



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

# الملخص الماسي المعتمد لمادة

## (العلاقات العامة الدولية)

من محاضرات د. صالح الغامدي - الفصل الأول ١٤٣٤هـ

الكتاب المقرر: العلاقات العامة الدولية - د. بشير العلق

## Com 361

### ملاحظة:

- هذا الملخص يعني عن قراءة الكتاب تماماً إلا حال الرغبة في الاستزادة من تفاصيل المعلومات.
- يفضل طباعة الملخص بالألوان لتسهيل القراءة.
- الجمل المظللة باللون الأخضر وتحتها خط هي اجتهاد شخصي لبعض المواضيع الأكثر أهمية.

## جذور العلاقات العامة ونشوؤها

### ❖ أولاً: جذور العلاقات العامة

إذا ما أخذنا جوهر العلاقات العامة وليس تسميتها، فهي أقدم شيء عرفه الإنسان منذ أكثر من ٦ آلاف عام مضى، فالأديان السماوية جميعها، وما سبقها من معتقدات وحضارات، سواء البابلية أو السومرية، أو الفرعونية، عرفت كيف تستخدم جوهر العلاقات العامة للتأثير بالشعوب المحلية والخارجية، وتقوم بنشر أفكارها في أرجاء الكون.

إلا أن جذور العلاقات العامة بصيغتها الحديثة وتسميتها تعود إلى عام ١٨٠٢ ميلادي، فقد استخدمها الرئيس الأمريكي توماس جيفرسون، ثالث رئيس للولايات المتحدة الأمريكية في رسالة بعث بها إلى الكونغرس الأمريكي دعاه فيها إلى العمل من أجل مصلحة الولايات المتحدة الأمريكية والالتزام بالدستور الأمريكي، وعدم حجب الحقائق عن الشعب، والسعي لتمتين علاقات الولايات المتحدة الأمريكية على أسس العدالة والمساواة.

كما طالب أعضاء الكونغرس بأن يكونوا على قدر عالٍ من المسؤولية في التعامل مع قضايا الشعب وهمومه، ومن الملاحظ أن الرئيس جيفرسون خاطب في رسالته الجمهور الداخلي (أعضاء الكونغرس) والجمهور الخارجي (الشعب الأمريكي) وهو ما يعطي العلاقات العامة الحقيقية أبعادها باعتبارها أداة اتصال وتواصل فعالة تستهدف الجمهور الداخلي لمنظمة أو شركة أو برلمان أو جامعة، بالإضافة إلى الجمهور الخارجي، وهو الجمهور الذي لا ينتمي إلى المنظمة أو الشركة أو البرلمان المعني وإنما يتأثر بقراراته.

وهناك من يرى أن المحامي الأمريكي لانغوس بليك قد ألقى محاضرة قيمة في ولاية أوهايو الأمريكية في عام ١٨١١ ميلادي أشار فيها إلى أهمية العلاقات العامة ودورها في تعزيز سمعة المنظمات الإنسانية، حيث دعا بليك هذه المنظمات إلى تعزيز سمعتها من خلال آليات عديدة أهمها ما يلي:

- ١ - الصدق والصراحة في طرح قضايا وهموم الناس.
- ٢ - الشفافية في التعامل مع العاملين من المتطوعين في المنظمات الإنسانية.
- ٣ - نشر الحقائق والمعلومات التي تعزز ثقة الناس بالعمل التطوعي الإنساني.
- ٤ - ترويج أفكار المنظمة الإنسانية لدى العاملين لديها أولاً.
- ٥ - ترويج أفكار المنظمة الإنسانية لدى المتبرعين والمساهمين في دعمها.
- ٦ - التعريف بنقاط قوة المنظمة وضعفها لدفع الجمهور الداخلي والخارجي على التعاطف معها.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن المدعو إيتون دورمان استخدم العلاقات العامة وتحدث عنها بإسهاب في محاضراته الموسومة بـ (العلاقات العامة، والمسؤولية الأخلاقية ودور المهن الشرعية) التي ألقاها في مدرسة بيل للقانون عام ١٨٨٢ ميلادي، حيث جاء في محاضراته ما يلي:

١ - ضرورة تكريس جهود العلاقات العامة لإعلام الجماهير وإبلاغها بتطورات أي موقف يمسه بشكل مباشر أو غير مباشر.

٢ - الشفافية العالية في مناقشة وجهة نظر الجمهور الداخلي (العاملين في منظمة ما، مثل نقابة المحامين) وكذلك الجمهور الخارجي (الشعب).

٣ - إبلاغ الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي بتأثيرات أي قرار قد يمسه أو يؤثر عليهم.

٤ - عدم حجب المعلومات عن الجمهور، واعتبار المعرفة حق أساسي من حقوق الإنسان.

٥ - تنوير الجماهير بالحقائق الدامغة من دون أي تحريف أو تزييف أو لمسات تجميلية أو ترميمية، لأن من شأن ذلك تفتين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي والخارجي في آن واحد.

٦ - انتهاج سياسة الباب المفتوح مع ذوي المصالح كافة، سواء كانوا ضمن الجمهور الداخلي أو خارجه.

وفي رأي الدكتور علي عجوة أستاذ العلاقات العامة في كلية الإعلام بجامعة القاهرة، أن أول من استخدم تعبير أو مصطلح العلاقات العامة هو المدعو تيودرفيل رئيس شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية عام ١٩٠٨ ميلادي، الذي ضمّنه في تقرير الشركة، حيث أكد بوضوح على حرص رئيس مجلس إدارة الشركة وكبار مساعديه على مراعاة مصالح الجماهير والابتعاد عن كل من شأنه التعارض مع هذه المصالح، وأن الشركة جعلت من رعاية مصالح الجماهير أحد أبرز أهدافها السامية.

ولعل تيودرفيل هو أول رئيس مجلس إدارة شركة اتصالات يستخدم مصطلح العلاقات العامة ليس فقط كأداة اتصال وتواصل مع جمهور المستهلكين أو الزبائن، وإنما أيضاً كأسلوب راق لإرضاء المستهلكين والزبائن ورعايتهم،

وإشعارهم باهتمام الشركة بهم. وربما تكون هذه المبادرة هي الأولى التي جسدت دور العلاقات العامة كعنصر من عناصر المزيج الترويجي، لأن الهدف من العلاقات العامة، كما ورد في تقرير شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية كان يصب في بوتقة جذب الزبائن والاحتفاظ بهم في فترة كانت تشهد دخول منافسين جُدد إلى صناعة الاتصالات.

