا قررت المحكمة

غير ذلك إثناء النظر بالدعاوي الجزائية حماية لأمن الدولة او لمنع الجريمة
او تحقيقاً للعدالة .

هـ - حق المواطنين والاحزاب السياسية والمؤسسات الثقافية والاجتماعية
والنقابات في التعبير عن الرأي والفكر والانجاز في مجالات نشاطاتها
المختلفة من خلال المطبوعات.

المادة ٨ - على المطبوعات ان تمتنع عن نشر ما يتعارض مع مبادئ الحرية
والمسؤولية الوطنية وحقوق الانسان واحترام الحقيقة وقيم الامة العربية والاسلامية
وان تعتبر حرية الفكر والرأي والتعبير والاطلاع حقاً للمواطنين كما هي حق لها .

وحيث ان القانون قد كفل حرية الصحافة فبالتالي يتوجب على الصحفي ان
لا يستغل هذه الحرية لاغراض غير الاغراض التي عنها المشرع فحرية الصحافة حق
ولكنها بنفس الوقت مسؤولية يجب ان تتم ممارستها ضمن اطار المصلحة العامة .

هذا وقد ذكر قانون المطبوعات والنشر رقم ١٠ لسنة ١٩٩٣ بعض الامثلة
على اخلاق مهنة الصحافة وآدابها في المادة ٩ منه ، والتي تنص على مايلي :

على الصحفي وكل من يعمل بالصحافة التقيد التام باخلاق المهنة وآدابها بما
في ذلك مايلي :

أ- احترام حقوق الافراد وحياتهم الدستورية وعدم المساس بحرية حياتهم
الخاصة .

ب- تقديم المادة الصحفية بصورة موضوعية ومتكاملة ومتوازنة .

ج - توخي الدقة والنزاهة والموضوعية في التعليق على الاخبار والاحداث .

د - الامتناع عن نشر كل ما من شأنه ان يذكي العنف والتعصب والبغضاء او
يدعو الى العنصرية والطائفية .

هـ - عدم استغلال المادة الصحفية للترويج لمنتجات او الانتفاص من قيمته .

- ٤- تمتاز الاذاعة بالسرعة في ايصال الرسائل الاعلامية الى الجماهير .
- ٥- الكلمة المسموعة بالاضافة الى التداخلات الموسيقية لها تأثير فعال اكثر من الكلمة المكتوبة في الصحف والمجلات .
- ٦- امكانية تسجيل الكلمة المسموعة على اشطره تسجيل واعادة اذاعتها حسب الوقت المطلوب .

العيوب

- ١- صحيح ان الراديو لا يحتاج الى تفرغ للاستماع اليه ، لكن الاستماع اثناء انشغال الشخص بعمل آخر قد يكون بدون تركيز وبالتالي قد لا تصل الرسالة الاعلامية اليه بالشكل المطلوب .
 - ٢- اذا اذيعت الرسالة الاعلامية الموجهة الى جمهور معين مرة واحدة فقد لا تصل الى من لا يستمع الى الراديو منهم في ذلك الوقت وبالتالي قد يتطلب الامر اذاعه الرسالة الاعلامية عدة مرات .
 - ٣- امكانية التشويش على البث الاذاعي بقصد او بدون قصد ، فالتشويش قد يكون مقصوداً اذا كان لاسباب سياسية وقد يكون غير مقصود اذا كان هنالك تضارب في استخدام الموجات الاذاعية .
- ويمكن لموظفي العلاقات العامة الاستفادة من البث الاذاعي لاىصال رسائلهم الى الجمهور ، حيث يوجهوا رسائلهم هذه الى محطة الاذاعة اما على شكل رسالة مكتوبة حتى يتسنى قراءتها او على هيئة رسالة صوتية مسجلة على شريط .

ثانياً : الراديو Radio

يعتبر الراديو وسيلة من وسائل الاتصال المسموعه ، ولا يكاد بيت يخلو من وجود راديو فيه ، وقد كان الراديو منذ فترة ليست ببعيده هو الوسيلة الاكثر استعمالاً من بين وسائل الاتصال ، الا انه وبعد اختراع التلفزيون اصبح الراديو اقل استعمالاً عن ذي قبل .

ويؤكد Norman Stone بهذا الخصوص على أنه في عام ١٩٩٤ فإن البث الاذاعي في بريطانيا يصل الى مستمعين كثيرين وهناك ١٥٠ محطة مستقلة كانت تجذب ٢١ مليون مستمع في الاسبوع الواحد بالاضافة الى ٣٩ محطة BBC محلية كانت تجتذب اكثر من ١٠ مليون ... (٩) واما في الولايات المتحدة فهناك اكثر من ١٠٠٢٤٤ محطة راديو كانت مرخصة عام ١٩٨٨ حسب ما ورد في Versions Suhler & Associates T.V. & Cable Fact Book منها ٤٠٩٠٢ محطة AM و ٥٠٣٤٢ محطة FM (١٠) .

واما بالنسبة لمزايا ومساويء استخدام الراديو كوسيلة من وسائل الاتصال ، فيمكن ايجازها فيمايلي :

المزايا

- ١- الوسائل المسموعة لا تحتاج الى تفرغ كامل ، وبالتالي قد تستمع ربه البيت الى الراديو وبنفس الوقت تؤدي عملاً آخر في المطبخ أو غرفة المعيشة .
- ٢- يصل البث الاذاعي الى الجمهور في اقاصي البلاد وخاصة بعد انتشار الراديو الترانزستور ، وبالإضافة الى ذلك فإنه لا تكاد سيارة تخلو من وجود راديو فيها .
- ٣- يتخطى الراديو حواجز الأمية فمن يستمع الى الراديو لا يحتاج الى معرفة بالقراءة والكتابة ، وبالتالي فإن الراديو كوسيلة اتصال يصلح لتوجيه الرسائل الاعلامية الى الأميين .

