

# المحاضرات العامة

## في المجال التطبيقي

الأستاذ الدكتور

على السيد إبراهيم عجوة

عميد كلية الإعلام - جامعة القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾

صدق الله العظيم  
(سورة آل عمران آية : ١٥٩)

المحتويات	الموضوع	الصفحة
	مقدمة	١١
	<b>الفصل الأول : العلاقات العامة فى المنشآت المالية</b>	١٣
	- مفهوم العلاقات العامة	١٦
	- وظائف العلاقات العامة	٢٠
	- أهمية العلاقات العامة للمجتمع المالى	٢٢
	- دور العلاقات العامة فى تحقيق التوافق	٢٤
	- أخلاقيات العلاقات العامة فى المجال المالى	٢٦
	<b>ملخص</b>	٢٩
	<b>أسئلة</b>	٣٠
	<b>الفصل الثانى : إدارة العلاقات العامة فى البنوك</b>	٣٣
	- مكانة إدارة العلاقات العامة فى البنوك	٣٦
	- أقسام إدارة العلاقات العامة	٣٨
	- أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة	٤٠
	- التأهيل العلمى للمشتغلين بالعلاقات العامة فى البنوك	٤٦
	- النشاط العلمى للمنظمات فى مجال العلاقات العامة المالية	٥٠
	<b>ملخص</b>	٥١
	<b>أسئلة</b>	٥٢

٥٥	الفصل الثالث : بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك
٥٧	- أهداف بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك
٦٨	- أنواع البحوث
٧١	- خطوات البحث المسحى
١٠١	- وسائل أخرى لجمع المعلومات
١٠٣	- تنظيم المعلومات
١٠٥	ملخص
١٠٦	أسئلة
١٠٩	الفصل الرابع : تخطيط برامج العلاقات العامة للبنوك
١١٣	- مراحل التخطيط للعلاقات العامة فى البنوك
١٢٣	- المرتكزات الأساسية لنجاح خطط العلاقات العامة فى البنوك
١٣٠	ملخص
١٣١	أسئلة
١٣٣	الفصل الخامس: العلاقات العامة فى شركات التأمين
١٣٧	- مشكلات مجال التأمين
١٣٨	- أهداف العلاقات العامة فى مجال التأمين
١٤٦	- نموذج لتخطيط العلاقات العامة فى شركات التأمين
١٤٨	- دعائم العلاقات العامة فى مجال التأمين

- ١٥٣ ملخص
- ١٥٤ أسئلة
- ١٥٧ الفصل السادس: العلاقات العامة الحكومية وأهميتها فى الدول النامية
- ١٦٠ - دور العلاقات العامة فى المجال الحكومى
- ١٦٤ - حالة مصرية
- ١٦٥ - ممارسة العلاقات العامة الحكومية فى العصر الحديث
- ١٦٩ - مسئوليات العلاقات العامة الحكومية فى الدول النامية
- ١٧٤ ملخص
- ١٧٥ أسئلة
- ١٧٩ الفصل السابع: العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى
- ١٨٢ - المشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى
- ١٨٥ - أهداف العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا
- ١٩٠ - جماهير العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى
- ١٩٥ - إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى
- ٢٠٤ ملخص
- ٢٠٥ أسئلة
- ٢٠٩ الفصل الثامن: العلاقات العامة وقضايا الشباب فى مصر
- ٢١٣ - المشكلات التى تواجه الشباب فى مصر

- 
- ٢١٩ - دور العلاقات العامة فى مواجهة مشكلات الشباب
- ٢٢٣ - أهداف الاتصال فى مجال استعادة التوافق
- ٢٢٧ ملخص
- ٢٢٨ أسئلة

## كيف تدرس هذا المقرر ؟

### عزيرى الدارس :

يعتمد تدريس هذا المقرر على استخدام الكتاب الذى بين يديك ، وبعض المراجع المرتبطة بمحتويات هذا المقرر ، والاستماع إلى التسجيلات الصوتية إن توفرت ، ومشاهدة شرائط الفيديو المصاحبة للكتاب ، إلى جانب اللقاءات الدورية التى يتم الاتفاق عليها مع أستاذ المادة.

وحتى يكون التعلم أكثر فعالية وإيجابية ، عليك اتباع ما يلى :

- . قراءة الأهداف الإجرائية الخاصة بكل فصل ؛ لمعرفة ما يجب أن تركز عليه وتفهمه وتناقش حوله فى الفصل المقرر .
- . قراءة الموضوع قراءة صامتة ، ووضع علامات مرشدة لما يصعب عليك فهمه؛ لتناقش فيها أستاذ المادة عند لقائه .
- . الاستماع إلى الموضوع من التسجيل الصوتى إن توفرت ، أو مشاهدة شريط الفيديو الخاص به وتسجيل ما يغمض عليك فهمه والسؤال عنه .
- . ربط موضوعات كل فصل بما سبقه من فصول ، وما يلحقه من فصول أخرى؛ ليكون المقرر كله متكاملًا ونسيجيًا متلاحمًا ، مما يسهل الفهم اعتمادًا على انتقال أثر التدريب والمعرفة وتراكميتها واستمراريتها.
- . اكتب عنوانًا جانبيًا فى كراستك تربط فيه الموضوعات المقررة بواقع الحياة والمجتمع ، وبيان دور الإنسان فى عمارة هذا الكون ، وتفاعله مع معطيات قوة الاتصال والتقنية فى مجال تخصصك .
- . اكتب رأيك بوضوح حول كل نقطة فى الموضوع ، وناقش فيها أستاذ المادة عند لقائك به .
- . ارجع إلى المراجع الموجودة فى نهاية كل فصل ؛ لتساعدك على فهم أكثر للموضوع .
- . أجب عن الأسئلة التى فى نهاية كل فصل ، واستخدم مصطلحاته الأساسية فى تراكيب ذات معنى من إبداعك .

- . استعن بمكتبة المركز وقاعات المشاهدة ، ومكتبة الجامعة فى القيام بالأنشطة المصاحبة لدراسة المقرر.
- . اكتب إجابات الأسئلة فى كراستك ، وتأكد من صحتها عند لقائك بأستاذ المادة لمعرفة الإجابة النموذجية عن تلك الأسئلة .
- . فى نهاية كل فصل ملخص للفصل ومناقشة حوله ، وكل هذا يقصد منه تيسير عملية التعلم الذاتى وتثبيتها .
- . لا تنتقل إلى دراسة الفصل التالى إلا بعد التأكد من فهمك لدراسة الفصل الذى تقرأه أو تشاهده فى لقاءات التدريس المرئى ( البث ) وكذلك بعد الإجابة عن أسئلة الفصل.

### لاحظ أن :

- . أستاذ المادة ليس خازنًا للمعرفة ، وإنما دوره يتمثل فى تيسير عملية التعلم ، وتوجيهك إلى مصادر العلم والمعرفة .
  - . لا تجعل من نفسك مستقبلا سلبيا ، بل تفاعل بشكل إيجابى مع مصادر التعلم المتنوعة فى هذا المقرر .
  - . اللقاء مع أستاذ المادة يستهدف الإجابة عن استفساراتك ، وأسئلتك حول ما غمض عليك ، ولم تتمكن من فهمه عند القراءة أو الاستماع أو المشاهدة، كما يستهدف عرض الإجابات النموذجية للمناقشة والتدريبات التى تعقب كل فصل من فصول الكتاب .
  - . ملخص الفصل مكتوب بلون مخالف لمتن الكتاب .
- والله الموفق إلى الهدى والرشاد ،،،،

### تكنولوجيا التعليم

## مقدمة

لا تزال دراسات العلاقات العامة من النواحي التطبيقية - فى العالم العربى - تحتاج إلى جهود كبيرة لمواجهة القصور الملحوظ فى هذا النوع من الدراسات. فرغم أن المكتبة العربية زخرت بمؤلفات قيمة تتناول الأسس والمبادئ النظرية للعلاقات العامة، بالإضافة إلى تقديم صورة الواقع الفعلى لممارسة هذه المهنة فى بعض البلدان العربية، فإن الإسهامات التى قدمت فى مجال ما ينبغى أن يكون عليه التطبيق فى المجالات المختلفة مازالت محدودة لا تكفى لإشباع حاجة الدارسين والممارسين.

وتتنوع المجالات التطبيقية لهذا الكتاب بين المنشآت المالية: قطاعى البنوك وشركات التأمين، والعلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى، وأخيراً العلاقات العامة وقضايا الشباب فى مصر.

وقد خصصت للعلاقات العامة فى المنشآت المالية خمسة فصول، تناولت فى أولها العلاقات العامة وأهميتها للمنشآت المالية، وفى ثانيها تحدثت عن إدارة العلاقات العامة وأساليب تنظيمها. أما الفصل الثالث فيعرض بشكل تفصيلى مع ذكر الأمثلة التطبيقية بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك من حيث أهدافها وإجراءاتها والوسائل التقليدية لجمع المعلومات وعملية تنظيم المعلومات.

ويعرض الفصل الرابع لتخطيط برامج العلاقات العامة فى البنوك من حيث مراحلها والمرتكزات الأساسية لنجاح خططها. أما الفصل الخامس فيتناول العلاقات العامة فى شركات التأمين فى ضوء المشكلات الخاصة بهذا القطاع، وأهدافها ودعائم نجاحها، وأخيراً نموذج تطبيقى للتخطيط فى هذا المجال.

ويتناول الفصل السادس من هذا الكتاب العلاقات العامة لحكومات الدول النامية مع تقديم نموذج مصرى يوضح أهمية العلاقات فى تهيئة الجماهير

للتغييرات المرتقبة. كما يعرض لأهداف العلاقات العامة الحكومية، ومسئولياتها، والقواعد العملية لممارستها فى المجال الحكومى.

أما الفصل السابع فيتناول دور العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى باعتبار هذا القطاع متصلاً بجميع فئات المجتمع تقريباً طلاباً وخريجين، وأساتذة وأولياء أمور، وإعلاميين ومفكرين، والمجتمع كله كنسيج يضم بالإضافة إلى ذلك مؤسسات وشركات وجماعات مهنية تمدها الجامعات بالخريجين وتغذيها بالفكر الخلاق المتجدد.

وأخيراً، نعرض فى الفصل الثامن لقضايا المجتمع المصرى المعاصر ومشكلاته التى صاحبت ما أسميناه بمرحلة طغيان المادة على المجتمع المصرى. وقد جاء تطبيقنا على إحدى شرائح المجتمع التى تمثل - كما يقال دائماً - نصف الحاضر وكل المستقبل . فعرضنا أولاً للمشكلات التى تواجه الشباب، ثم حللنا دور العلاقات العامة على المدى القصير والبعيد فى مواجهة هذه المشكلات واستعادة التوافق بين الحكومة والجماهير بصفة عامة والشباب بصفة خاصة.

وبعد- فهذا جزء من كل ، وقليل من كثير نتمنى أن نضيف إليه المزيد فى المستقبل القريب باذن الله .

والله ولى التوفيق

العجوزة فى أكتوبر ٢٠٠٠

أ.د. على عجوة

أستاذ العلاقات العامة

عميد كلية الإعلام - جامعة القاهرة

## الفصل الأول

### العلاقات العامة فى المنشآت المالية

#### الأهداف التعليمية:

عزيزى الدارس :

عزيزتى الدارسة:

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ، أن تكون قادراً على أن:

- تتذكر مفاهيم العلاقات العامة التى سبق لك دراستها فى المستوى الأول.
- تتعرف الجانب الأخلاقى لممارسة العلاقات العامة فى المنشآت المالية.
- تدرك أهمية العلاقات العامة فى المجال المالى.
- تشرح دور العلاقات العامة فى تحقيق التوافق بين المنشآت المالية وجماهيرها الداخلية والخارجية.

#### العناصر:

- ١ - مفهوم العلاقات العامة.
- ٢- وظائف العلاقات العامة.
- ٣- أهمية العلاقات العامة للمجتمع المالى.
- ٤- دور العلاقات العامة فى تحقيق التوافق.
- ٥- أخلاقيات العلاقات العامة فى المجال المالى.



## الفصل الأول

## العلاقات العامة فى المنشآت المالية

تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بممارسة وظيفة العلاقات العامة خلال السنوات الأخيرة. ولم يعد من الممكن إغفال هذه الوظيفة فى الهيكل الإدارى لأى مؤسسة رغم اختلاف درجة الاهتمام بها، وإدراك مفهومها الحقيقى بين مؤسسة وأخرى أو بين دولة وأخرى.

وإذا كان من المسلم به أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حتمية ارتبط ظهورها بنشأة المجتمعات الأولى فإنه من الثابت أيضاً أن ممارسة هذه الوظيفة خلال العصور الماضية لم تخضع للتقنين العلمى. فقد اعتمدت العلاقات العامة خلال مراحل التاريخ المختلفة على المهارة الشخصية لممارسيها والتي كانت تنجح حيناً وتفشل أحياناً<sup>(١)</sup>.

وقد كان للجهود الكبيرة التى بذلها أيفى لى (Ivy Lee)، وإدوارد بيرنيز (Bernays) وجورج كريل (Creel)، وكارل بوير (Byoir)، وبول جاريت (Paul Garret) - وغيرهم من الرواد الأوائل للعلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الأول من هذا القرن - الأثر البالغ فى إرساء قواعد المهنة والتمهيد لمرحلة التقنين العلمى لها.

وقد انتقلت الدراسة العلمية للعلاقات العامة من الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع النصف الثانى من هذا القرن إلى بعض الدول الأوروبية بدرجات متفاوتة الاهتمام، كذلك انتقلت فى نفس الوقت إلى بعض دول العالم فى القارات الأخرى ومن بينها مصر. وقد تصاعد الاهتمام بدراسة وممارسة العلاقات العامة فى مختلف الدول خلال العقود الأخرى نتيجة للتطور السياسى والاقتصادى والاجتماعى الذى أعقب التحرر من سيطرة الاستعمار فى دول العالم الثالث.

ورغم انتشار الدراسة العلمية للعلاقات العامة فى عدد كبير من دول العالم إلا أن الممارسة العلمية للمهنة مازالت تواجهها العديد من الصعاب. فالإعداد العلمى للمشتغلين بها لا يزال فى بدايته بالنسبة لبعض الدول. كما أن سيطرة غير المتخصصين على أجهزة العلاقات العامة فى بعض المؤسسات يشل فاعلية الجهاز حتى ولو كان فيه بعض المتخصصين.

ويضاف إلى هذين العاملين غياب المفهوم العلمى للعلاقات العامة عند رجال الإدارة العليا فى بعض المؤسسات فى بعض الدول مما يؤثر على استجابة هذه الإدارة لدعم أنشطة العلاقات العامة وتأييدها. وبالرغم من وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية فى مصر فإن نقص درجات الأهمية الخاصة بأوجه النشاط الموجهة إلى الجمهور الداخلى للمنشآت بالقياس إلى درجات الأهمية الخاصة الموجهة إلى الجمهور الخارجى تعكس النظرة غير الصحيحة إلى مسار جهود العلاقات العامة وأولويات توزيع هذه الجهود.

#### مفهوم العلاقات العامة:

كثيراً ما يثار الجدل حول مفهوم العلاقات العامة فى الدول ذات الأنظمة السياسية المختلفة ، فقد يتصور البعض أن مفهوم العلاقات العامة فى النظام الرأسمالى يختلف عن مفهومها فى النظام الاشتراكى أو أن مفهومها فى الدول النامية يختلف عن مفهومها فى الدول المتقدمة. والحقيقة أن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية. كما أن طبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من أربع مراحل أساسية هى البحوث والتخطيط وتنفيذ البرامج والتقويم لا تحتمل الاختلاف باختلاف الأنظمة أو المؤسسات.

ويحدث الاختلاف فى الواقع العملى حينما تعكس الأهداف فلسفة النظام الذى تعبر عنه ؛ فالأهداف التى تحددها إدارة علاقات عامة فى مؤسسة تسعى إلى الربح تختلف عن الأهداف التى تحددها إدارة علاقات عامة فى مؤسسة أخرى

لا تسعى إلى الربح على الرغم من وجود بعض الأهداف المشتركة بينهما. كذلك الحال بالنسبة لاختلاف الأنظمة السياسية في بعض الدول الذي ينعكس بدوره على طبيعة أهداف العلاقات العامة في هذه الدولة أو تلك.

ورغم كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين أو الممارسين أو من جانب الهيئات المهمة بالعلاقات العامة ، فإن هناك سمة مشتركة بين هذه التعريفات رغم اختلاف الأسلوب أو التفاصيل بين تعريف وآخر.

فقد عرف كانفيلد ومور (Canfield and Moore) العلاقات العامة بأنها:

«الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه» ويؤكد كانفيلد ومور في شرحهما لهذا التعريف على أهمية الاتصال المزدوج في تحقيق التفاهم بين أي مؤسسة و جماهيرها، وأن الثقة بين الطرفين لا تتحقق بسهولة، وإنما تحتاج إلى جهود مستمرة. وكذلك فإن العلاقات العامة ليست بديلاً عن الإدارة الجيدة أو علاجاً للسياسات القاصرة أو المنتجات السيئة أو الخدمات الرديئة. فالإنفاق على العلاقات العامة في هذه الأحوال يضيع سدى لأنه لن يحقق أى نتائج طيبة للمؤسسة<sup>(١)</sup>.

وقد عرف جريزويلد (Griswold) العلاقات العامة بأنها «الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور. وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه»<sup>(٢)</sup>.

وهذا التعريف يؤكد على أهمية البحوث والتخطيط والاتصال في تحقيق التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها كما يؤكد ضرورة الحرص على مراعاة مصالح الجمهور.

وثمة تعريف آخر يقدمه بول جاريت (Paul Garret) يؤكد فيه أن «العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة

لصورته الحقيقية، وإنما هى الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التى تحظى باحترامه»<sup>(٤)</sup>.

ولعل أهم ما أضافه هذا التعريف هو التأكيد على الجانب الإيجابى البناء بدلاً من الجانب الدفاعى لكسب الثقة والتعبير عن الواقع بصدق وصراحة.

ومن أبرز المحاولات التى قدمت لتوضيح مفهوم العلاقات العامة محاولة إدوارد روبينسون (Robinson) رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكى الذى قام بدراسة تحليلية لبعض الحالات العملية التى صادفت رجال العلاقات العامة فى عدد من المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة. ومن هذه الدراسة توصل روبينسون إلى حاجة العلاقات العامة للعناصر الستة التالية:

١- فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية فالإتصال هو الوظيفة الأولى لرجال العلاقات العامة فى المؤسسات المختلفة، والمقصود بالاتصال هنا الإعلام الصاعد من الجماهير إلى الإدارة عن طريق البحوث، والرسائل الموجهة من المؤسسة إلى الجماهير بهدف كسب التأييد والتفاهم.

٢- معرفة الأساليب النظرية والعملية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها ، وهذا يتطلب فهم السلوك البشرى الذى يعتبر الموضوع الرئيسى للدراسات الاجتماعية والنفسية.

٣- القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الإدارية، والتنسيق مع الآخرين ، وهذا يتطلب توافر خلفية علمية فى إدارة الأعمال لدى رجال العلاقات العامة.

٤- ضرورة رفع العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا، فبرامج العلاقات العامة لا بد أن تكون متنسقة مع سياسات المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقى مع مصالح الجماهير المختلفة والتى يجب أن تحدد من خلال بحوث العلاقات العامة.

٥- أهمية العنصر الأخلاقى فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة : وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة وإحساسها بمسئوليتها الاجتماعية ، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات.

٦- ضرورة التعرف على رجع الصدى (Feedback) لأنشطة العلاقات العامة لتقويم مدى فعاليتها فى تحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات التى تتعامل معها<sup>(٥)</sup>.

وفى رأى روبينسون أن العلاقات العامة ما هى إلا ممارسة تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية وهو لذلك يربط بين تطور هذه العلوم، ويقول : إنه رغم ما للعلاقات العامة من ماض بعيد فإن تاريخها حديث جداً<sup>(٦)</sup>.

وقد استخلص روبينسون من دراسته السابقة التعريف التالى<sup>(٧)</sup>:

«العلاقات العامة كعلم اجتماعى وسلوكى تطبيقى هى تلك الوظيفة التى تتضمن:

١- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التى لها صلة بالمنظمة.

٢- مساعدة الإدارة فى تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخطتها وسياساتها، والأفراد العاملين بها.

٣- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التى لها صلة بها.

٤- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضاء الجماهير وتفاهمها.

وهذا التعريف - فى رأى - هو أكثر التعريفات دقة وشمولاً لوظائف العلاقات العامة، كما أنه استند إلى أساس علمى يتمثل فى الدراسة التحليلية التى قام بها صاحبه. ولا شك أنه استفاد من التعريفات السابقة ليحقق لتعريفه الوضوح

والتكامل. وأكد هذا التعريف على مسئولية جميع العاملين بالمنظمة فى تحقيق التفاهم والوفاق بين المنظمة و جماهيرها ويتضح ذلك من قوله : «مساعدة الإدارة فى تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة و جماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخطتها وسياساتها والأفراد العاملين بها».

ويتضح من التعريفات السابقة أن العلاقات العامة عملية مستمرة ومخططة تتميز بأربع مراحل رئيسية هى: البحث وجمع المعلومات، والتخطيط، والاتصال، ثم التقويم. هذه هى العلاقات العامة كما ينبغى أن تكون من الناحية العلمية. ولكن يحدث أحياناً ونتيجة لعدم الاعتراف الكامل بأهمية العلاقات العامة فى بعض المؤسسات والمنظمات أن تأخذ العلاقات العامة طابعاً ارتجالياً، فتتنشط حيناً وتخبو أحياناً ولا يفهم من وظائفها سوى النشر سواء كان إعلماً أو دعاية، مما جعل البعض يخلط بينها وبين فنون الاتصال الأخرى كالإعلان والدعاية والإعلام. ومن المؤكد أن هذه الفنون لا تعدو أن تكون أدوات ووسائل تستخدمها العلاقات العامة فى نقل رسائلها الإعلامية والتأثيرية للجماهير، بالإضافة إلى كونها فنوناً قائمة بذاتها لها مجالاتها المحددة وخلفياتها العلمية التى تسند إليها<sup>(٨)</sup>.

### وظائف العلاقات العامة :

حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) فى بحث لها ثمانى وظائف أساسية لمهنة العلاقات العامة على النحو التالى<sup>(٩)</sup>:

١- **كتابة التقارير، والبيانات الصحفية، والكتيبات، ونصوص برامج الراديو والتلفزيون، والخطب وحوار الأفلام، ومقالات المجلات، والصحف التجارية وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.**

٢- **تحرير النشرات العمالية، والصحفية، وتقارير المساهمين، وسائر المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل من أفراد المؤسسة و الجماهير الخارجية.**

٣- الاتصال بالصحافة والراديو والتلفزيون، وكذلك المجالات والملاحق الأسبوعية ومحررى الأقسام التجارية بهدف إثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التى تتعلق بالمؤسسة.

٤- تحسين صورة المؤسسة من خلال الأحداث الخاصة كالحفلات التى تقام لرجال الصحافة، والمعارض وتنظيم الزيارات، وتقديم التسهيلات، وإقامة الاحتفالات فى المناسبات العامة أو الخاصة، وتنظيم المسابقات، ورعاية العلاقات مع الضيوف، وتقديم الهدايا التذكارية، وإنتاج أفلام عن المؤسسة بالإضافة إلى غيرها من الوسائل البصرية الأخرى كالشرائح وشرائط الفيديو.

٥- مواجهة الجماعات المختلفة والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية، وإعداد خطب للغير، وتخصيص متحدث باسم المؤسسة، وتقديم المتحدثين فى الحفلات والاجتماعات العامة.

٦- إنتاج النشرات، والكتيبات، والتقارير الخاصة، ومواد الاتصال المصورة ودوريات المؤسسة، وإخراجها على نحو فنى يتفق مع الذوق العام.

٧- تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع ؛ وهذا يحتاج إلى خبرة رفيعة فى العلاقات العامة، ومقدرة خاصة فى توجيه النصح والمشورة إلى رجال الإدارة.

٨- استخدام الإعلانات الإعلامية فى إعلاء اسم المؤسسة، والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان بالمؤسسة، وغالباً ما تكون مسئولية قسم الإعلان والعلاقات العامة بالمؤسسة مسئولية مزدوجة.

ويضيف الباحثان الأمريكان كاتليب وسنتر (Cutlip and Center) إلى هذه الوظائف أربع وظائف أساسية هى:

١- المشاركة فى المناسبات العامة كتمثيل المنظمة فى المشروعات التى تتصل بالنواحى المدنية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليمية والشئون العامة.

٢- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بآراء الجماهير المعنية حتى يمكن القيام بالوظائف السابقة على أكمل وجه.

٣- تفسير سياسات المؤسسة وقراراتها للهيئات الحكومية وللشخصيات التى تملك حق التصويت فى أى أمر يخصها عند إقرار السياسات العامة.

٤- تدريب المتحدثين الأكفاء للتعبير عن المؤسسة.

### أهمية العلاقات العامة للمجتمع المالى:

يتكون المجتمع المالى من البنوك العامة والخاصة، وشركات التأمين، وحملة الأسهم والسندات فى المشروعات ذات الصبغة الحكومية أو الخاصة، وينضم إلى هذه القطاعات الثلاثة المشتغلون بالصحافة المالية، وخبراء البحوث الاقتصادية، بالإضافة إلى الشركات الاستشارية الاستثمارية.

وتتميز العلاقات العامة فى هذا المجتمع المالى بأهمية خاصة لما تحظى به هذه المؤسسات من اهتمام عام نظراً لتأثيرها البالغ بالتغيرات السياسية أو الاقتصادية، المحلية أو الدولية، ويبلغ هذا التأثير مداه فى حالات الحروب التى تنشب على مستوى محدود أو متسع ليشارك فى رحاها أطراف أكبر تنتمى إلى القوى العالمية المؤثرة على قوى الصراع المحلية.

وتتأثر المنشآت المالية أيضاً بما تمارسه معظم الحكومات من سيطرة تختلف فى حدتها من دولة إلى أخرى. وتتمثل هذه السيطرة فى عدد من الإجراءات والنظم التى تلزم هذه المنشآت باتباعها منذ نشأتها، وخلال مراحل تطورها، وربما عند توقفها عن ممارسة أنشطتها.

وتتزايد أهمية العلاقات العامة فى هذا المجال إذا علمنا أن المنشآت المالية تمارس عملها تقريباً بطريقة واحدة لتحقيق أهداف متشابهة وربما تكون متطابقة. فالبنوك تقدم القروض بنسب أرباح تكاد تكون واحدة، وتعطى فوائد لأصحاب الودائع بنسب واحدة أيضاً فى أغلب الأحوال. ولم يعد يخفى على

الجمهور الذي يتعامل معها أسباب الاختلاف الشكلى فى معدلات الفوائد أو الأرباح بين بنك وآخر، وان كان لهذا الاختلاف آثاره التى لا تنكر فى جذب فئة معينة إلى بنك معين، أو شركة تأمين بعينها، أو إلى الاكتتاب فى أسهم شركة أو مصنع دون آخر.

ولا تقتصر المنافسة بين البنوك وحدها فى تقديم القروض أو جذب الودائع حيث توجد مؤسسات أخرى تؤدى العمل بطريقة مختلفة وإن كانت الأهداف النهائية متماثلة، كجمعيات الإقراض أو التسليف التعاونى، وأقسام البيع بأجل فى كثير من الشركات. كما أن الأسهم والسندات التى تعلن عنها بعض الشركات وأحياناً الحكومات توفر مجالاً طيباً للمدخرات والودائع التى يسعى أصحابها إلى الربح وهى بدورها تنافس البنوك فى هذه الناحية. وقد شهدت البورصة المصرية (سوق الأسهم والسندات) انتعاشاً كبيراً فى التسعينيات من القرن الماضى بلغ ذروته خلال عامى ١٩٩٤-١٩٩٥.

وتخرج عن دائرة هذه المنافسة فى بعض الدول بعض الهيئات والبنوك التى تقدم قروضاً بدون فوائد إلى قطاعات معينة لأهداف اجتماعية ترتبط بظروف هذه القطاعات فى تلك الدول<sup>(١٠)</sup>. كما لا يخفى أثر ظهور بعض البنوك التى تتعامل بنظام مختلف تماماً عما هو سائد فى المؤسسات المالية الشائعة والتى لا تحدد نسباً معينة للربح كما هو حادث فى البنوك الإسلامية. ولا يغيب عن ذاكرتنا تجربة شركات توظيف الأموال فى مصر وما أحدثته من هزة عنيفة فى ثقة المصريين فى المعاملات المالية كذلك تجربة بنك الاعتماد وتدخل الحكومة لاستعادة ثقة المواطنين فى البنوك.

وتتعرض البنوك الوطنية فى بعض الدول لمنافسة البنوك الأجنبية أو المشتركة. ورغم التشابه الكبير فى نتائج العمليات البنكية أو التأمينية أو المساهمة فى تمويل بعض المشروعات إلا أن تعدد أساليب تقديم الخدمة، أو المزايا التى تحققها مؤسسة مالية لعملائها، أو المقدرة التى تنفرد بها إحدى

المؤسسات فى ملاحقة التطورات التشريعية أو السياسية أو الاقتصادية تشغل حدة المنافسة بين هذه المؤسسات وتجعل دور العلاقات العامة أكثر أهمية فى ملاحقة هذه التطورات، ودراسة الاحتياجات الجديدة للعملاء. وتصبح عملية الاحتفاظ بالثقة فى هذه الأحوال فى مقدمة الأهداف التى تسعى لتحقيقها العلاقات العامة.