والواقع أن العلاقات العامة باتجاهاتها الإقناعية وأساليبها وآلياتها ومدلولاتها الإبداعية والتذكيرية قد نشأت وترعرعت في كنف الشركات والمنظمات التجارية التي آمنت بأن بقاءها ونموها في عصر المنافسة واتساع الأسواق وتغير أذواق المستهلكين والعملاء يعتمد اعتماداً كبيراً على قدرتها على إرضاء جماهيرها من خلال آليات تضمن أعلى درجات الاتصال والتواصل بهذه الجماهير، وتقديم سلع وخدمات تُشبع حاجتهم ورغبتهم، ليس فقط كسلع وخدمات شاخصة، وإنما أيضاً كسمعة وتاريخ وخبرات.

ومن هذا المنطلق بالذات، جاء قول المدعو هنري آدمز، رئيس مجلس إدارة شركة فورد للسيارات، في رسالته التي وجهها إلى وكلاء الشركة المنتشرين في عدد من الولايات الأمريكية في عام ١٩٢٣ م (أننا لا نريد كسب تعاطف المشترين لسياراتنا من خلال منتجاتنا فقط، وإنما نريدهم أن يقدروا حقيقة كوننا المبادرين الأوائل في صناعة السيارات، وسمعتنا الرائعة تسبقنا، وتاريخنا زاهر بالإنجازات).

لاحظ كيف أن آدمز قد ركز على أسس العلاقات العامة وسماتها ووظائفها بدقة، ويرى العديد من الخبراء بأن هذا الكلام الذي تحدث به آدمز في ذلك الوقت يجسد اليوم ما ينبغي أن تكون عليه العلاقات العامة - ليس كأداة بيع، ولا كأداة إعلانية، وإنما كسلاح فعال لتعزيز سمعة المنظمة وإنجازاتها ما يؤدي لاحقاً إلى تحقيق نجاحات على صعيد التسويق.

ولا عجب والحالة هذه أن تنمو العلاقات العامة من مجرد فكرة عابرة في نهاية القرن التاسع عشر إلى أن أصبحت شقيقة للإعلان، وجزءاً لا يتجزأ من المزيج الترويجي.

## ❖ ثانياً: نشأة العلاقات العامة الدولية

**برزت العلاقات العامة على الصعيد الدولي لاعتبارات تتعلق باتساع أسواق العالم وتنميتها ورغبة الشركات والمنظمات في الحصول على حصص سوقية أكبر في الأسواق العالمية.**

وتشير التقارير والأبحاث إلى أن أول شركة في العالم استخدمت مفهوم العلاقات العامة الدولية ومدلولاتها كانت شركة (Procter & Gamble) للأسمدة الكيماوية والمنظفات، وكان ذلك في العام ١٩٣١ ميلادي عندما قررت الشركة دخول أسواق خارج الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أدرك نائب رئيس مجلس إدارة الشركة للتسويق أن العالم لا يمكن أن يكون متشابهاً في حاجاته ورغباته، ففيه ثقافات مختلفة وعادات وتقاليد متباينة، وسلوكيات شراء مختلفة.

ومن هذا المنطلق، وجّه نائب رئيس مجلس إدارة الشركة للتسويق مجموعة من الرسائل إلى فروع الشركة ووكلائها في سبعة عشر بلداً خارج الولايات المتحدة، تضمنت النقاط الأساسية التالية:

١ - إن الفوز بثقة الزبائن والموردين والوكلاء يعتمد على قدرة الشركة على فهم ثقافات هؤلاء وعاداتهم وتقاليدهم وخصوصية متطلباتهم ونزعاتهم، وأساليب حفزهم.

٢ - العلاقات العامة هي نشاط تعبوي بالدرجة الأساس، لن يكون نمطياً أبداً وإلا فقد قيمته الحقيقية، التعبئة هنا يجب أن تفصل على مقياس الشعوب (الجماهير)، لأن جماهير الولايات المتحدة الأمريكية تختلف عن جماهير بلدان أخرى.

٣ - تهدف العلاقات العامة الدولية إلى تحقيق قدر من الانسجام الجماعي، وأن هذا الانسجام لن يتحقق إلا وفق أدق فهم لثقافات الشعوب المختلفة وعاداتها.

٤ - لكل رأي عام في أية منطقة جغرافية أو إقليم أو دولة اتجاهات تختلف عن الأقاليم الأخرى، وبالتالي يجب أن تكون العلاقات العامة دولية وليست محلية أو إقليمية ضيقة.

وعلى نفس المنوال، تم استخدام العلاقات العامة الدولية على أساس كونها (أداة تأثير ذات خصوصية عالية) وأن هذه الخصوصية تجسدت في الرسالة الشهيرة التي أعدها رئيس مجلس إدارة شركة ( Rolls Royce) للسيارات الفارحة في عام ١٩٣٦ ميلادي، والتي تضمنت مجموعة من الإرشادات الخاصة بجوهر العلاقات العامة الدولية.

## مدخل إلى العلاقات العامة

❖ أولاً: العلاقات العامة كمفهوم وأهداف وعنصر ارتباط

## ١ - تعريف العلاقات العامة

أما التعريف الرسمي لمعهد العلاقات العامة البريطانية فهو أن العلاقات العامة هي: (الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها).

## ٢ - ماهية العلاقات العامة

العلاقات العامة هي فلسفة الإدارة في بناء اتجاه عقلائي لإدامة الصلة الجيدة بين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها.

## ٣ - وظائف العلاقات العامة

- قياس وتقييم وشرح اتجاهات الجماهير التي لها صلة بالمؤسسة.
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها لتجعلها راضية عن منتجات المؤسسة وسياساتها والعاملين بها.
- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف ومصالح ورغبات واحتياجات الجماهير المختلفة.
- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة للاطمئنان على أنها تؤدي إلى تفاهم الجماهير وقبولهم.
- تزويد المشروع بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
- تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين والعمل على تطوير شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة عن طريق تفهم مشاكلهم والمساهمة في حلها.

## ٤ - صلة العلاقات العامة بفنون الاتصال الأخرى

### أ - العلاقات العامة والتسويق

هناك تشابه واختلاف بين أنشطة العلاقات العامة وبقية الأنشطة التسويقية فنجدهما يهتمان بكل ما يتعلق بمجال السوق واتجاهات وأفكار وسلوك المستهلك وكيفية تكوينه لقرار الشراء، وكذلك يتفقان على وحدة الهدف التي تجمع بينهما، ومن وجهة أخرى نجد أن هناك اختلافاً بين كل من العلاقات العامة والتسويق في مجالات أخرى، وسنقوم باستعراض هذه الأمور وكما يلي:

#### الأمور المشتركة بينهما:

• إن نشاطات العلاقات العامة تؤدي إلى مساندة جهود البيع.