ثالثاً : التلفزيون Television

تمهيد

يعتبر التلفزيون من وسائل الاتصال السمعية والمرئية في نفس الوقت حيث انه يجمع بين الصوت والصورة المتحركة ، وبالتالي فهو اكثر تأثيراً في النفس البشرية من وسائل اخرى كالصحف والمجلات والراديو وغيرها . وفي البداية انتشر التلفزيون الابيض والاسود على حساب وسائل اخرى كالراديو ومنذ بداية السبعينات انحسر استخدام التلفزيون الابيض والاسود وابتدأ انتشار التلفزيون الملون ، ويعتبر التلفزيون من المصادر الهامة والموثوق بها للاخبار وللاستمتاع بالبرامج الثقافية والاجتماعية والسياسية والرياضية . وترجع فكرة ان التلفزيون مسن المصادر الموثوق بها للاخبار والقضايا الى واقع ان الكاميرا لا تكذب ، والواقع ان الكامير تصور الاوضاع الحقيقية كما هي دون تضخم او مبالغة ، طبعاً هذا اذا استثنينا الخدع السينمائية والتي عادة لا يكون مجالها هذه الاخبار والقضايا بل الاقلام السينمائية وغيرها من برامج التسلية والترفيه .

المزايا والعيوب

ويتميز التلفزيون كوسيلة اتصال عن وسائل الاتصال الاخرى بما يلي :

١- يتمتع بالتأثير الاكبر على الجمهور لانه يقدم الصوت والصور المتحركة في نفس الوقت وبالتالي يبقى تأثيره في النفس عالقاً لفترة اطول نسبياً من وسائل الاتصال الاخرى .

٢- التغطية الواسعة من حيث حجم الجماهير التي تشاهد التلفزيون فهناك وفقاً لرأي Christine Beckert (٥٠) مليون ربه بيت شاهدين المسلسل المشهور MASH عام ١٩٨٣ ، (٣٠) مليون شاهدين فيلم ذهب مع الريح ١٩٧٦ . (١١)

٣- استخدام فنون الازحاج والسيناريو والحوار وفرز الالوان يزيد من التأثير العاطفي على المتفرج .

٤- القدرة على جذب انتباه المتفرجين وخاصة ان عدد ساعات الارسال التلفزيوني اليومية قد زادت بشكل ملحوظ في السنوات الاخيرة حتى ان كثيراً من محطات التلفزيون لجدها تبث على مدى ٢٤ ساعة في اليوم .

٥- مصداقية التلفزيون كمصدر للاخبار حيث ان الكاميرا لا تكذب كما سبق ان بينا .

٦- طول الفترة التي يشاهد فيها الجمهور التلفزيون وبالتالي يبقى معرضاً لمدة اطول لمشاهدة الرسائل الاعلامية من وسائل الاعلام الاخرى . ويوضح Christine Beckert في كتابه بأن معدل مشاهدة الشخص للتلفزيون (٤) ساعات في اليوم في الولايات المتحدة بينما معدل مشاهدة ربه البيت للتلفزيون (٧) ساعات في اليوم . (١٢)

واما من حيث العيوب فيمكن ايجازها فيما يلي :

١- الارسال التلفزيوني لا يغطي مساحة كبيرة كالمساحة التي يغطيها الارسال او البث الاذاعي ، فالبث الاذاعي يغطي مساحة اكبر كما هو معروف .

٢- ان وجود عدد كبير من الاعلانات بشكل متتالي قد يؤدي الى عدم اهتمام المتفرج بها ، وخاصة اذا كانت بعض من هذه الاعلانات المتتالية لشركات متنافسة .

٣- احتمال عدم وصول الرسالة الاعلامية الى اكبر عدد من الجمهور المستهدف وبالذات اذا كان هنالك خطأ في توقيت بث هذه الرسالة ومن المعروف ان هنالك اوقاتاً مناسبة لبث الرسائل الاعلامية لكل شريحة من شرائح الجمهور فالفترة الصباحية قد تعتبر مناسبة لربات البيوت وفترة بعد الظهر قد تكون مناسبة للاطفال وهكذا .

٤- انتاج البرامج التلفزيونية يستغرق وقتاً اطول وتكلفة اعلى من انتاج البرامج الاذاعية ، وبالتالي فإن تكلفة استخدام التلفزيون كوسيلة اتصال اعلى من تكلفة استخدام الاذاع كوسيلة اتصال .

رابعاً : المعارض Exhibitions

تعتبر المعارض وسيلة هامة من وسائل الاتصال بال جماهير حيث تقوم الشركات بعرض منتجاتها او نماذج لخدماتها معززه برسوم بيانية واشكال واحصائيات ووسائل ايضاح ، وكذلك يمكن تدعيم اسم الشركة وتحسين صورتها امام الجمهور عن طريق عرض وتفسير سياسات المنظمة وانجازاتها واهدافها .

وقد تقوم الشركة بتخصيص مساحة معينة داخل مكاتبها او مواقعها لاستخدامها كعرض دائم او مؤقت لها وذلك لعرض منتجاتها الجديدة او خدماتها الجديدة التي تقدمها او لتمكن الزوار من مشاهدة تطورات عملياتها وتقديم انشطتها من خلال الصور والرسوم البيانية والاحصائيات . ان اقامة المعارض او الاشتراك فيها سواء كانت هذه المعارض محلية او دولية من الامور الضرورية لترويج المبيعات وتعزيز اسم واهداف وسياسات الشركة امام جماهيرها المختلفة . وتواجد موظفي العلاقات العامة للشركة ضروري جداً اثناء ساعات الدوام في المعرض وذلك لاجل استقبال الزائرين والاجابة على استفساراتهم.