كما أن التغيرات السريعة التى يشهدها المجتمع المالى ويتأثر بها تأثيراً كبيراً فى معظم الأحوال يجعل من الضرورى قيام العلاقات العامة فى هذه المنشآت بتحقيق التوافق والانسجام المستمر بين المؤسسة و جماهيرها بنشاط دائم لا يعرف الملل.

#### دور العلاقات العامة فى تحقيق التوافق :

ولكى يتحقق التوافق والانسجام المستمر بين أى مؤسسة و جماهيرها فمن الضرورى ألا تتوقف عملية الاتصال بين المؤسسة والجمهور. والمقصود بعملية الاتصال هنا الاتصال المزدوج أو ما يسمى بالاتصال الصاعد والهابط. ويتمثل الاتصال الصاعد فى عملية جمع البيانات والمعلومات الأساسية عن آراء الجماهير، ورغباتها، والمشكلات التى تواجهها والحلول التى تطمح أن يكون للمؤسسة دور معين فيها. وهذه هى المرحلة الأولى أو نقطة البدء فى أنشطة العلاقات العامة.

وتقوم إدارة العلاقات العامة فى المؤسسة بدراسة هذه البيانات وتبادل الرأى والمشورة مع الإدارة العليا لتخطيط سياستها وتضع أهدافها بما يحقق التوافق بين سياسة المؤسسة ورغبات الجماهير التى تتعامل معها. وهذه هى المرحلة الثانية فى عملية العلاقات العامة.

وتأتى فى المرحلة الثالثة وظيفة الاتصال الهابط من إدارة المؤسسة إلى جماهيرها سواء كان هذا الاتصال إعلامياً أو تأثيرياً أو متضمناً للناحيتين الإعلامية والتأثيرية معاً. فالإتصال الإعلامى يقدم للجمهور الجديد والمهم الذى

يرغب الجمهور فى معرفته كالقرارات الجديدة أو التعديلات التى تمس الأوضاع القائمة أو الإنجازات البارزة أو غيرها من الموضوعات التى تهتم العملاء وتمس مصالحهم بشكل مباشر.

كما يهدف الاتصال التأثيرى إلى إقناع الجمهور بجدوى السياسات الحالية أو التعديلات التى تطرأ عليها. كذلك يسعى هذا النوع من الاتصال إلى كسب ثقة العملاء فى المؤسسة وزيادة إقبالهم عليها والترويج لها فى الإقليم الذى تمارس نشاطها فيه. ولا يغفل هذا الاتصال عن كسب تأييد الجمهور الداخلى فى نفس الوقت الذى يحرص فيه على تكوين صورة طيبة للمؤسسة فى أذهان الجماهير التى تتعامل معها.

أما المرحلة الرابعة فى عملية العلاقات العامة والتى تسمى بالتقويم (Evaluation) فهى فى الواقع مرحلة بحث جديدة أو اتصال صاعد جديد يستهدف التعرف على رد الفعل بالنسبة للقرارات أو السياسات الجديدة أو المعدلة، أو ما تقدمه المؤسسة من خدمات أو تسهيلات فى إجراءات العمل. كما تهدف هذه المرحلة إلى التعرف أيضاً على رجع الصدى (Feedback) بالنسبة للمرحلة السابقة. المتمثلة فى الاتصال الإعلامى أو التأثيرى.

ولا تتوقف أنشطة العلاقات العامة عند الوصول إلى هذه المرحلة حيث يكون من الملائم فى بعض الأحيان إجراء بعض التعديلات فى الخطة أو إحداث تغييرات أساسية فيها ثم يكون الاتصال الهابط معبراً عن هذه التعديلات أو التغييرات. وقد لا تكون هناك حاجة حالية لإحداث تعديلات أو تغييرات، ومع ذلك يصبح الاتصال ضرورياً للاحتفاظ بثقة الجماهير وتأييدها وكسب تأييد قطاعات أخرى أو تحييد المعارضة إن كان ثمة معارضة لنشاط المؤسسة أو سياساتها.

وإذا كان الطابع الاتصالى هو السمة الغالبة فى أنشطة العلاقات العامة فى المؤسسات المختلفة التى تمارس هذه الوظيفة بطريقة علمية، فإنه من

الضروري التأكيد على الجانب الإيجابي البناء الذي يعتمد بصفة أساسية على الأفعال ولا يقتصر على الأقوال. فقد ينبه الاتصال الصاعد إلى قصور معين في الخدمات التي تقدمها المؤسسة لجمهورها الداخلي أو لعملائها أو للجمهور الخارجي. في هذه الأحوال ينبغي على المؤسسة أن تعالج هذا القصور، وأن تذلل الصعاب التي تواجه الجمهور، وأن تساهم في حل المشكلات بشكل جدي ثم يكون الاتصال بعد ذلك معبراً عن هذا الواقع الجديد، ومستهدفاً التعرف على صداه بين الجماهير المعنية.

ولا تختلف العلاقات العامة في المجال المالي من حيث مراحلها الأساسية أو مفهوماً عن المجالات الأخرى، وإن كانت هناك اختلافات في أساليب التطبيق تبعاً لاختلاف الأهداف والجماهير بالإضافة إلى الطبيعة المتميزة للنشاط المالي، هذه الطبيعة التي تفرض على المشتغل بالعلاقات العامة أن يكون حريصاً على نشر الأخبار بأقصى سرعة في نفس الوقت الذي يتحتم عليه أن يدقق في استخدام المعلومات التي تتجمع لديه حتى لا يلحق الضرر بمصالح الشركة التي يمثلها أو العميل الذي يعبر عنه.

وبالإضافة إلى الصفات العامة التي ينبغي أن يتحلى بها المشتغل بالعلاقات العامة من حيث الدقة والأمانة والالتزان، والنشاط، والقدرة على الاستمالة، والتخطيط الجيد، والخيال الخصب، والاستقامة، والإحساس العام، والشجاعة، والموضوعية، ينبغي أن تتوفر لممارسة هذه المهنة خلفية علمية مناسبة في المجال المالي<sup>(١١)</sup>.

ويجب أن تدعم هذه الخلفية بالاحتكاك المستمر والمعاشية المتصلة بالمجتمع المالي ودراسة التطورات الاقتصادية المحلية والعالمية.

#### أخلاقيات العلاقات العامة في المجال المالي:

قامت هيئة المعاملات المالية الأمريكية (Securities and Exchange Commission) بدراسة لأسواق المال في عام ١٩٦٣ ثبت منها أن بعض

المشتغلين بالعلاقات العامة فى المجال المالى غير أمناء فى ممارستهم لوظيفتهم<sup>(١٢)</sup>. وقد تحركت جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA) على الفور وشكلت لجنة خاصة للعمل مع هيئة المعاملات المالية على إعداد دستور لممارسة المهنة يتفق مع النظم المالية للهيئة والدستور الذى وضعته الجمعية لممارسة المهنة بصفة عامة.

وقد كان لهذا التحرك السريع والحاسم من جانب جمعية العلاقات العامة الأمريكية أثر كبير فى حماية سمعة المهنة وكسب تقدير هيئة المعاملات المالية، ورجال الأعمال والمجتمع المالى بصفة عامة. وقد وصفت دورية أخبار العلاقات العامة (Public Relations News) هذا الدستور بأنه خطوة هامة لإرساء قواعد المهنة واعتبرته الحدث البارز للعلاقات العامة فى ذلك العام<sup>(١٣)</sup>.

#### وفيما يلى مواد هذا الدستور:

١- يتحتم على ممارس العلاقات العامة فى المجال المالى أن يعلم ويفهم القواعد والنظم التى تضعها هيئة المعاملات المالية والقوانين الأخرى التى لها علاقة بممارسة العلاقات العامة فى مجال المال، وعليه أن يعمل طبقاً لروح ونصوص هذه القوانين.

٢- يحرص ممارس العلاقات العامة فى المجال المالى على نشر المعلومات الكاملة والدقيقة عن شركته باستثناء ما يتسم منها بالسرية ؛ وذلك بهدف تمكين المستثمرين من التقويم الدقيق للشركة على أساس معلومات دقيقة وواضحة ومفهومة.

٣- يلاحظ العضو الممارس الطبيعة السرية لبعض المعلومات التى تقع تحت بصره بحكم عمله فى الشركة ويحرص على عدم استخدام هذه المعلومات بطريقة تلحق الضرر بمصالح الشركة التى يمثلها.

٤- يذيع العضو أو ينشر المعلومات المالية على وجه السرعة لتجنب استخدام هذه المعلومات من جانب أى شخص فى داخل الشركة لتحقيق

- كسب خاص. وبصفة عامة ينبغى أن يبذل العضو أقصى جهده لمسايرة النشر الفورى الذى تحرص عليه سوق الأسهم فى نيويورك.
- ٥- ينبغى أن يحرص العضو على تأكيد الحقائق الصحيحة ونشر المعلومات التى يعتقد أنها كاملة ودقيقة وألا يتكهن بأى توقعات لا تستند إلى حقائق كافية.
- ٦- على العضو أن يسرع بتصحيح أى معلومات خاطئة أو مضللة أو أى شائعات تنال من الشركة التى يعمل بها متى تأكد من زيف هذه المعلومات.
- ٧- على العضو أن يعلن بوضوح فى أى اتصال يوجهه للجمهور المستثمر المصدر الذى يتحدث باسمه أو الشركة التى يعبر عنها.
- ٨- لا يلجأ العضو إلى استغلال المعلومات التى يحصل عليها من الجهة التى يعمل بها لتحقيق كسب شخصى وإن كان هذا لا يمنعه من استثمار أمواله فى الشركة التى يعمل بها طبقاً للقواعد الطبيعية للاستثمار.
- ٩- لا يقبل العضو أى مكافأة أو مزايا من أى نوع تضعه فى موقف يتناقض فيه مع واجباته إزاء شركته أو العميل الذى يعمل لديه أو الجمهور المستثمر.
- ١٠- على العضو أن يعمل بطريقة تضمن سلامة وسائل الاتصال العامة<sup>١٤</sup>، وتتفق مع القواعد المعمول بها فى هذه الوسائل، وأن يحرص على مراعاة الذوق العام.

## ملخص الفصل الأول

تناول هذا الفصل مفهوم العلاقات العامة ووظائفها الأساسية التى تتركز فى كتابة التقارير والبيانات الصحفية والخطب والمقالات الصحفية وإنتاج المواد الإعلامية والفنية وتحرير النشرات والمخاطبات الموجهة من الإدارة إلى أفراد المؤسسة والجمهور، والاتصال بالصحافة والإذاعة والتلفزيون لنشر الأخبار والموضوعات المتعلقة بالمؤسسة. وتسعى العلاقات العامة أيضا إلى تحسين صورة المؤسسة، واستخدام الإعلانات الإعلامية فى إعلاء مكانتها وإجراء البحوث والمشاركة فى المناسبات العامة وتفسير السياسات والقرارات وتدريب المتحدثين الأكفاء للتعبير عن المؤسسة.

كما أوضح هذا الفصل أهمية العلاقات العامة للمجتمع المالى، ودور العلاقات العامة فى تحقيق التوافق بين إدارة المنشأة المالية وجمهورها المختلفة، وأخيرا أخلاقيات العلاقات العامة فى المجال المالى من واقع الدستور الذى أعدته جمعية العلاقات العامة الأمريكية.

### أسئلة الفصل الأول

قبل أن تنتقل إلى الفصل التالى، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

١- اشرح أهم مفاهيم العلاقات العامة مع توضيح دورها فى تحقيق التوافق بين المؤسسة و جماهيرها .

٢- تحدث عن وظائف العلاقات العامة، وأهميتها للمجتمع المالى.

٣- اشرح أخلاقيات العلاقات العامة فى المجال المالى من واقع دستور هيئة المعاملات المالية الأمريكية .

## هوامش الفصل الأول

(١) تناول الدكتور إبراهيم إمام فى كتابيه العلاقات العامة والمجتمع، وفن العلاقات العامة والإعلام، تطور العلاقات العامة منذ نشأة المجتمعات الأولى وحتى منتصف هذا القرن. فليرجع إليه من يريد دراسة هذا التطور.

(٢) Canfield, Bettrand R. and Moore: **Public Relations, Principles, Cases and Problems**, (Sixth Edition. Illinois, Richard D. Irwin, Inc., ١٩٧٣) pp. ٤-١٠.

(٣) Griswold Glenn and Denny: **Your Public Relations**. New York, Magazines of Industry Inc. ١٩٤٨, p. ٤.

(٤) Ibid., p. ٤.

(٥) Robinson, Edward, **Communication and Public Relations**, (Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Books Inc., ١٩٦٦) p. ٣٦.

(٦) Ibid: p. ٣٩.

(٧) Ibid: p. ٣٩.

(٨) للمزيد من التفاصيل ، ارجع إلى مؤلفنا : الأسس العلمية للعلاقات العامة.

(٩) Cutlip Scott. and Allen Center: **Effective Public Relations**. Fifth Edition, England Cliffs , New Jersey, Prentice Hall ,Inc., ١٩٧٨, p. ٢٢.

(١٠) كينك ناصر الاجتماعى فى جمهورية مصر العربية، وبنك التنمية العقارى فى المملكة العربية السعودية على سبيل المثال.

(١١) Reilly, Robert T.: **Public Relations in Action**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc., ١٩٨١, p.٣٣٩.

(١٢) هيئة المعاملات المالية الأمريكية هى هيئة أنشئت عام ١٩٣٤ للمساعدة فى تنظيم العمليات

المالية وتخليصها من شوائب الممارسة غير الشرعية . ولهذه الهيئة سلطات تمكنها من فرض العقوبات التي تحقق أهدافها . ( المرجع السابق ، ص ٣٤٤ ).

(١٣) Darrow, Richard W. and Others: **The Dartnel Public Relations, Handbook** Chicago. Dartnell Press Inc., ١٩٦٨, pp. ٤٩٤-٤٩٦.

(١٤) يقصد بهذا الابتعاد عن أى عمل من شأنه إفساد العاملين فى وسائل الاتصال العامة كاستخدام الرشوة أياً كان شكلها.

## الفصل الثانى

### إدارة العلاقات العامة فى البنوك

#### الأهداف التعليمية:

عزيزى الدارس :

عزيزتى الدارسة :

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل، أن تكون قادراً على أن:

- تتعرف مكانة إدارة العلاقات العامة فى البنوك.
- تدرس الهياكل التنظيمية والأقسام الرئيسية التى تضمها.
- تقارن أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة حسب احتياجات البنوك المختلفة.
- تتعرف أهمية الاستعانة بالمستشار الخارجى للإدارة العليا وإدارة العلاقات العامة.
- تقدم صورة للنشاط العلمى الذى تقوم به المنظمات العلمية فى مجال العلاقات العامة المالية.

#### العناصر:

- ١ - مكانة إدارة العلاقات العامة فى البنوك.
- ٢ - أقسام إدارة العلاقات العامة.
- ٣ - المركزية واللامركزية فى إدارة العلاقات العامة.
- ٤ - التأهيل العلمى للمشتغلين بالعلاقات العامة.
- ٥ - الاستعانة بمستشار خارجى.
- ٦ - النشاط العلمى للمنظمات فى مجال العلاقات العامة.



## الفصل الثانى

### إدارة العلاقات العامة فى البنوك

#### مقدمة:

تتبعس السياسة العامة لأى بنك من البنوك على وضع العلاقات العامة فى هذا البنك؛ فكيفية ممارسة العمل البنكى تمثل العامل الأول فى تحديد درجة فعالية العلاقات العامة بهذا البنك أو ذاك. وبمعنى آخر فإن تنوع الخدمات التى يقدمها البنك وسهولتها تساعد العلاقات العامة على القيام بدور حيوى فى تقدم البنك وازدهاره.

وإذا كان تكوين الصورة الطيبة أو السيئة عن البنك فى أذهان الجماهير يمثل انعكاساً لطريقة أداء هذه الخدمات، فإن تغيير هذه الصورة لا بد أن يسبقه تغيير فعلى فى سياسة البنك التى أدت إلى تكوين هذه الصورة، ولذلك فقد أصبح من المعترف به تماماً أن سياسة العلاقات العامة تمثل جزءاً لا يتجزأ من سياسة البنك، وبات من الواضح أن المسئولية النهائية للعلاقات العامة تقع على عاتق الإدارة العليا فى البنك. وقد أدركت الإدارة الحديثة أن فهمها للعلاقات العامة لا يقل أهمية عن فهمها لمبادئ وأساسيات العمل البنكى.

وقد أصبح من الضرورى أن تعترف الإدارة الحديثة أن مسئوليتها الأساسية عن العلاقات العامة لا تقتصر على الجانب السلبى، ولكنها تتجه أيضاً إلى الجانب الإيجابى فإذا كانت المصلحة العامة موضع مناقشة فى إقرار سياسة عامة للبنك فإنه لا يكفى أن تقف الإدارة إلى جانب هذه المصلحة العامة وتعتبر نفسها قد أدت ما هو مطلوب منها.

إن مسئولية الإدارة ينبغى أن تتضمن أعمالاً بناءة لكسب ثقة الجمهور وتأييده من خلال برنامج محدد الأهداف والوسائل. ويؤكد جاكمين (Jacqmin) على دور الإدارة فى جعل أهداف العلاقات العامة تتكامل مع سياسة البنك. ويرى أن هذه المسئولية على وجه التحديد لا تفوض بأية حال<sup>(١)</sup>.

وإذا كان من الضرورى أن تقوم الإدارة بواجبها الأكمل كحارس يقظ لممارسة العلاقات العامة فى البنك بالإضافة إلى دورها الخلاق كموجه لسياستها فإنه من الضرورى أيضاً أن يتواجد إلى جانب الإدارة العليا إدارة متخصصة تمارس وظيفة العلاقات العامة من الناحيتين المهنية والاجتماعية.

#### مكانة إدارة العلاقات العامة فى البنوك:

ولكى يتحقق التكامل والتفاهم بين سياسة البنك وأهداف العلاقات العامة ينبغى أن يكون المسئول عن إدارة العلاقات العامة عضواً فى مجلس الإدارة أو نائباً لرئيس البنك. فمن هذا الموقع تتمكن العلاقات العامة من القيام بوظائفها المتعددة بكفاءة عالية متخطية الكثير من الصعاب والمعوقات الإدارية التقليدية. كما أن المسئول عن العلاقات العامة فى هذه الحالة يستطيع أن يمثل الجمهور فى مناقشات الإدارة العليا ويتأكد من مراعاة مصالحه فى كل السياسات والقرارات التى تتخذ، وينبه الإدارة إلى المشروعات ذات المغزى الاجتماعى أو التى تحقق الصالح العام للمجتمع.

وإذا كان مدير العلاقات العامة بالبنك هو المسئول عن وضع برنامج يعبر عن سياسة البنك ويروج لها، فهو أيضاً المسئول عن تفسير هذه السياسة للجمهور، وتوضيح الأعمال والإنجازات التى يحققها البنك لخدمة المجتمع وتدعيم الاقتصاد الوطنى. وهذا يتطلب مشاركته الإيجابية وتفاعله المستمر مع مستويات الإدارة المختلفة لى يضمن التأييد الفعلى والتفاهم الكامل لبرنامج الذى وضعه لكسب ثقة الجمهور وتأييده. كما أنه يضمن وقوفه على المعلومات الجديدة أولاً بأول وإلمامه الكامل بالقرارات ومسبباتها فىصبح قادراً على التعبير الدقيق عن البنك وخدماته المتنوعة.

ويؤكد جاكمين (Jacqmin) على أهمية اتصال مدير العلاقات العامة برؤساء الأقسام المختلفة بالبنك. فهذا الاتصال الوثيق والمباشر بمن يعملون فى مواجهة الجمهور ويحتكون به احتكاكاً فعلياً هو الذى يضمن

التنفيذ الفعلى والإيجابى لسياسة العلاقات العامة. فإدارة العلاقات العامة فى حاجة إلى خطوط اتصال أفقية برؤساء الإدارات المختلفة داخل البنك، وسلطات تستطيع من خلالها أن تنقل الاتصال إلى الإدارات المختلفة وتمكنها من تنفيذ سياساتها<sup>(٢)</sup>.

وفى الوقت الذى ترتفع فيه إدارة العلاقات العامة فى بعض البنوك فى الدول المتقدمة نجد أن البعض الآخر فى نفس هذه الدول وفى الدول النامية تأخذ بالحل الوسط، فتنشئ بها إدارات متوسطة الحجم والمكانة، وتتيح لهذه الإدارات فرصة رفع توصياتها للإدارة العليا التى قد تأخذ بها أو لا تأخذ حسبما تراه طبقاً لفلسفة القائمين عليها. كما تلجأ بعض البنوك إلى إنشاء إدارة صغيرة الحجم والمكانة أو حتى إسناد هذه الوظيفة إلى إحدى الإدارات الأخرى مجارة منها لما هو سائد فى معظم المؤسسات ودون اقتناع حقيقى بهذه الوظيفة.

وبالتالى تصبح إدارة العلاقات العامة بهذه البنوك مجرد لافتة لا تحمل أى مضمون فعلى، ويعتبر ذلك من علامات فشل هذه البنوك التى تحرص على استكمال عناصر الإدارة من الناحية الشكلية فقط دون أن تكون لهذه العناصر مقومات فعلية حقيقية. ففى هذه الحالة غالباً ما يقتصر دور رجل العلاقات العامة على الجهد الإعلامى دون الوظائف الأخرى كالبحت والتخطيط والتقويم. بل إن بعض البنوك تسحب الاختصاص الإعلامى والدعائى من إدارة العلاقات العامة بها وتضمه إلى إدارة التسويق أو تنمية المبيعات المصرفية ولا يترك لإدارة العلاقات العامة سوى تنظيم الرحلات وإقامة المعسكرات الصيفية وتقديم الخدمات المتنوعة لكبار رجال الإدارة.

وتزداد مسئوليات إدارة العلاقات العامة وتتنوع وظائفها مع نمو حجمها وتوافر الكفاءات الفنية بها. ويحدث هذا فى البنوك الكبيرة التى تحرص على إقامة واستمرار الفهم المتبادل بينها وبين جماهيرها المتنوعة. وتستعين هذه الإدارة غالباً بمستشار خاص أو بمكتب استشارى بالإضافة إلى الخبرات الداخلية للقيام بأعمال العلاقات العامة بصورة متطورة.

ويختلف الحال فى البنوك الصغيرة حيث تترك بعض الأعمال التخصصية كالنشر والإعلان والتدريب على العلاقات بالعملاء إلى متخصصين فى هذه المجالات مع بقاء المسؤولية الشاملة على العلاقات العامة فى دائرة اختصاص رئيس البنك أو أحد أعضاء مجلس إدارته ويتحمل رئيس البنك أو عضو مجلس الإدارة المختص مسؤولية توجيه الإدارات الفرعية للعمل وفق برنامج العلاقات العامة الموضوع من قبله أو بالتعاون مع مستشار خارجى. ويفضل فى حالة هذه البنوك إنشاء إدارة صغيرة الحجم للعلاقات العامة تحت إشراف أحد أعضاء مجلس الإدارة.

### أقسام إدارة العلاقات العامة :

تبرز فى مقدمة أقسام إدارة العلاقات العامة فى أى بنك من البنوك تلك الأقسام التى تتناول عملية الاتصال الموجه من إدارة البنوك إلى الجمهور. ويتوقف حجم هذه الأقسام وتنوعها على العوامل الآتية :

- ١- مدى اقتناع البنك بدور العلاقات العامة، والاتصال كوظيفة من وظائفها الأساسية فى تحقيق التفاهم بين البنك والجمهور.
- ٢- حجم البنك ونوعية الخدمات التى يقدمها.
- ٣- مجالات اتصال البنك بالجمهور وحجم كل جمهور منها.
- ٤- نسبة تواجد وسائل الاتصال الجماهيرية وفعاليتها فى بيئة عمل البنك حيث يزيد عبء الاتصالات على إدارة العلاقات العامة فى العواصم والمدن الكبرى التى تصدر فيها صحف كثيرة وتبث إذاعات متعددة ويكثر تواجد رجال الفكر والإعلام.

ورغم أن وظيفة البحوث من الوظائف الأساسية فى عملية العلاقات العامة، إلا أن عدداً قليلاً من البنوك فى الدول المتقدمة هو الذى يحرص على تخصيص قسم يتولى هذه المهمة فى إدارة العلاقات العامة. فى الوقت الذى يكاد يندم فيه

وجود هذا القسم فى الدول النامية ومن بينها مصر التى لا يوجد فى بنوكها التجارية أى قسم خاص للبحوث فى إدارة العلاقات العامة ، بل إن بحوث التسويق فى البنوك التجارية المصرية لا توجد لها إدارة مستقلة وإنما تتم من خلال الإدارة العامة للبحوث التى لم تهتم حتى الآن بدراسة العملاء والتعرف على رغباتهم وتفضيلاتهم تجاه الخدمة المقدمة<sup>(٣)</sup>.

وتخصص بعض البنوك قسماً خاصاً للمكتبة ترتب فيه جميع المعلومات المتوافرة عن البنك وجمهوره فى سجلات تعد لهذا الغرض. كما تحفظ القصاصات الصحفية التى تتعلق بالبنك أو العاملين به بعد إضافة البيانات التى تبين مصدرها وتاريخها على وريقات تلتصق بها، وترتب حسب تاريخ النشر وتوضع فى مظارييف أو سجلات تيسر الرجوع إليها فى أى وقت. وتستعين بعض البنوك بأخصائى متمرس فى عملية الحفظ والتوثيق، خاصة إذا كان حجم ما ينشر عن البنك كبيراً إلى الحد الذى يتطلب ذلك.

ولا تكاد تخلو إدارة علاقات عامة أياً كان حجمها من قسم للنشاط الداخلى يختص بإعداد الحفلات وتنظيم الرحلات وتوزيع الهدايا وتنظيم المسابقات الرياضية والفنية وتقديم الخدمات المتنوعة التى يحتاج إليها جمهور العاملين بالبنك. بالإضافة إلى القيام بالأنشطة الإعلامية الداخلية وتثقيف العاملين وتدريبهم على أفضل أساليب التعاون مع العملاء.

وتبدى بعض البنوك اهتماماً خاصاً بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة فى المجتمع فتخصص لها قسماً خاصاً فى إدارة العلاقات العامة يتولى تخطيط وتنفيذ البرامج التى تهدف إلى خدمة المجتمع والمساهمة فى المشروعات التى تحقق الرخاء والرفاهية للجمهور الخارجى. وفى بعض البنوك يتحمل المسئولية مدير العلاقات العامة ضمن مسؤولياته الخاصة التى يمارسها خارج نطاق عمل الأقسام.

كما يؤثر تشعب علاقات البنك وحجم كل جمهور من جماهيره على تنوع

أقسام الاتصال به لتلائم كل وسيلة الجمهور المستهدف ؛ فإذا كان حجم الجمهور كبيراً احتاج إلى وسائل جماهيرية للاتصال به ؛ وإذا كان هذا الجمهور صغيراً يصبح من العبث استخدام هذه الوسائل لارتفاع تكلفتها من ناحية، وعدم التأكد من تعرض الجمهور المستهدف للرسالة الموجهة من خلالها من ناحية أخرى. ولذلك نجد أن هناك ثلاثة أساليب لتنظيم أقسام الاتصال بإدارات العلاقات العامة.

#### أولاً- الأسلوب الاتصالى العام:

وتوزع مسئوليات الأقسام فى هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التى توجه رسائلها إلى الجمهور العام. فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، ورعاية العلاقات بالصحفيين، بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة، ويخصص قسم آخر للإذاعة والتليفزيون، وثالث للإنتاج السينمائى، ورابع للندوات، وخامس لإنتاج المطبوعات والنشرات. وفى بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامى. بينما يقوم بهذه الوظيفة فى بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام، ومن الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية، ولذلك يسمى أحياناً بالأسلوب الإعلامى أو الوظيفى.

#### ثانياً- الأسلوب الاتصالى النوعى:

وفى هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للبنك. فقسم للاتصال بالمساهمين، وثان بالعملاء، وثالث للمودعين، ورابع بالشركات، أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط البنك وعلاقاته.

ويكون كل قسم مسئولاً عن رعاية علاقات البنك بكل قطاع من هذه القطاعات، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشر، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية ، ويسمى هذا الأسلوب أحياناً بالأسلوب الاتصالى، ولما

كان الإعلام شكلاً من أشكال الاتصال وفناً من فنونه فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معيرة عن طبيعة التقسيم<sup>(٤)</sup>.

### ثالثاً- الأسلوب الاتصالى المزوج:

ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على البنك بشكل مباشر، بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التى تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك، وليس هناك تفضيل مطلق لأى من هذه الأساليب الثلاثة، فالأسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات البنك وأهدافه وإمكاناته التى يستعين بها على تحقيق هذه الأهداف.

وإلى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسماً للنشاط الداخلى، كإعداد الحفلات، والرحلات، والمعارض، وتوزيع الهدايا فى المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية، وغير ذلك من الأنشطة التى تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، وتبدى بعض الإدارات اهتماماً كبيراً بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية فى هذا المجتمع، فتجعل للشئون العامة قسماً أو أكثر من أقسام إدارتها، وأحياناً تصبح هذه الوظيفة هى المسئولية الأولى للإدارة<sup>(٥)</sup>.

### المركزية واللامركزية فى إدارة العلاقات العامة:

تأخذ معظم البنوك بالنمط المركزى لإدارة العلاقات العامة حيث تتركز أقسام الإدارة والمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى بها فى المقر الرئيسى للبنك أو فى نفس المدينة التى يوجد بها هذا المقر. وقد يوجد فى كل فرع مسئول علاقات عامة يستمد صلاحياته من الإدارة المركزية وتصدر إليه التعليمات والتوجيهات التى تحكم أسلوب ممارسته للعمل بما يتفق والسياسة العامة التى يضعها المسئولون فى المقر الرئيسى. ولا يوجد ممثل للعلاقات العامة فى الفروع وهو ما يحدث فى أغلب الأحوال ولكن هذا لا ينفى قيام مدير

الفرع ومعاونه بهذه المسئولية حسب درجة اقتناعهم بهذه الوظيفة واستعدادهم لممارستها<sup>(١)</sup>.