• التخطيط طويل المدى لتعزيز مكانة المنشأة في السوق.

• التعاون في كشف الحقائق كلها أو بعضها التي تمهد للاستفادة من فرص السوق من خلال بحوث الرأي العام.

• المساهمة في التخطيط السلعي من خلال معرفة آراء المستهلكين ورغباتهم.

وعليه فإن المشاركة بين العلاقات العامة والتسويق في الأمور أعلاه من شأنه أن يقدم آراء أكثر فاعلية تفيدي في مستقبل المنشأة ومكانتها الحالية والمتوقعة في السوق، فإذا ما لاحظ خبير العلاقات العامة شكوى من الجمهور من سلعة أو خدمة، فإن ذلك يساعد إدارة التسويق على بحث هذه النواحي السلبية ووضع حل لها لتحسين الكفاءة التسويقية.

وبصورة أخرى يستطيع رجال البيع أن يبينوا للمشتري من خلال الحوار البيعي شيئاً عن وضع المنشأة ومكانتها لتشجيعه على الإقبال على شراء منتجاتها.

وقد يكون هناك تعاون فيما بين خبير العلاقات العامة ورجال التسويق حول اقتراح أي قنوات جديدة للاتصال تناسب طبيعة السلعة أو الخدمة حسب ظروف السوق، ما يعزز مكانة المنشأة ويرفع مستوى المبيعات فيها، بالإضافة لذلك، نجد أن أي قرار تسويقي يُتخذ يؤثر تأثيراً كبيراً على نتائج أعمال العلاقات العامة، فمثلاً اتخاذ رجال التسويق قراراً بتغيير اسم سلعة ما فإن ذلك يؤثر على علاقات المنشأة بالجمهور إيجاباً أو سلباً.



### الأمر المختلفة بينهما:

- الاختلاف في مجال النشاط في العمل، فالنشاط التسويقي ينطلق من العناصر المكونة للمزيج التسويقي وهي (السلعة، (أو الخدمة)، والسعر، والترويج، والتوزيع). أما العلاقات العامة فنشاطها أشمل وأوسع، حيث يتضمن كل الأمور المتعلقة باسم وسمعة ومكانة المنشأة ككل، ويساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمنشأة لدى الجمهور.
- الاختلاف في الأساليب والأدوات المستخدمة، فالتسويق مثلاً يستخدم بحوث السوق للتعرف على احتياجات المستهلكين ورغباتهم حول السلع والخدمات المطروحة والتعديلات اللازمة لتطويرها، أما العلاقات العامة فتستخدم بحوث الرأي العام والقياس العلمي لهذه الاتجاهات.
- الاختلاف في طريقة استخدام أنشطة التسويق والإعلان، بقصد المساعدة في ترويج السلعة أو الخدمة لتحقيق أهداف بيعية، ولكن العلاقات العامة تستخدم الإعلان والترويج للمنشأة ككل وبيان أهم إنجازاتها ومشاركتها في خدمة البيئة والمجتمع المحيط بها.
- الاختلاف في وسيلة التواصل، فالعلاقات العامة الإلكترونية، مثلاً تكاد تكون موجهة لفئة من المستخدمين الذين يتعاملون مع التقنيات الإلكترونية المتقدمة في بيئة تفاعلية فريدة من نوعها، وقد لا تتلاءم هذه أساليب مع أساليب الترويج التقليدية وإن كان بالإمكان تكيفها.

### ب- العلاقات العامة والإعلام

يهدف الإعلام إلى تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات والحقائق التي تمكن الجمهور من تكوين رأي سليم في أي موضوع أو مشكلة معينة، ويعتبر الصدق وعدم الغش وعدم تحوير الحقيقة من الصفات المهمة لنجاح الإعلام، فيكون الإعلام وسيلة فعالة في نشر الحقيقة وليس تضليل الجمهور وطمس الحقيقة. ولذلك أصبح الإعلام اليوم علماً ومهنة في مجال الصحافة ووكالات النشر ووسائل الاتصال الجماهيري.

ويعتمد نشاط العلاقات العامة اعتماداً كبيراً على الاتصال الإعلامي أي نشر الأخبار والأفكار على الجمهور بوسيلة إعلامية مناسبة، من أجل كسب رضا وتأييد الجمهور، فالعلاقة والصلة قوية ما بين العلاقات العامة والإعلام من حيث وصول الرسالة الإعلامية المطلوبة وبصورتها الواضحة للجمهور ثم تقبل رد الفعل من الجمهور حول هذه الرسالة إيجاباً أو سلباً.

ويعتبر الإعلام جزء من العلاقات العامة، وهو أداة من أدواتها، فالعلاقات العامة تشمل تخطيط البرامج، وإجراء البحوث والدراسات للرأي العام من خلال وسائل الاتصال الشخصي المختلفة، ومن خلال الإعلام ووسائله وجماهيره،

ولذلك نجد أن الإعلام معني بنشر الأخبار والمعلومات الصادقة على الجمهور، وفي ذلك خدمة للصالح العام، ولكن العلاقات العامة تنشر الأخبار الصادقة وتتلقى ردود الفعل من الجماهير وهي عملية ذات اتجاهين، وتستخدم الإعلام الصادق لتقوم بتعبئة الرأي العام والتأثير والتأثر فيه.

#### ❖ ثانياً: المبادئ الأساسية للعلاقات العامة الدولية

تستند العلاقات العامة كفلسفة وممارسة أعمال فضلى وأداة اتصال فعالة إلى جملة من المبادئ، وهي مبادئ تحكم العلاقات العامة وتحدد آفاقها ومدياتها ومجالات تحركاتها، وهذه المبادئ هي:

١ - تعتمد العلاقات العامة على تطبيق الأساليب العملية والنظرية في تكوين الانطباعات وتشكيل الاتجاهات، ومن هذا المنطلق، يعدّ نشاط العلاقات العامة بمثابة ممارسة تطبيقية للكثير من المبادئ والقواعد التي أرسنها العلوم السلوكية والنفسية، وبالذات علم الاجتماع، وعلم النفس. إن فهم السلوك البشري يمثل ركيزة مهمة لنجاح أي برنامج للعلاقات العامة.

٢ - إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة، تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق، والرقابة، كما أن العلاقات العامة كممارسة أعمال فضلى تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط، والبحث العلمي، شأنها شأن أيه وظيفة من وظائف المنظمة، ومن الواضح أن نجاح جهد العلاقات العامة يعتمد على مدى انتهاجه للأساليب الإدارية السليمة والناجحة.