وهناك ثلاثة انواع للمعارض من حيث طريقة تنظيمها :

أ- المعرض الفردي : حيث كما ذكرنا قد تقيم شركة لوجدها معرضاً لمنتجاتها (اكثر من منتج واحد عادة) ، الا ان تكاليف المعرض الباهظة ومقارنة هذه التكاليف بالعائد المتوقع بالاضافة الى صعوبة جذب الجمهور الى مثل هذا المعرض قد جعلت كثيراً من الشركات لا تفضل اقامته لوحدها . ويجب الحذر هنا عند اختيار مكان المعرض ان يكون قريباً وسهل الوصول اليه وذلك لاجل راحة الجمهور .

ب- المعرض التعاوني المشترك : حيث يتفق عدة منتجين على اقامة هذا المعرض وتقاسم تكاليفه بينهم وفق معايير محددة قد تكون بالتساوي او حسب المساحة التي يشغرها كل منهم .

ووجود عدة منتجين في نفس المعرض يساهم في جذب حجم أكبر من

الجمهور.

جـ- المعرض التجاري المشترك : والذي تقوم بتنظيمه شركات تجارية مقابل رسوم معينة تدفعها كل شركة مشتركة في المعرض وفقاً للمساحة التي تشغلها ، وقرار الاشتراك بالمعرض ينبغي ان يتخذ وفقاً للمعايير التالية بالاضافة الى مقارنة التكلفة بالعائد :

- عدد زوار المعرض وهنا يجب الحذر من كون الجمهور الذي سيبحضر المعرض هم عملاء الشركة الذين يقوم ممثلوا البيع بزيارتهم عادة .

- الكتيبات التي يتم توزيعها حيث لا بد من اعدادها بشكل جيد وتوزيعها مجاناً على الزوار .

- الوقت المناسب حيث لا يفترض اشتراك شركة تنتج اجهزة التدفئة في معرض يقام في فصل الصيف ويعرض فيه منتجات الشركة .

- المكان المناسب اذ لا بد ان يكون المكان قريباً من اماكن تواجد وسكن الجمهور ، أو ان تكون المواصلات اليه متوفرة ، وذلك لاجل تشجيع الزوار على القدوم الى المعرض وعدم تكبيدهم اعباء اضافية .

ولا يغرب عن بالنا هنا اهداف المعارض والتي يمكن تلخيصها بما يلي :

١- تعريف الجمهور بالسلع التي تقوم الشركة بانتاجها .

٢- تقديم منتجات جديدة للجمهور وشرح خصائصها ومواصفاتها وطريقة تشغيلها وصيانتها .

٣- تعزيز اسم الشركة واهدافها وسياساتها .

٤- جذب عملاء جدد للشركة .

٥- دعم الوكيل المحلي او تقييم قوة وضعه في السوق .

٦- امكانية تقدير مستوى اداء المنافسين الموجودين في نفس المعرض من حيث مواصفات المنتج وطريقة تقديمه .

٧- تدعيم العلاقات مع العملاء الحاليين والاجابة على استفساراتهم من قبل الفنيين المتخصصين .

٨- اتاحة الفرصة لاجراء البحوث واخذ آراء الجمهور تجاه المؤسسة ومنتجاتها

خامساً : لوحة الاعلانات الداخلية Bulletin Board

وهذه الوسيلة هي من وسائل الاتصال المقروءة والموجهة الى الجمهور الداخلي للشركة ، وتوضع عادة في مكان بارز في الشركة اي بالقرب من الاستقبال او في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين وقد تقوم كل دائرة او كل قسم بالشركة بتركيب لوحة لوضع الاعلانات المتعلقة بها وموظفيها عليها .

وقد تكون لوحة الاعلانات على شكل مربع او مستطيل او دائرة ويركب عليها احياناً اطار زجاجي منعاً لتلاعب الموظفين بمحتوياتها . وتشمل الموضوعات في هذه اللوحة عادة شرح لقوانين الشركة او تعليماتها ، اعلانات النقابة ، اخبار الموظفين من توظيفات جديدة او ترقية او تنقلات ، اخبار المسابقات والانشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية للموظفين .