وهناك عدد قليل من البنوك الأمريكية التى تخصص فروعاً لإدارة العلاقات العامة فى الفروع الرئيسية للبنك وتسمح لها بممارسة هذه الوظيفة طبقاً للظروف البيئية الموجودة فيها ودون تقيد بأسلوب الممارسة المتبع فى المقر الرئيسى.

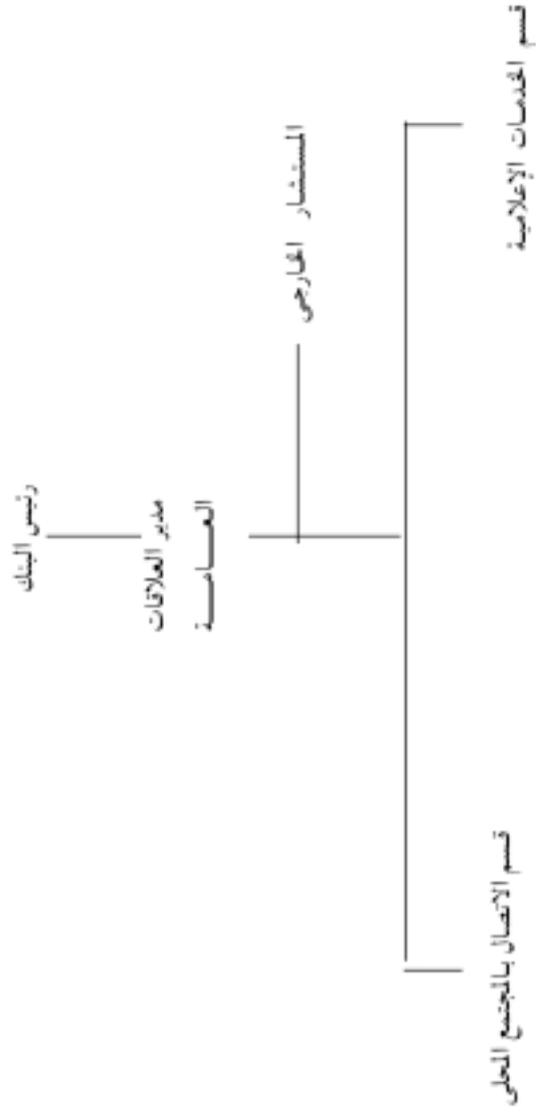
وإن كان هذا لا ينفى وضع الأهداف العامة للبنك فى اعتبار كافة الممارسين فى كل الفروع. كما توجد للبنوك الأمريكية الكبيرة فروع خارج الولايات المتحدة فى بعض بلدان العالم الصديقة للنظام الأمريكى. وتدار العلاقات العامة فى هذه البنوك وفى غيرها من بنوك الدول الأخرى فى خارج بلادها على أساس لا مركزى شأنها فى ذلك شأن الإدارة العامة لفرع البنك والتى تختار ما يناسبها من ممارسات فى ضوء السياسة العامة للبنك الذى تمثله.

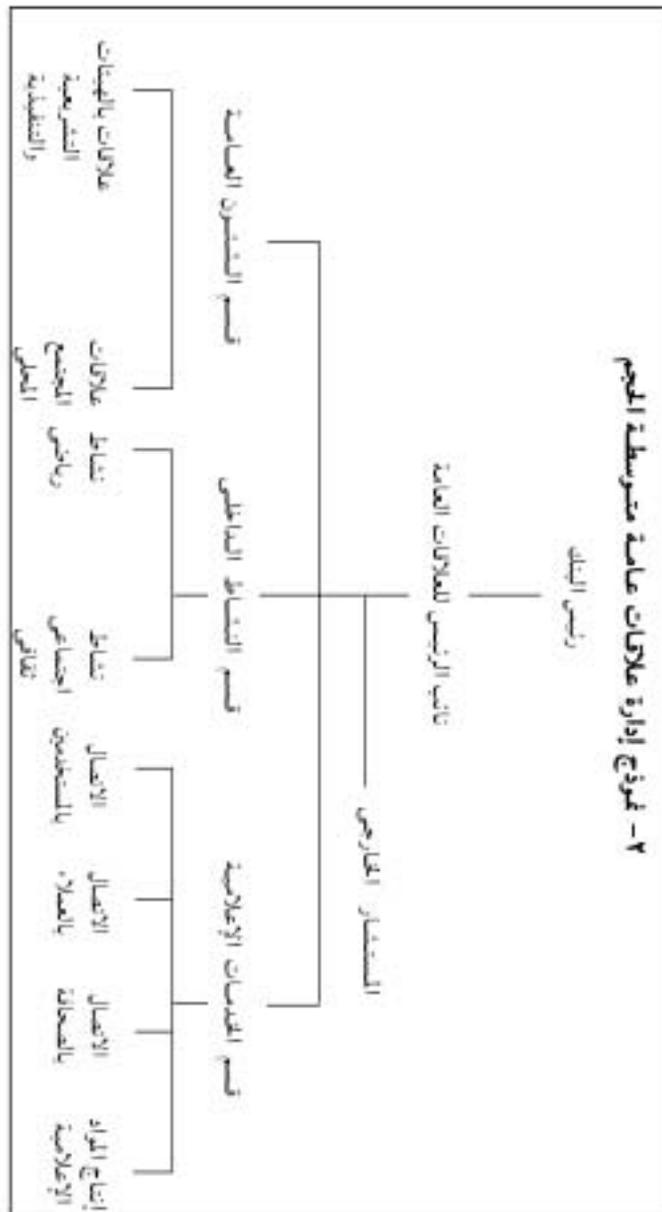
ولما كانت هناك بعض الوظائف التى تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حدة، وتحتاج فى نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملاءمة الظروف المتباينة لكل فرع، فقد بدأت البنوك فى الجمع بين الأسلوب المركزى واللامركزى للتمتع بمزايا كل منهما.

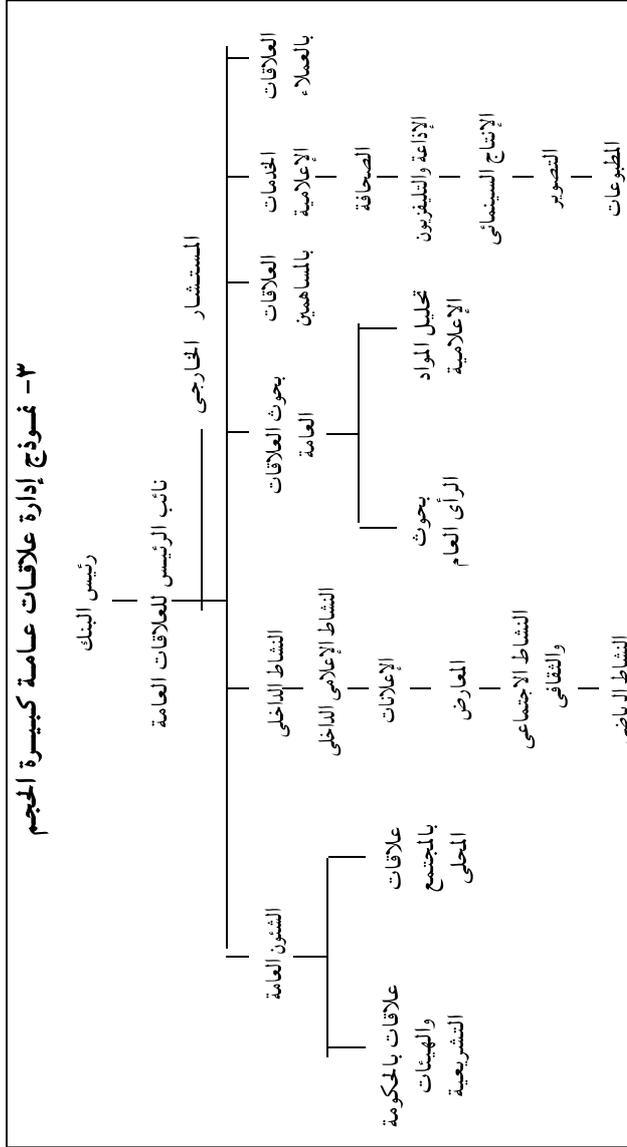
وفى ظل هذا الأسلوب تشترك الفروع فى وضع الخطة العامة. ويحدد كل فرع واجباته الخاصة فى إطار هذه الخطة مستفيداً من الإمكانيات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة فى المقر الرئيسى.

وفىما يلى ثلاثة نماذج مقترحة لتنظيم إدارة العلاقات العامة فى البنوك طبقاً لحجم البنك.

١- نموذج إدارة علاقات عامة صغيرة الحجم







### التأهيل العلمى للمشتغلين بالعلاقات العامة فى البنوك:

يخضع التأهيل العلمى لممارسى العلاقات العامة فى البنوك للقواعد العامة التى ينبغى أن تتبع فى تأهيل المشتغلين بهذه المهنة بصفة عامة فى كل المجالات. فالمشتغل بالعلاقات العامة فى البنوك يتحتم عليه أن يوفر لنفسه خلفية علمية مناسبة فى مجالات الدراسات السلوكية والاجتماعية والإدارية والسياسية والاقتصادية بالإضافة إلى علوم الاتصال بالجمهور ومناهج البحث والإحصاء والتاريخ.

ومن المؤكد أن البنوك تأتى فى مقدمة المنشآت التى تتأثر بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما أن تأثير هذه الأوضاع فى الظروف الطبيعية يلقى بظلاله على مناخ العمل البنكى ، مما يتطلب ضرورة دراسة هذه الجوانب لتحقيق التكيف مع المجتمع الذى يعمل فيه البنك. كما أن معرفة الأساليب العلمية لتشكيل الاتجاهات والتأثير فى رأى العام وكسب تأييده يحتاج إلى معرفة عميقة وإلمام كامل بالدراسات السلوكية والاجتماعية بالإضافة إلى علوم الاتصال الجماهيرية. ولما كانت دراسة رغبات الجمهور وآراء العملاء فى أساليب الخدمة البنكية والتعرف على المشكلات التى تواجههم تمثل ضرورة حتمية لتحقيق التفاهم بين البنك وعملائه فإنه ينبغى القيام بالأبحاث التى تحقق هذه الغايات بأسلوب علمى. وهذا يتطلب معرفة كافية بمناهج البحث والإحصاء فى بعض المشتغلين بإدارة العلاقات العامة.

كما ينبغى تنمية المهارات الأساسية لممارسة هذه المهنة فى مجالات الكتابة والقراءة والتخاطب والاستماع والحس الفنى. ويفترض قبل ذلك كله أن تتوفر فى المشتغل بالعلاقات العامة فى هذا المجال صفات الشخصية المحبوبة التى تتمثل فى الجاذبية، والإحساس العام، وحب الاستطلاع، والكياسة، والالتزان والاهتمام بالآخرين. وكذلك يندرج تحت هذه الصفات الحماس والموضوعية والاستقامة، والخيال الخصب، والشجاعة، والنشاط بالإضافة إلى القدرة على

التأثير فى الآخرين واستمالتهم لصالح البنك<sup>(٧)</sup>.

### الاستعانة بمستشار خارجى:

تلجأ بعض البنوك إلى الاستعانة بالخبرات العالية التى تتوفر لوكالات العلاقات العامة فى الدول الكبرى أو لمكاتبها الاستشارية فى هذه الدول أو فى غيرها. ويتمتع المستشار الخارجى بعدة مزايا تمكنه من الإسهام المثمر فى مهام العلاقات العامة بأى مؤسسة من المؤسسات. وفى مقدمة هذه المزايا المهارات النادرة والخبرات التخصصية الدقيقة التى تتوفر لهذه المكاتب المتخصصة. كما أن المستشار الخارجى لا يتأثر بالمشكلات الداخلية وعلاقات العمل المستمرة التى تنشأ بين الزملاء فى البنك والتى تحتاج إلى شخص محايد يستطيع أن يقيم الأمور بموضوعية دون أن يثير حساسيات داخلية. وينظر المستشار الخارجى إلى الأمور نظرة شاملة لا تجعله يغرق فى الجزئيات والتفاصيل ومن ثم لا يفقد الرؤية الكلية فى دراسته للمشكلة المطروحة.

كما أن المستشار يتقاضى أتعابه تبعاً لما يقدمه من خدمات فعلية وبالتالي لا يمثل عبئاً مادياً على البنك طالما أنه يقدم له مقابل ما يحصل عليه من مكافآت<sup>(٨)</sup>.

ورغم هذه المزايا التى يحققها عمل المستشار إلا أنه توجد بعض المحاذير التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار. فقد يشوب النظرة الشاملة للموقف من جانب المستشار بعض القصور إذا غفلت عن إدراك بعض الخفايا بالموقف العام، والتى لا تظهر بوضوح لأى شخص من خارج البنك. ونتيجة ذلك يصبح تقويم المستشار للموقف غير دقيق رغم حرصه على الموضوعية. وقد لا ترتاح إدارة العلاقات العامة بالبنك للمستشار الخارجى إذا كان مفروضاً عليها من الخارج أو إذا لم يؤخذ رأيها فى الاختيار.

وللتغلب على هذه المحاذير يجب تأكيد التعاون بين المستشار الخارجى والإدارة الداخلية والاستفادة بمزايا كل منهما. كما ينبغى أن يتم اختيار هذا المستشار بعد أخذ رأى الإدارة الداخلية ومعرفة الجوانب التى يمكن أن

يوجه خدماته إليها.

### ويخضع اختيار المستشار الخارجى للاعتبارات التالية:

- ١- القدرات المهنية والمهارات التى يتمتع بها بصفة عامة وفى مجال العلاقات العامة المالية بصفة خاصة.
- ٢- الانتماء إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور فى مجال ممارسة العلاقات العامة.
- ٣- السمعة الخاصة التى يتمتع بها والتى تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المؤسسات المختلفة، والعملاء الذين يتعاملون معه فى الوقت الحالى، والذين سبق لهم التعامل معه.
- ٤- الأعباء المالية التى ستتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجى.
- ٥- الاحتياجات الفعلية التى سيقوم المستشار بسد العجز فيها أو سيساهم فى تحقيق الأداء الأفضل لها.

### المجالات التى يمكن أن يساهم فيها المستشار:

- ١- إعداد وتنفيذ بحوث الرأى العام.
- ٢- وضع البرنامج العام أو الفعلى لأنشطة العلاقات العامة.
- ٣- كتابة المقالات والموضوعات فى المجالات التجارية والعامة وفى وسائل الاتصال المحلية والمركزية.
- ٤- تدعيم صلة البنك بوسائل الاتصال الجماهيرية.
- ٥- تنظيم المؤتمرات الصحفية.
- ٦- تصميم وإقامة المعارض والإشراف عليها.
- ٧- كتابة وإخراج النشرات الداخلية والخارجية.
- ٨- تصميم شعار البنك وتطوير النماذج المصورة التى تساهم فى تحديد

## شخصية البنك من الناحية الشكلية.

٩- عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة فى الموضوعات الهامة.

١٠- إعداد وإخراج الكتيبات الخاصة والتقارير السنوية.

١١- تنظيم المسابقات والأحداث الخاصة كالיום المفتوح، والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التى تستهدف تقديم البنك إلى الجمهور.

١٢- إنتاج المواد السمعية والبصرية للأغراض الإعلامية والتأثيرية.

١٣- تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها فى الأماكن المناسبة فى البنك<sup>(٩)</sup>.

وتختلف البنوك فى مقدار الاستعانة بهذه الخدمات التى يقدمها الخبير أو المستشار الخارجى فبعضها لا يلجأ إليه إلا فى أضيق الحدود، وبصفة خاصة حينما تكون إدارة العلاقات العامة فى البنك مستوفية لجميع عناصر العمل الفنى. فى هذه الحالة تقتصر مهمة المستشار على تقديم الرأى والمشورة فى المجالات العامة والبرامج ذات الأهمية الخاصة كالاحتفالات بذكرى مرور فترة زمنية معينة على إنشاء البنك، أو افتتاح فرع جديد، أو إدخال أنظمة جديدة فى مجال العمل البنكى.

أما البنوك التى تعانى نقصاً فى بعض المهارات الفنية أو لا تسمح لها ميزانيتها بتعيين المزيد من أصحاب هذه المهارات فى إدارة العلاقات العامة فإن نطاق الخدمات التى تحتاج إليها من الخارج سيتسع إذا كانت حريصة على أداء العمل بصورة مرضية. كما تعتمد بعض البنوك الصغيرة على الخبرات الخارجية اعتماداً كلياً، حيث تترك الأعمال التخصصية كالنشر والإعلان والتدريب على العلاقات بالعملاء إلى متخصصين فى هذه المجالات.

### النشاط العلمى للمنظمات فى مجال العلاقات العامة المالية:

أنشئت فى الولايات المتحدة الأمريكية منظمة مهنية للعلاقات العامة والإعلان وإدارة الأفراد والإدارة العليا فى البنوك ومؤسسات الادخار والإقراض. وقد أطلق على هذه المنظمة جمعية العلاقات العامة فى المنشآت المالية (The Financial Public Relations Association) وتقدم هذه المنظمة خدماتها بانتظام فى مجال أساليب وبرامج العلاقات العامة وتطوير الإدارة. ويستعير أعضاء هذه المنظمة البرامج والمواد الإعلامية التى تعدها لترويج أنشطة الأعضاء<sup>(٩)</sup>.

وتحتوى المجلة الشهرية للجمعية على أخبار ودراسات لبعض الحالات والمشكلات التى تواجه العلاقات العامة فى مجال العمل البنكى بالإضافة إلى المقالات المتخصصة. وتطبع الجمعية التقارير والبحوث التى تعدها لجنة البحوث بها، وكذلك الكتاب السنوى الذى يتضمن كل ما يحدث فى اجتماع الجمعية العمومية لهذه المنظمة. وتدير هذه الجمعية معهداً للعلاقات العامة فى المنشآت المالية، كما تعد أفلاماً تدريبية لموظفى البنوك.

كما تقوم الجمعية الأمريكية بالبنوك من خلال شعبة العلاقات العامة بها بإنتاج أفلام العلاقات العامة، وتصميم الإعلانات، وإعداد مواد النشر وتنفيذ بحوث التسويق بالإضافة إلى بعض المواد التدريبية للعاملين. كما تصدر الشعبة مجلة تتضمن مختارات من أخبار العلاقات العامة فى البنوك المختلفة.

ويقوم المعهد الأمريكى للبنوك ومعهد الدراسات العليا فى مجال البنوك بتنظيم دراسات فى العلاقات العامة، وعقد الحلقات البحثية التى تناقش مشكلات العلاقات العامة فى مجال العمل البنكى. وتقدم مجلة الجمعية الأمريكية للبنوك أهم الدراسات والبحوث التى تعد فى هذا المجال.

## ملخص الفصل الثانى

تناول هذا الفصل مكانة إدارة العلاقات العامة فى البنوك ووضع المسئول عنها داخل مجلس إدارة البنك وأقسام هذه الإدارة التى تحقق من خلالها وظائفها الأساسية، وأهمية الفروع أو الإدارات اللامركزية إلى جانب الإدارة الرئيسية. وعرض هذا الفصل أيضا لعملية التأهيل العلمى للمشتغلين بالعلاقات العامة فى البنوك، وقواعد اختيار المستشار الخارجى، والمجالات التى يسهم فيها بحيث يتحقق التكامل بين الإدارة الداخلية والمستشار الخارجى . وقد اختتمنا الفصل بالحديث عن المنظمات العلمية والمهنية التى تقدم خدماتها فى مجال البرامج الإعلامية للبنوك، وفى مقدمتها جمعية العلاقات العامة فى المنشآت المالية، والجمعية الأمريكية للبنوك، والمعهد الأمريكى للبنوك ومعهد الدراسات العليا . ويصدر كل منها مجلة خاصة ببرامج وأنشطة العلاقات العامة ، بالإضافة إلى إنتاج الأفلام التدريبية لموظفى البنوك.

## أسئلة الفصل الثانى

قبل أن تنتقل إلى الفصل التالى ، أجب عن هذه الأسئلة:

- ١- تحدث عن مكانة إدارة العلاقات العامة فى البنوك المختلفة؛ والأقسام الأساسية التى تضمها .
- ٢- اشرح أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة فى البنوك ، ثم وضح الحالات التى تطبق فيها الإدارة المركزية وكذلك اللامركزية .
- ٣- وضح أهمية الاستعانة بمستشار خارجى للعلاقات العامة فى البنوك، والمحاذير التى ينبغى أن نتنبه إليها فى هذا المجال، ثم اشرح دور المنظمات المهنية للعلاقات العامة فى تقديم الخبرات العلمية والعملية للبنوك .

## هوامش الفصل الثانى

- (١) Stephenson, Howard (ed): **Handbook of Public Relations**. Second Edition, New York, McGraw Hill Book Company, ٩٧١, p. ٥٥٩.
- (٢) Ibid: p. ٥٦٠.
- (٣) جمال الدين محمد المرسى: تسويق خدمة الإيداع بالبنوك التجارية المصرية. رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التجارة جامعة أسيوط ١٩٧٩ (غير منشورة) ص ٢٥٢.
- (٤) وكذلك ، فإن تسمية الشكل الأول للتقسيم بالأسلوب الإعلامى لا تعبر عن أشكال الاتصال الأخرى كالدعاية والإعلان، وهو نفس القصور الذى تعاني منه التسمية الشائعة لوسائل الاتصال الجماهيرية، والتي تسمى عادة بوسائل الإعلام. وربما كان السبب فى هذه التسمية أن الهدف الأول لإنشاء هذه الوسائل كانت تمثله الوظيفة الإعلامية فى معظم الأحوال، رغم أنه لا يشكل إلا نسبة ضئيلة من دور هذه الوسائل والملاحظ أن تسمية وسائل الاتصال الجماهيرية هى التسمية الشائعة فى اللغات الأجنبية وليست وسائل الإعلام.
- (٥) على عجوة (دكتور). مرجع سابق، ص ٤٢.
- (٦) Canfield, Bettrand and Frazier, Moore: op.cit., p. ٤٦.
- (٧) للمزيد من التفاصيل فى هذه الصفات ، يمكن الرجوع إلى الفصل الثانى من كتاب :  
الأسس العلمية للعلاقات العامة للمؤلف، وكذلك الفصل السادس من المرجع التالى:  
Nolte. Lawrence: **Fundamentals of Public Relations**. New York,  
Pergamon Press Inc. ١٩٧٤.
- (٨) Jefkins. Frank: **Planned Press and Public Relations**. London,  
International Textbook Company, ١٩٧٧, pp. ٧٤-٧٥.
- (٩) Stephenson, Howard: op.cit., p. ٥٨٥.



### الفصل الثالث

## بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك

### الأهداف التعليمية:

عزيزى الدارس :

عزيزتى الدارسة :

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ، أن تكون قادراً على أن :

١ - تذكر أهداف بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك.

٢ - تدرك أنواع البحوث وفقاً لتصنيف معين.

٣ - تحدد مشكلة بحثية بصيغة علمية.

٤ - تصيغ فروضاً بحثية.

٥ - تختار أدوات لبحث ما.

٦ - تحدد شروط اختيار عينة بحث.

٧ - تستخدم أساليب جمع البيانات.

٨ - تعالج البيانات مكتبياً.

٩ - تنظم المعلومات المستخدمة.

١٠ - تفسر البيانات الواردة لمعالجة قضية بحثية.

**العناصر:**

١ - أهداف بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك .

٢ - أنواع البحوث.

٣ - خطوات البحث المسحى :

\* تحديد المشكلة \* وضع الفروض \* اختيار الأدوات .

\* اختيار العينات \* اختيار الباحثين \* جمع البيانات .

\* معالجة البيانات \* تحليل البيانات \* تفسير البيانات .

### الفصل الثالث

## بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك

### مقدمة :

من الثابت أن البداية الصحيحة لممارسة العلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة ترتكز على المعلومات الدقيقة والكاملة عن آراء الجماهير المختلفة المؤثرة على هذه المؤسسات التى تتأثر بنشاطها وسياستها. ولم يعد من المقبول تجاهل الأساليب العلمية لقياس هذه الآراء ومعرفة الاتجاهات السائدة بعد أن توفرت وسائل البحث العلمى المتطورة، وأدوات القياس المتعددة. وقد أصبح لبحوث العلاقات العامة دور أساسى فى مساعدة الإدارة على رسم السياسات المقبولة من الجماهير. كما أن هذه البحوث تعطى الفرصة للجماهير لكى تعبر عن رضاها أو سخطها بالنسبة للسياسات أو الممارسات العملية فى المؤسسات المختلفة.

وتؤدى هذه البحوث وظائف أخرى أساسية فى مقدمتها تحديد أهداف واستراتيجيات العلاقات العامة وتقويم الأثر الفعلى لبرامجها. كما أنها تساعد فى معرفة آراء العملاء فى أساليب الخدمة واقتراحاتهم بتطويرها ثم استجابتهم للتغيرات التى تطرأ عليها. وتكشف هذه البحوث عن أسباب التأييد أو الرفض لسياسة المؤسسة وأنشطتها، وتحدد بشكل دقيق المشكلات التى تواجه استمرار العلاقات الطيبة بين أى منظمة وجماهيرها.

### أهداف بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك:

#### ١ - التعرف على صورة البنك فى أذهان الجماهير:

الصورة الذهنية تعنى ذلك المفهوم العقلى الشائع بين أفراد جماعة معينة. ويشير هذا المفهوم إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسى نحو شخص معين، أو نظام

ماء، أو طبقة بعينها أو جنس بعينه، أو فلسفة سياسية أو قومية معينة أو أى شىء آخر<sup>(١)</sup>.

ويرى كلود روبينسون (Claude Robinson) ووالتر بارلو (Walter Barlow) أن المفهوم البسيط لاصطلاح صورة المؤسسة يعنى ببساطة الصورة الفعلية التى تتكون فى أذهان الناس عن الشركات والمؤسسات المختلفة. وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة. وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثقة. ولكنها فى نهاية الأمر تمثل واقعاً صادقاً من وجهة نظر من يحملونها فى رؤوسهم<sup>(٢)</sup>.

والصورة الطيبة عن أى بنك من البنوك هى الرصيد البنكى الأول الذى يقوم على أساسه نجاح البنك أو فشله. لذلك أصبح من الضرورى البحث عن أفضل الأساليب لتكوين صورة طيبة لأى بنك فى أذهان الجماهير وقياس معالم هذه الصورة باستمرار للتأكد من صفاتها وعدم وجود ما يعكسها بأى شكل من الأشكال. وتركز بحوث الصورة على التعرف على اتجاهات الجماهير نحو البنك، ومدى فهمهم للدور الذى يقوم به، واقتناعهم بأساليب أداء الخدمات البنكية. كما تستهدف هذه البحوث التعرف على درجة ذبوع اسم البنك وشهرته والجوانب الإنسانية المرتبطة به، والأفراد العاملين فيه.

وتعتبر نتائج هذه البحوث بمثابة المرآة التى يرى البنك من خلالها صورته كما يراها الجمهور. ويتوقف وضوح الصورة فى هذه المرآة على دقة إجراء البحث وموضوعيته، وصدق تحليله وتفسيره لصانعى القرار بالبنك. وتساعد هذه الصورة الموضوعية على إجراء عملية التصحيح الذاتية المبنية على الحقائق والمعلومات الواردة فى نتائج البحث. وكثيراً ما تتخذ قرارات وترسم سياسات على افتراض خاطئ لمضمون صورة البنك فى أذهان الجماهير.

## ٢- بحوث الدوافع:

تركز هذه البحوث على معرفة الأسباب الكامنة وراء نظرة الجمهور إلى البنك بود وتقدير أو عدم قبوله أو رفضه لسياسته ونشاطاته ، فهى تحاول أن تعرف من المقابلات المتعمقة مع عينة ممثلة من جماهير البنك ما الذى يحرك الناس أو يشكل اتجاهاتهم ، على نحو معين تجاه هذا البنك. ولكى نفهم الدوافع المؤثرة على آراء الأفراد فمن الضرورى أن نعرف العوامل النفسية والاجتماعية التى تشكل اتجاهاتهم. فقد لا تكون نظرة الأفراد إلى بنك معين انعكاسا لسياسات البنك أو نشاطاته فقط ولكنها تعود إلى نظرة هؤلاء الأفراد إلى البنوك بصفة عامة أو إلى العمل المصرفى ككل.

ويعتمد هذا النوع من البحوث على الأسئلة غير المباشرة ويحتاج إلى مهارة كبيرة فى صياغة الأسئلة وترتيبها لاكتشاف حقيقة ما يفكر الناس فيه. ويقوم بتوجيه الأسئلة خبراء متخصصون فى مثل هذا النوع من المقابلات التى تعتمد على ذاكرة الباحث فى توجيه الأسئلة بترتيب معين وتسجيل إجابات المبحوث فور الانتهاء من المقابلة أو استخدام جهاز التسجيل إذا لم يكن يثير مخاوف معينة عند المبحوث.

ولما كانت معظم الاتجاهات تقوم على أساس عاطفى أكثر من استنادها إلى المنطق والفكر الرشيد فقد أصبح من الضرورى الكشف عن المؤثرات النفسية اللاشعورية التى تساعد على تكوين هذه الاتجاهات ويكون تفسير النتائج فى هذه الحالة قائماً على أساس النظريات النفسية والاجتماعية التى توضح الأبعاد الحقيقية للبيانات المستخلصة من البحث.