٣ - تلعب المداخل الأخلاقية والسلوكية دوراً مهماً في ممارسة نشاط العلاقات العامة، فالاتصال والتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي يمثل بعداً مهماً في عملية العلاقات العامة، وكما ذكرنا في الفصل الأول، فإن الاتصال في مضمار العلاقات العامة يحصل في اتجاهين وليس باتجاه واحد، من المنظمة إلى جماهيرها ومن الجماهير إلى المنظمة وذلك بهدف تكوين موقف إيجابي عام نحوها، أضف إلى ذلك أن المداخل الأخلاقية والسلوكية تملّي على القائمين على نشاط العلاقات العامة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والتزامهم الصادق في كل من يصدر عنهم من معلومات.

٤ - تقوم العلاقات العامة على ركنين أساسيين هما: الركن المؤثر والركن المتأثر وكلاهما يؤثران ويتأثران بعضهما البعض الآخر، فالعلاقات العامة نشاط يتسم بقدر عالٍ من الديناميكية والحيوية والتفاعلية

العالية، كما أن العلاقات العامة نشاط يقوم أساساً على العطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والإيجابية من جانب كل من الطرفين، وهي سياسات وأعمال ثم اتصال وإعلام، فهي تعكس وجهة نظر فئات جمهور المنظمة، وتعكس وجهة نظر المنظمة لفئات الجمهور، وكما ذكرنا أعلاه، فإن الاتصال يكون باتجاهين، لدرجة أن العلاقات العامة باتت تعدّ بمثابة اتصال تفاعلي فعّال مقارنة بالإعلان، مثلاً.

٥ - للتغذية العكسية، كما لاحظنا في الفصل الأول، دور حيوي في مجالات العلاقات العامة الفعالة، فالتغذية العكسية تمثل أهمية لا يستهان بها في نظام الاتصال الخاص بالعلاقات العامة، فإذا كان نشاط العلاقات العامة منصباً أساساً على الجمهور، فإن ردود فعل هذا الجمهور إزاء ما تقوم به إدارة العلاقات العامة في المنظمة تمثل رافداً يزود الإدارة بالوسائل اللازمة والأدوات الفعالة التي تمكن المنظمة من تقييم فعالية ما تقوم به من أنشطة في مجال العلاقات العامة، ما يساعدها أيضاً على التغلب على العقبات والمشاكل التي قد تواجهها في تأدية هذه الأنشطة.

٦ - إن العلاقات العامة كفلسفة وممارسة أعمال فضلى ليست حكراً على الإدارات العامة في المؤسسات الحكومية، وإنما تشمل المنظمات كافة، سواء منظمات أعمال ربحية أو غير ربحية، وفي الآونة الأخيرة بدأت العديد من المؤسسات الدينية والتعبوية، والجمعيات الخيرية باتباع وانتهاج مبادئ العلاقات العامة ورسالتها.

٧ - إن مسؤولية الحفاظ على العلاقات العامة أو تعزيز مكانتها تقع ضمن صلاحيات الإدارة العليا، وليس الإدارات الوسطى أو الدنيا، فالعلاقات العامة تمس المنظمة كلها، من حيث منتجاتها، وصورتها في أذهان المجتمع برمته، وربما العالم كله، ولهذا، فإن الضرورة تقتضي جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارة العليا حيث لا بد أن تكون برامجها وسياساتها متطابقة ومتألّفة ومتناغمة بشكل كامل مع سياسات المنظمة ورسالتها، كما أن سياسات المنظمة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة.

٨ - يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيسي بالرأي العام، وبقيادة الرأي بشكل خاص، حيث أنه في حالة غياب الجمهور أو المؤثرين والضاغطين لصالح المجتمع، لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة، فالعلاقات العامة تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام مستندة بذلك إلى مبادئ أخلاقية سامية مثل الصدق،

والشفافية، والحقيقة، وهي جميعها مفاتيح تقربها من جمهورها وتسهم في كسب تعاطف الجماهير وثقتها، فعندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المنظمة حينئذٍ يمكن للعلاقات علامة أن تزدهر وتنمو وتؤدي واجباتها بشكل فعال ومؤثر.

٩ - إن العلاقات العامة هي حلقة وصل في غاية الأهمية بين المنظمة والجمهور المرتبط بها، فمنظمات الأعمال والإدارات العامة، والمنظمات غير الحكومية وجميع المنظمات من دون استثناء تبذل كل الجهود لتكون سمعتها لدى جمهورها جيدة، أو لتصحيح الانطباعات السيئة عنها، ولتكسب رضا ومحبة وتعاون الجماهير معها.

ومن هذا المنطلق فإن العلاقات العامة تستند إلى المبادئ الفرعية التالية:

أ - إن الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة يشكل مصدر إلهام وقوة لها.

ب - إن من حق المنظمة على جمهورها أن توضح له حقائق الموقف، وتزوده بالمعلومات المفيدة التي تمكنه من فهم ما يجري من أحداث قد تؤثر عليه، وعلى المجتمع.

ج - إن المنظمة تعمل للصالح العام وليس ضده.

د - إن نطاق الجمهور بما تفعله أية منظمة ينطلق من عدة اعتبارات منها:

● الاهتمام بمعرفة خطط المنظمة وسياساتها التي تسير عليها والأهداف التي تعمل على تحقيقها.

● توفر العدالة في توزيع السلع أو الخدمات، وسهولة الحصول عليها، وضمان جودة هذه السلع والخدمات.

● الاطمئنان على كفاءة أجهزة المنظمة والعاملين فيها ونزاهتهم وإخلاصهم.

● التأكد من أن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة هي على درجة عالية من الجودة والأمان، وأن أسعارها مناسبة.

• **يهتم الجمهور في أن تتوافر اتصالات فعّالة ومتواصلة بينه وبين العاملين في المنظمة وأن تقوم هذه الاتصالات على أساس من التفاهم والثقة بما يحقق التعاون الوثيق بينهما.**

ويبدو من خلال ما تقدم أن الجمهور هو أساس عمل ونشاط العلاقات العامة، لذا تقتضي الضرورة مايلي:

أ - اهتمام المنظمة بالجمهور كأناس واحترام حقوقهم.

ب - نشر روح المودة والمحبة بينهما وبين فئات جمهورها على أساس من الاحترام المتبادل لأن في ذلك اعترافاً بأهمية الجمهور وآرائه، وبأهمية الحصول على تأييده.

❖ **ثالثاً: العلاقات العامة والمفهوم الاجتماعي والمفهوم الأخلاقي للتسويق**

ذكرنا آنفاً أن الالتزام بالأحكام والشرائع الأخلاقية والإنسانية يعدّ من أبرز مكونات العلاقات العامة، وفي الآونة الأخيرة برز مفهومان أساسيان في التسويق هما:

أ - **المفهوم الاجتماعي للتسويق**

ب - **المفهوم الأخلاقي للتسويق**

وهو امتداد للمفهوم الاجتماعي للتسويق، لكنه أحدث منه وأشمل، حيث يركّز على المسائل التالية:

أ - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاعتبارية للتسويق.