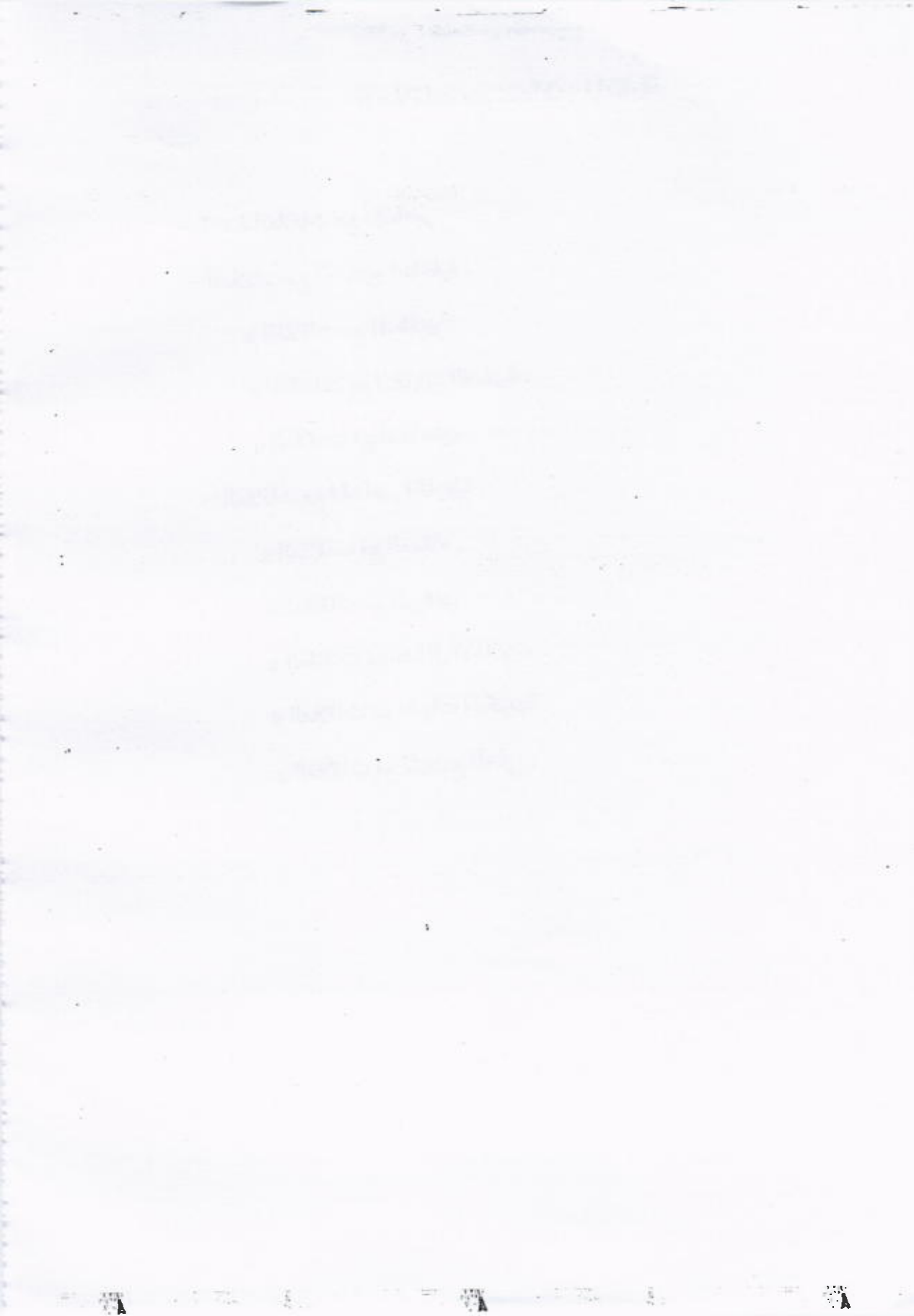
ودائماً تكون دائرة العلاقات العامة هي المسؤولة عن فتح واغلاق لوحة الاعلانات وكذلك عن اي أوراق جديدة تضاف اليها او اي اوراق موجودة تلغى منها .

- (1) Melvin Defleur , and Sandra Ball-Rokeach , Theories of Mass Communication , 5th Ed., Longman, York, 1989, P. 49 . New
- (2) Scott M. Cutlip, Allen H. Center , and Glen M. Broom, Effective Public Relations , 7th Ed., Hall , Englewood Cliffs, New Jersey Prentice- , 1994, P. 282 .
- (3) Frank Jefkins, Public Relations , 3rd Ed., Pitman Publishing , London, 1989, P. 182 .
- (٤) د . ابراهيم امام ، فن العلاقات العامة والاعلام ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص ٢١١ .
- (5) Chrisine Beckert, Getting Started in Mass Media, National Textbook Co., Illinois, 1992, P. 33 .
- (٦) جون هوننبرج ، الصحفي المحترف ، ترجمة ميشيل تكلو ، مؤسسة سجل العرب ، ١٩٨٧ ، ص ٤٦ .
- (٧) جورج حوائج ، "عشرون عاماً على الجوردان تايمز : نظرة من الداخل " صحيفة الرأي الصادرة بتاريخ ٢٦ / ١٠ / ١٩٩٥ ، ص ٨ .
- (٨) د. زكي محمود هاشم، العلاقات العامة : المفاهيم والأسس العلمية، الكويت : شركة ذات السلاسل، ١٩٩٠، ص ١٩١ .
- (9) Norman Stone, Thhe Management and Practice of Public Relations , Macmillan Business, London, 1995, P.171.

- (10) Thomas L. Harries , The Marketers' Guide to Public Relations , John Wiley & Sons Inc., USA, 1993, P. 29
- (11) Christine Beckert , OP. Cit ., P. 68 .
- (12) Ibid .
- (13) Irving Smith Kogan , Public Relations Alexander Hamilton Institute , New York , 1965, P. 57 .

العلاقات مع جماهير المنشأة

- أهمية العلاقات مع الجماهير
- العلاقات مع الجماهير الداخلية .
- * العلاقات مع الموظفين .
- * العلاقات مع النقابات العمالية .
- * العلاقات مع المساهمين .
- العلاقات مع الجماهير الخارجية .
- * العلاقات مع العملاء .
- * العلاقات مع الموردين .
- * العلاقات مع وسائل الاعلام .
- * العلاقات مع الجهات الحكومية .
- * العلاقات مع المجتمع المحلي .