وهناك جدل كبير حول أهمية بحوث الدوافع يعود فى أكثره إلى الفهم الخاطى، وفى البعض الآخر إلى التطبيق غير السليم لهذه البحوث<sup>(٣)</sup>.

والذى لا شك فيه أنه يمكن الحصول على نتائج قيمة إذا ما استخدمت هذه البحوث استخداماً واعياً وبكفاءة عالية لمعرفة دوافع العملاء فى التعامل مع البنك

أو ترددهم فى استمرار التعامل.

### ٣- بحوث قياس الأثر:

يستخدم هذا النوع من البحوث لقياس الأثر الفعلى لبرامج العلاقات العامة على الجماهير ، ولتحقيق هذا الهدف فى مجال البرامج الاتصالية يلجأ الخبراء غالباً إلى الدراسات التجريبية.

وتستخدم الدراسات التجريبية للتعرف على تأثير برنامج معين فى نقل المعلومات أو تغيير الاتجاهات، أو تكوين الرأى حول موضوع معين، وقد يكون ذلك بتوجيه أسئلة معينة إلى أفراد العينة المختارة للتجربة، ثم عرض مؤثر إعلامى يعقبه توجيه أسئلة أخرى لتقويم أثر البرنامج. إحداها تؤخذ كمجموعة ضابطة لا تتعرض للمؤثر والثانية هى المجموعة التجريبية التى تتعرض للمؤثر.

### وهناك ثلاث طرق لتنفيذ التجربة فى الحالة الثانية:

**الطريقة الأولى:** نوجه فيها الأسئلة قبل إجراء التجربة للمجموعة الضابطة فقط، ثم توجه بعد إجراء التجربة للمجموعة التجريبية على أساس أن المجموعتين متماثلتان تماماً، وأن اختلاف النتائج فى إجابات المجموعتين يمثل تأثير البرنامج. فى **الطريقة الثانية** توجه الأسئلة للمجموعتين معاً قبل إحداث المؤثر الإعلامى - للمجموعة التجريبية - وبعده.

**أما الطريقة الثالثة** - وهى أقل الطرق دقة - فتعتمد على القياس البعدى للمجموعتين الضابطة والتجريبية - ويؤخذ على هذه الطريقة عدم تحديد حجم التأثير الناتج عن البرنامج بدقة لعدم وجود قياس مسبق لاتجاهات المبحوثين واحتمال تداخل بعض المؤثرات الأخرى مع المؤثر الإعلامى<sup>(٤)</sup>.

وقد تطورت دراسات تصميم التجارب فى السنوات الأخيرة لتواجه احتمالات تأثير العوامل العارضة، وإمكان تحديد الأثر الحقيقى للمؤثر التجريبى

فقد لجأ الباحثون إلى استخدام أكثر من مجموعة ضابطة مع المجموعات التجريبية لزيادة الدقة فى تحديد أثر المتغير المستقل، وهو هنا المطلوب اختبار تأثيره. وقد ثبت أنه كلما طال المدى الزمنى بين توجيه الأسئلة فى المرة الأولى والثانية، كانت هناك فرصة أكبر لتداخل عوامل أخرى فى عملية التأثير، ومهما يكن من أمر، فإن لكل تجربة ظروفها التى تتطلب من الباحث أن يعد حساباته بدقة للسيطرة عليها، وإلغاء أثر المتغيرات الأخرى التى يتحتم عزل تأثيرها، لتحديد أثر المتغير التجريبى بأقصى قدر من الدقة. فإذا لم يكن من الممكن عزل تأثير تلك المتغيرات فمن الضرورى أن يدخل الباحث حساب هذا التأثير فى اعتباره عند تصميم التجربة.

ويشكك بعض خبراء العلاقات العامة فى جدوى هذه الدراسات من منطلق أن القياس القبلى يركز انتباه المبحوثين على الموضوعات التى يتعرض لها الاتصال، ولذلك يصبح جمهور المبحوثين أكثر وعياً لما يقدم له فى البرنامج الاتصالى وهو ما لا يتحقق للجمهور العادى الذى لا يتعرض لهذا البرنامج<sup>(٥)</sup>.

ولا تثير الدراسات المسحية التى تجرى بين وقت وآخر للتعرف على أثر السياسات أو النشاطات المختلفة أية شكوك فى سلامة نتائجها من جانب الخبراء. وغالباً ما تستخدم هذه البحوث فى أعقاب التغيرات والأحداث البارزة التى تمر بها البنوك، وكذلك بعد الانتهاء من الاحتفالات والمناسبات والاجتماعات السنوية مع المساهمين.

#### ٤ - دراسة الجماهير النوعية:

تحرص البنوك التى تبدي اهتماماً ملحوظاً ببحوث الرأى العام على دراسة القطاعات الجماهيرية المتميزة التى تؤثر اتجاهاتها على سمعة البنك وازدهار نشاطه والتى تتأثر فى نفس الوقت بأى تغيير يحدث فى سياسات هذا البنك. ويأتى فى مقدمة هذه الجماهير جمهور العاملين داخل البنك اتفاقاً مع المبدأ القائل بأن

جهود العلاقات العامة يجب أن تبدأ من الداخل. والثابت أن هذا الجمهور الذى يمثل البنك باستمرار فى احتكاكه اليومى بالعملاء يقوم بدور أساسى فى تقديم البنك لجمهور العملاء. وما لم يتميز هذا التقديم بالأداء الطيب والمعاملة الكريمة فإن أى جهد تبذله العلاقات العامة بعد ذلك لا يكتب له النجاح.

لذلك يصبح من الضرورى التعرف على آراء هذا الجمهور ودراسة أفكاره ومقترحاته لتيسير أسلوب تقديم الخدمة للعملاء. كما أنه يتحتم التعرف على المشكلات الأساسية التى تواجه العاملين خاصة ما يرتبط منها بظروف العمل، وسياسات البنك الداخلية فى مجال الأجور والمكافآت وساعات العمل. وإذا كانت برامج رفع الروح المعنوية بين العاملين تعتبر حجر الزاوية فى مجال العلاقات العامة الناجحة مع العاملين، فينبغى قياس أثر هذه البرامج ومعرفة نتائجها فى تنمية الشعور بالانتماء والولاء للبنك، والاستقرار الوظيفى بين العاملين. ومن أكثر القطاعات الجماهيرية اهتماماً بنشاط البنك وسياساته جمهور العملاء الذى تركز عليه الأعمال البنكية، والذى يسهل تحوله من بنك إلى آخر، إذا شعر فى أى وقت باهتزاز فى الأداء، أو وجد بنكاً آخر أكثر قدرة على تلبية احتياجاته. لذلك تلجأ معظم البنوك الأمريكية إلى عمل استقصاء دورى للتعرف على آراء العملاء. وغالباً ما يكون هذا الاستقصاء مختصراً وقاصراً على عدد قليل من الأسئلة حتى يحقق أكبر نسبة من الاستجابة بين المبحوثين. وفيما يلى نموذج لأحد هذه الاستقصاءات القصيرة التى أجراها بنك أوف أمريكا Bank of America<sup>(١)</sup>:

## شكل رقم (٤) بحث آراء العملاء

١- ما هو التقدير الذى يستحقه الصراف بالنسبة لما يلى:

ممتاز جيد مقبول ضعيف

- البشاشة

- معرفة العمل

- المظهر الشخصى

٢- عندما تتوجه إلى البنك غالباً ما تنتظر:

- فترة طويلة جداً - فترة طويلة - فترة قصيرة

- لا انتظار

٣- هل يخاطبك الصراف باسمك:

- دائماً - عادة - أحياناً - قليلاً - لا أذكر

٤- هل يوجه الصراف لك الشكر :

- دائماً - عادة - أحياناً - قليلاً - لا أذكر

٥- من تجربتك الخاصة مع موظفى البنك ما هو التقدير الذى يستحقونه بالنسبة لما يلى:

ممتاز جيد مقبول ضعيف

- البشاشة

- معرفة ما يريده العميل

- المظهر الشخصى

٦- أين تضع البنك الذى تتعامل معه بين البنوك الأخرى:

- أفضل من معظمهم - يمثلهم تقريباً - ليس على النحو المطلوب
- أسوأ - لا توجد تجربة سابقة

٧- نرجو تحديد الخصائص التالية:

النوع السن

ذكر أنثى تحت الثلاثين ٣٠ - ٤٥ ٤٦ - ٦٥ أكثر من ٦٥  
نرجو إذا كان لديك تعليقات أو اقتراحات أن تكتبها فى السطور التالية:

---



---



---

ويتضح من هذا النموذج التركيز الشديد فى الأسئلة التى تستهدف التعرف على مستوى أداء موظفى البنك وأسلوب تعاملهم ومظهرهم الشخصى من وجهة نظر العملاء.

ويتضح مستوى الأداء من إجابات السؤالين الثانى والسادس، وبالإضافة إلى الفئة الثانية من السؤالين الأول والخامس، بينما يظهر أسلوب التعامل من إجابات السؤالين الثالث والرابع بالإضافة إلى الفئة الأولى من السؤالين الأول والخامس. وتحدد الفئة الثالثة من السؤالين الأول والخامس تقويم العميل للمظهر الشخصى لصراف البنك وموظفيه. ويركز السؤال السابع على أهم خاصيتين من الخصائص الشخصية للعملاء وهما النوع والعمر كما يتيح الاستقصاء فرصة التعبير الذاتى عن آراء واقتراحات العملاء فى الجزء الأخير من الصفحة المتضمنة للأسئلة السبعة.

وقد حدد الاستقصاء فئات التقدير لعناصر البشاشة وإتقان العمل والمظهر

الشخصى بأربعة مستويات «ممتاز - جيد - مقبول - ضعيف» فى السؤالين الأول والخامس. وتناول فى الثانى فترة الانتظار فى أربعة مستويات تتراوح بين عدم الانتظار والانتظار لفترة طويلة جداً. وفى السؤالين الثالث والرابع اللذين يهدفان إلى اكتشاف درجة الود والألفة فى التعامل من خلال مخاطبة العميل باسمه وتوجيه الشكر له، وقسمت الفئات إلى أربع تتراوح بين ممارسة هاتين العادتين : دائماً أو عادة أو أحياناً أو قليلاً وتركزت الفئة الخامسة لمن لا يتذكرون. كما حدد السؤال السادس مقارنة الأداء فى البنك والبنوك الأخرى بأربع مستويات ما بين التفضيل والمساواة والضعف والسوء.

وتتضح أهمية دراسة رأى العميل عند إجراء أى تغييرات فى أسلوب الخدمة لمعرفة مدى ارتياح العملاء للأسلوب الجديد. وتحرص بعض البنوك على دراسة آراء العملاء قبل إجراء أى تغيير، وقد تكون هذه الدراسة فردية أو جماعية يشترك فى إجرائها أكثر من بنك.

فقد قام Leonard Berrey بدراسة ميدانية بين ١٢٤٨ من عملاء البنوك بولاية فرجينيا الأمريكية حول تطبيق نظم التحويلات الإلكترونية للنقود وما يوفره ذلك من راحة للعملاء. وكانت النتيجة غير متوقعة، إذ تمسك ٨٢٪ من أفراد العينة بنظام الشيكات لسببين:

**أولهما :** حب العملاء نفسياً لكتابة الشيكات، **وثانيهما :** أن عملية كتابة الشيكات سهلة الفهم ولا تسبب لهم أى مضايقات فى الوقت الحاضر<sup>(٧)</sup>.

#### ٥- دراسة أوضاع المجتمع :

تتأثر البنوك بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى تحدث فى أى مجتمع بشكل مباشر. ولذلك فإنه يتحتم دراسة هذه الأوضاع ومعرفة تأثيرها على نشاط البنك وعلاقاته بالمجتمع المحلى. كما يلزم التعرف على المتغيرات الدولية وآثارها المحتملة على البنك ويزداد حجم هذه المسئولية فى حالة البنوك الكبرى التى تعمل على نطاق دولى. فمن الواضح الآن أن المتغيرات الدولية

أصبح لها تأثير كبير على المؤسسات المالية وغير المالية فى الدول المختلفة فى ظل ثورة الاتصال والمعرفة والتكنولوجيا.

#### ٦- دراسة أوضاع المنافسين :

يدخل فى دائرة المنافسين البنوك الأخرى ومؤسسات الادخار والإقراض، والشركات التى تعتمد فى تمويلها على الأسهم والسندات، ومؤسسات الائتمان المختلفة. وتتنافس هذه المؤسسات فيما بينها فى اجتذاب المستثمرين وكسب ثقة العملاء من خلال الخدمات المتنوعة التى تلائم الاحتياجات المختلفة. كما تتنافس هذه المؤسسات فى تحسين الأداء، وتذليل الصعاب، وتوفير أفضل الظروف المحيطة بالعمل داخل البنك وخارجه فى بعض الأحيان.

وهذا يستلزم متابعة إنجازات البنوك الأخرى فى المجالات المذكورة ودراسة نشاط هذه المؤسسات والتعرف على درجة تغلغلها فى السوق من خلال التقارير السنوية والتصريحات التى تصدر عن المسئولين فيها، بينما تتم دراسة مستوى أداء الخدمة، والتسهيلات التى تقدمها ودرجة كفاءة العاملين بها بنفس الطريقة التى تدرس بها هذه النواحي فى البنك نفسه وهى طريقة المندوبين<sup>(٨)</sup>.

#### ٧- دراسة ظروف أداء الخدمة :

قلما ينظر الناس إلى ما حولهم نظرة موضوعية يلاحظون من خلالها أوجه القصور أو المآخذ التى تحيط بعملهم. بينما إذا نظر نفس هؤلاء بعين فاحصة وموضوعية لوجدوا بعض الثغرات فى مستوى أداء الخدمة والتسهيلات المتاحة وربما فى كفاءة الأفراد الذين يقومون بالعمل.

ويمكن قياس مستوى الخدمات التى تقدم فى كثير من المؤسسات ومن بينها بطبيعة الحال البنوك للتعرف على درجة الكفاءة التى تؤدى بها هذه الخدمات بالمقارنة بمستوى الأداء فى المؤسسات المنافسة أو التى تقوم بأعمال شبيهة.

ويدخل فى دائرة التحليل الداخلى التعرف على حالة المبنى، ومدى استمرار

صلاحيته للعمل، ودرجة الصيانة، وما إذا كانت طوابير العملاء قصيرة نسبياً خلال ساعات العمل أم مزدحمة، وما إذا كان النظام والترتيب يسود كل قسم من أقسام البنك بما يحقق الراحة الكاملة للعملاء، وما إذا كانت الإضاءة جيدة، والمبنى نظيفاً وجذاباً.

ولا يكفى أن يختار البنك موظفيه بعناية كاملة ليطمئن بعد ذلك إلى حسن سير العمل وكفاءة الأداء ، فمن الضرورى أن تستمر عملية متابعة الأداء ، وقد لجأت بعض البنوك إلى الشركات والوكالات المتخصصة فى العلاقات العامة لإرسال بعض مندوبيها للقيام بدور العملاء ، ويقوم هؤلاء المندوبون بتسجيل ملاحظاتهم عن مظهر البنك وتكوينه الوظيفى. والانطباع الذى يتركه هذا التكوين عند دخول البنك، ثم يبدأ فى القيام بدوره الأساسى فيسأل عدداً متنوعاً من موظفى البنك كما لو كان غريباً يدخل البنك لأول مرة باحثاً عن خدمة معينة من الخدمات التى يؤديها هذا البنك.

ويمكن أن يبدأ بسؤال موظف الاستعلامات عن الشباك أو المكتب الذى ينبغى أن يتوجه إليه لفتح حساب جار. وأمام الموظف المختص يوجه أسئلته التى أعدت بعناية لقياس قدرة الموظف على التحمل من خلال حوار قد يكون متطرفاً بعض الشيء فى إثارة الأعصاب.

ويقوم هذا المندوب فى الوقت نفسه بمراقبة ردود أفعال الموظفين الآخرين، وقد يوجه الحديث إلى أحدهم دون أن يؤثر ذلك على فعالية الدور الذى يقوم به. وفى كل الأحوال يحرص هذا المندوب على معرفة مدى الرغبة فى أداء الخدمة عند موظفى البنك ومستوى معلوماتهم عن البنك ومنافسيه وإدراكهم لأهمية مظهرهم الشخصى وقدرتهم على التأثير فى العملاء.

ويقوم المندوب بعد خروجه من البنك بتدوين هذه الملاحظات كتابة مع بعض التعليقات التى توضح انطباعاته عن هؤلاء الموظفين وأثرهم عليه كعميل حقيقى، وتأثيرهم المحتمل على العملاء المرتقبين. وبتجميع النتائج التى يأتى بها

المدوبون المكلفون بهذه المهمة يستطيع البنك أن يعرف اتجاهات العملاء نحوه، ونحو موظفيه بما يساعد على التخطيط السليم لبرامج العلاقات العامة من ناحية، وفي نفس الوقت يضع الأساس العلمي لبرامج تدريب الموظفين وتوجيههم التوجيه السليم.

### أنواع البحوث:

أوضح سلليتز وزملاؤه (Selltiz, et al.) أهداف البحوث بصفة عامة فيما يلي<sup>(٩)</sup>:

- ١- التعرف على ظاهرة معينة، أو تحقيق رؤى جديدة لها بهدف صياغة مشكلة البحث بدقة أكثر أو وضع الفروض العلمية للبحث.
- ٢- رسم صورة دقيقة لخصائص فرد معين أو موقف أو جماعة مع (أو بدون) وضع فروض مبدئية محددة حول طبيعة هذه الخصائص.
- ٣- تحديد نسبة تكرار شيء معين أو حدوثه مرتبطاً بشيء آخر، وغالباً وليس دائماً ما يرتبط هذا النوع من البحوث بفروض مبدئية محددة.
- ٤- اختبار فرض ما عن علاقة سببية بين عدد من المتغيرات.

والهدف الأول هو ما تسعى إلى تحقيقه البحوث الاستطلاعية بينما تقوم البحوث الوصفية بتحقيق الهدفين الثاني والثالث، ويقع تنفيذ الهدف الرابع على عاتق بحوث اختبار العلاقات السببية.

### أولاً- البحوث الاستطلاعية:

تستخدم البحوث الاستطلاعية في مجال العلاقات العامة عند الاستعانة بمستشار خارجي، أو عند تعيين خبير جديد للعلاقات العامة بالمؤسسة. ففي ذلك الموقف يكون من الملائم لهذا المستشار أو لذلك الخبير أن يقوم ببعض البحوث الاستطلاعية للتعرف على جوانب المشكلة، وصياغتها في إطار علمي تمهيداً لتصميم بحث دقيق لدراسة أبعادها دراسة أكثر دقة وعمقاً.

وإذا لم تكن هناك مشكلة ملحة تحتاج إلى حل سريع فإن الدراسات الاستطلاعية تفيد رجل العلاقات العامة فى الحصول على قائمة بالمشكلات التى تحتاج إلى دراسة، وأولوية كل منها طبقاً لآثارها المرتقبة تجاه المنظمة التى يمثلها، والإمكانات العلمية للقيام بهذه الأبحاث، وهذا يساعد الخبير أو المستشار على التحرك بكفاءة وفاعلية تجاه أهداف محددة.

ويبدأ البحث الاستطلاعى بمراجعة الدراسات السابقة إن وجدت، والتعرف على نتائجها وكذلك فحص المعلومات المتاحة عن المنظمة وجمهورها، والظروف الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فيها. وقد يتطلب الأمر إجراء بحث أكثر دقة وعمقاً. أما إذا كانت المشكلة من الوضوح بحيث تتطلب من الخبير أو المستشار أن يحدد للإدارة الحلول العملية لها، فينبغى أن يبدأ على الفور تنفيذ السياسة المقترحة على أن يتبع ذلك بحث تقويمى للسياسة الجديدة بعد إعلانها للجمهور.

#### ثانياً- البحوث الوصفية:

من المبادئ الأساسية التى يتعلمها الراغب فى ممارسة مهنة العلاقات العامة أن يضع نصب عينه دائماً شعار: اعرف جمهورك. ولهذا السبب فإن معظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت قائمة البحوث الوصفية. فهناك حاجة مستمرة إلى التعرف على خصائص جماهير أى منظمة أو مؤسسة تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم. وبقدر ما يتوافر لإدارة العلاقات العامة من معلومات عن خصائص الجماهير من حيث السن، والدخل، والمستوى المهنى والتعليمى بقدر ما تستطيع توجيه رسائلها إلى هذه الجماهير بسهولة وفاعلية. وتزداد كفاءة الاتصال إذا ما عرفت آراء الجماهير واتجاهاتها والقيم السائدة بينها.

ولا ينبغى أن تقتصر البحوث الوصفية على مجرد عرض خصائص الأفراد والجماعات، بل يجب أن تتعدى ذلك إلى مرحلة التفسير كلما كان ذلك ممكناً. وقد

بدأ هذا الاتجاه ينمو فى مجال الأبحاث الوصفية بعد أن تقدمت الدراسات الخاصة بالدوافع (motives) وأصبح من الضرورى الإجابة عن سؤال السببية (لماذا). حقيقة أنه من المفيد أن تعرف نسبة المؤيدين للمنظمة والمعارضين لها، ودرجات التأييد والمعارضة؟ إلى جانب فئة المحايدى أو الذين لم يكونوا رأيهم بعد. ولكن من الأفيد أن تعرف لماذا يؤيد هذا الفريق بشدة، ولماذا يعارض الفريق الآخر وما هى دوافع المعارضة. وعندما تتحدد الإجابة الدقيقة عن هذا السؤال يكون من اليسير على المنظمة أن تعدل سياستها لى تكسب ثقة الجميع وتحظى بتأييدهم.

ويندرج تحت قائمة البحوث الوصفية : البحث المسحى، وبحث دراسة الحالة، والبحث المكتبى الوثائقى، والبحث التحليلى للأنشطة أو المعلومات أو الدعاية، والبحث الوصفى المستمر الذى يغطى موضوعاً معيناً فى فترة محددة.

### ثالثاً- بحوث اختبار العلاقات السببية:

يستهدف هذا النوع من البحوث اختبار الفروض السببية بين متغير ومتغير آخر أو مجموعة أخرى من المتغيرات التى تؤثر فى حدوث الظاهرة التى يجرى دراستها، وعلى الرغم من أن بحوث اختبار العلاقات السببية تستخدم بعض المناهج كالمنهج التاريخى ومنهج دراسة الحالات والمنهج التبعى، إلا أنها تعتمد بصفة أساسية على المنهج التجريبى نظراً لما تودى إليه نوع الإجراءات التجريبية من التحكم الدقيق فى المتغيرات المؤثرة فى الظاهرة وضبطها<sup>(١٠)</sup>.

وما زال انتشار الدراسات التجريبية فى العلاقات العامة ضئيلاً إلى حد كبير بالمقارنة باستخدام البحوث الاستطلاعية والوصفية، رغم أهمية هذا النوع من البحوث فى التثبت من بعض الفروض التى لم تختبر بعد والتى تعتبر من مقومات عمل العلاقات العامة. وحينما يتم انتشار هذه الدراسات بالإضافة إلى استخدام البحوث بصفة عامة على نطاق كبير فسوف نحصل على مزيد من

التقنين العلمى لفن العلاقات العامة.

### خطوات البحث المسحى<sup>(١١)</sup>:

لما كان البحث المسحى من أكثر البحوث المستخدمة فى العلاقات العامة ، فمن المهم أن نتناوله بشىء من التفصيل، وهو مع ذلك تفصيل نسبى إذا ما أخذنا فى الاعتبار تعدد الدراسات التى اهتمت بهذا النوع من البحوث فى المجالات المختلفة. ورغم تعدد التعريفات التى قدمت للمسح (Survey) فسوف نكتفى هنا بما ذكره مورس (Morse) من أن المسح «منهج لدراسة وتحليل موقف اجتماعى معين أو مشكلة أو جمهور ما باتباع أسلوب علمى لتحقيق أهداف محددة». وقد يكون المسح شاملاً أو بالعينة. فحينما نجرى البحث على جميع العملاء نكون بصدد مسح شامل لهم، فإذا لم تكن هناك ضرورة لأن يشمل البحث جميع العملاء، فإننا نختار عينة تمثل هذا المجتمع توفيراً للوقت والنفقات، وسواء كان المسح شاملاً أو بالعينة فلا بد من اتباع الخطوات العلمية لدراسة مشكلة البحث، ورغم تعدد تصنيف هذه الخطوات عند علماء البحوث، فمن الضرورى أن تراعى الأسس العلمية المتضمنة فيها بغض النظر عن عدد هذه الخطوات أو ترتيبها عند هذا الباحث أو ذاك<sup>(١٢)</sup>.

وفيما يلى الترتيب الذى اقترحه لدراسة خطوات البحث المسحى:

أولاً: تحديد المشكلة: ويتصل بهذه المرحلة دراسة إمكانات التنفيذ وتحديد مجتمع البحث وتحديد المفاهيم، واستعراض الدراسات السابقة.

ثانياً: وضع الفروض.

ثالثاً: اختيار أداة البحث.

رابعاً: اختيار العينات.

خامساً: اختيار الباحثين وتدريبهم.

سادساً: جمع البيانات.

سابعاً: المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها.

ثامناً: تفسير البيانات.

أولاً: تحديد المشكلة:

البحث هو محاولة منظمة للإجابة الدقيقة عن سؤال أو مجموعة من الأسئلة تشغل ذهن الباحث في وقت معين وموضوع محدد، فإذا نجح الباحث في تحديد السؤال بدقة فإنه بذلك يكون قد عرف الهدف الذي يحاول أن يصل إليه. وتشكل الإجراءات التالية الطريق المؤدى إلى الهدف، ومن ثم فإن معرفة هذا الطريق تلزم الباحث باتباع هذه الإجراءات، وفي نفس الوقت تركز الرؤية على الهدف المطلوب تحقيقه. وفي بحوث العلاقات العامة، وسواء كان القائم بها مسئول العلاقات العامة نفسه أو جهة أخرى متخصصة، يلزم أن يقوم هذا المسئول بتنفيذ هذه الخطوات بنفسه، فيحدد المشكلة التي يسعى الباحث لتشخيصها بدقة تامة. ورغم أن الباحث المتخصص قد يساعد على توضيح أهداف البحث بإثارة المزيد من علامات الاستفهام حول بعض النقاط التي قد يغفل عنها المسئول، إلا أن مسئولية خبير العلاقات العامة تظل باقية وتلزمه على التفكير الواضح في المشكلة المطروحة للبحث بكل أبعادها وأهدافها.

وقد تبدو هذه الخطوة سهلة أو بديهية، إلا أن هناك بعض العوامل التي تجعلها أصعب كثيراً مما تبدو. وفي مقدمة هذه العوامل، أنه في مجال الواقع العلمي، فإن الموقف يتضمن كثيراً من المشكلات التي تتداخل في بعضها بحيث يصعب فصلها تماماً إلا من الناحية النظرية.

فلنفرض أن رجل العلاقات العامة في أحد البنوك يريد أن يتعرف على أهم المشكلات التي تواجه البنك، ولنفرض أيضاً أن هذا الرجل قد بدأ بمناقشة الحالة الراهنة لهذا البنك مع العاملين في إدارته لكي يبلور المشكلة أو المشكلات التي تواجهها، فمن المحتمل أن نجد أحدهم يرى المشكلة في عدم وجود الاتصال الفعال بين البنك وجمهوره الخارجى. وقد يرى آخر أن تقطع قنوات الاتصال

داخل البنك نفسه يمثل المشكلة الأولى الجديرة بالدراسة. وربما كان هناك رأى ثالث فى أن المشكلة ليست مشكلة الاتصال بقدر كونها متعلقة بسياسة الإدارة. وقد يرى رابع أن هناك عوامل خارجية مرتبطة بالمتغيرات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية يتحتم دراستها لمعرفة تأثيرها على أوضاع البنك وعلاقاته بالجمهور الخارجى. هذه الاحتمالات المتعددة للمشكلة الأجدر بالدراسة قد تتراحم فكر المسئول عن العلاقات العامة، وقد تضطره إلى استطلاع مزيد من آراء ذوى الخبرة ورجال الإدارة، وبعض أفراد الجمهور قبل أن يحدد مشكلة البحث وأهدافه.

**تحديد مجتمع البحث :** ويتصل بتحديد المشكلة تحديد مجتمع البحث وخصائصه العامة، فظروف إجراء بحث على جمهور الريف تختلف عن ظروف مجتمع المدينة، وكذلك الحال بالنسبة للجمهور الداخلى والخارجى، أو جمهور العمال ورجال الإدارة، أو جمهور العملاء وجمهور المساهمين، أو غير ذلك من أنواع الجماهير المتعددة.

وكل جمهور من هذه الجماهير يتميز ببعض الخصائص العامة التى ينبغى أن تراعى بعد ذلك فى تصميم البحث كما ينبغى على الباحث فى هذه المرحلة دراسة الإمكانيات المتاحة لتنفيذ البحث من ناحية الوقت، والتمويل، والمهارات الشخصية، وعدم وجود عقبات من أى نوع تمنع الاتصال بالمبحوثين، أو تجعل استجاباتهم غير طبيعية.

#### **تحديد المفاهيم :**

لكى لا يحدث الارتباك حول معنى أى كلمة من الكلمات الواردة فى البحث فمن الضرورى على الباحث أن يحدد مفهوم كل كلمة تحتل اختلافاً فى معناها حتى يعرف القائمون بجمع البيانات والمشاركين فى تحليلها وتفسيرها، والقارئون للبحث بعد ذلك مدلول الكلمات المستخدمة.

وتبدأ قائمة المفاهيم مع المرحلة الأولى التى يتم فيها تحديد المشكلة، وتستمر

خلال مراحل البحث التالية ليضاف إليها ما يستجد من مفاهيم لم تذكر في المرحلة الأولى.