ب - سلوك القائمين على التسويق وأخلاقيتهم.

ج - المساءلة، أي محاسبة ذوي المصالح في الشركة.

لقد برز الاهتمام بهذا المفهوم في بداية التسعينيات من القرن الماضي بعد تنامي تأثير جماعات الضغط (Pressure Groups) وقوتهم فوجدت أن الكثير من الشركات قد ابتعدت عن مبادئ وأسس واتجاهات ممارسات الأعمال الفضلى، وبالتالي رأت في ذلك انحرافاً واضحاً قد يلحق أضراراً بالمصالح

العليا للأمم الشعوب، وعليه فقد صدرت العديد من القوانين والتشريعات التي تنظم بيئة الأعمال وتضبط فلسفتها وممارستها، ومن أبرز جوانب هذا المفهوم ما يلي:

أ- يتم الحكم على مكانة منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية وسمعتها من خلال مدى التزامها وتمسكها بممارسات الأعمال الفضلى.

ب- القيمة المضافة التي تقدمها المنظمات للأفراد وللمجتمع لا تقاس مادياً فحسب، وإنما اجتماعياً وأخلاقياً وإنسانياً.

ج- المعرفة حق أساسي من حقوق الإنسان، وبالتالي فإن حجب المعارف بأنواعها عن المستهلك يعد انتهاكاً صارخاً لهذه الحقوق.

د- الربحية المادية والربحية الاجتماعية مؤشران على كفاءة الأداء.

هـ- الالتزام بأخلاقيات التسويق، باعتبار أن جوهر التسويق ومحركه هو تحقيق التنمية المستدامة ورفاه المجتمع.

## العلاقات العامة مع جماهير المنظمة

## ❖ أولاً: الجماهير وأنواعها وأدوارها التأثيرية

تعمل منظمات الأعمال الساعية للربح أو تلك التي لا تسعى إليه في كنف جماهير مستهدفة، فهذه المنظمات تتعرعرع وتنمو بفضل جماهيرها على اختلاف أنواعها ومسمياتها، ولا يمكن أن نتخيل منظمة لا جمهور لها، لأن أساس وجود المنظمات هو تقديم خدمات و سلع إلى جمهور مستهدف، أو التأثير بأنواع من الجماهير، وتأسيساً على ذلك، سنحاول التطرق إلى مفهوم الجمهور ثم إلى أبرز أنواع هذا الجمهور.

## ١ - مفهوم الجمهور ودلالاته

يشير العلق إلى أن الجمهور مصطلح عام يقصد به أفراد أو مجموعات منظمة أو غير منظمة، رسمية تتميز بخصائص معينة، ولديها حاجات ورغبات معينة، تسعى جهات عديدة إلى استخدامها لتحقيق منافع متبادلة.

وتطلق تسمية الجمهور الدولي (International Public) على الأفراد والجماعات المنتشرة حول العالم والتي تتأثر وتتوثر بقرارات المنظمات الدولية وسياساتها وبرامجها، ويرى كيغان (Keegan) أن العلاقات العامة الدولية مصطلح ينتمي للتسويق الدولي إذا ما افترضنا أن الجمهور الدولي لديه حاجات ورغبات مطلوب إشباعها من قبل المنظمات الدولية.

ومما لا شك فيه أن العلاقات العامة تسعى جاهدة إلى الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الجماهير، وأن تكون على صلة وثيقة بأسواقها، والأسواق هنا تعني ببساطة المنظمات وجمهورها المستهدف.

## ٢ - أنواع الجماهير

درج الباحثون والكتاب في مضممار العلاقات العامة إلى تقسيم الجمهور إلى قسمين رئيسيين هما:

أ- الجمهور الداخلي للمنظمة.

ب- الجمهور الخارجي للمنظمة.

وتتميز العلاقات العامة عن غيرها من النشاطات في أنها معنية بهذين النوعين من الجمهور معاً، والواقع أن المسوقين أدركوا هذه الحقيقة في السنوات القليلة المنصرمة، وابتكروا مفهوماً جوهرياً للإشارة إلى علاقة المنظمة مع العاملين لديها، وهذا المصطلح هو التسويق الداخلي (Internal marketing) الذي سنناقشه أولاً، ثم نتقل بعد ذلك إلى مناقشة الجمهور الخارجي المتمثل بذوي المصالح في المنظمة الآخرين.

#### ❖ ثالثاً: العلاقات العامة مع جمهور المساهمين

من المؤكد أن وجود المنظمات وتناميها يعتمد بشكل كبير على أولئك الذين يضعون أموالهم ويكرسون كل جهودهم لكي ترى هذه المنظمات النور في المقام الأول.

هؤلاء هم المساهمون، أصحاب رأس المال الذين يستثمرون أموالهم في هذه المنظمات لتحقيق عوائد على استثماراتهم، وإذا كان بعض المساهمين يتصرفون في إطار مصالحهم الضيقة فحسب من خلال ابتعادهم عن منظماتهم والسعي فقط للحصول على الأرباح أو العوائد على استثماراتهم في تواريخ معينة، فإن هناك مساهمين نشطين يتفاعلون مع أصحاب المصالح الآخرين في منظماتهم وتكون لهم إنجازات مشهود لها في هذا المجال.

وفي جميع الأحوال، فإن هؤلاء المساهمين ينتخبون مجالس إدارة يفترض بها أن تتحمل مسؤولية إدارة المنظمات من خلال أطر وقوانين داخلية وتعليمات وتوجيهات واضحة، وعلى الرغم من وجود الكثير من النقد الذي غالباً ما يطال هذه المجالس، من حيث ابتعادها عن واقع المنظمات ونشاطاتها، والصراعات التي غالباً ما تصل بين المساهمين وهذه المجالس، فإن جوهر العلاقات العامة يدعو إلى أن يكون للمساهمين الحق في الحصول على معلومات وبيانات من شأنها تطمين المساهمين بأن أموالهم محمية أو مصانة.

إن أحد أبرز أهداف العلاقات العامة في المنظمات هو العمل على ضمان وجود علاقات طيبة بين جميع المساهمين وإدارات الشركة، وأن تتسم هذه العلاقات بروح الصداقة والفهم المشترك والمنافع المتبادلة، لأن غياب مثل هذا النوع من العلاقات السليمة قد يلحق أكبر الضرر بسمعة المنظمة ورسالتها، ويحدّ من قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، ما يؤدي إلى إلحاق الضرر بجميع أصحاب المصالح دون استثناء.