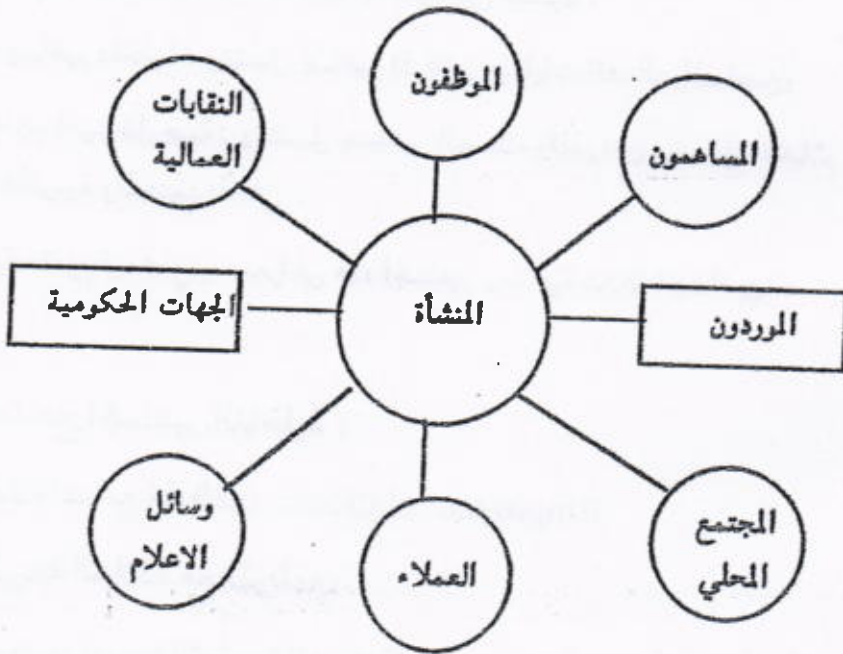


أهمية العلاقات مع الجماهير

كلمة الجمهور في مجال العلاقات العامة تعني مجموعة من الافراد تجمعهم مصلحة مشتركة او يؤلف بينهم اهتمام مشترك . من هنا فإن هنالك عدة جماهير من وجهة نظر المنشأة وليس جمهوراً واحداً . ويبين الشكل رقم ١/٧ جماهير المنشأة التي يمكن ان تتعامل معها وهي مذكورة على سبيل المثال وليس الحصر .

الشكل رقم ١/٧

المنشأة وجماهيرها



أن موقف هذه الجماهير تجاه المنشأة وإدارتها وأهدافها وسياساتها يعتبر ذا أهمية حيوية للمنشأة ، ولذلك فإن دائرة العلاقات العامة تركز على اتجاهات هذه الجماهير وتحاول اجراء البحوث العلمية لاستطلاعها ودراستها وتحليلها ومن ثم العمل على تعزيز النواحي الايجابية فيها .

وعلاقة المنشأة ب جماهيرها يجب ان تكون متوازنة اي بمعنى انه لا ينبغي ان تكون علاقة المنشأة بجمهور معين على حساب علاقتها بجمهور آخر . وبذلك فإن اقرار زيادة عالية في رواتب الموظفين او الموافقة على تطبيق نظام حوافز مجدي على الموظفين مثلاً سوف يؤدي الى زيادة التكلفة الاجمالية للمنشأة مما يؤثر على اسعار البيع للعملاء او على ما يتوقعه المساهمون من توزيعات نقدية في نهاية السنة المالية .

وتقسم الجماهير من حيث علاقتها بالمنشأة الى قسمين :

أ- جماهير داخلية : وتشمل جماهير الموظفين ونقابات العمال والمساهمين .

ب- جماهير خارجية : وتشمل جماهير العملاء والموردون ووسائل الاعلام والجهات الحكومية والمجتمع المحلي .

وسوف نقوم فيما يلي باستعراض هذه الجماهير وما هية علاقة المنشأة بها .

أ. العلاقات مع الجماهير الداخلية :

أولاً : العلاقات مع الموظفين : Employee relations :

أهمية وطبيعة العلاقة مع الموظفين

الانسان هو الوحدة الاساسية التي تتكون منها المنشأة وهو ليس مجرد آلة تعمل وتنتج ثم تتوقف عن الانتاج وفق اهواء وامزجه اصحاب العمل ، لقد كان العامل قبل الثورة الصناعية يعيش في ظروف عمل سيئة حيث كان يعمل ساعات طويلة تصل في بعض الاحيان الى اكثر من ١٤ ساعه في اليوم تحت الاوامر المزاجية لصاحب العمل ، وكانت النساء تعمل ساعات طويلة حتى اثناء الليل ،

وكان الاطفال يعملون في المصانع مقابل اجور زهيدة وهكذا لم يكن في تلك الفترة اي حقوق للعامل .

اما في بداية هذا القرن فقد تغيرت النظرة الى العامل الانساني واصبح هنالك اهتمام كبير لارضاء وايجاد علاقة جيدة معه وكانت بدايات هذا التحول في النظرة الى العامل ظهور حركة العلاقات الانسانية Human Relations Movement في العشرينات من هذا القرن والتي كانت اللبنة الاولى لظهور نظرية العلاقات الانسانية .

وقد تغيرت النظرة الى العامل بشكل كبير فاصبح هنالك اهتمام اكبر بمصالحه وتوقعاته وحاجاته ورفاهيته . ومن اهم العوامل التي ساهمت في تغير النظرة الى العامل مايلي :

- ١- ظهور القوانين المنظمة لامور العمل والتي نظمت العلاقة بين صاحب العمل والعمال وحددت واجبات العامل وحقوقه مثل الاجازات وتحديد ساعات العمل وتحديد الحد الادنى للاجور .
- ٢- بروز النقابات العمالية والتي اصبحت قوة لا يستهان بها للدفاع عن حقوق العمال وممارسة الضغوط على اصحاب العمل لتحصيل هذه الحقوق.
- ٣- ازدياد وعي العامل بحقوقه وواجباته ، فلا شك ان وعي العامل في التسعينات من هذا القرن يختلف عن وعيه في الخمسينات ، وقد اصبح العامل الآن يطالب بحقوقه بشكل اكثر اصراراً لانه اصبح اكثر وعياً بها.
- ٤- ظهور النظريات والابحاث والدراسات التي ساهمت الى حد كبير في تعزيز النظرة الى العامل بالاضافة الى ظهور العلوم الادارية كالعلاقات العامة وادارة الموارد البشرية كعلوم منفصلة عن العلوم الاخرى .

لقد كان صاحب العمل يتعامل في السابق مع عدد محدود من المواطنين وبالتالي كانت علاقاته معهم شخصية حميمة أما الآن فقد أصبح صاحب او اصحاب العمل يتعاملون مع عدد كبير من الموظفين المتواجدين في اماكن مختلفة وربما بلدان متعددة وبالتالي أصبح صاحب العمل لا يستطيع ان يكون على اتصال دائم بجميع الموظفين ومن هنا كانت الحاجة ماسة الى انشطة دائرة العلاقات العامة كجهة متخصصة في العلاقات بين صاحب العمل او الادارة وبين جماهير المنشأة بمختلف انواعها .