**الدراسات السابقة:** قلما يفكر الإنسان في بحث أو دراسة دون أن يكون هناك من سبقه إلى التفكير فيها، أو على الأقل في بعض الجوانب المتصلة بها. ومن ثم يتحتم على الباحث أن يراجع الدراسات المتعلقة بمجال بحثه حتى لا يبدأ من الصفر، فالمعرفة الإنسانية ليست وليدة اليوم، وما تبحث عنه وتفكر فيه ربما يكون معروفاً لغيرك من قبل. فإذا كانت النتائج معروفة فليس من الحكمة إنفاق الوقت والجهد والمال في إعادة بحثها، إلا إذا كان هناك شك في صدق هذه النتائج، فالبحث في هذه الحالة تكون له قيمة. يضاف إلى ذلك أن الدراسات السابقة المتصلة بالمشكلة المراد بحثها تساعد على بلورة مشكلة البحث، ووضع الفروض التي تختبرها الدراسة الحالية. أما إذا كانت طبيعة البحث من ذلك النوع الذي لا بد أن يتكرر بين الحين والحين لدراسة اتجاهات الجماهير إزاء بنك معين، فإن فائدة الدراسات السابقة في هذه الحالة هي تقديم النموذج السابق ليكون في وسع الدراسة الحالية تجنب العيوب السابقة، والاستفادة من الميزات التي تحققت في هذه الدراسات، مما يساعد على تطور أسلوب البحث وتقديمه.

### ثانياً- وضع الفروض:

الفرض هو تقرير مبدئي عن أبعاد المشكلة موضوع البحث، وتظل صحة هذا التقرير وصلاحيته موضع اختبار حتى يتم الوصول إلى النتائج بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وليس من الضروري أن تأتي هذه النتائج متفقة تماماً مع الفروض التي سبق وضعها، وليست وظيفة البحث ترجيح أو رفض فرض معين. وقد تكون النتائج السلبية التي يصل إليها الباحث أكثر قوة من النتائج الإيجابية التي تتفق مع فروضه المبدئية، فالعبرة في البحث بالالتزام الموضوعية المطلقة في جميع مراحلها. أما وظيفة الفروض فهي اقتراح تفسيرات لعدد من الحقائق، وتبيان الارتباطات بين متغير تابع وآخر مستقل،

وهذا أمر ضرورى لتصميم البحث بعد ذلك، واختيار الأسئلة التى تغطى المعلومات والبيانات المطلوبة.

وبمعنى آخر، فإن الفروض تساعد على تحديد مجال البحث ووضعه فى إطار مناسب لطبيعة الموضوع، بالإضافة إلى تحديد البيانات المراد جمعها لتفسير المشكلة المطروحة. ولذلك يلجأ الباحثون إلى صياغة بنود (Items) البحث طبقاً للفروض الموضوعية، وعلى ضوء هذه البنود ترتب مجموعات الأسئلة التى تغطى كل مجموعة منها بنوداً من بنود البحث وهذا الترتيب يساعد الباحث أثناء تحليل البيانات واستخلاص العلاقات الارتباطية.

وتستنبط الفروض بناء على الخبرة السابقة للباحث، وكذلك من الدراسات التى أجريت فى موضوع البحث، أو الأبحاث المتصلة بهذا الموضوع. كما تساعد النظريات والقواعد العامة التى أمكن الوصول إليها فى أى علم من العلوم على الاستنتاج المنطقى الذى يودى بنا إلى افتراض تفسير معين للظاهرة موضوع البحث. وحينما لا تتوافر هذه العناصر فعلى الباحث أن يلجأ إلى الدراسة الاستطلاعية التى تمكنه من استخلاص بعض الفروض. وجدير بالذكر أنه كلما اهتم الباحث باستخلاص فروض بحثه على أساس علمى، وإدراك دقيق لأبعاد المشكلة، كان تصميم البحث أكثر دقة ووفاء بأهدافه.

### ثالثاً- اختيار أداة البحث :

المقصود بأداة البحث الوسيلة التى نحصل بها على البيانات أو المعلومات والآراء والاتجاهات من المبحوثين بشكل يسمح بعد ذلك بتفريغ هذه البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج التى تتضمنها، وأكثر هذه الوسائل شيوعاً فى البحوث المسحية هى الملاحظة المنظمة، والاستبيان والمقابلة.

### الملاحظة Observation:

عرف الإنسان الملاحظة واستخدمها فى استقصاء المعلومات من بيئته ومجتمعه منذ أقدم العصور ومازال يستخدمها حتى الآن فى حياته ومعاملاته مع

الغير، وقد تمكن الباحثون من تطوير هذه الأداة واستخدامها فى جمع البيانات التي يتعذر الحصول عليها عن طريق الاستبيان أو المقابلة فوضعوا لها بعض القواعد العلمية التي تجعلها تحقق أهداف البحث. ولذلك تميزت الملاحظة المنظمة عن الملاحظة البسيطة التي يلجأ إليها الإنسان فى حياته اليومية، والتي يلجأ إليها الباحثون فى دراساتهم الاستطلاعية، بالتخطيط والتصميم الدقيق للجوانب التي ستتم ملاحظتها وتسجيل البيانات عنها.

وتصمم الملاحظة المنظمة بوضع فئات للسلوك المراد بحثه، ويتم اختبار هذه الفئات قبل بدء البحث الفعلى ويوضع تعريف محدد لكل فئة. وتوزع هذه التعاريف على الباحثين القائمين بالملاحظة للرجوع إليها عند الضرورة. وتستخدم مع هذه الفئات مقاييس لتقدير السلوك خاصة فى الفئات التي يتطلب البحث ملاحظتها بدقة، ويدرب الباحثون على أسلوب التقدير الدقيق لهذه الفئات طبقاً للمفاهيم المحددة عن طريق المشرف على البحث.

فإذا تصورنا أن إدارة العلاقات العامة بأحد البنوك أرادت أن تعرف على وجه الدقة الأسلوب الذى يعامل به عملاء البنك فى فروع المختلفة، واختارت أن تكون الملاحظة المنظمة هى أداة البحث التي تجمع بها المعلومات الوصفية لأسلوب الخدمة بفروع البنك. فإن ذلك يتطلب أولاً تحديد نماذج السلوك المتوقعة من موظفى البنك وتصنيف هذه النماذج فى فئات بدءاً من لحظة المواجهة الأولى بين العميل والموظف، ولنفرض أن هذه المرحلة تتضمن الفئات التالية: عبارة الاستهلال - تعبيرات الوجه- التركيز والاهتمام ، هل يلقى الموظف العميل بعبارة ترحيب أم يمد يده لأوراقه دون أن ينطق بأية كلمة؟ وإذا نطق فما هى درجة الود فى كلمته، ويرتبط بذلك تعبيرات الوجه من حيث البشاشة أو الامتناع. ولنفرض أيضاً أن الموظف قد لقي العميل بعبارة ترحيب مناسبة ووجه مبتسم فهل يبدو مهتماً بلقائه وأداء الخدمة التي يطلبها أم أنه يبتسم وينطق ببعض الكلمات الودية وهو يتابع حديثاً لزميل له، أو ينظر بعينه إلى شىء آخر لا

يعنى العميل؟ هذه التساؤلات ينبغى أن تحدد إجاباتها بدقة على مقياس (Continuum) يوضح درجات الترحيب أو البشاشة أو الاهتمام بحيث يمكن فى النهاية قياس مستوى العلاقات العامة فى تعامل البنك مع عملائه. وما ينطبق على لحظة المواجهة الأولى ينطبق أيضاً على المراحل التالية إلى أن يغادر العميل البنك.

ويفضل استخدام الملاحظة المنظمة فى التعرف على أسلوب معاملة الرؤساء للمرءوسين ودراسة ظروف العمل فى الإدارات التى تتعامل مع الجمهور مباشرة، لما تتميز به هذه الوسيلة فى تلك الحالة من دقة وموضوعية، قد تفتقدهما الوسائل الأخرى التى تلجأ إلى سؤال الرؤساء أو المرءوسين، وما يتضمنه ذلك من احتمالات التحيز أو المبالغة أو عدم الوضوح أو الحذف، وهذا يتطلب ألا يظهر الباحثون مهمتهم بشكل ملفت للأنظار لكى تتم الملاحظة فى الموقف الطبيعى، إلا إذا كان مجال الملاحظة يتطلب غير ذلك.

وكما تجرى الملاحظة المنظمة فى المواقف الطبيعية بغرض وصف السلوك البشرى، تستخدم أيضاً فى المعامل حينما يكون الهدف عزل بعض المتغيرات لدراسة تأثير متغير على آخر بهدف تفسير بعض أنماط السلوك تحت تأثير معين. وأياً ما كان ميدان الملاحظة فمن الضروري ألا تطول فترتها بالنسبة للباحث الواحد حتى لا يفقد القدرة على الملاحظة الدقيقة، وينبغى التأكد من وضوح الفئات ووحدات القياس للباحثين وتدريبهم على التنفيذ السليم قبل بدء الملاحظة الفعلية.

### الاستبيان Questionnaire:

الاستبيان هو أداة جمع البيانات من المبحوثين عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة ترسل بالبريد أو تسلّم للمبحوثين الذين يقومون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم على هذه الاستمارات، وهذا يتطلب أن تكون الأسئلة محددة فى مفاهيمها تحديداً دقيقاً حتى لا تكون هناك فرصة لتأويل السؤال بغير المعنى الذى

يريد الباحث، ولذلك يلزم تجربة الاستمارة، وعرضها على عدد من الخبراء لدراسة صياغتها وإضافة التفسيرات التوضيحية للأسئلة التي تتطلب ذلك. كما أنه من الضروري توجيه خطاب للمبحوث في صدر الاستمارة ( Covering Letter) يبين فيه هدف البحث، ويوجه فيه الشكر مقدماً على استجابته وتعاونه مع جهة البحث تحقيقاً لصالح المجتمع. وليوضع في الاعتبار أن هذا الخطاب هو البديل عن ذلك العنصر البشري الحى الذى يواجه المبحوث فى حالة المقابلة الشخصية.

ويعتبر الاستبيان من أنجح وسائل جمع البيانات لبحوث العلاقات العامة لما يلي:

١- يتيح للأفراد فرصة إبداء آرائهم واتجاهاتهم بموضوعية دون خوف أو مجاملة.

٢- لا يحتاج إلى عدد كبير من جامعى البيانات، وهو ما يصعب توفيره فى إدارات العلاقات العامة المتوسطة الحجم أو الصغيرة.

٣- لا يحتاج إلى وقت كبير فى جميع البيانات.

٤- لا يسمح للباحثين بإضفاء تأثيرهم الشخصى على المبحوثين سواء كان ذلك مقصوداً أو عن غير قصد. كما أنه يقضى على احتمال ملء الاستمارات عن طريق بعض جامعى البيانات دون الرجوع إلى المبحوثين.

٥- يعتبر الاستبيان من أنجح وسائل جمع البيانات عن الموضوعات التى يضىف عليها المجتمع صفة الخصوصية، والتي يعتبر الحديث فيها أمام الغير من الممنوعات أو المحرمات Taboos.

٦- يسمح الاستبيان للمبحوث باختيار الوقت الملائم والكافى لدراسة الأسئلة والإجابة عنها بدقة وأمانة، فإذا لم يكن المبحوث راغباً فى الإجابة ،

فليس أمامه عنصر إلحاح بشرى يجعله يدلى بالإجابات كيفما اتفق ليتخلص من هذا الشخص الذى يسأل بأسرع ما يمكن.

وتتلخص عيوب الاستبيان فيما يلى:

١- يشترط لاستخدامه أن يكون مجتمع البحث ممن يجيدون القراءة والكتابة، وهذا الشرط قد لا يتوافر فى بعض المجتمعات بدرجة كافية ، وهذه الصفة يندر أو ربما ينعدم وجودها بين عملاء البنك.

٢- انخفاض نسبة الاستجابة فى مجتمع البحث لعدم اقتناع بعض المبحوثين بأهمية البحث أو عدم إدراكهم لقيمة البحوث بصفة عامة . وهذا يؤثر على سلامة تمثيل العينة لأن نسبة المبحوثين التى تستجيب للبحث لا تمثل قطاعات المجتمع بالكامل، ومن ثم يصعب تعميم النتائج على مجتمع البحث.

٣- يفتقر الاستبيان إلى عنصر الملاحظة الشخصية من الباحث لتعبيرات المبحوث وطريقة إجابته عن أسئلة البحث ، وما يتضمنه ذلك من:

(أ) التأكد من جدية المبحوث واهتمامه بالإجابة الدقيقة.

(ب) التأكد من صدق المبحوث وكشف محاولات تضليل البحث إذا كانت هناك محاولة لذلك.

(ج) ضمان الحصول على أكبر نسبة استجابة من العينة بفضل التأثير الشخصى.

(د) التأكد من فهم المبحوثين لأسئلة البحث على النحو المقصود.

### المقابلة Interview:

تختلف أهمية المقابلة طبقاً لمجال البحث الذى تجمع عنه البيانات ؛ ففى بعض الأبحاث يتحتم وجود الباحث وجهاً لوجه أمام المبحوث لكى يسجل

تعبيراته وظروفه أكثر من مجرد الكلمات التى ينطق بها. حقيقة أن الباحث مطالب بأن يسجل كل ما يقوله المبحوث بدقة تامة ، ولكن عليه أيضاً أن يسجل ملاحظاته عن مدى صدق المبحوث وانفعالاته والموقف الاجتماعى الذى تتم فيه المقابلة. وتتضح أهمية ذلك بصفة خاصة فى البحوث الاجتماعية ويعرف English, H. B. & English A. C. المقابلة بأنها «محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين للحصول على بيانات أو معلومات بهدف استخدامها فى بحث علمى أو الاستفادة منها فى التشخيص والعلاج أو التوجيه»<sup>(١٣)</sup>.

ويميز سليلتز وزملاؤه بين نوعين رئيسيين من المقابلة<sup>(١٤)</sup>:

١- **المقابلة المقتنة:** وفى هذا النوع يلتزم الباحث بتوجيه أسئلة الاستمارة بنفس الكلمات والترتيب لجميع المبحوثين منعاً للتأثير الشخصى للباحثين.

٢- **المقابلة غير المقتنة:** وهذا النوع من المقابلات لا يحتاج إلى الالتزام بترتيب محدد للأسئلة ، فهو يتيح للباحث حرية ومرونة فى إدارة المقابلة بطريقة تسمح بالتعرف على أعماق المبحوث ودراسة اتجاهاته ودوافعه دراسة متعمقة ، وهذه المقابلات مفيدة فى دراسة الحالات الفردية وفى الدراسات الاستطلاعية ، كما تتطلب هذه المقابلات أن يقوم بها باحثون على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على فهم الطبيعة البشرية لاستخلاص الدلالات الصحيحة ورؤية جميع الأبعاد التى تتضح من خلال المقابلة.

ولكى تنجح المقابلة ، فلا بد أن يراعى ما يلى:

١- أن يكون الباحثون على قدر كبير من الفهم لظروف البيئة التى يتم فيها البحث.

٢- يتم تدريب الباحثين على إجراءات المقابلة وأسلوب توجيه الأسئلة أو

تفسيرها للمبجوثين.

٣- ينبغي على الباحث أن يراعى الظروف المساعدة لإنجاح المقابلة من حيث الوقت والمكان، والسلوك الشخصي، وسرعة التكيف مع المواقف المختلفة حتى يكسب ثقة المبجوثين ويحظى بتعاونهم.

ومن دراسة عيوب الاستبيان تتضح مزايا المقابلة، وكذلك الحال بالنسبة لمزايا الاستبيان التي تفتقر إليها المقابلة. ومهما يكن من أمر فاستخدام كل منهما يتوقف على طبيعة المشكلة المراد بحثها، ومجتمع البحث، وحجمه، بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ويعتمد الاستبيان والمقابلة على (استمارة) تتضمن الأسئلة الموجهة إلى المبجوث، وتتشابه استمارة الاستبيان مع استمارة المقابلة في القواعد العامة لإعدادهما وصياغتهما، ولذلك سوف نتناولهما معاً في حديث واحد.

#### استمارة الاستقصاء:

لما كان الهدف من أسئلة الاستمارة التعرف على آراء واتجاهات ومعلومات المبجوثين، سواء تمت هذه العملية عن طريق قيام المبجوث بنفسه بملء الاستمارة كما هو الحال في الاستبيان، أو قيام الباحث بهذه المهمة في المقابلة، فقد آثرت أن أطلق على هذه الاستمارة تعبير: «استمارة الاستقصاء»، وهو في رأيي التعبير الذي يظل عملية جمع البيانات والمعلومات أيّاً كانت صورتها أو أدواتها بهدف الاستفادة منها في بحث علمي. وإن كان ذلك لا ينفى تعدد أنواع الاستمارات ووجود بعض الفوارق بينها طبقاً لمجالات الاستخدام المتنوعة.

فإذا كان الباحث قد تمكن من تحديد مشكلته تحديداً واضحاً ووضع فروض بحثه، فإن البيانات المراد جمعها سوف تتبلور في عدد من النقاط يسميها الباحثون بنوداً. هذه البنود هي الأساس الأول لإعداد الاستمارة في صورتها الأولية، ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية لدراسة الاستمارة من الناحية الفنية والمنهجية. وفي المرحلة الثالثة يتم اختبار الاستمارة قبل أن نصل إلى المرحلة

الأخيرة وهي إعداد الاستمارة في صورتها النهائية. وسوف نتناول هذه المراحل الأربع بشيء من التفصيل.

### ١- إعداد الاستمارة في صورتها الأولية:

يبدأ الباحث في وضع أسئلة استمارته على ضوء بنود فروضه كما سبق أن أوضحنا ، وتتوقف صياغة هذه الأسئلة على العوامل التالية:

(أ) نوع الاستمارة المستخدمة، فإذا كانت استمارة استبيان فإنه يلزم أن تكون الأسئلة واضحة تماماً ومدعمة بالتفسيرات أو التوجيهات الضرورية.

(ب) الظروف العامة لمجتمع البحث، كالمستوى التعليمي أو المهني أو الاقتصادي... إلخ.

(ج) طريقة تحليل البيانات وتفسيرها، ويتصل بذلك استخدام الأساليب الإحصائية والاستعانة بالحاسب الآلي.

(د) طبيعة المشكلة المراد بحثها ويرتبط بذلك استخدام الأسئلة المباشرة أو غير المباشرة، أو الأسئلة المفتوحة أو المغلقة، أو الجمع بين هذه الطرق أو بعضها ، فالباحث يلجأ إلى الأسئلة المباشرة عندما يكون الحصول على المعلومات المطلوبة لا يتضمن أى نوع من الحرج للمبحوث. وأنواع الحرج تختلف طبقاً للقيم السائدة في كل مجتمع، فإذا أدرك الباحث أن هناك احتمالاً لحساسية بعض المبحوثين إزاء الأسئلة المباشرة فعليه أن يلجأ إلى صياغة الأسئلة وترتيبها بطريقة تسمح له باستخلاص المعلومات المطلوبة دون إثارة أى نوع من الحساسية لدى المبحوثين.

ولسهولة التحليل تفضل الأسئلة المغلقة عن الأسئلة المفتوحة إذا كانت طبيعة السؤال والبحث بصفة عامة تسمح بذلك. ويقصد بالسؤال المغلق ذلك

السؤال الذى يتضمن احتمالات الإجابة المتوقعة، والتي تسمى بالبدائل. والتي يختار من بينها البديل الملائم لإجابة المبحوث.

**وينبغى أن تراعى فى الاستمارة الأمور التالية:**

- (أ) أن تتضمن بعض الأسئلة التى تختبر صدق المبحوث فى الإجابة والتي تسمى بأسئلة المراجعة Check questions، والتي تحمل نفس المعنى لبعض الأسئلة الأخرى المتضمنة فى الاستمارة ولكن بعبارات مختلفة.
- (ب) تجنب الأسئلة الإيحائية والأسئلة التى تحتل التحيز وعدم الدقة.
- (ج) ألا يحمل السؤال أكثر من فكرة واحدة، وأن تكون هذه الفكرة واضحة ومفهومة.
- (د) صياغة الأسئلة فى عبارات ثلاث مستوى مجتمع البحث من الناحية التعليمية.
- (هـ) تجنب الأسئلة التى تحتاج إلى حسابات معقدة أو تتطلب تفكيراً طويلاً.
- (و) فى حالة تعدد البدائل المحتملة لإجابات أى سؤال، يجب مراعاة عدم التداخل بين هذه البدائل ، وينبغى أن يكون كل بديل متعلقاً باحتمال واحد فقط.
- (ز) يجب عدم الالتجاء إلى الأسئلة المفتوحة إلا إذا استدعت متطلبات البحث ذلك فهى تحتاج إلى جهد كبير فى عملية التحليل، وان كانت تترك للمبحوث حرية الإجابة بطريقته الخاصة. بينما تساعد الأسئلة المغلقة على تحديد الإجابات، وتوضيح المقصود من السؤال بالإضافة إلى ميزتها الأساسية فى التحليل.
- (ح) بعض الأسئلة تتطلب تحديد فئات للبدائل تسهياً لعملية التحليل.

كفئات السن أو الدخل، ومن الضرورى مراعاة عدم التداخل بين فئة وأخرى. وينبغى فى الوقت نفسه أن تكون الفواصل بين الفئات متناسبة مع أهداف البحث وظروف العينة.

(ط) يجب أن ترتب الأسئلة سيكولوجيا حتى يظل المبحوث على تجاوبه مع الباحث إلى نهاية الاستمارة. ويتعلق بهذا البند توزيع أسئلة البيانات الخاصة فى ثنايا الأسئلة الأخرى كل فى المكان المناسب له فى سياق الأسئلة بما يحقق التسلسل الطبيعى للحديث إذا كانت طبيعة الموضوع تحتل ذلك.

(ى) أن تتضمن الاستمارة الأسئلة التى تبين المعرفة بالمشكلة واتجاهات الأفراد نحوها وسلوكهم إزاءها، يضاف إلى ذلك أسئلة الدوافع للتعرف على أسباب السلوك.

ويمكن للباحث أن يرجع إلى الاستمارات المشابهة لموضوع بحثه للاسترشاد بها وتجنب الأخطاء التى تتضمنها. كما أنه من الضرورى إعداد الجداول التخيلية Ghost tables لتوضيح العلاقات التى يمكن استنتاجها من البيانات. وهذا يساعد الباحث على تحديد البيانات الضرورية للبحث، وإضافة الأسئلة التى يحصل بها على هذه البيانات، وحذف الأسئلة التى لا تحقق أية فائدة للبحث.

## ٢- دراسة الاستمارة من الناحيتين الفنية والمنهجية:

ذكرنا بعض القواعد التى تنبغى مراعاتها فى إعداد الاستمارة، ومنها ترتيب الأسئلة من الناحية النفسية، وصياغتها بشكل محدد ومفهوم، بالإضافة إلى تغطيتها للبيانات المطلوبة فى البحث. وهذه الأمور لا ينبغى أن يقنع الباحث بقيامه بها وحده، فلا بد من الاستعانة بخبير أو أكثر فى مناهج البحث لدراسة هذه الجوانب، والتأكد من توافر أسباب النجاح لها. فلا شك أن تعدد وجهات النظر يساعد على إثراء الاستمارة وسد الثغرات المحتملة التى قد لا ينتبه إليها واضع

الاستمارة نفسه.

وكما ينطبق ذلك على الشكل العام للاستمارة ينطبق أيضاً على ترتيب الأسئلة وصياغتها، ووضع البدائل المحتملة للإجابات، وتوزيع أسئلة المراجعة وصياغتها بذكاء، حتى لا يتنبه المبحوث إلى وظيفتها الحقيقية فتفقد قيمتها أو تتسبب فى نفور المبحوث وعدم استجابته.

ولا يكفى أن تراجع الاستمارة من الناحية المنهجية فقط اعتماداً على أن الباحث - وهو هنا رجل العلاقات العامة - يفهم موضوع بحثه، ويعرف أكثر من غيره المادة العلمية المطلوبة للبحث، فمن الضروري أن تراجع هذه المادة عن طريق خبير متخصص فى المشكلة المطروحة. وقد تمس المشكلة أكثر من تخصص فيكون من الضروري الاستعانة بعدد من الخبراء فى هذه التخصصات، أما إذا كانت المشكلة لا تحتاج إلى تخصصات فرعية فينبغى أن يستعين رجل العلاقات العامة بمستشار خارجى فى المهنة للتأكد من قدرة الاستمارة على تغطية مشكلة البحث، وفعاليتها فى استخلاص العلاقات المختلفة بين المتغيرات المطروحة وتفسير هذه الارتباطات تفسيراً دقيقاً وكاملاً.

### ٣- اختبار الاستمارة:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الاختبارات يدعو خبراء مناهج البحث إلى تطبيقها على الاستمارة قبل أن تصبح جاهزة لجمع البيانات، وهى اختبارات: الصياغة، والثبات والصدق.

(أ) اختبار الصياغة: هذا الاختبار يعتمد على تجربة الاستمارة على عدد من الأفراد يشبهون فى ظروفهم التعليمية والاجتماعية والمهنية أقرانهم فى مجتمع البحث. والهدف من ذلك التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وتعديل بعض العبارات لتلائم لغة الحديث فى مجتمع البحث. كما تساعد هذه التجربة على معرفة العقبات النفسية التى قد تعترض توجيه بعض الأسئلة بطريقة مباشرة، أو وضعها فى سياق مختلف أو ترتيب آخر غير الترتيب الذى

وضعت فيه. ويمكن أيضاً من خلالها تحديد الوقت المناسب لجمع بيانات الاستمارة وتقدير الجهد البشري اللازم لعملية جمع البيانات.

(ب) **اختبار الثبات Reliability**: الثبات في البحوث النفسية والاجتماعية معناه الحصول على نفس البيانات باستخدام نفس الوسيلة ونفس المقياس إذا أعيد تطبيق البحث على نفس الأفراد أو الظواهر في ظل ظروف واحدة أو متشابهة. وبمعنى آخر أنه لو كرر البحث على مجموعة من الأفراد باستخدام عمليات قياس موحدة لكان هناك اتساق في النتائج باستمرار مادامت ظروف البحث واحدة وأداته لم تتغير حتى ولو تغير القائم بإجراء البحث.

والطريقة الشائعة لاختبار الثبات هي إعادة تطبيق نفس البحث بنفس الطريقة على نسبة معينة من المبحوثين، ثم يحسب معامل الثبات بين نتائج التطبيق في المرتين، فإذا كان هذا المعامل قوياً اعتبرت الأداة ناجحة في التطبيق. ويحسب هذا المعامل عن طريق معاملات الارتباط أو بحساب نسبة الاتفاق لكل سؤال. وفي حالة عدم حصول السؤال على نسبة ثبات معينة يحددها الباحث مع الخبراء - يسقط السؤال ويصبح من الضروري استبعاده أو البحث عن بديل آخر يحقق الهدف منه ويحصل على نسبة الثبات المطلوبة.

ويختلف تحديد نسبة الثبات باختلاف مجال البحث وطبيعة المشكلة. ففي البحوث النفسية ترتفع هذه النسبة لأن مجالات التغير في ظروف المبحوثين ضئيلة. بينما تنخفض نسبة الثبات في البحوث الاجتماعية وبحوث الرأي العام، لأنها تتعرض لتغيرات كثيرة وقد تكون في بعض الأحيان سريعة. ولذلك ينصح الخبراء ألا تقل الفترة بين إجراء الاختبار الأول والثاني عن أسبوع ولا تزيد عن أسبوعين. فحينما تكون الفترة قصيرة يكون من السهل على المبحوث أن يتذكر إجابته الأولى ويدلى بمثلها، بينما قد تتدخل بعض العوامل لتغيير رأى المبحوث إذا طالت الفترة عن أسبوعين.

(ج) **اختبار الصدق Validity**: المقصود بالصدق أو الصلاحية في

البحوث النفسية أن يقيس السؤال ما وضع لقياسه. فإذا كان الهدف من السؤال هو معرفة رأى جمهور البنك فى مدى ما تتيحه صحيفتهم من فرص متكافئة لكل الآراء المتعارضة، فلا ينبغى أن يوضع السؤال بهذه الطريقة:

هل أنت راض عن أسلوب تحرير الصحيفة؟

فإجابة هذا السؤال لا تقيس حرية الرأى فى الصحيفة. وشتان بين أسلوب التحرير (رغم عدم التحديد فى هذه العبارة) وبين حرية الرأى. ولكى يعرف الباحث قدر الحرية الذى تتيحه الصحيفة لكل الآراء يمكن أن يكون السؤال هكذا:

هل ترى أن الصحيفة تعبر عن كل الآراء بالبنك؟.

كما يمكن أن يكون هناك أكثر من سؤال بالمعنى نفسه للتأكد من صدق الإجابة، ويستعان فى هذا الاختبار بعدد من المحكمين من خبراء البحوث للحكم على مدى صدق أسئلة الاستمارة فى الحصول على البيانات المطلوبة على ضوء أهداف البحث وفروضه وبنوده.

#### ٤ - إعداد الاستمارة فى صورتها النهائية :

إذا كان من الممكن تشبيه الخطوات السابقة بالعملية التحريرية لأى مطبوع من المطبوعات فإن المرحلة التالية هى إخراج هذا المطبوع من الناحية الشكلية. وتهتم عملية الإخراج بالشكل العام للاستمارة. ونوع الورق المستخدم فى الطباعة، وتنظيم الفراغات التى تسمح بتسجيل الإجابات. وعلى الباحث أن يقوم بمراجعة ترتيب الأسئلة ومضمونها ووضع تعليقات البحث فى المكان المحدد لها مع التأكد من صحة ترقيم الصفحات وعدم تجزئة السؤال بين صفحتين، وغير ذلك من الأمور التى تجنب اللبس أو الارتباك عند ملء الاستمارة. ومن الضرورى أن يخصص مكان فى أعلى الصفحة الأولى لاسم ورقم الحالة والرقم المسلسل والتاريخ ورمز العينة كما يلزم الإشارة فى أسفل الصفحة إلى موافقة

الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء على إجراء البحث، ورقم القرار الوزارى الخاص بذلك منعاً لأى مشكلة قد يتعرض لها الباحثون فى الميدان.