ويرى الشامي وجرادات أن من حق المساهمين على المنظمة أن تزودهم بمعلومات كافية عما يجري من أحداث وتطورات داخل المنظمة وخارجها، وأن تطلعهم على الجوانب التالية:

١ - شرح وافٍ لبنود الإيرادات والمصروفات (تفاصيل دقيقة عن الميزانية).

٢ - بيان تفصيلي بكافة العقود والاتفاقيات التي تعقدها المنظمة خلال سنة من الخمس سنوات التالية لتأسيسها لتملك منظمات أو منقولات أو عقارات تدخل في أصول المنظمة.



٣ - بيان تفصيلي بالطريقة التي يقترحها مجلس الإدارة لتوزيع صافي أرباح السنة المالية المنتهية وما يكون منقولاً من السنة السابقة.

٤ - تزويد المساهمين بتقدير سنوي يوضع تحت تصرفهم قبل موعد انعقاد الجمعية العمومية التي تدعى للنظر من تقرير مجلس الإدارة بثلاثة أيام على الأقل يتضمن البيانات التالية:

أ- جميع المبالغ التي حصل عليها رئيس مجلس إدارة الشركة وكل عضو من أعضاء هذا المجلس في السنة المالية من أجور وأتعاب ومرتبات ومقابل حضور جلسات مجلس الإدارة، وكذلك ما قبضه كل منهم على سبيل العمولة أو غيرها أو بصفة موظفاً فنياً أو إدارياً أو مقابل أي عمل فني أو استشاري أداه لشركته.

ب- المزايا الفنية التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة.

ج- المكافأة والمخصصات والأرباح التي يقترح مجلس الإدارة توزيعها على مدير عام الشركة وأعضاء مجلس الإدارة.

د- المبالغ المخصصة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة الحاليين والسابقين.

هـ- المبالغ التي أنفقت فعلاً في سبيل الدعاية.

و- العمليات التي يكون فيها أحد أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين مصلحة تتعارض مع مصلحة الشركة.

وفي المنظمات الموجهة بالعملاء، أي تلك التي تضع العملاء في قمة اهتماماتها وتعمل من أجلهم بالدرجة الأولى، فإن المساهمين يتطلعون إلى الحصول على معلومات أكثر، منطلقين من قناعة مفادها أن من مصلحتهم الاهتمام بعمالئهم بالدرجة الأساس، وأنه في غياب هذا الاهتمام ستتضرر مصالحهم.

ويرى ستانلي وهوك أن هذا النوع من المساهمين يتصرف تماماً من حيث الحرص على سمعة الشركة مثل تصرف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة الحريصين على مصلحة الشركة وسمعتها، وعلى هذا الأساس، فإن هذا النوع من المساهمين النشطين يطلبون المزيد والمزيد من المعلومات عن كل ما يتعلق ببيئة المنظمة، مثل:

- ١ - العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والديمقراطية والتكنولوجية التي قد تؤثر على المنظمة على المدى القصير والمتوسط (عوامل البيئة الخارجية التي يصعب التحكم بها قد تمثل إشارات خطر أو تهديد ما لم يتم التحوط لها).
- ٢ - المنتجات القائمة والجديدة وأسواقها وطبيعة العملاء الذين تستهدفهم هذه المنتجات (تقارير مفصلة وأخرى موجزة عن خطة المنتجات في المنظمة).
- ٣ - سجل بأرباح المنظمة يوضح مكان القوة والضعف في الأرباح.
- ٤ - تحليل (SWOT): أي تحليل دقيق بمكان قوة وضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها، ومدى تأثير ذلك على الأرباح.
- ٥ - العلاقات الصناعية في المنظمة وعلى الأخص سياسة الأجور ومقدارها والخدمات الاجتماعية التي تقدمها العاملين والعلاقات القائمة بين المنظمة والنقابات العمالية.
- ٦ - نشاطات الشركة في الخارج ويشمل ذلك قيمة الصادرات أو النشاط الخاص بفروع المنظمة واستثماراتها في البلدان الأجنبية.
- ٧ - سجل بالدراسات والأبحاث والندوات واللقاءات النوعية التي قامت بها المنظمة.
- ٨ - تقرير حول مستقبل المنظمة وآفاق تطورها.

ومما لا شك أن من حق المساهمين الحصول على هذه المعلومات لأهم ببساطة يمتلكون الشركة، إلا أن ما تدعو إليه إدارات العلاقات العامة الرصينة في العديد من المنظمات أن تكون هناك تغذية عكسية من المساهمين حول المعلومات التي تصلهم والتي هي حق من حقوقهم.

ففي محاولة لتقريب المساهمين مما يجري فعلاً في منظماتهم وجعلهم يتفاعلون أكثر من نشاطاتها، ومحاولة زجهم في الأحداث المهمة والفعاليات الحية التي تقوم بها هذه المنظمات، عملت شركات رائدة مثل (Nestle) و (Procter & Gamble) و (Pepsi) وغيرها، إلى وضع خطط وصوغ استراتيجيات تحت تسمية تجسير العلاقات مع المساهمين، ونورد فيما يلي الأهداف العامة للعلاقات العامة مع المساهمين في إطار مبادرات التجسير هذه:

- ١ - ترغيب المساهمين الغائبين أو المتغيين بالانخراط في النشاطات الاستراتيجية للمنظمة خدمة لمصالحهم ومصالح الأطراف الأخرى، واعتبار مشاركتهم هذه عملاً يستحق الثناء والتقدير الجماعي.
  - ٢ - تشجيع المساهمين على استهلاك سلع المنظمة المعنية والانتفاع بمخدماتها، وأن يكونوا قدوة للآخرين بهذا الصدد.
  - ٣ - الحصول على مساعدة المساهمين في مجال زيادة رأس مال الشركة أو المنظمة المعنية.
  - ٤ - المساعدة على استقرار أسعار الأسهم في السوق المالية.
  - ٥ - تشجيع المساهمين على الاتصال والتواصل مع المنظمة من خلال آلية التغذية العكسية، وذلك لمردوداتها الإيجابية عليهم أولاً، وعلى المنظمة بشكل عام.
  - ٦ - تشجيع المساهمين على البقاء في المنظمة كمساهمين دائمين - أي عدم التنقل والانتقال برؤوس أموالهم إلى منظمات أخرى (استراتيجية الحفاظ على رأس المال).
  - ٧ - تقليل الانتقادات الموجهة للإدارة من المساهمين من خلال فتح أبواب الحوار الشفاف.
  - ٨ - كسب وتعزيز ثقة المساهمين وضمأن ولائهم للمنظمة وإخلاصهم لها.
  - ٩ - بلوغ درجة عالية من الفهم والتفاهم المشترك بين المساهمين والمنظمة.
  - ١٠ - إشراك المساهمين في فعاليات المنظمة على كافة الأصعدة، وخصوصاً في المؤتمرات والمعارض النوعية المحلية، والوطنية، والإقليمية، والدولية، واعتبار ذلك بمثابة مساهمة تستحق الإشادة والتقدير والثناء.
- ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد أهداف العلاقات العامة مع المساهمين يرتبط بوضع سياسة للعلاقات العامة مع المساهمين تكون بمثابة مرشد أو دليل لكل العاملين في المنظمة في علاقاتهم مع المساهمين حيث ينبغي أن توضح هذه السياسة الفلسفة التي تنتهجها المنظمة في علاقتها مع المساهمين.