الثقة المتبادله بين الادارة والموظفين

ان ثقة العمال في سياسات الادارة وممارساتها ونزاهتها هي من اهم الامور التي تساعد على تهيئة الاجواء لتحسين صورة المنشأة امام الموظفين والثقة في هذا الخصوص ذات اتجاهين الاتجاه الاول يتمثل في ثقة الموظفين في عدالة الادارة وممارساتها ، والاتجاه الثاني يتمثل في ثقة الادارة في قدرة موظفيها على اداء الاعمال بالشكل المطلوب واخلاص هؤلاء الموظفين لها .

ومن الضروري ان نؤكد هنا بأن سياسات الادارة المعلنة العادله وقراراتها النزيهه لا تعنيان ولا تساهمان بالضرورة في زيادة ثقة الموظفين بالادارة ان لم يصاحبهما ممارسة فعليه وتطبيقات جدية على ارض الواقع فمجرد الكتابة والكلام لا يؤدي الى زيادة الثقة، وانما الممارسات والافعال هي التي تؤدي الى ذلك . ان الثقة المتبادلة بين الادارة والموظفين تؤدي الى رفع معنويات الموظف وبالتالي الى زيادة مستوى رضاه عن عمله ، والموظف الراضي عن عمله يعتبر سفير جيد للشركة امام كافة انواع الجماهير من عملاء وموردين ومؤسسات مالية والمجتمع الكلي . اما الموظف غير الراضي عن عمله فسوف يؤثر بالتاكيد على صورة المنشأة الذهنية امام جماهيرها المختلفة .

حاجات الموظفين Employees Needs

ان حاجات الموظفين ورغباتهم كثيرة ، ومنها ما هو معتدل ومنطقي ومنها ما هو غير ضروري وغير واقعي فدفع مرتبات معقولة توفر حياة كريمة للموظف ومتناسبة مع المجهود الذي يبذله هي حاجة ورغبة منطقية من قبل الموظف اما توفير سيارة وسكن فخم لكل موظف فقد يكون حاجة غير واقعية .

وبهذا فعلى الاداره محاولة توفير الحاجات والرغبات والتوقعات التي يشعر الموظف بأنها ضرورية وشرعية والتي قد تشمل مايلي :

١- دفع مرتبات عادله تتناسب مع الجهد المبذول من قبل الموظف وتقارب المرتبات المدفوعه في الشركات المنافسة الاخرى ، وتوفير الحياة الكريمة للموظف وعائلته .

٢- تطبيق نظام حوافز عادل ومجدي بحيث يؤدي الى زيادة جيدة في تعويضات الموظف تتناسب مع الجهد المبذول .

٣- اشعار العامل بالاستقرار الوظيفي والامان ، وذلك من خلال توقيع عقود عمل غير جائره معهم بالاضافة الى عدم اتخاذ قرارات الفصل التعسفي بدون مبرر وبدون داعي . وحتى لو اضطرت المنشأة الى الاستغناء عن خدمات بعض العمال لاسباب ومبررات منطقية فإنها قد تتصرف بطريقة تخفف من الاثار السلبية لذلك عليهم ، وهذا ما فعلته مؤسسة روكفلر في الولايات المتحدة عندما اضطرت الى الاستغناء عن خدمات حوالي ٤٥٠ عاملاً فأرسلت اليهم رسائل تبلغهم بقرارها انها خدماتهم واسباب اضطرابها الى اتخاذ هذا القرار ، واخبرتهم بأنها تعمل جاهدة على البحث عن عمل لهم وفي نفس الوقت قامت بتشغيل هؤلاء العمال لمدة شهر اضافي وذلك للتخفيف من الاثار السلبية عليهم ولاعطائهم فرصة

اضافية لبيحثوا خلالها عن عمل ، وفي النهاية تمكنت مؤسسة روكفلر من تثبيت حوالي ٢٠٠ من هؤلاء العمال في وظائف جديدة بالمؤسسة .

٤- تطبيق نظام نزيه وموضوعي للترقية ، بحيث تكون الترقية على أسس موضوعيه ومنطقية وليس على أسس شخصية ومزاجية.

٥- اتاحة فرص التدريب امام الموظف لتنمية قدراته ومهاراته وبالتالي تأهيله للتقدم والترقية .

٦- وضع نظام عادل للاختيار والتعيين على اساس موضوعي وتطبيق مبدأ تكافؤ فرص التوظيف امام الجميع - Equal Employment Opportunity .

٧. معاملة الموظف معاملة جيدة واشراكه في اتخاذ القرارات ووضع الاهداف التي تؤثر على عمله .

٨. ايجاد نوع من الود والشقة بين الادارة والموظفين مما يؤدي الى رفع معنويات الموظف وبالتالي يؤثر على مدى رضا عن عمله .

٩. تشجيع الموظف على الاشتراك في الانشطة الرياضية والاجتماعيه والثقافية وذلك من خلال اقامة المباريات الرياضية والمناسبات الاجتماعية والمحاضرات والندوات الثقافية .

١٠. العمل على سلامة الموظف وتطبيق اجراءات الامن والسلامة بالنسبة للموظفين وخاصة في الاماكن الخطرة في العمل بالاضافة الى تزويد الموظفين بوسائل الحماية من اخطار الحوادث مثل Safety Hat, Safety Shoes وغيرها.

١١. منح الموظف بالاضافة الى مرتبه مزايا اخرى تعتبر ضرورية بالنسبة له مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي وتوفير المواصلات .