وهناك عملية ضرورية يحسن أن تتم فى هذه المرحلة، وهى ترميز الاستمارة، فعملية الترميز السابقة على الطبع Pre-coding تختصر كثيراً من الوقت الذى يبذل بعد إجراء البحث فى ترميز البيانات تمهيداً لتفريغها وتحليلها، كما أنها تتيح قدراً أكبر من الدقة لأن الرمز يكون مطبوعاً على خط مستقيم مع الإجابة أو البديل الذى يدلى به المبحوث. ويستطيع الباحث أن يقوم بهذه العملية بنفسه، وإن كان من الأفضل أن يعرضها بعد ذلك على أحد المتخصصين للتأكد من سلامة الترميز.

وسواء كان الباحث يعتزم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلى أو باستخدام الطريقة اليدوية، فإن عملية الترميز السابقة على الطبع تحقق مزايا السرعة والدقة فى هذه المرحلة، ويحسن أن يلتزم الباحث فى الحالتين بنظام الترميز المستخدم فى الحاسب الآلى. وفيما يلى نموذج لذلك:

س ١: هل تقرأ صحيفة البنك؟:

- نعم ١ - ٥ اسأل (٢)
- أحياناً ٢ - ٥ اسأل (٢)
- لا ٣ - ٥ اسأل (٧)

س ٢: ما هى الموضوعات التى تحب قراءتها فى الصحيفة؟:

- أخبار البنك ١ - ٦
- الاجتماعات ١ - ٧
- المقالات السياسية ١ - ٨
- أحاديث المسؤولين ١ - ٩

- القصص

١٠ - ١

- أخرى تذكر

١١ - ١ اسأل (٣)

فإذا تصورنا أن البحث يهدف إلى تقويم الوسائل الإعلامية التى تستخدمها إدارة العلاقات العامة بالبنك، وأن هذه الوسائل تشمل صحيفة البنك، والنشرات الداخلية، والندوات، والأفلام، فنحن الآن بصدد سؤالين مغلقين، أى أن البدائل أو الإجابات المحتملة مرفقة بكل سؤال منها. فماذا عن الأرقام الموضوعية فى أقصى اليسار والمواجهة لكل بديل؟ وماذا عن اسأل (٢)، واسأل (٧) التى نراها بجوار الأرقام.

يمثل الرقم (٥) رقم العمود المخصص للسؤال ويمثل الرقم التالى ( ١) رقم الإجابة المحتملة. وفى السؤال الأول نلاحظ أن هناك ثلاثة أرقام (١، ٢، ٣) فى نفس العمود الخامس، والسبب فى ذلك أن احتمال الإجابة عن هذه البدائل الثلاثة واحد فقط. فإما أن المبحوث سيجيب بنعم، وإما أنه سيقول (لا)، أو البديل الثالث (أحياناً). بينما يختلف الوضع بالنسبة للسؤال الثانى؛ حيث إنه من المحتمل أن يذكر المبحوث فى إجابته أكثر من بديل. فهو قد يحب قراءة أخبار البنك والاجتماعات والقصص، وربما أيضاً المقالات السياسية، وأحاديث المسؤولين. ولهذا يخصص لكل بديل عمود قائم بذاته لأغراض التحليل واستخلاص الارتباطات.

أما اسأل (٢)، واسأل (٧) التى نراها بجوار أرقام الترميز، فالغرض منها تسهيل الانتقال المنطقى بين الأسئلة. فالذى أجاب عن السؤال الأول بنعم أو أحياناً من المنطقى أن نوجه له السؤال الثانى. أما الذى أجاب عنه بلا فليس من المعقول أن نوجه إليه السؤال الثانى، بل أننا ننتقل مباشرة إلى السؤال السابع ولنفرض أنه فى هذه الحالة يتعلق بالسبب فى عدم قراءة الصحيفة.

#### رابعاً- اختيار العينات:

يلجأ الباحثون إلى أسلوب المسح بالعينه حينما تتوافر لديهم بعض المعلومات عن مجتمع البحث بحيث يمكن الاطمئنان إلى سحب عينه ممثله لهذا المجتمع. فهذه الطريقه توفر كثيراً من الوقت والجهد والنفقات خاصة إذا لم يكن الهدف من الدراسة هو الحصر الشامل لمفردات المجتمع. فالباحثون فى دراسات الرأى العام يقنعون بأسلوب العينات طالما كانت هذه العينات تعبر عن المجتمع المسحوبه منه، ولأن عامل السرعة ضرورى جداً فى هذا المجال لملاحقه التطورات السريعه التى يتعرض لها المجتمع. كما أن خبير العلاقات العامة لا يمكنه أن يجمد المشكله بجميع عناصرها، أو أن يطلب من جماهير البنك الانتظار حتى ينتهى البحث الشامل الذى يقوم به لجميع أفراد المجتمع. وقد أصبح من المحتم تبعاً لذلك أن تعتمد بحوث العلاقات العامة فى معظم الأحوال على أسلوب العينات فى دراسة مجتمعات البحث.

ولقد زاد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بعلم العينات وأصبح يستخدم فى كثير من المجالات. وقد ساعد على ذلك التطور الكبير الذى حدث فى هذا العلم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، حيث أصبح من الممكن باستخدام الطرق الإحصائية تقدير الحجم الأمثل للعينه عند مستوى ثقة معين تبعاً لأغراض البحث. وكذلك تعددت أنواع العينات لتلائم ظروف الأبحاث المختلفه، وتطورت وسائل تقدير دقة كل منها. وإذا كان من الضرورى لرجل العلاقات العامة أن يلم بفكره واضحه عن أنواع العينات واستخداماتها إلا أن ذلك لا يتعارض مع الاستعانة بخبير إحصائى فى العينات للتأكد من سلامة اختيار العينه وتقدير الحجم الأمثل لها.

وتنقسم العينات إلى نوعين رئيسيين هما: العينات الاحتمالية التى يتم اختيارها على أساس قانون الاحتمالات حيث لا يكون للباحث ولا لعناصر العينه أى دخل فى اختيار أى فرد فيها. والنوع الثانى هو العينات العمدية

التي يختارها الباحث عن عمد لأنه يرى أنها تمثل المجتمع بالنسبة لخاصية معينة. وقد يكون التحيز الناتج عن هذا الاختيار العمدى أقل فى هذه الطريقة من التحيز الناتج عن الخطأ العشوائى. وبصفة عامة فإن العينة لابد أن تكون أساساً احتمالية، أما إذا كانت عمدية فلا بد من تقديم مبررات كافية لهذا الاختيار من جانب الباحث.

وفيما يلى أهم أنواع العينات التي تستخدم فى بحوث العلاقات العامة:

### ١- العينة العشوائية البسيطة Simple random sample:

وهى الطريقة التي تتساوى فيها احتمالات الاختيار لجميع مفردات المجتمع التي تسحب منه العينة. وتعتبر هذه الطريقة أسهل طرق العينات الاحتمالية وإن لم تكن أكثرها استخداماً فى الميادين العملية. والطريقة الأساسية للاختيار العشوائى هى كتابة أسماء المفردات أو أرقامها المسلسلة على بطاقات متشابهة تماماً مثل خلط هذه البطاقات ببعضها خطأً جيداً حتى يضيع كل أثر لترتيب موجود، ثم نختار ونحن مغمضو العينين عدداً من البطاقات يساوى عدد المفردات المطلوبة<sup>(١٦)</sup>. وهناك طرق كثيرة لسحب هذه العينة تقوم جميعها على إعطاء احتمال متساو لجميع مفردات المجتمع لكي تمثل فى العينة.

### ٢- العينة العشوائية المنتظمة Systematic random sample:

وهى أكثر انتشاراً فى الأبحاث التطبيقية لقلّة تكاليفها وسهولة إجرائها، فضلاً عن قلّة الأخطاء التي تقع فى اختيار مفرداتها. ويتم اختيار هذه العينة من إطار<sup>(١٧)</sup> Frame يحتوى على مفردات مجتمع البحث. فإذا كان حجم العينة المطلوب مائة مفردة، وكان الإطار الذى ستسحب منه مكوناً من ألف مفردة، فإن الفاصل بين كل وحدة تختار للعينة هو عشرة. ويحدد الرقم الأول بطريقة عشوائية، حيث تكتب عشرة أرقام على عشر ورقات منفصلة، ثم تقلب الأوراق وتسحب منها واحدة، ولنفرض أنها تحمل رقم (٤) فيكون هذا الرقم ممثلاً للمفردة الأولى، وتكون المفردة الثانية هى رقم ١٤. والثالثة ٢٤ حتى رقم ٩٩٤.

ويكون الرقم التالى مباشرة (رقم ٥، ١٥، ٢٥، ٩٩٥) ممثلاً للمفردة البديلة التى تستخدم فى حالة تعذر إجراء البحث مع المفردة الأصلية لسبب يراه الباحث مقبولاً من الناحية العلمية.

وعلى الباحث أن يراعى عند استخدام هذه الطريقة ألا تكون هناك علاقة دورية بين ترتيب أرقام القائمة كأن تكون للأرقام ٤، ١٤، ٢٤، ٩٩٤ صفة خاصة متميزة عن باقى مفردات البحث مما يجعل العينة غير ممثلة. ولهذا يتحتم على الباحث أن يكون ملماً بظروف البحث وطبيعته حتى يتجنب مثل هذا الخطأ<sup>(١٨)</sup>.

### ٣- العينة الطبقيّة العشوائية Stratified random sample:

تستخدم هذه الطريقة لضمان تمثيل العينة لكل طبقات المجتمع ، وذلك فى الأحوال التالية:

(أ) للحصول على بيانات ذات دقة محددة مطلوب معرفتها من شرائح متميزة فى مجتمع معين.

(ب) حينما تتباين بعض الخصائص الاجتماعية أو الاقتصادية فى مجتمع محدد يكون من الضرورى معاينة كل قسم متميز على حدة.

(ج) لضمان تمثيل الوحدات السياسية والإدارية فى منطقة معينة.

(د) للحصول على تقدير دقيق لمتوسط كل طبقة عن طريق عينة مأخوذة من هذه الطبقة وبتوحيد Combine التقديرات للطبقات المختلفة يمكن الحصول على تقدير دقيق للمجتمع كله. وذلك حتى نتجنب تمثيل العينة لفئات الدخل الكبيرة فقط أو العكس إذا كنا بصدد دراسة لمتوسط الدخل فى مجتمع معين<sup>(١٩)</sup>.

ولاستخدام هذه الطريقة يقسم مجتمع البحث إلى طبقات ويقدر حجم العينة الكلى اللازم للحصول على درجة الدقة المطلوبة ، ثم توزع العينة على الطبقات

المختلفة بطريقة تسمح بأقل خطأ ممكن، وهناك عدة طرق لذلك أهمها: التوزيع المتناسب Proportional allocation والتوزيع الأمثل Optimum allocation. ففي التوزيع المتناسب يكون توزيع العينة على كل طبقة متناسباً مع عدد الوحدات الكلية لهذه الطبقة. وفي التوزيع الأمثل لا توزع العينة على الطبقات بنسبة ثابتة، بل يختار من كل طبقة عدد يتناسب مع درجة تجانس هذه الطبقة، فنختار عدداً صغيراً من الطبقات المتجانسة. وكلما قل التجانس في طبقة يزيد عدد الوحدات التي نختارها منها حتى نستطيع تصغير خطأ المعاينة الذي يزداد احتمال حدوثه بزيادة درجة التشتت. ويلى ذلك سحب العينة من كل طبقة بنفس الطريقة التي تسحب بها العينة العشوائية<sup>(٢٠)</sup>.

#### ٤ - العينة المتعددة المراحل Multi stage sample:

عند معاينة مجتمع كبير نادراً ما تستخدم العينة العشوائية البسيطة أو العينة الطبقيّة إلا إذا كان هناك إطار جاهز لكى تسحب منه العينة. وحتى لو كان الإطار موجوداً فإن تكاليف استخراج العينة سوف تكون باهظة، ولذلك يفضل اختيار جزء صغير من المجتمع كمرحلة أولى لاستخراج العينة. ويشترط أن يختار هذا الجزء بطريقة عشوائية، وأن يراعى مدى تمثيله للمجتمع المأخوذ منه. وفي المرحلة الثانية تسحب العينة بطريقة عشوائية أيضاً من الجزء الذى اختير. وأحياناً يمر الاختيار بثلاث مراحل عندما يكون حجم المجتمع كبيراً جداً كمجتمع الحضر مثلاً، حيث نختار مدينة تمثل الحضر بطريقة عشوائية، ثم نختار من هذه المدينة أحد الأحياء بطريقة عشوائية أيضاً. وفي المرحلة الثالثة تسحب العينة من قائمة سكان هذا الحي، على أن يراعى الباحث الظروف الخاصة بالاختيار العشوائى لهذا الجزء بحيث يكون ممثلاً فى صفاته العامة - أو الصفة التى تهتم بالبحث بصفة خاصة - لتلك الصفات التى يتميز بها المجتمع ككل.

### ٥- العينة المزدوجة Double sample:

تتميز العينة الطبقيّة بالدقة في قياس متغير ما إذا كان هناك ارتباط بين الطبقات والمتغير الذي يقاس، إلا أنه لإمكان استخدام هذه الطريقة يتحتم أن تتوفر لدى الباحث معلومات كاملة عن المجتمع كله لكي يصبح في إمكانه تقسيم هذا المجتمع إلى طبقات. وقد تكون هذه المعلومات متوفرة وقد لا تكون، وفي الحالة الثانية يمكن الحصول على هذه المعلومات بأخذ عينة كبيرة الحجم قليلة التكاليف ثم تسحب من هذه العينة عينة فرعية لدراسة الخاصية المطلوبة، فقد يكون مناسباً من الناحية الاقتصادية أن تجمع بعض المعلومات من العينة الكبيرة لاستخدامها في التقسيم إلى طبقات، ثم تسحب العينة الطبقيّة الفرعية الصغيرة من العينة الكبيرة لإجراء البحث المطلوب بدقة أكثر وتكاليف أقل. وتسمى هذه الطريقة بالعينة المزدوجة، وتستخدم حينما يكون الكسب في دقة التقدير الناتج عن التقسيم إلى طبقات يزيد على النقص في الدقة الناتجة عن حجم العينة الأساسية الكبيرة<sup>(٢١)</sup>.

### ٦- العينة العمدية Purposive sample:

قد يعتمد الباحث اختيار إحدى وحدات المجتمع لكي يسحب منها العينة وقد يكون لهذا الاختيار مبرراته، كأن يكون حجم هذا المجتمع كبيراً، ويرى الباحث أن هذه الوحدة طبقاً للمعلومات المتوافرة لديه لها نفس الصفات العامة للمجتمع الكبير، وأن الاختيار العشوائي قد لا يأتي بوحدة ممثلة للمجتمع تمثيلاً كافياً، وبالتالي يكون خطأ التحيز الناتج عن الاختيار العمدى أقل من خطأ التحيز العشوائي. ويلجأ بعض الباحثين إلى اختيار وحدات معينة من المجتمع لإجراء البحث على عينات منها لأن إمكانية تنفيذ البحث في هذه الوحدات أكثر يسراً من الناحية الاقتصادية أو لأي سبب آخر مقبول من الناحية العلمية، دون أن يكون لهذا السبب أي تأثير على سلامة تمثيل العينة للمجتمع. كما قد تختار إحدى الوحدات عن عمد لغرض علمي بحث، كأن تكون هذه الوحدة لم تشهد أي بحث

من قبل، أو لم تتعرض لتأثير متغير معين يراد اختبار تأثيره في وحدة أخرى، وهكذا توجد بعض الأسباب للاختيار العمدى للوحدة التي تسحب منها العينة بشرط أن لا تكون سبباً في تحيز العينة.

وقد تكون العينة العمدية حصصية quota sample وتستخدم هذه الطريقة كثيراً في أبحاث الرأى العام حيث يقسم المجتمع إلى طبقات، ويطلب من الباحثين إجراء عدد معين من المقابلات مع أفراد كل طبقة إلى أن يحصلوا على الحصص المحددة لهذه الطبقة. وفي هذه الطريقة يستخدم الباحث أى معلومات للوصول بسرعة إلى مفردات العينة التي تنطبق عليها مواصفات الطبقات التي يجمع بياناتها. والغرض من هذه الطريقة هو استخدام مزايا التقسيم إلى طبقات ذات مواصفات محددة مع تجنب تكاليف استخراج العينة العشوائية المنتظمة، وكذلك توفير الوقت اللازم لهذه العملية، لأن طبيعة أبحاث الرأى العام تحتاج إلى سرعة التنفيذ فى معظم الأحيان. وينصح دوب Doob بعدم الإفراط فى الثقة بنتائج الأبحاث التي تعتمد أساساً على عينات حصصية لما قد تتضمنه من تمثيل متحيز لأفراد المجتمع، وبصفة خاصة فى التنبؤ بنتائج الانتخابات<sup>(٢٢)</sup>.

#### خامساً- اختيار الباحثين وتدريبهم:

قلما يذكر أساتذة البحث هذه المرحلة كخطوة متميزة من خطوات البحث المسحى، وبعضهم يكتفى بالإشارة السريعة إليها، ربما عن افتراض بأنها بديهية من بديهيات البحث. ورغم أنها كذلك إلى حد كبير إلا أننى أعتقد أنها تستحق وقفة خاصة للتأكيد عليها وبلورة بعض النقاط الهامة فيها؛ فلو فرضنا أن الباحث قد حدد مشكلة بحثه بدقة، ووضع فروضه على أساس علمى، ثم اختار الأداة الصحيحة لجمع البيانات، واختار عينات البحث على أساس سليم، ثم وزع استمارات البحث على عدد من جامعى البيانات لتنفيذ هذه المهمة دون التأكد من قدرتهم على التنفيذ الدقيق، فإن هذه الجهود كلها قد تضيع هباءً إذا تصدى للعمل الميدانى من يعوزهم الاستعداد الكافى له.

فهناك صفات أساسية لا بد أن تتوافر فى الباحثين الميدانيين الذين يطلق عليهم أحياناً اسم جامعى البيانات، وهى تسمية قد تجعل مهمتهم تبدو أبسط كثيراً مما يتطلبه البحث ؛ لأن هذه المهمة فى الحقيقة لا تقتصر على تسجيل البيانات كما ينطق بها المبحوث، ولكنها تتطلب فهم ما يدلى به المبحوث من أقوال، والتأكد من صحة هذه الأقوال. واستيعاب الظروف المحيطة به، وتسجيل ما يعتقد الباحث أنه ذو دلالة بالنسبة لأقوال المبحوث أو لهدف البحث، وذلك فى المكان المخصص لملاحظات الباحث.

وفىما يلى أهم القواعد التى ينبغى مراعاتها فى اختيار هؤلاء الباحثين:

١- أن تكون خلفية الباحث العلمية لها صلة وثيقة بمجال البحث، فهذا يساعده على فهم مشكلة البحث، وتسجيل الملاحظات الدقيقة.

٢- أن يكون ذا قدرة على خلق جو من الألفة بينه وبين المبحوثين لكى يحظى بثقتهم وتعاونهم. ويفضل أن يكون هذا الباحث معروفاً لمجتمع البحث لإزالة عوامل الشك والريبة التى تظهر إزاء الشخص الغربى عن المجتمع. وكثيراً ما يلجأ الباحثون إلى الاستعانة ببعض أبناء القرى التى يتم فيها البحث، وذلك فى مجال الأبحاث التى تجرى فى الريف ؛ لإدخال الطمأنينة على المبحوثين وضمان أكبر قدر من الاستجابة الصادقة.

٣- أن يكون معروفاً عنه التفانى فى العمل العلمى، والإخلاص له، والمثابرة عليه، فمن المعروف أن بعض جامعى البيانات لا يتمتعون بالأمانة العلمية. ولا يكلفون أنفسهم جهد مقابلة المبحوثين، ويملأون بيانات استمارة المقابلة أو الملاحظة بما يوحى به خيالهم وتوقعاتهم. حقيقة أن المراجعة الميدانية قد تكشف هذا الزيف، ولكنه من الأسلم مراعاة العنصر الأخلاقى فى القائمين بجمع البيانات قبل بداية العمل ومتابعتهم بعد ذلك.

وبعد اختيار الباحثين على ضوء الأسس السابقة لابد من تنظيم لقاءات بينهم وبين المشرف على البحث لتوضيح أهدافه، والتأكد من وضوح الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة. وفي هذه اللقاءات أيضاً يقوم المشرف على البحث بالرد على استفسارات الباحثين، وشرح إجراءات العمل الميداني لهم، وبيان كيفية الاتصال بغرفة عمليات البحث عند مواجهة إحدى المشكلات المستعصية عليهم. وينبغي أن يقسم الباحثون إلى مجموعات بالتناوب يقوم فيها كل واحد بدور الباحث مرة والمبحوث مرة أخرى كاختبار عملي أولى للتأكد من فهم الباحثين للاستمارة، وقدرتهم على توجيه الأسئلة.

#### سادساً. جمع البيانات:

تتفاوت درجة البساطة والتعقيد في هذه المرحلة بتفاوت حجم البحث واتساع ميدانه ففي الأبحاث التي تجرى داخل منظمة صغيرة الحجم، محدودة الجماهير، تكون السيطرة على الباحثين وتوجيههم ومراقبتهم أكثر يسراً عما إذا كان الحال غير ذلك، بل إن بعض الأبحاث يقوم بها فرد واحد ابتداءً من تحديد المشكلة، ووضع الفروض، وتصميم أداة البحث، واختيار العينات، إلى جمع البيانات وتقريرها وتحليلها وتفسيرها. بينما تتطلب بعض الأبحاث التي تجرى على نطاق واسع، وفي مدى زمني محدد، تواجد بعض أفراد هيئة البحث في مكان تتوافر فيه وسائل الاتصال السريع بالباحثين الميدانيين لمواجهة أي أحداث طارئة، ولإحكام السيطرة على ما يجري في ميدان البحث.

ومن الضروري أن يكون هناك تخطيط لعملية جمع البيانات، وأن توضع تحت تصرف الباحثين كل الإمكانيات الضرورية لتسهيل مهمتهم، بما في ذلك الانتقال والمبيت، كما ينبغي أن يبقى عدد من الباحثين كاحتياطي يحل محل الباحث الأصلي إذا استدعى الأمر.

ويمكن الاستعانة بهذا الاحتياطي كمساعد لهيئة البحث في غرفة العمليات. ويجب أن يخصص بعض أفراد هيئة البحث للإشراف الميداني على عملية جمع

البيانات والتأكد من سلامة عمل الباحثين وأمانتهم ، وتأمين انتقال الاستثمارات إلى غرفة عمليات البحث.

وينبغى أن يكون توقيت جمع البيانات متلائماً مع ظروف البيئة التى يجرى فيها البحث ، وأن نضمن تواجد أكبر عدد من الأفراد المختارين فى العينة ، وبحيث تسمح ظروف هؤلاء الأفراد بالاستجابة للبحث . كما أنه من الضرورى دراسة أنسب الأماكن لجمع البيانات من المبحوثين ، هذا يختلف من بيئة إلى أخرى ، ومن جمهور إلى آخر ؛ ففى بعض الحالات يكون مكان العمل مناسباً لجمع البيانات ، وفى حالات أخرى يفضل اختيار مكان يتردد عليه أفراد العينة ويكون صالحاً من الناحية العملية لإجراء المقابلة ، وقد يستلزم الأمر المرور على منازل أفراد العينة، وخاصة إذا كانت الدراسة تشمل ربوات البيوت.

كما يلزم فى بعض المجتمعات أن يكون الباحثون من نفس جمهور البحث. وهذا واضح فى المجتمعات التى لا تسمح تقاليداً بتبادل الحديث بين إحدى نساء الأسرة وشخص غريب عنها، فمن المعروف أن أبحاث العلاقات العامة توجه إلى الجمهور الداخلى بالبنك ، وتوجه أيضاً إلى جماهير البنك الخارجية التى تختلف باختلاف طبيعة أنشطة البنك . وهذه الجماهير قد تنتشر فى عدة مدن أو أقاليم، وأحياناً على مستوى الدولة كلها ، وأحياناً أخرى على مستوى عدة دول كما هو الحال فى البنوك التى تمارس نشاطها على المستوى الدولى.

#### سابعاً- المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها:

يمكن أن تبدأ المراجعة المكتبية بعد انتهاء جمع المعلومات مباشرة كما يمكن أن تراجع الاستثمارات التى تصل إلى غرفة عمليات البحث أولاً بأول إذا كان هناك عدد كاف من الباحثين لإتمام هذه العملية. ومن مزايا المراجعة المبكرة التى تصاحب مرحلة جمع البيانات التنبيه إلى أى أخطاء عامة وإمكان تداركها أثناء العمل الميدانى . فقد تودى هذه المراجعة إلى اكتشاف تناقضات فى إجابات بعض المبحوثين أو عدم اكتمال هذه الإجابات ، إذا لم يكن الباحث الذى قام بملء

الاستمارة هو مصدر هذه التناقضات فينبغى إعادة سؤال المبحوثين من جديد لمعرفة أسباب التناقض أو استكمال البيانات الناقصة.

تبقى بعد ذلك خطوة أخيرة قبل تفريغ البيانات تتعلق بالأسئلة المفتوحة إذا كانت الاستمارة تضم هذا النوع من الأسئلة. فى هذه الحالة يقوم الباحث بأخذ عينة من الاستمارات لا تقل عن ١٠ ٪ لدراسة الصفات المشتركة فى إجابات هذه الأسئلة ويقوم بوضع فئات لتصنيف هذه الإجابات وترميزها لإمكان تفريغها بعد ذلك ضمن الخطة الموضوعية لتفريغ الاستمارة.

وتنقل الاستمارات بعد انتهاء المراجعة المكتبية ، وتضيف بيانات الأسئلة المفتوحة إلى الحاسب الآلى ليتم التفريغ مباشرة كما يمكن أن تفرغ هذه البيانات على كشوف تعد لهذا الغرض. ثم تنقل من كشوف التفريغ إلى الحاسب الآلى. أما إذا لم تكن هناك نية استخدام الحاسب الآلى فى تصنيف البيانات وتحليلها. فيجب أن تعد كشوف التفريغ بحيث تسمح باستخراج العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة، بالإضافة إلى القياس الكمي للبيانات.

وينبغى أن توضع خطة التحليل على أساس الفروض التى وضعها الباحث للحصول على الإجابات الرئيسية للأسئلة المثارة، فتحدده العلاقات الارتباطية المطلوب استخراجها من البيانات ، والمعاملات الإحصائية الملائمة لتحديد هذه العلاقات ، كما أنه من الضرورى أن تراعى فى تصنيف البيانات الشروط التالية:

١ - أن يكون التصنيف مفصلاً، أى أن يحتوى على عدة خطوات تبدأ بفئات عامة عريضة ثم تتفرع إلى فئات أكثر تخصيصاً وتحديداً.

٢ - ألا تسمح فئات التصنيف بوضع متغير واحد تحت فئتين فى وقت واحد إلا إذا كانت إحدهما فئة عامة ، وفى هذه الحالة ينبغى عدم الخلط بين الفئات العامة والفئات الخاصة فى القياس أو التحليل حتى لا يفقد التحليل الأساس

المنطقي الذي يقوم عليه.

٣ - أن تنعكس الفروض التي وضعها الباحث بالإضافة إلى النظريات العلمية الثابتة على فئات التصنيف بحيث تغطي هذه الفئات المتغيرات الأساسية للظاهرة موضوع البحث.

٤ - أن تتفق فئات التصنيف مع الإطار الدلالي للمبجوثين كما تعكسه البيانات الواردة في الاستمارة وطبقاً للمفاهيم المحددة في البحث.

وينبغي أن توزن البيانات بدقة لكي يمكن إبراز النتائج الهامة وتأكيدا عند كتابة التقرير، كما يراعى عدم الاكتفاء بالجداول البسيطة أو العامة، عند عرض البيانات، لابد من أفراد مزيد من الجداول التفصيلية للبيانات التي تحتاج إلى ذلك، بالإضافة إلى عرض العلاقات بين المتغيرات المختلفة في جداول مركبة.

#### ثامناً- تفسير البيانات:

التفسير هو الغاية التي يسعى إليها أى علم من العلوم، وهو الهدف الأساسى للبحوث المتقدمة، فلا يكفى أن يعتمد الباحث على العمليات الإحصائية البسيطة أو المعقدة لتحديد نتائج بحثه، وإنما ينبغي أن تفسر هذه النتائج على ضوء الظروف البيئية أو النفسية التي ترتبط بها لكي تضىف عليها المعنى الاجتماعى أو النفسى الحقيقى الذى قد يتفق مع النتائج الإحصائية أو يكشف أى تحيز أو تضليل فيها.

ولا شك أن قدرة الباحث على إعطاء تفسيرات علمية لنتائج بحثه ترتبط إلى حد كبير بالفروض التي سبق وضعها والبنود التي تضمنتها إدارة البحث، كما أنها لاتنفصل أيضا عن المفاهيم التي حددها، ولذلك فإن عمق التفسير يعتمد أساساً على نوع البيانات التي جمعت ودقة تحديد المفاهيم والالتزام بها. كما أن مجال البحث هو الذى يحدد الإطار العام للتفسير، فالباحث النفسى يميل إلى التفسير على أساس الحاجات Needs أو الدوافع Motives، والباحث

الاجتماعى قد يهتم أساساً بالتفسير السببى Causal. وقد يؤدى التفسير العلمى للبيانات إلى التوصل لتحديد دقيق لإحدى المشكلات التى يتحتم إفراد بحث مستقل لها. وبالتالي يساعد التفسير على تطور الأبحاث والوصول إلى النظريات العلمية.