وبالطبع، فإن الاتصال بالمساهمين سيؤدي إلى تعزيز العلاقات بهم، ومن أبرز طرق الاتصال بالمساهمين، نذكر على سبيل المثال لا الحصر الطرق التالية:

١ - الاجتماعات السنوية للهيئة العامة.

٢ - قيام المساهمين بزيارة المنظمة.

٣ - المقابلات الشخصية للمساهمين.

وتعد هذه بمثابة طرق اتصال شخصية.

أما طرق الاتصال غير الشخصية، فهي تشمل على ما يلي:

١ - النشرة الدورية للمساهمين.

٢ - اجتماعات وإعلانات توزيع الأرباح.

٣ - العروض الخاصة المقدمة للمساهمين.

٤ - الانترنت وشبكات الانترنت والاكسترنات.

٥ - المسابقات.

❖ خامساً: العلاقات العامة مع جمهور المستهلكين/ المشترين  
برزت في الآونة الأخيرة مصطلحات تؤكد على أهمية المستهلكين في مجال الأعمال بالذات، ومن أبرز هذه المصطلحات الآتي:

١ - التوجه بالمستهلك/ العميل.

٢ - المنظمة التي يقودها المستهلك/ العميل.

٣ - إدارة العلاقات مع العميل/ المستهلك.

٤ - المنظمة الممكنة بالعميل/ المستهلك.

٥ - العميل/ المستهلك مالك المنظمة.

٦ - العميل/ المستهلك شريك المنظمة.

وهكذا.....

هذا يعني باختصار أن نجاح المنظمة واستمرارها بات يعتمد بشكل كبير على مدى ثقة المستهلكين/ العملاء بها، ومدى رغبتهم في الاستمرار بالتعامل معها، ولهذا لسبب بالذات، صارت المنظمات تهتم بمصالح جماهيرها من العملاء، وتصوغ الاستراتيجيات ليس فقط لجذبهم وإنما أيضاً للاحتفاظ بهم، وبرز مفهوم حصة المستهلك/ العميل ليشير إلى ضرورة الاهتمام بالعميل وضمان بقائه مع المنظمة على مدى حياته أكثر من مجرد الاهتمام بالحصة السوقية.

ويرى خبراء التسويق بالذات أن المنظمة ينبغي أن تفتح بالكامل على العملاء باستخدام كافة وسائل الاتصال والتواصل المتاحة لها، وأن مسؤولية الاحتفاظ بالعملاء لا تقع ضمن نطاق التسويق فقط، وإنما ضمن مسؤولية إدارات المنظمة كافة بلا استثناء.

كما يمكن استثمار طاقات العاملين كافة لاستهداف العملاء، وليس فقط عناصر المزيج الترويجي، أو الاتصالات التسويقية المتكاملة، كما ينبغي استطلاع آراء العملاء من خلال آليات بحوث التسويق، وبحوث الأسواق، ومجاميع النقاش، واللقاءات المباشرة مع مندوبي المبيعات، وغيرها.

## أنواع الاتصال بجماهير المنظمة وشبكات الاتصال بهم

❖ أولاً: الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية

يمكن تصنيف هذا النوع من الاتصالات إلى الاتصالات الشفوية، والاتصالات المكتوبة (أو التحريرية)، والاتصالات غير اللفظية، والاتصالات البصرية.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المهمة من أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، كما سنتطرق إلى الاتصال الإلكترونية باعتبارها تمثل ثلاثة أنواع من الاتصال هي: الاتصال المكتوب والاتصال الشفوي، والاتصال البصري معاً.

### ١ - الاتصالات الشفوية

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال الآتي:

أ- المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

ب- المناقشات على اختلاف أنواعها، التي تشتمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات...إلخ.

ج- الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعدّ الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من ٨٠% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة محدود ٩٥% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

أما النسبة لعموم الناس، فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر والأعظم من إجمالي الاتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والاستنتاجات المهمة التالية:

أ- يشكّل الاتصال الشفهي بين شعوب قارات آسيا، وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبعض أجزاء أوروبا، ما يزيد عن ٩٩% من إجمالي الاتصالات.

ب- تجد الثقافات أعلاه راحة أكبر وسهولة أعظم في الاتصال والتواصل اللفظي.

ج- تميل الثقافات أعلاه إلى البساطة في العيش والتحاور، ولهذا فإن الاتصال الشفهي يمكنها من التفاعل وفق نمط الحياة هذا، بعيداً عن الاتصال التحريري المقيد لحرية التعبير من وجهة نظر شعوب هذه القارات.

ومن المؤكد أن للاتصالات الشفهية مزايا كثيرة أخرى، أهمها الآتي:

أ- تسمح الاتصالات الشفهية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري وبسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى.

ب- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

ج- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.

د- سهولة الاستخدام، حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له، كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو وثائق أو مستلزمات أخرى مشابهة.

هـ- العفوية، والصدق، وقوة التأثير، حيث أن الاتصال الشفهي الصادق يدخل إلى القلب دون استئذان، وغالباً ما يتسم بالعفوية، كما أن قوة الصوت أو نبرته قد يكون له وقعاً كبيراً على المستهدفين به، فالخطابة على أصولها تعد نوعاً من الاتصال الشفهي، ونحن ندرك الدور التأثيري والإقناعي الكبير للخطب الفعالة على الجمهور المستهدف.

إلا أن الاتصال الشفهي لا يخلو من بعض المشاكل والصعوبات، مثل:

أ- الضوضاء، حيث غالباً ما ترافق الاتصال الشفهي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف بالرسالة الشفهية، فمن الصعب أحياناً منع أو تقليص شدة الضوضاء، خصوصاً أثناء اللقاءات الحاشدة أو المناقشات الحادة وغيرها.

**ب-** تكلفة وجهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة

لملاقاة الجمهور المستهدف وجهاً لوجه.