اتصال العلاقات العامة بالموظفين

حتى يكون برنامج العلاقات مع الموظفين ناجحاً ، يجب ان يكون هنالك اتصالات فعالة باتجاهين بين الادارة والموظفين وبهذا الخصوص يؤكد Roger Haywood بأن القيام بالعملية الادارية وبالاتصال عملاً لا ينفصلان اذ يعتبران من مسؤولية الادارة وان اي سوء فهم من قبل اي موظف سيكون رده بلا شك فشل الادارة في اجراء عملية الاتصال الفعال . (١)

وتجري اتصالات العلاقات العامة بالموظفين لتحقيق عدة اهداف اهمها :

- ١- شرح سياسات الشركة واجراءاتها وتفسير القوانين واللوائح الجديدة المتعلقة بسير العمل .
- ٢- اقناع العمال بان مصلحة الادارة ومصلحتهم واحدة وغير متعارضة وبالتالي فتعاونهم مع الادارة سوف يؤدي الى زيادة ارباح الشركة ومن ثم زيادة الحوافز والمكافآت اليهم .
- ٣- رفع الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي الى تقليل معدلات التغيب عن العمل والى زيادة انتاجية الموظف واندماؤه للشركة وكذلك التقليل من معدلات دوران العمل .
- ٤- محاول اجتذاب الموظفين المؤهلين والمدربين جيداً للعمل في الشركة وذلك من خلال بناء سمعة جيدة عن الشركة في سوق العمل .
- ٥- خلق روح الاعتزاز لدى الموظف بشركته ، فإذا كان الموظف راضياً عن عمله ويشعر بمعاملة جيدة من رؤسائه فإنه بلا شك سيشعر بالفخر والاعتزاز بشركته امام الجماهير التي يقوم بالاختلاط بها .
- ٦- الاعتراف بانجازات الموظفين ومساهماتهم في مجال العمل ، وهذا مما يساعد على اشباع حاجات الموظف .

٧- تشجيع الموظف على التعبير عن آرائه واتجاهاته وذلك بتطبيق نظام الاتصالات ذا الاتجاهين .

ان من المهم ان يعرف كل موظف في المنظمة كافة التفاصيل عن الشركة وأدارتها وأهدافها ، وان يؤمن بفلسفتها ورسالتها . وهناك العديد من برامج العلاقات العامة واساليبها التي يمكن اقتراحها فيما يتعلق بالعاملين بالمنظمة من أهمها : (٢)

١- القيام باستقصاءات دورية تجري بين العاملين في الشركات، وتشمل هذه الاستقصاءات اسئلة توجه للعاملين لكي يعرف من اجاباتهم عنها مدى رضائهم عن عملهم ورأيهم في رؤسائهم وعلاقاتهم بزملائهم واحساساتهم نحو مكان العمل وظروفه . وذلك حتى تتبين الإدارة شعور العاملين لديها وتسعى لعلاج الثغرات والمشاكل .

٢- تنظيم دورات تدريبية للعاملين الجدد بالشركة تشرح لهم فيها اهدافها وتوضح تنظيماتها وسياساتها ، وذلك حتى يألف العامل الجديد الشركة ويحس بأنه صار جزءاً منها .

٣- عقد ندوات دورية بين رجال الادارة وبين العاملين بالشركة . وتناقش في هذه الندوات الامور التي تهم الادارة من ناحية والعاملين من ناحية اخرى، فتزداد الادارة علماً بحالة العاملين وتتعرف على شكواهم وترتفع روحهم المعنوية وزيادة احساسهم بالروح الجماعية .

٤- انشاء صندوق للاقتراحات والشكاوي، وتكون هذه الاقتراحات والشكاوي محل دراسة واهتمام من المختصين بالشركة .

٥- التوسع في النشاط الرياضي والاجتماعي والترفيهي للعاملين، فالرياضة تفيد الصحة وتنمي قدرة الجسم وتعتبر وسيلة من وسائل التسلية الجادة، والنشاط

الاجتماعي والترقيهي يزيد التعارف بين العاملين ويخلق الشعور بالمودة والتفاهم بينهم .

٦- مشاركة العاملين في مناسباتهم، كالتهنئة في الأعياد والمناسبات السعيدة . والمواساة في حالات المرض والمناسبات النعيسة . وبهذا يشعر الموظف انه جزء من كيانها، فيتفانى في خدمتها وهو راضٍ كل الرضا .

٧- اعداد مسابقات علمية، تشجيعاً للبحث العلمي والابتكار بين العاملين، وذلك حتى يشغل وقت فراغهم بأمر مشمرة تعود نتائجها عليهم وعلى عملهم، بشرط ان ينال كل صاحب بحث علمي أو ابتكار ناجح جوائز تقديرية .

٨- قيام العلاقات العامة بإطلاع الإدارة بصفه مستمرة على احدث البحوث المنشورة، وما ينشر في الصحف المحلية والعالمية من اخبار ومعلومات ذات صلة بالشركة ونشاطاتها، مع تنظيم هذه الأخبار والمعلومات على هيئة قصاصات صحفيه يسهل تبويبها وحفظها والرجوع اليها متى احتاجت الإدارة اليها .

واما بالنسبة لاساليب الاتصال بالعاملين فهناك عدة اساليب اهمها الاتصالات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين والاجتماعات الدورية وغير الدورية والاشتراك في اللجان . المطبوعات الداخلية ، الملصقات داخل المصنع قوائم الاستقصاء وصندوق الاقتراحات والشكاوي .

ثانياً : العلاقات مع النقابات العمالية

Labour Union Relations

تمهيد

ابتدأ ظهور النقابات العمالية بمعناها الحديث بعد الثورة الصناعية ، حيث ظهر نظام التخصص وتقسيم العمل وتضخم حجم المنظمات واصبح عدد موظفيها

كبيراً جداً ، وفي القرن العشرين ازدادت النقابات قوة حتى انها أصبحت تتمتع
بنفوذ سياسي واقتصادي كبير في بعض البلدان كالولايات المتحدة والمملكة المتحدة
وفرنسا وإيطاليا ..