#### وسائل أخرى لجمع المعلومات:

إذا كان البحث الميدانى كوسيلة لجمع المعلومات يحتاج إلى كل هذه الجهود التى سبق توضيحها، والتى قد لا تتوافر إمكانياتها باستمرار لكثير من البنوك، فإن العلاقات العامة لا تعدم بعض الوسائل البسيطة والمتاحة للتعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها، وهى فى نفس الوقت أساسية إلى جانب البحث الميدانى، وضرورية فى مجال العمل اليومى.

وفيما يلى أهم هذه الوسائل :

١- صندوق الشكاوى والاقتراحات: تلجأ بعض البنوك إلى هذا الوسيلة لضمان وصول الاقتراحات أولاً بأول إلى الإدارة، والتعرف على المشكلات التى يعانى منها الأفراد حتى يمكن الوصول إلى حل لها فى الوقت المناسب وقبل أن تتضخم وتتحول إلى مشكلات عامة قد يكون لها تأثير ضار على سمعة البنك. وينبغى فى حالة الأخذ بهذه الوسيلة أن توضع الصناديق فى أماكن ظاهرة، وأن تفتح كل يوم. كما أنه من الضرورى أن تحظى الشكاوى والاقتراحات بعناية الإدارة واهتمامها. ويختص رجال العلاقات العامة بتوزيع هذه الشكاوى على جهات الاختصاص، ومتابعة نتائجها، وإرسال هذه النتائج إلى أصحابها، أو الاطمئنان إلى وصولها إليهم فى أقرب وقت.

٢- سياسة الباب المفتوح: يغلق بعض المسئولين أبوابهم أمام الجمهور، ويكتفون بمراجعة التقارير التى تصل إليهم عن طريق مرءوسيه، بينما يترك البعض الآخر أبوابهم مفتوحة أمام أى فرد ليسمعوا بأنفسهم ويشاهدوا أحوال العاملين بالبنك، أو العملاء الذين يترددون عليه، ولتنظيم هذه الوسيلة يخصص

بعض المسؤولين أوقاتاً محددة للقاء أفراد كل جمهور وحل مشكلاتهم، أو الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ، وهذه هى الإدارة الحاضرة التى تقف باستمرار على آراء واتجاهات الجماهير بعكس الإدارة الغائبة التى لا تسمع ولا ترى.

٣- اشتراك العاملين فى تحرير المطبوعات الخاصة بالبنك: فمن خلال هذه المطبوعات أو صحف الحائط يعبر العاملون عن آرائهم واتجاهاتهم ، ومن الضرورى أن تتاح الفرصة لجميع الآراء مع تحقيق أقصى قدر من المساواة فى عرض هذه الآراء أو إبرازها.

٤- الندوات والاجتماعات العامة: عادة ما يسيطر جو الحوار المفتوح على الندوات والاجتماعات العامة. وهذه هى مسئولية الإدارة لكى تقف على الاتجاهات الحقيقية نحو البنك. وينبغى أن ينصت العاملون بالعلاقات العامة جيداً لكل ما يقال حتى يتمكنوا من تقدير درجة الرضا والتأييد الذى تلقاه سياسة البنك من جماهيره.

٥ - تحليل وسائل الإعلام: من أهم المسئوليات اليومية الملقاة على عاتق رجال العلاقات العامة بأى بنك من البنوك جمع ما ينشر أو يذاع عن البنك فى وسائل الإعلام المختلفة، ودراسته للتعرف على الاتجاهات المؤيدة والمعارضة، وينبغى أن يقدم تقرير بذلك إلى الإدارة التى قد تعدل بعض السياسات إذا كانت المعارضة على حق، أو تدافع عن سياستها إذا كانت ترى ذلك. وربما تلتزم الصمت إذا أدركت أنها تواجه حملة كيدية لإثارة الغبار حولها، وقد يكون من المناسب الرد على هذه الحملة بطريق غير مباشر لتجنب المساهمة فى إثارة هذا الغبار الذى قد لا يفيد البنك ، ومن الطبيعى أن تشارك إدارة العلاقات العامة فى التخطيط لمواجهة هذه الحملات وإضعاف تأثيرها بقدر المستطاع على المدى القصير والبعيد.

٦ - تحليل البريد: من الوسائل التقليدية للوصول إلى الحقائق فحص البريد

الوارد إلى البنك والذي قد يتضمن تأييداً أو اعتراضاً على سياسة البنك أو تصرفاته ، وينبغى دراسة محتويات هذه الخطابات والرد عليها والاستفادة بما جاء بها إذا كان ثمة لقد مفيد أو اقتراح بناء.

٧- دراسة التقارير: تتضمن تقارير مديرى الفروع بعض الحقائق التى تلقى ضوءاً على علاقات البنك بعملائه من خلال فروع المتعددة. ومن الضرورى تشجيع هؤلاء المديرين على توضيح طبيعة المشكلات التى تواجه العملاء وإبداء ملاحظاتهم حول تطوير خدمات البنك بما يتفق مع الظروف المتغيرة.

### تنظيم المعلومات:

أصبحت عملية الحصول على المعلومات وترتيبها من المهام الرئيسية لإدارة العلاقات العامة الحديثة ، فهناك مصادر كثيرة للحصول على المعلومات كالنشرات الحكومية والتجارية والتقارير الصناعية والعلمية ووسائل الإعلام العامة والخاصة، بالإضافة إلى السجلات الخاصة بالبنك، وغير ذلك من المصادر المتعددة . ولما كان من العسير الاحتفاظ بكل المعلومات التى ترد فى هذه المصادر، فإنه من الضرورى وضع خطة لما يجب أن يحفظ منها، وإعداد ملفات تنظم فيها المعلومات بأسلوب علمى. ويجب أن تكون هذه الخطة مرنة بحيث تسمح بإضافة المعلومات التى تثبت أهميتها وضرورتها للبنك . وقد يكون من الضرورى الاستعانة بخبير متخصص فى تنظيم المعلومات إذا كان حجم إدارة العلاقات العامة يتطلب ذلك.

وقد تزايد اهتمام إدارات العلاقات العامة بإنشاء مكتبة خاصة تابعة للإدارة تحتوى على أهم الكتب المتصلة بنشاط البنك، وتضم كافة التقارير والإحصاءات والمطبوعات التى تصدر عنه كما تحتوى على التقارير التى تصدر عن البنوك المماثلة أو المنافسة<sup>(٢٣)</sup> ، فمن المعروف أن إدارة العلاقات بأى بنك من البنوك مسئولة عن إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات التى تتعلق بالبنك وفى وقت قصير جداً ، كما أنها تحتاج إلى البيانات الأساسية التى تستخدم فى إعداد خطب

المسؤولين، وفى التقارير الخاصة، والنشرات والإعلانات الإعلامية.

ويشير الواقع العملى اليومى فى أى بنك من البنوك إلى نوع المعلومات التى تطلب بصفة مستمرة، ومن الضرورى أن تقدم هذه المعلومات لرجال الصحافة أو الإذاعة أو التلفزيون أو كبار المسؤولين بالبنك دون تأخير. وفى حالة الأزمات أو المشكلات الطارئة تظهر الحاجة إلى معلومات قد لا توجد بالإدارة، وهذا يتطلب أن يكون لدى العاملين بقسم المعلومات القدرة على توقع البيانات المطلوبة وتجهيزها فى أسرع وقت ، حتى لا تقف الإدارة عاجزة عن إمداد المسؤولين أو وسائل الإعلام بالمعلومات. ولذلك يتحتم أن تعطى لهذا القسم الصلاحيات الكاملة لجمع البيانات الخاصة بالإدارات الفرعية بالبنك ، وهذا هو أحد الأسباب التى تجعل بعض البنوك الأمريكية تضع أحد نواب الرئيس بها على رأس إدارة العلاقات العامة حتى ولو كان حجم هذه الإدارة صغيراً ، لأن ذلك يسهل للإدارة الحصول على كافة البيانات من جميع إدارات أقسام البنك دون التعرض لمضايقات الرئاسات الصغرى التى قد تكون فى وضع وظيفى أعلى من مدير إدارة العلاقات العامة أو فى مستواه. كما أنه يسمح للإدارة أن تنفذ خطتها فى كسب ثقة وتأييد جماهير البنك من خلال الإدارات الفرعية له.

## ملخص الفصل الثالث

تناول هذا الفصل عملية البحوث فى العلاقات العامة من حيث أهدافها والإجراءات المتبعة فيها : تحديد المشكلة وصياغتها بشكل علمى، ووضع الفروض واختيار أدوات البحث مع التركيز على استمارة الاستقصاء والشروط التى ينبغى توافرها من الناحيتين الفنية والموضوعية ، إضافة إلى الأسس المنهجية لاختبار الاستمارة قبل تطبيقها وإخراجها فى صورتها النهائية. كما عرض هذا الفصل لأنواع العينات الاحتمالية والعمدية وكيفية اختيارها ، وعملية جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها فى ضوء النظريات العلمية، والفروض، والدراسات السابقة فى المجالات ذات الصلة بموضوع البحث.

كما تناول الفصل - بالإضافة إلى البحوث العلمية المنظمة - الطرق الشائعة لجمع البيانات والتعرف على الآراء والمشكلات اليومية وتحليل الصحف وغيرها من المواد الإعلامية لرصد الظواهر والاتجاهات الإيجابية والسلبية نحو المؤسسة. وأخيراً، عرضنا لأهمية تنظيم المعلومات ووضع قاعدة للبيانات تكون أساساً علمياً للتخطيط لأنشطة العلاقات العامة وتحديد سياسات المؤسسة تجاه جماهيرها والمجتمع الخارجى.

## أسئلة الفصل الثالث

قبل أن تنتقل إلى قراءة الفصل التالى ، أسأل نفسك هذه الأسئلة:

١- اشرح أهداف بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك، مع ذكر الأمثلة التى توضح ذلك .

٢- يودى تحديد مشكلة البحث بدقة إلى إجراء البحث على أساس سليم وضح ذلك مع الحديث عن تحديد مجتمع البحث، وتحديد المفاهيم، ومراجعة الدراسات السابقة .

٣- ما هو الفرض العلمى؟ وما هى مصادره؟ وما أهميته للبحث؟

٤- تحدث عن مزايا كل من الاستبيان والمقابلة وعيوب كل منهما، ثم اذكر الشروط التى ينبغى توافرها فى استمارة الاستقصاء .

٥- اذكر أنواع العينات الاحتمالية مع شرح طريقة اختيار كل عينة منها .

٦- اكتب فيما يلى بالتفصيل:

(أ) اختيار الباحثين الميدانيين.

(ب) عملية جمع البيانات.

(ج) المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها.

(د) تفسير البيانات.

(هـ) تنظيم المعلومات.

٧- اشرح الوسائل التقليدية لجمع المعلومات بشكل مستمر.

## هوامش الفصل الثالث

- (١) Webster's Third New International Dictionary, Copyright G.& C. Merriam C., Publishers of Merrim - Webster Dictionaries.
- (٢) Public Relations Journal: September ١٩٥٩.
- (٣) Nolte, Lawrence W. op. cit., ٣٠٢.
- (٤) سمير محمد حسين: بحوث الإعلام : الأسس والمبادئ ( القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٦، ص ١٦٢، ١٦٨).
- (٥) Canfield, Bettrand and Frazier, op. cit, p. ٧٣.
- (٦) Nolte, Lawrence W. op. cit., p. ٣٩٩.
- (٧) طلعت أسعد عبد الحميد: إدارة البنوك، مدخل تطبيقى، الطبعتان الثانية، والثالثة - مكتبة عين شمس، ١٩٨٢، ص ١٨٣.
- (٨) Stephenson, Howard; op. cit., p. ٥٧٤.
- (٩) Selltitz, et al., Research Methods in Social Relations, (New York: Halt Rinehart and Winston Inc., ١٩٧٦) p. ٩٠.
- (١٠) سمير محمد حسين (دكتور): المرجع السابق، ص ١٥١ - ١٥٢ .
- (١١) هذا الجزء مأخوذ عن مؤلفنا « الأسس العلمية للعلاقات العامة » بعد إدخال بعض التغييرات الضرورية عليه.
- (١٢) بعض الباحثين ينظم هذه الخطوات فى ثمانية بنود، والبعض الآخر ينظمها فى تسعة أو عشرة. وقد يلجأ باحث إلى وضع ترتيب مختلف عن ترتيب باحث آخر، أو دمج خطوتين فى خطوة واحدة ، ولكن من الضرورى فى جميع الأحوال مراعاة الأسس المشتركة المتضمنة فى هذه التصنيفات.
- Robinson, Edward,J.: Public Relations and Survey Research. (New York, Meredith Corporation, ١٩٦٩ , pp. ٥٠ - ٥١).

- (١٣) English, H. R, and English A. C.: A Comprehensive Dictionary of psychological and psychoanalytical terms .p. ١٢٣.
- (١٤) Selltiz, et al., op. cit., pp. ٣٠٩ - ٣١٩.
- (١٥) أحمد عبادة سرحان، ثابت محمود أحمد: مقدمة العينات، القاهرة دار الكتب الجامعية، ١٩٦٤، ص ٣٩ .
- (١٦) كشوف السجلات فى الأقسام أو قوائم عملاء البنك أو قوائم المساهمين أو غيرها.
- (١٧) المرجع السابق. ص ١٦٧ - ١٧١ .
- (١٨) نفس المرجع، ص ١٦٧ - ١٧١ .
- (١٩) نفس المرجع السابق، ص ٨٣ ، ص ٨٤ .
- (٢٠) نفس المرجع السابق ، ص ٩٢ - ٩٣ .
- (٢٢) المرجع السابق ، ص ٢٢١ - ٢٢٢ .
- (٢٣) Doob: op. cit., p. ١١٢.
- (٢٤) Cultip and Center, op. cit., pp. ١٩٨ - ١٩٩.

## الفصل الرابع تخطيط برامج العلاقات العامة للبنوك

### الأهداف التعليمية:

- عزى الدارس :
- عزى الدارسة :
- يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ،أن تكون قادراً على أن :
- تتعرف أنواع التخطيط و محدداً عناصر نجاحه.
- تتذكر أهداف العلاقات العامة فى مجال البنوك.
- تحدد الجماهير التى تتعامل معها البنوك.
- تصنف الموارد المالية لأنشطة العلاقات العامة.
- تضع مكونات برنامج العلاقات العامة.
- تذكر المرتكزات الأساسية لنجاح خطط العلاقات العامة فى مجال البنوك.

### العناصر:

- ١- مفهوم التخطيط :
- تصنيفات - عناصر النجاح .
- ٢- مراحل التخطيط للعلاقات العامة فى البنوك :
- تحديد الأهداف - تحديد الجماهير - تحديد الموارد .
- اختيار مكونات البرنامج
- ٣- المرتكزات الأساسية لنجاح خطط العلاقات العامة .



## الفصل الرابع

### تخطيط برامج العلاقات العامة للبنوك

#### مفهوم التخطيط :

تبدأ عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة فى أى بنك من البنوك بالتعرف على علاقات البنك الحالية بجماهيره المختلفة، فمن الضرورى اكتشاف وضع البنك داخليا وخارجيا قبل تحديد أهداف العلاقات العامة، لكى يلبى البرنامج الاحتياجات الأساسية لهذه الجماهير وليستفيد من التغيرات التى تطرأ على المجتمع فى توجيه سياسته. ولى تنجح العلاقات العامة فى أى بنك فلا بد من ضمان الاستمرارية الفعالة ، الاستمرارية فى الحصول على المعلومات الدقيقة، وأيضا فى تغيير السياسات أو تعديلها على ضوء الموقف الجديد، تماما كما هو الحال فى التعامل مع الأهداف المتحركة فى ميدان القتال.

وتأتى المعلومات عن موقف البنك الحالى والمستقبلى من خلال الأبحاث التى تتناول ظروف أداء الخدمة بالبنك وتحليل أوضاعه الداخلية، ودراسة المؤسسات المصرفية المنافسة، والتعرف على اتجاهات الرأى العام نحو البنك، وتحليل الظروف المحيطة بسوق المال مع عدم إغفال تأثير التغيرات الاجتماعية التى تطرأ على البيئة التى يتعامل معها البنك. وقد تناولنا فى الفصل السابق أنواع هذه البحوث بالتفصيل وتحدثنا عن الأساليب العلمية لإجرائها.

ويطلق وينج Wedding اسم **التخطيط الوقائى (Planning Preventive)** على هذا النوع من التخطيط المبني على دراسات مس تقيضة، وبحوث رشيدة، ويستهدف غايات بعيدة تدور فى محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة. وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح.

وهناك نوع آخر من التخطيط يسمى **التخطيط العلاجى ( Remedial Planning )** ويسميه بعض خبراء العلاقات العامة التخطيط للأزمات أو الكوارث، ويتسم هذا التخطيط بالحركة والتأهب لمواجهة أى أزمة أو موقف طارئ. وقد كان من المؤلف فى الماضى أن نشهد كثيرا من الخطط العلاجية وقليلًا من الخطط الوقائية انطلاقًا من النظرة التى سادت طوال النصف الأول من القرن العشرين للعلاقات العامة باعتبارها وسيلة لمواجهة الأزمات والتصدي للمشكلات.

وقد تميز النصف الثانى من القرن العشرين بالأخذ بالتخطيط الوقائى فى عدد كبير من المؤسسات التى اعترفت بالتخطيط كوظيفة أساسية فى العلاقات العامة. وينقسم هذا التخطيط من حيث المدى الزمنى إلى تخطيط طويل المدى أو متوسط أو قصير. وتحدد إدارة العلاقات العامة على ضوء سياسة البنك وأهدافه الإطار العام لسياسة العلاقات العامة وأهدافها فى الخطة الطويلة المدى التى قد توضع لمدة خمس سنوات أو أكثر. وتنعكس هذه السياسة على الخطة الخمسية التى توضع فى الغالب لسنة واحدة، وتحدد فيها الأهداف المطلوب تحقيقها خلال هذه الفترة من بين الأهداف العامة للخطة الطويلة. أما الخطة القصيرة فتتراوح مدتها فى الغالب بين ثلاثة وستة شهور، وقد ترتبط بالإعداد لمناسبة خاصة أو حدث يستغرق وقتًا أقل من ذلك. ويتضمن هذا النوع الأنشطة المحددة التى تؤدى إلى التنفيذ المرحلى للأهداف العامة<sup>(١)</sup>.

ولكى ينجح التخطيط للعلاقات العامة ، ينبغى أن تتوافر له العناصر التالية:

١- تحديد الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات الخطة وحجم هذه الموارد ومصادرهما.

٢- أن تقسم الخطة إلى مراحل ترتب حسب أهميتها.

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

- ٤- أن يتوافر لتنفيذ الخطة عدد كاف من المتخصصين الأكفاء.
- ٥- أن تحدد الجماهير المستهدفة وأن تكون خصائصها الأساسية معروفة.
- ٦- أن يستهدف التخطيط بالدرجة الأولى تقديم البنك ونشاطاته وسياساته إلى الجماهير.
- ٧- أن تكون هناك رغبة وعاطفة قوية لدى جميع المشتركين فى الخطة لتنفيذها على الوجه الأكمل.

#### مراحل التخطيط للعلاقات العامة فى البنوك :

يبدأ التخطيط للعلاقات العامة فى أى منشأة مالية تماما كما هو الحال فى أى منشأة أخرى بتحديد الأهداف، وتحديد الجماهير، ومعرفة الموارد المتاحة وأخيرا اختيار الموضوعات والأنشطة التفصيلية ، وتحديد أوقات التنفيذ بالنسبة لكل منها. وفيما يلى توضيح لهذه المراحل مع التطبيق على قطاع البنوك بصفة خاصة والمنشآت المالية بصفة عامة.

#### أولاً - تحديد الأهداف:

تتبع أهداف العلاقات العامة فى أى مؤسسة من السياسة العامة التى ترسمها الإدارة وتمثل هذه الأهداف السند الأساسى وأداة الإقناع الرئيسية بسياسة المؤسسة. كما تسعى هذه الأهداف إلى التغلب على المشكلات وإشباع الاحتياجات الفعلية التى تكشف عنها الدراسات والمعلومات التى جمعت فى المرحلة الأولى. وينبغى أن تتسم أهداف العلاقات العامة بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق، وأن يراعى ما تتطلبه من جهد ومال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ. كما أنه من الضرورى أن نميز بين الأهداف الرئيسية التى تعكسها الخطة العامة، والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة. ويجب أن يكون واضحا أن كل هدف رئيسى لابد وأن يتم تحليله إلى أهداف فرعية محددة لكى يمكن الوصول إلى أنسب الأنشطة لتحقيق هذه الأهداف.

وإذا كانت الأهداف تختلف باختلاف السياسات، واختلاف الظروف المحيطة بالمنشأة، وأيضا باختلاف المشكلات التي تواجه الإدارة في وقت معين، فثمة أهداف مشتركة تتفق في تحديد أهميتها غالبية المنشآت. ويأتي في مقدمة الأهداف الشائعة كسب ثقة العملاء، السمعة الطيبة، والمكانة المتميزة، وتبديد الشكوك التي يمكن أن تلتصق بالعمل البنكي، وكسب تأييد الجمهور الداخلي.

### ١- كسب ثقة العملاء :

الثقة هي العنصر الأساسي لوجود أي منظمة في مجتمع يتسم بالمنافسة ، فبناء الاتجاه المؤيد والمحابي للمؤسسة ينبغى أن يكون الهدف الأول لأي برنامج للعلاقات العامة، وإذا كانت البنوك تتشابه في نوعية الخدمات التي تقدمها لعملائها، وتتقارب المزايا التي تحققها لهم فإنه من الضروري أن تتميز أساليب الأداء، وتتسم بالرسوخ والثبات في مواجهة المواقف المختلفة ، فالثقة لا تحققها تصرفات مؤقتة أو كلمات منمقة أو مظهر كاذب، ولكنها تستغرق وقتا طويلا، وتحتاج إلى جهود متصلة وسلوك متراكم.

وإذا كان السلوك الفعلى في مواجهة المواقف المختلفة هو أساس بناء الثقة بين الأفراد بعضهم البعض في المجتمعات الصغيرة، فإن مجتمع المؤسسات يلزم كل مؤسسة بالسير على نفس الطريق.

وكما أن الاتصال المباشر في المجتمعات الصغيرة هو أساس كسب الثقة فإن الإعلان المؤثر والنشر الذكي، والمشاركة في العمل الاجتماعي، والأحاديث العامة، والمطبوعات الخارجية تمثل ضرورة حتمية لمعرفة الجماهير العريضة بالسلوك الحقيقي للمؤسسات<sup>(٢)</sup>.

### ٢- السمعة الطيبة :

إذا كانت الثقة في البنك عنصرا أساسيا من عناصر تكوين السمعة الطيبة، فإنه من الضروري أن تكون هناك برامج إيجابية أخرى لاكتساب هذه الصفة.

وينبغى أن تسعى هذه البرامج إلى تقديم البنك إلى الجماهير فى كل مكان كمواطن صالح وملتزم وأمين يشارك هذه الجماهير آمالها، ويسعى إلى مساعدتها فى التغلب على مشاكلها. لقد أصبح من أهداف العلاقات العامة فى مجتمع المؤسسات أن تحول المنشأة إلى شخصية إنسانية نابضة بالحياة بما تقدمه من خدمات وأنشطة تؤكد انتسابها للمجتمع، وتفاعلها مع أفراد مؤسساته.

وتساعد السمعة الطيبة لأى منشأة على اجتذاب المهارات البشرية للعمل فيها، وارتفاع نسبة التعامل معها، وانخفاض المشاكل العمالية، وتزايد حملة الأسهم، وسهولة التعامل مع الهيئات التشريعية والتنفيذية فى المجتمع، وهذا لا يعنى أن تكون السمعة الطيبة بديلا عن الجهود المتصلة والمستمرة لتوفير رصيد من الثقة بين المنشأة وجماهيرها، والحرص الدائب على معرفة المتغيرات الجديدة التى تؤثر على أوضاع هذه المنشأة فى الأزمنة المختلفة.

وتعتبر تنمية الخدمات الجديدة من أهم الوظائف التى تقوم العلاقات العامة باقتراحها وإثارة الاهتمام بها. وهذا يتطلب مراقبة التغيرات التى تحدث فى المجتمع ومعرفة الاحتياجات الجديدة للجمهور فى ضوء هذه التغيرات ، وهذا يعنى مراجعة الخدمات الحالية وتحسينها واستحداث خدمات أخرى تتفق مع الأوضاع الجديدة.

### ٣- المكانة المتميزة :

إذا كان نجاح البنوك يمكن قياسه من خلال أرقام الأرباح والودائع والاحتياطيات والأصول التى تظهر فى ميزانياتها، فهناك أصل غير منظور تكون على مر السنين وساهم بقدر كبير فى هذا النجاح، وهذا الأصل هو ثقة الجماهير والسمعة الطيبة لتحقق لنفسها مكانة متميزة فى مجتمعاتها. فتسعى إلى القيام بمشروعات ضخمة يظهر أثرها بوضوح فى دعم الاقتصاد الوطنى ودفع عجلة التقدم بصفة عامة فى المجتمع. أو يبرز دورها بشكل حاسم فى مواجهة

الأزمات الكبرى التي تحتاج إلى مغامرات محسوبة وأحيانا تضحيات متوقعة لاجتياز المحنة.

وفي الظروف الطبيعية تسعى هذه البنوك لأن تكون مصدرا للمعلومات المفيدة في الشؤون المالية، ومكانا مفضلا لأخذ النصيحة والحصول على الاستشارات المالية وكذلك القيام بالبحوث الاقتصادية. وتقوم بعض البنوك بإصدار كتيبات توضح الأماكن السياحية والمناطق والمطاعم ودور السينما وأسعار العملات الأجنبية في الدول التي ينتمى إليها البنك الذي يقوم بهذه الخدمات ، كما توزع بعض البنوك الهدايا التذكارية على العملاء والشخصيات العامة في المجتمع وكذلك على الهيئات والشركات والمصالح الحكومية.

#### ٤- تبديد الشكوك :

ترسبت بعض الأفكار المناهضة للعمل البنكي لفترة طويلة في أذهان الجماهير، واختلطت بفنونها الشعبية فأثرت على اتجاهاتها نحو التعامل مع البنوك ، وينبغي أن تقوم العلاقات العامة بدور أساسي في تصحيح هذه الأفكار، وتقديم المعلومات الصحيحة عن وظائف البنك وكيفية أدائه لهذه الوظائف ، ولكي يتحقق هذا الدور يجب أن تدعم العلاقات العامة بالبنوك صلاتها برجال الصحافة لمحاربة الأفكار والمفاهيم الخاطئة، وضمان تقديم التفسيرات الصحيحة للعمل البنكي ودوره في دعم الاقتصاد الوطني.

ولكي تتحقق هذه الوظيفة على الوجه الأكمل ينبغي أن يعين البنك مسئولا إعلاميا يتولى الإجابة عن استفسارات مندوبي الصحف المحلية ويزيل الغموض الذي يحيط بالعمل البنكي عند نسبة كبيرة من أفراد المجتمع بما لا يتعارض مع قواعد السرية التي تحكم تعامل البنك مع عملائه<sup>(٤)</sup>.

كما تتطلب معالجة أخبار سرقات البنوك والاختلاسات حرصا بالغا في نشرها. فهذه الأخبار تلهث وراءها الصحف وتحرص على نشرها في صفحاتها الأولى ، وقد تتسبب طريقة النشر في زعزعة ثقة البنك عند عملائه ، ولذلك

يحتتم أن يوضح المسئول الإعلامى الإجراءات التى تطمئن العملاء على أموالهم، سواء كان استرداد هذه الأموال عن طريق المقر الرئيسى أو من خلال شركة التأمين.

وفى نفس الوقت ينبغى عدم نشر أسماء من ساهموا فى الإدلاء بمعلومات عن مرتكبى الجريمة باستثناء رجال الشرطة لتجنبيهم خطر الانتقام ، كما يجب عدم إذاعة تفاصيل ارتكاب الجريمة والأسباب التى يعزم البنك على اتخاذها لمقاومة هذه الجرائم مستقبلا حتى لا يستفيد أى مجرم من هذه المعلومات فى ارتكاب جريمة مماثلة.

أما فيما يتعلق بالاختلاسات فينبغى عدم نشر أى تفاصيل عن شخصية المختلس قبل أن تؤكد المحكمة توافر أركان الجريمة حتى لا تنعكس هذه الاتهامات على البنك حينما يطالب المتهم برد اعتباره إذا أخذ حكما بالبراءة. ومن الخطأ فى نفس الوقت محاولة إخفاء جريمة الاختلاس فى حد ذاتها - وبغض النظر عن شخصية مرتكبها - عن وسائل الاتصال الجماهيرية.

#### ٥- كسب تأييد الجمهور الداخلى:

من الثابت أن العلاقات بين إدارة البنك والعاملين فيه تنعكس على مستوى أداء هؤلاء العاملين وأساليب تعاملهم مع جمهور العملاء ، لذلك تحرص جميع البنوك على أن تسود المودة والتفاهم الكامل بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين أنفسهم من ناحية ثانية. بالإضافة إلى تهيئة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين لضمان تحقيق الانسجام والتعاون ورفع الروح المعنوية عند الجمهور الداخلى.

وفى سبيل تحقيق هذا الهدف يستفيد رجال الإدارة من الدراسات الخاصة بسلوك الأفراد والجماعات إزاء مواقف العمل والتى تنتمى إلى علم العلاقات الإنسانية. ذلك العلم الذى يتناول كل المشكلات التى تنشأ فى مجال العمل والتى قد يكون سببها الصراع أو الإحباط أو الشعور بالفشل أو الخوف أو القلق. ومن

الضرورى أن تعرف احتياجات العاملين والظروف التى يرغبون فى العمل فى ظلها بالإضافة إلى فهم دوافع السلوك البشرى على ضوء الظروف الخاصة السائدة فى البيئة التى يمارس فيها هذا السلوك.