أما الاتصالات الهاتفية، فقد تكون تكاليفها كبيرة مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى.

**ج-** الاستخدام الخاطئ للعبارة أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل

الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إرساله للجمهور المستهدف.

**د-** استنزاف الوقت، حيث يعد الاتصال الشفهي مستنزفاً للوقت والجهد معاً، ذلك أن عملية الاتصال

الشفهي تتطلب مداخلات ومناقشات، وأن هذه المداخلات غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً في حالة غياب أساليب

وتقنيات إدارة الوقت، أو ضبط اللقاءات والتحكم بها.

## ٢ - الاتصالات المكتوبة (التحريرية)

ينطوي هذا النوع من أساليب على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للأخرين كتابياً

سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها الآتي:

**أ-** سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات

التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة، كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلا بالوثائق المصدقة لدرجة

أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

**ب-** إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو

تشويش فيها.

**ج-** إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.

**د-** إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية

استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.



هـ - إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن، واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.

و - إتاحة وقت كافٍ للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثمّ تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأنٍ أيضاً.

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل، مثل:

أ - الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب - الافتقار إلى التفاعل بين مُرسل الرسالة ومستلمها.

ج - عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية (Paperless Offices) التي ابتعدت عن

الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات المكتوبة هي ليست الصيغة الأكثر استخداماً في الاتصالات في

منظمات الأعمال في الدول المتقدمة كما يعتقد البعض، فنسبة استخدامها لا تتجاوز ١٣% من الوقت المتاح للاتصال

من قبل المدير، فقد أشار ٨٠% من المدراء في إحدى الدراسات أن الاتصال التحريري أو المكتوب يعد وسيلة ضعيفة

وليست فعالة.

### ٣ - الاتصالات الإلكترونية

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع

الأخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد

المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة

وسريعة مثل شبكات الإنترنت، والإنترنت، والإكسترنات، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني،

ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذا التطورات

النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت

الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنات، مكّنت من الاتصال

الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت.

والواقع أن خصائص التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات

المكتوبة والشفهية معاً، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلاً، يتم وفق

الأسلوبين المكتوب (التحريري) والشفهي، فالصور والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر، ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية/ البصرية، فإنه أيضاً يتيح إمكانية الاتصال الشفهي، فمؤتمرات الفيديو، التي يتم بثها عبر الشبكات، تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصورة والصوت معاً، وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال.

بيد أن الاتصالات الإلكترونية قد لا تكون متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الاتساع، وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- محدودية انتشار الانترنت والشبكات الأخرى، فالفجوة الرقمية القائمة حالياً تعني أن أكثر من نصف سكان الأرض ما زالوا محرومين من فرص الانتفاع بهذه التقنيات الاتصالية المبتكرة.

ب- ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظراً لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة وفعالية مع هذه التقنيات.

ج- ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصاً بالنسبة لمحدودي الدخل، والذين يشكلون نسبة عالية جداً في عالمنا.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات الإلكترونية لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة والرسالة ذات الوصف الجيد والنوعية المؤثرة تصدر دائماً من الإنسان، وأنه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادراً على استعمالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة.

❖ ثانياً: الاتصال وفق اتجاهاتها

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحو التالي:

#### ١ - الاتصالات الصاعدة

يرى جيفلي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) الذي يشمل أيضاً الاتصالات النازلة والتي سنتناولها لاحقاً.

والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، خصوصاً في منظمات التعلم ( Learning organizations)، وتلك الموجهة بالعملاء، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جداً من التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أنه يؤثر ويدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب، علاوة على ذلك، تعدّ الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة، مثلاً، نوعاً من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم، وربما شكاواهم، إلى المستويات الأعلى، للبت فيها، أو إيجاد حلول ناجحة لها ما ينعكس إيجابياً على المنظمة والعاملين فيها.

وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة، والاقتراحات، والمشاكل، والاستثناءات، وتقارير الأداء، والشكاوي والمنازعات، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها، ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة، فحتى في التنظيمات الدكتاتورية، نجد أن هذه الاتصالات قائمة، حيث تعتمد الإدارة الدكتاتورية على تغذية عكسية من المستويات الإدارية الأدنى للتعرف على ما يدور في المنظمة من أحداث وتطورات.

## ٢ - الاتصالات النازلة

وتصنّف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) وتعدّ الأكثر شيوعاً حيث تناسب المعاني والرسائل (مثل الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات والملاحظات.. إلخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها، ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال.

وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

أ- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور، فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى، ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

ب- تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

**ج- الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي، ومن الأمثلة على ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.**

**د- التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين، ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.**

**هـ- تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها وتبني ذلك، علاوة على إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه، ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.**

### ٣ - الاتصالات الأفقية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحلّ المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحدّ من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته. ومما لا شك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دوراً حاسماً في تتين علاقات التعاون والمؤازرة من العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى، من هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط، وإنما يشتمل أيضاً على طلب المساعدة والتنسيق، ومن أبرز أشكال هذا النوع من الاتصالات الآتي:

**أ- عمليات التنسيق التي غالباً ما تتم داخل الإدارة الواحدة، أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي تمكّنها من بلوغ أهدافها.**

**ب- إيجاد حلول المشاكل داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، ويشرف من قبل المدير المسؤول، وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.**

ج- تغيير المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة

على التغيير والنمو والتحسين، ومن الأمثلة على ذلك قيام أحد الأقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل، أو إجراء ترشيح للمنظمة.

❖ ثالثاً - رابعاً: محذوف.

❖ خامساً: الاتصالات الخارجية

تتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء (والذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين، والموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل الوزارات ودوائر الدولة المختلفة، والمصارف، ومنظمات حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المستهلك، والعديد من المنظمات التي لا تسعى للربح، وغيرها كثير. فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتتأثر بحلقات كثيرة جداً، أهمها سلسلة قيمة الصناعة التي تعمل المنظمة فيها، ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية، والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية، سواء التقليدية منها أو الإلكترونية، الشفهية أو التحريرية، تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:

١ - إشباع حاجات العملاء ورتبائهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.

٢ - توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

٣ - تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها، والحصول على تغذية عكسية منه.

٤ - إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.

٥ - التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، والتي تتمثل في إشباع رغبات

المستهلكين وحاجاتهم، والأرباح لأصحاب المنظمة، ثم رفاه المجتمع.

\*\*\*\*\*

تم بحمد الله تعالى