وفي المملكة المتحدة هنالك نسبة كبيرة من العمال منتسبون الى عضوية
النقابات . ويقول Penny Hackett بأنه لا يجب ان يفوتنا حقيقة ان حوالي
نصف عدد العاملين في المملكة المتحدة منتسبون الى النقابات المهنية . (٣)

واما في الولايات المتحدة الامريكية فإن نسبة الذين ينتسبون الى النقابات
اقل بكثير من مثيلتها في المملكة المتحدة فيؤكد Scott M. Cutlip وزملاؤه
بأن مجموع اعضاء النقابات العمالية المنظمة (في الولايات المتحدة) اقل من ١٩
مليون عضو عام ١٩٩٣ وهي تمثل حوالي منتسب واحد من كل ستة اشخاص
مسجلين على كشوفات الاجور والرواتب (٤)

وأما في الاردن فقد ابتدأت الحركة النقابية انشطتها في بداية الخمسينات
من هذا القرن ، حيث قام بتنظيم انشطتها قانون النقابات العمالية رقم (٣٥) لسنة
١٩٥٣ ، ويقول د . محمد قاسم قريوتي "وقد صدر اول قانون بهذا الخصوص سنة
١٩٥٣ باسم قانون النقابات العمالية رقم (٣٥) لسنة ١٩٥٣ ، اعطى العمال حق
تشكيل النقابات ، وكانت اول نقابة تم تسجيلها بموجب نقابة عمال البناء " (٥)

اتصال العلاقات العامة بالنقابات

لقد انشأت النقابات وازدادت اعداد منتسبيها ثم استطاعت ان تأخذ
الاعتراف الرسمي بها من قبل الحكومات وكذلك من قبل رجال الاعمال . والنقابات
ترمي الى رعاية مصالح اعضائها والدفاع عن حقوقهم من حيث مستوى الاجور
وساعات العمل وظروف العمل الاخرى ، وعلى سبيل ذلك فهي تتبع طرق عديدة
للتفاهم مع اصحاب الشركات والتفاوض معهم وبامكانها ان تمارس ضغوطاً عليهم

عن طريق التهديد بالاضراب او تنفيذه . وقبل ان تستخدم النقابة سلاح الاضراب في وجه صاحب العمل فانها يجب ان تأخذ بعين الاعتبار كافة النتائج المحتملة والآثار السلبية (لتنفيذ الاضراب) على نتائج اعمال الشركة وعلى الناتج القومي . ويجب ان لا تلجأ اليه الا كحل نهائي وملجأ أخير بعد ان تعجز كافة الطرق الأخرى لحل المشكلة ، وفي هذا يقول المحامي الدكتور هشام رفعت هاشم "ورغم ان قانون نقابات العمال رقم (٣٥) لسنة ١٩٥٣ لم ينص صراحة على حق العمال في الاضراب الا ان المادة (٢٩) منه قد اعترفت لهم بهذا الحق ضمناً" (٦) .

ان العلاقات العامة لها دور اساسي في هذا المجال اذ انها يجب ان تحافظ على علاقات جيدة مع اعضاء النقابات ورؤسائها ، ويجب ان تحاول حل النزاعات مع النقابة بالطرق السلمية والتفاهم حتى لاتصل الامور الى نقطة اللاعودة .

فبالإضافة الى القنوات الرسمية بين ادارة الشركة وبين النقابات لحل المشاكل والنزاعات التي تنشأ بينهم يوجد كذلك قنوات أخرى غير رسمية يكن اللجوء اليها للمساعدة في التوصل الى اتفاق فيما بينهم ، فهناك الاتصالات غير الرسمية المباشرة التي تعتمد على العلاقات الودية بينهم وهناك الاتصالات غير الرسمية من خلال وسطاء يتمتعون بالثقة من كلا الطرفين ، وكل هذه الاتصالات غير الرسمية قد تساعد في تلطيف الاجواء للتوصل الى اتفاقات رسمية لحل المشاكل المعلقة .

وعند الاتصال مع جمهور الموظفين يجب مراعاة ان جمهور الموظفين يتألف من عدة جماهير فرعية Subpublics كالعمال والمشرفين واعضاء النقابات والمدراء وغيرهم ، لذلك ينبغي مراعاة ان توجه الاتصالات الى كل جمهور فرعي على حدة اذا كان هنالك رسالة اعلامية الى هذا الجمهور الفرعي وليس الى جمهور الموظفين ككل .

وتجربى اتصالات العلاقات العامة بالنقابات لتحقيق عدة اهداف منها :

- ١- معرفة سياسة النقابة تجاه الشركة ونواياها تجاه الطرق التي ستتبعها في حل النزاعات القائمة .

- ٢- المحافظة على علاقات جيدة مع اعضاء النقابة ومسؤوليها .
- ٣- شرح سياسات الشركة وتفسير القوانين الجديدة التي تقرها .
- ٤- اقناع النقابة بأن مصلحة الشركة ومصلحة اعضاء النقابة مشتركة وغير متعارضة .
- ٥- العمل على الاتصال المستمر بالنقابة وليس الاتصال فقط اثناء الازمات والنزاعات .
- ٦- كسب ثقة اعضاء النقابة عن طريق تطبيق عادل للقوانين والسياسات الموضوعه.
- ٧- تزويد النقابة بكل ما يهمها من معلومات وبيانات واحصائيات عن القوى العاملة لديها ، ويشترط في هذه المعلومات ان تكون دقيقة وان تصل في الوقت المناسب.

واما من حيث اساليب الاتصال بالنقابات فهناك عدة اساليب منها الشخصية بكتنظيم زيارات لمقر النقابة او الاتصال الشخصي بمسؤولي النقابة وعقد الاجتماعات معهم ومنها غير الشخصية كاعداد التقارير والمراسلات والنشرات .

ثالثا: العلاقات مع المساهمين Shareholders Relations

تمهيد

يقسم رأس مال الشركة المساهمة العامه الى اسهم اي اجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات والتي يتم التعامل بها (اي شراؤها وبيعها) من خلال السوق المالي ، ويتولى ادارة الشركة المساهمة العامة مجلس ادارة يتم انتخابه بالاقتراع السري من قبل الهيئة العامه للمساهمين والتي تعقد اجتماعاً عادياً مرة واحدة على الاقل كل سنة .