وتقوم إدارة العلاقات العامة بتخطيط البرامج الإعلامية والتأثيرية والتنقيفية والترفيهية بالإضافة إلى برامج الخدمات التى ترمى إلى تذليل العقبات والمساهمة فى حل المشكلات التى تواجه الجمهور الداخلى. ويهدف البرنامج الإعلامى إلى تقديم المعلومات الأساسية التى تهتم هذا الجمهور وتفسير سياسات البنك الداخلى. كما يسعى البرنامج التأثيرى إلى إقناع العاملين بالقرارات والسياسات المتعلقة بهم، وتوضيح الأعمال التى يقوم بها البنك لخدمة العاملين فيه. ويهدف البرنامج الترفيهى إلى توثيق أواصر المودة والمحبة بين البنك وجمهوره الداخلى لتجديد نشاط العاملين ودفع الملل الذى قد ينشأ عن العمل الجاد المستمر. أما البرامج التنقيفية فهى من أهم البرامج التى ينبغى أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة لتنقيف العاملين بالبنك فى مجال عملهم وما يتصل بهذا المجال من موضوعات بالإضافة إلى القضايا العامة التى تهتم المجتمع فى المجالات المختلفة.

### ثانياً - تحديد الجماهير :

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على البنك أو التى تتأثر بسياسات البنك ودوره فى المجتمع ، كما تهدف إلى معرفة الخصائص المميزة لهذه القطاعات الجماهيرية حتى يسهل اختيار وسائل الاتصال المناسبة لمخاطبتها وتحديد أساليب التأثير والإقناع التى تناسب كل جمهور. كما أن دراسة الجماهير والتعرف على آرائها واتجاهاتها أصبحت ضرورة أساسية لتخطيط السياسات التى تتفق مع مصالح الجماهير واتجاهاتها.

وقد أجمع الخبراء على أهمية الجمهور الداخلى باعتباره نقطة البدء فى أنشطة العلاقات العامة. وهناك قاعدة أساسية تقول : إن العلاقات العامة لا بد أن

تبدأ من الداخل لتتجه بعد ذلك إلى الخارج ؛ حيث إن فاقد الشيء لا يعطيه. ومن العسير أن يعامل الجمهور الداخلى جماهير المنشأة الخارجية بروح الود والتفاهم إذا كان هو نفسه لا يلقى هذه المعاملة من الإدارة ، كما أن الجمهور الداخلى أكثر اهتماما وتأثرا بالتطورات التى تجرى فى البنك ، وهو بتداخله وانتسابه إلى جماعات كثيرة فى المجتمع المحلى ينقل الاهتمام والتأثير إلى الخارج ويساهم بشكل مباشر فى تكوين صورة البنك فى أذهان الجماهير.

ويحظى جمهور العملاء بأهمية خاصة من جانب غالبية البنوك ؛ حيث إن العميل هو أهم شخص فى نظر البنك، وأنه يأتى إليه مختاراً لإشباع رغبة معينة. ويجب أن يسعى إليه البنك وينمى رغباته فى التعامل المصرفى ، وأن رغبات وأفكار العملاء متباينة وأن كلا منهم يحتاج إلى معاملة خاصة. كما أن البنك يعتمد على العميل، فى حين تتعدد البنوك أمام العميل. والعميل هو صاحب ودائع البنك، وعن طريقه يتم توظيف أمواله. ولذلك يجب إشعار العملاء باحترام البنك لهم وتفهمه لمشاكلهم لكى تستمر العلاقات الطيبة بين الطرفين<sup>(٥)</sup>.

وفى سبيل ذلك تقدم البنوك للعملاء الهدايا التذكارية والترويحية فى بعض المناسبات وتخصص صناديق لشكاواهم واقتراحاتهم ، كما توفر لهم بعض الخدمات الخاصة كأماكن انتظار السيارات واستخدام التليفون وتصوير مستنداتهم مجاناً<sup>(٦)</sup>. وتعين غالبية البنوك موظف استعلامات كفوفاً للرد على استفسارات العملاء وتقديم نشرات البنك ومطبوعاته إلى المهتمين بها.

ويعتبر الرأى العام المؤيد للبنك من أهم الدعامات التى يستند إليها فى استمرار نشاطه ، لذلك يسعى البنك إلى كسب احترام الجمهور الخارجى، والفوز بثقته، وتأييده لسياساته ونشاطاته، وفى سبيل ذلك يساهم البنك فى المشروعات التى تحقق الرفاهية للمجتمع، ويشارك مع الأفراد والمؤسسات المختلفة فى التغلب على المشكلات التى تواجه المواطنين.

وإذا كان البنك يعمل بأموال مجموعة من المساهمين - قل عددهم أم كثر -

فإنه يكون من الضرورى تخطيط العلاقات مع هذا الجمهور على أساس سليم. فالمحافظة على بقاء أموال المساهمين فى البنوك وجذب المساهمين الجدد يدعم الوضع المالى ويوفر للبنك المقدرة على المشاركة فى المشروعات الكبرى، لهذا ينبغى مد هذا الجمهور بالمعلومات الكاملة التى تهمهم كمساهمين، وتنظيم الزيارات فى المناسبات الخاصة، وتوزيع التقارير السنوية عليهم وكذلك بذل الاهتمام الكافى لكسب ثقتهم وتأييدهم خلال الاجتماع السنوى أو الاجتماعات الدورية التى يدعون إليها.

### ثالثاً - تحديد الموارد :

تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية وبشرية وفنية ينبغى أن يحدد ما هو متاح منها وما هو محتمل ، كما أن خبير العلاقات العامة لا يستطيع أن يحدد احتياجاته ما لم يكن لديه تصور تقريبي لحجم الأنشطة التى ستنفذ ، ومن هنا يتضح أن التخطيط لأنشطة العلاقات العامة يسير جنباً إلى جنب مع تحديد الميزانية ، ولكى تحدد ميزانية العام القادم فلا بد من التخطيط لأنشطة ذلك العام، فهذا شرط أساسى للإعداد الجيد للميزانية ، وينبغى مع ذلك أن يكون هناك قدر من المرونة فى التصرف لتمكين إدارة العلاقات العامة من مواجهة الأحداث الطارئة التى لا تتوقعها الإدارة ، وهذا يتطلب تخصيص اعتماد مالى لمواجهة هذا البند من المصروفات.

وعلى ضوء الموارد المالية المتاحة لإدارة العلاقات العامة وبالنظر إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وال جماهير المستهدفة تستطيع الإدارة أن تحدد العناصر البشرية والإمكانات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة ، كما تتمكن الإدارة من تحديد الوسائل الإعلامية والأنشطة الأخرى التى يمكن ممارستها فى داخل البنك، والتعرف على إمكانية الاستعانة بوسائل الاتصال الجماهيرية خارج نطاق البنك.

وهناك أسلوبان رئيسيان لتحديد ميزانية العلاقات العامة ، أولهما :

تخصيص نسبة ثابتة ترتبط بحجم الأرباح التى يحققها البنك. وثانيهما : تحديد الميزانية على ضوء الأهداف التى وضعتها إدارة العلاقات العامة. والأسلوب الثانى لتحديد الميزانية هو الأفضل لأنه يتيح تحقيق وظيفة العلاقات العامة كاملة دون أن تتعرض لأى قصور نتيجة لأى تخفيض فى مواردها المالية ، بينما يودى الأسلوب الأول إلى عجز شديد إذا انخفضت الأرباح فى إحدى السنوات ، فانخفاض الأرباح يعود فى أغلب الأحوال إلى مشكلات تواجه البنك فى علاقاته مع العملاء أو المساهمين أو الجمهور الداخلى ، وهذا يعنى ضرورة تنفيذ خطة مؤثرة تحتاج إلى دعم مالى لمواجهة الأعمال الإضافية التى تقوم بها العلاقات العامة لمعالجة العلاقات المتردية ، لذلك فمن الأفضل ربط ميزانية العلاقات العامة بالأهداف التى تسعى إلى تحقيقها ، كما ينبغى أن يسمح لمدير العلاقات العامة أن يتصرف بحرية فى الميزانية ليزيد أو ينقص فى أى بند من بنود توزيعها طبقا لما تظهره الأحداث، ولتحقيق العمل على أفضل وجه ممكن.

#### رابعاً - اختيار الموضوعات والأنشطة التفصيلية (المكونات) :

البرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا بحيث يجعلها معدة للتنفيذ، فيقوم مسئول العلاقات العامة بدراسة الموضوعات المختارة والشخصيات التى يسعى إلى الاتصال بهم، كما أنه ينظم جميع التسهيلات اللازمة للتنفيذ، ولا ينبغى التهاون فى مرحلة التنظيم مهما كان البرنامج بسيطا كأن يكون حفلة أو رحلة لأن الناتج النهائى لهذه الأنشطة القصيرة هو الذى يحقق الأهداف العامة للخطة.

ويعتمد تنفيذ البرنامج على فن استخدام عنصرى المال والأفراد لتحقيق الأهداف التى سبق تحديدها. ويقوم مدير العلاقات العامة بجدولة البرنامج والتنسيق بين أجزائه المتعددة ليعطى صورة متكاملة عن البنك، وليس عن قسم واحد من أقسامه أو الأفراد الموجودين بداخله ، كما يختار الوسائل والأفراد الذين سيقومون بالتنفيذ ويتولى عملية التوجيه والتنسيق، وأحيانا يبتعد قليلا ليقوم بدور آخر خطير يتولى فيه تقويم العمل الذى تم، وقياس الإنجاز الذى تحقق.

ولكى نحصل على برنامج جيد الإعداد، فلا بد أن نوفر له الأسس التالية:

١- أن يتضمن معلومات لها مغزى: فقد انقضى الوقت الذى كان فيه الجمهور ينجذب لأى حديث صادر عن أحد الوزراء أو كبار رجال الحكومة أو كبار رجال الأعمال باعتباره من الحكم المأثورة. فالجمهور فى هذه الأيام يتعرض لسيل جارف من الرسائل التى تحاول أن تجذب انتباهه، ولذلك نمت عنده حاسة الانتقاء لما هو هادف ومحدد وعدم الالتفات لما هو دون ذلك. ولكى يكون للبرنامج مغزى فلا بد من :

(أ) أن يتضمن شيئاً يفيد الجمهور ويمس مصلحته مساً مباشراً ومحدداً.

(ب) أن يحوى الجديد المستساغ أو الطريف المميز عن غيره من البرامج التى يتعرض لها الجمهور بكثرة كل يوم.

(ج) أن يتناول كل الحقائق التى تؤيد دعوته، فلم يعد من المقبول أن تقدم النتائج إلى الجمهور دون المقدمات التى أدت إليها. والبرنامج الناجح هو الذى يجعل الجمهور يصل إلى النتيجة من الحقائق المعروضة فى نفس لحظة وصول البرنامج إلى نهايته.

٢- أن يكون البرنامج مؤثراً إلى أقصى مدى: فالعبارة الواضحة والصوت العذب هما مفتاح الاتصال وأساس استمراره وبدونها يعرض الجمهور عن البرنامج مهما كان قويا من الناحية المنطقية.

٣- اختيار أفضل الوسائل الإعلامية لنقل الرسالة إلى الجمهور:

وهذا يتوقف على العوامل التالية:

(أ) الصفات الخاصة بالجمهور المستهدف من النواحي التعليمية والمهنية والعمرية وغيرها، وما إذا كان البرنامج موجهاً إلى الجمهور الداخلى أو الخارجى.

(ب) طبيعة الفكرة أو الموضوع المطروح من حيث درجة البساطة أو التعقيد.

(ج) أهمية عامل الوقت بالنسبة للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج.

(د) الوسائل الإعلامية المتاحة داخليا وخارجيا.

(هـ) النفقات المالية التى تتطلبها الوسيلة ومدى ملاءمتها للهدف من البرنامج.

٤- مراعاة التوقيت المناسب: فقد يكون توقيت البرنامج عاملا أساسيا فى نجاحه أو فشله ، ويقصد بالتوقيت مواعيد البرنامج من ناحية، وتتابع أجزاء هذا البرنامج من ناحية ثانية. ومن الضرورى اختيار الأوقات التى تناسب استعداد الجمهور للاهتمام بفكرة معينة. فحدوث حريق مدمر ينبه الأذهان إلى أهمية الاحتفاظ برصيد معين فى أحد البنوك، أو الاشتراك فى التأمين ضد الحرائق، أو توفير معدات الإطفاء وهنا يكون من المناسب استغلال هذا الحدث للدعوة إلى هذه الأمور.

كما أنه من المهم ترتيب موضوعات البرنامج حسب تسلسلها الطبيعى بحيث يودى كل موضوع بطريقة منطقية واضحة إلى الموضوع التالى ، فمن المنطقى أن تحدد المشكلة أولا، ثم تحدد الحلول المحتملة، ثم تقيم هذه الحلول، وأخيرا تكون التوصية بالحل الأفضل مع ذكر أسباب هذا التفضيل<sup>(٧)</sup>.

#### المرتكزات الأساسية لنجاح خطط العلاقات العامة فى البنوك :

هناك سبعة مرتكزات أساسية لابد أن توضع فى الاعتبار عند التخطيط لأنشطة العلاقات العامة فى البنوك، لكى تتحقق لهذه الأنشطة التأثيرات الإيجابية المتوقعة فى ظل مناخ مهيبى لإدراك أهدافها، وتقبل مضمونها.

وقد أشار إلى هذه المرتكزات المؤلف الأمريكى مارستون Marston<sup>(٨)</sup>، وبتناولها هنا بالشرح والتفصيل مع التطبيق على واقع البنوك المصرية كلما أمكن ذلك.

## ١- اختيار المكان :

تتفوق أهمية المكان بالنسبة للبنك عن أهميته بالنسبة للعديد من المشروعات الأخرى ، فالبنوك تقدم خدمات غير فريدة، ولذلك يجب أن يكون المكان مريحا تتوافر له مساحة تسمح بانتظار عدد معقول من السيارات ، وهذه السمة لا تتوافر لمعظم البنوك المصرية فى العاصمة، كما تتكدس معظم البنوك فى المنطقة التجارية المزدهمة ، وقد بدأت بعض هذه البنوك فى إقامة فروع لها فى أحياء المدينة المختلفة، وهو اتجاه محمود لتخفيف العبء عن منطقة وسط المدينة، وكذلك الوصول إلى جماهير العملاء فى الأماكن القريبة من سكنهم أو عملهم ، ويضاف إلى ذلك مواجهة الإقبال المتزايد من الجماهير على التعامل مع البنوك كانعكاس لارتفاع المستوى الحضارى بين المواطنين.

ومن الضرورى تهيئة المكان الداخلى، وتوفير مقاعد الانتظار أو الأماكن التى يسهل الوقوف حولها أو الاستناد إليها ، فمن بين المترددين على البنك عملاء كبار السن، وسيدات حوامل أو مرضى لا يتحملن الوقوف غير المريح ، كما أن البناء المعمارى الحديث أو المميز يجذب الجمهور ويثير انتباهه، ويلعب دورا هاما فى إضفاء الشخصية المميزة للبنك. وتؤدى نظافة المبنى، وصيانته، وإضاءته، وتنظيم أقسام الخدمات داخله دوراً أساسياً فى تحقيق الراحة النفسية للعميل وللعاملين على السواء. وقد بدأت بعض البنوك المصرية تعيد النظر فى مبانيها القديمة وتخطط أقسام العمل بها بطريقة عصرية. وبغض النظر عن عمر المبنى فمن الممكن تهيئته بالمعدات والأجهزة والمكاتب الحديثة التى تساعد على تأدية العمل بكفاءة عالية وتحقيق الراحة للموظف والعميل على السواء.

وتهىئ بعض البنوك نظام الخدمة السريعة لراكبى السيارات الخاصة، وهو نظام يحتاج إلى أساليب خدمة بنكية متطورة تعتمد على الحاسب الآلى<sup>(٩)</sup>. كما تتبع بعض البنوك نظام الخدمة بالبريد الذى يجعل العميل يشعر بالراحة فى

التعامل سواء كان مودعا أو مقترضا.

## ٢- العاملون بالبنك :

تتزايد أهمية العاملين فى مؤسسات الخدمات ومن بينها البنوك لأن موقفهم من البنك وقدرتهم على التأثير فى العملاء، ومظهرهم من العوامل المؤثرة فى جذب العملاء وكسب ثقتهم ، لذلك تحرص معظم البنوك على تدريب العاملين فيها على كيفية التعامل الناجح مع العميل. وبعض هذه البنوك تقدم لهم دراسات فى العلاقات العامة باعتبار أن الذى يتعامل مع الجمهور مباشرة ينبغى أن يلم بأساليب التفاهم وأن يكون قادرا على تمثيل البنك وتقديمه بشكل لائق إلى العملاء من خلال الأداء الطيب والحوار المهذب.

كما يلعب المظهر الشخصى للعاملين دوره الذى لا ينكر فى إعلاء مكانة البنك وكسب الاحترام لموظفيه، لذلك تحرص بعض البنوك على منح العاملين رواتب إضافية لارتداء زى معين بمواصفات يحددها البنك. كما توجه التعليمات بالالتزام الحرص الكامل فى السلوك الشخصى المهذب، ورقة الحديث وحسن الهمد.

## ٣ - المجتمع المحلى:

ينبغى على البنوك أن تقود التقدم وأن تشارك فى الأنشطة التى تهدف إلى تطوير المجتمع. وكانت هذه المسئولية قد تبلورت بشكل واضح مع مطلع النصف الثانى من القرن العشرين فى المشروعات الصناعية والتجارية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ذلك حين حث الرئيس الأمريكى الأسبق دوايت أيزنهاور رجال الأعمال على المشاركة فى الأنشطة السياسية بعد أن تطورت الصناعة بشكل هائل وأصبح لها تأثير كبير على المجتمع الأمريكى. وقد تضمنت البرامج الخاصة بالمجتمع المحلى تشجيع الأنشطة السياسية للعاملين والتربية السياسية والاقتصادية، وخدمة المجتمع، وحل مشكلات البيئة<sup>(١)</sup>.

وإذا كانت البنوك فى الدول المتقدمة تقوم بدور كبير فى العديد من

المشروعات الاقتصادية فإن مسئوليتها فى الدول النامية أكثر أهمية لبناء الاقتصاد الوطنى فى هذه الدول. وتلعب البنوك المصرية دورا بارزا فى تنمية المشروعات الصناعية والتجارية ، كما تساهم فى دعم قطاعات الأمن الغذائى والتعمير والإسكان والسياحة والفنادق والنقل والملاحة. كما تقوم بعض البنوك أيضا بتشجيع الفنون وتنشيط الفكر الثقافى من خلال المطبوعات التى تصدرها فى المناسبات وتستعين فى إخراجها بكبار الفنانين.

#### ٤ - تنمية الوعى الاقتصادى :

تستطيع البنوك أن تساهم فى ترشيد السلوك الاقتصادى فى المجتمع. فتشجع تلاميذ المدارس على الادخار وتنمى فيهم المسئولية الاقتصادية من خلال الكتيبات المبسطة الهادفة كما أن تقديم المعلومات الاقتصادية وتفسيرها للكبار من خلال الندوات ووسائل الاتصال الجماهيرية ينقل البنك من مجالاته المحددة إلى مجالات أوسع وأرحب يحقق فيها الاتصال بقيادة الفكر فى المجتمع ويقوم بدور رائد فى الدعوة إلى ترشيد الاستهلاك وتخفيض النفقات.

ويمكن أن يلعب البنك دوراً هاماً فى صياغة الرأى العام إزاء المشكلات والقضايا المالية، عن طريق ما يقدمه من معلومات وتفسيرات تتعلق بها إذا ما نظم البنك المعلومات التى تصل إليه من مصادر متعددة، وأتاح لها طريق الانتشار لتخدم من يحتاج إليها من رجال الأعمال أو حتى من الأفراد العاديين، الذين يحتاجون إلى هذه المعلومات لمجرد المعرفة وتكوين الآراء.

وتتأثر الصورة الذهنية لأى بنك من البنوك بالصورة الذهنية العامة للبنوك ككل ؛ فمن خلال هذه الصورة يقرر الأفراد ما إذا كان الأفضل وضع نقودهم فى البنوك، أو الشركات المساهمة، أو فى مؤسسات الادخار والإقراض، أو تحت المرتبة. وهذه المهمة تشترك فيها البنوك ككل، كما فعل اتحاد البنوك الأمريكية حينما وجه حملة إعلانية تليفزيونية على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية لشرح أهداف البنوك ووظائفها<sup>(١)</sup>.

## ٥- الإعلانات :

تتزايد أهمية الإعلان عن المزايا التى تعود على العملاء نتيجة التعامل مع البنوك وتوضيح التغيرات التى تطرأ على أسعار الفائدة. وقد تزايدت بالفعل هذه الإعلانات كما وكيفا فى السنوات الأخيرة بسبب طبيعة الخدمة غير المنظورة التى تقدمها البنوك ، ويلعب الإعلان دورا كبيرا فى إعلاء شأن البنك وتدعيم مكانته وإضفاء الشخصية المميزة له كما يهدف الإعلان فى مجال العلاقات العامة أيضا إلى المشاركة فى بناء الصورة الذهنية للبنك ، وذلك من خلال:

(أ) التأثير فى الجماهير عن طريق تعريفها بالبنك ووظائفه وأهدافه ومستوى الأداء به.

(ب) أن يبنى رأيا محابيا بإبراز مقدرة الإدارة وكفاءتها فى دعم اقتصاد البنك والاقتصاد الوطنى.

(ج) أن تقدم البنك كأحسن مكان يعمل فيه الإنسان وغالبا ما يوجه هذا إلى خريجى الجامعة المتفوقين لاجتذابهم للعمل فى البنك.

ويرى جاكمين Jacqmin أن تقسيم الإعلانات إلى إعلامية وتجارية، واعتبار النوع الأول فقط منتما إلى العلاقات العامة هو أمر غير واقعى ، فالذى ينتمى إلى العلاقات العامة هو كيفية التأثير فى الجمهور بغض النظر عن موضوع الإعلان. فهدف العلاقات العامة يتحقق - فى رأيه - سواء قام الإعلان ببيع الخدمات أو بيع البنك ككل أو ما يعرف بتقديم البنك إلى الجمهور فى أفضل صورة ممكنة<sup>(١٢)</sup>.

ويقول جفكينز Jefkins : إن الإعلان لا يعتبر الوسيلة الوحيدة للترويج للسلع أو الخدمات فقد تكون العلاقات العامة أكثر فعالية من الإعلان وقد يكون العكس. ولكنه يؤكد ضرورة التمييز بين العلاقات العامة والإعلان، فالعلاقات العامة ليست جزءا ولا شكلا من أشكال الإعلان ولكنها فن مستقل يمكن أن يستخدم بمصاحبة الإعلان أو بدونه. وإذا كان الإعلان هو أحد عناصر المزيج

التسويقى فالعلاقات العامة تمثل كل أشكال الاتصال التى تصدر عن المؤسسة بما فى ذلك الإعلان الذى يمكن أن يكون علاقات عامة طبية أو رديئة<sup>(١٣)</sup>.

#### ٦- الأحداث الخاصة :

يندرج تحت قائمة الأحداث الخاصة فى العلاقات العامة الزيارات والمعارض والاحتفالات والمهرجانات، وكذلك الأيام والأسابيع الخاصة والاجتماعات والمؤتمرات والمباريات الرياضية والعلمية ، بالإضافة إلى أعياد إنشاء المؤسسة وافتتاح المشروعات الجديدة. وتهدف هذه الأحداث إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام، وتوطيد الصلات الشخصية وتأكيد دور المؤسسة الاجتماعية وذلك كله لتحقيق السمعة الطيبة وكسب ثقة الجماهير وتأييدها. وتشبع هذه الأحداث أيضا رغبة الكثيرين فى المشاركة فى أية مناسبة أو حدث اجتماعى للاستمتاع بالأضواء والألوان والأصوات التى تصاحب التجمعات الجماهيرية، هذا بالإضافة إلى التعرف على أنشطة المؤسسة واكتساب المزيد من المعلومات عن المجال الذى تنتمى إليه. وتعد الأيام المفتوحة من أكثر أنشطة العلاقات العامة شيوعا فى المؤسسات المالية وفى هذا اليوم يفتح البنك أبوابه ليشارك الجمهور فى احتفاله بافتتاح مبنى جديد، أو تعديل فى مبناه الحالى، أو للاحتفال بالذكرى السنوية لتأسيسه، أو للإعلان عن أسلوب جديد فى أداء الخدمات كنظام الخدمة السريعة لراكبى السيارات مثلا. ويستخدم اليوم المفتوح بالإضافة إلى ما تقدم فى تحقيق هدفين رئيسيين أولهما: تعريف أكبر قطاع ممكن من الجمهور بأقسام البنك المختلفة، وطريقة عمل كل قسم مع التعريف بوظيفته. وثانيهما : للإعلان عن انضمام مشروع تجارى جديد للبنك.

ويبدأ برنامج اليوم المفتوح فى أغلب الأحوال بجولة فى أقسام البنك، ويتولى موظفو البنك المدربون كمرشدين قيادة الجمهور الزائر فى هذه الجولة ويقومون هم أو الموظفون الجالسون فى مواقعهم بشرح عمل كل قسم، وبصفة خاصة تلك الأقسام التى لا يعرف الجمهور طريقة عملها. وبعد انتهاء الجولة توزع المرطبات على الزائرين، بالإضافة إلى الهدايا التذكارية، وبعض

النشرات أو الكتيبات التى توضح تاريخ البنك ومجالات نشاطه.

وحبذا لو كانت هناك منضدة عرض زجاجية فى مكان واضح يعرض فيها البنك بعض العملات النادرة والشيكات التاريخية. ولإضفاء جو البهجة على هذا اليوم يمكن تنظيم بعض المسابقات المثيرة التى يشترك فيها الجمهور كتقدير كمية النقود الموضوعة داخل وعاء معين، أو اختيار المفتاح المناسب لفتح صندوق ادخار، أو مرور الصندوق نفسه على أفراد الجمهور الذين يحصل كل منهم على مفتاح، ويكون صاحب الجائزة هو الحائز على مفتاح الصندوق.

ويتم تحديد اليوم المفتوح أو الأسبوع المفتوح تبعا لظروف المجتمع ، ومن الضرورى أن يعلن عن هذا الموعد على نطاق واسع، وأن توجه الدعوات إلى الشخصيات الهامة وبصفة خاصة قادة الرأى فى المجتمع. وينبغى أن يتضمن الإعلان عن هذه المناسبة وصفا لبعض الهدايا التذكارية، والمعروضات، وبرنامج الزيارة، وغير ذلك من الجوانب المثيرة للاهتمام<sup>(١٤)</sup>.

وتلجأ بعض البنوك إلى اختيار عينة من دليل التليفونات، وتحجز إحدى قاعات السينما فى المدينة فى مناسبة معينة طوال اليوم لحسابها الخاص ، وترسل التذاكر إلى أفراد العينة وأزواجهم قبل الموعد بفترة كافية مع بطاقة تهنئة بالمناسبة، وأمنية البنك بالاستمتاع بمشاهدة الفيلم وقضاء وقت طيب.

#### ٧- المعلومات الكاملة :

لاشك أن الترجمة الفعلية للعلاقات العامة فى أى بنك من البنوك تتمثل فى القدرة على تحليل كل ما يدور فى ذهن الجمهور من تساؤلات وتقديم الإجابات الكاملة عنها من خلال المعلومات الواضحة الواردة فى كتيبات البنك ومراسلاته إلى العملاء ، كما أن وضوح المعلومات يوفر على العميل الوقت الذى يضيعه فى محاولة تفسير المعلومات الغامضة، والتى تضطره أحيانا إلى الذهاب إلى البنك وتوجيه الأسئلة إلى المختصين، وأحيانا يقرر التعامل مع بنك آخر تتسم مراسلاته ونشراته بالوضوح والمعلومات الكاملة.

### ملخص الفصل الرابع

تناول هذا الفصل مفهوم التخطيط وأنواعه وعناصر نجاحه والمراحل الرئيسية لتخطيط أنشطة العلاقات العامة ، وتبدأ هذه المراحل بتحديد أهداف العلاقات العامة فى مجال البنوك، والجماهير التى تتعامل معها، والأسس المتبعة فى تحديد الموازنة المالية للأنشطة إضافة إلى الموارد الخارجية التى يمكن استثمارها لتفعيل برامج العلاقات العامة وتكثيف اتصالات البنك بالجمهور الخارجى . وقد عرض هذا الفصل أسس اختيار البرامج وأنواعها والمرتكزات الأساسية لنجاح خطط العلاقات العامة والتى تدور حول اختيار المكان ومواصفاته، وأداء العاملين وسلوكهم، والتفاعل مع المجتمع المحلى، وتنمية الوعى الاقتصادى فى المجتمع. ويندرج تحت هذه المرتكزات أيضا استخدام الإعلانات فى تدعيم مكانة البنك وتكوين صورته الإيجابية، وصناعة الأحداث الخاصة لجذب العملاء وكسب ثقتهم ، والتركيز على تقديم المعلومات الكاملة والواضحة للرد على تساؤلات الجماهير وبناء السمعة الطيبة.

أسئلة الفصل الرابع

- ١- ما هو التخطيط الوقائى ؟ وما هى عناصر نجاحه ؟
- ٢- اشرح أهداف العلاقات العامة فى مجال العمل البنكى .
- ٣- تحدث عن كيفية اختيار الموضوعات والأنشطة التفصيلية .
- ٤- اشرح بالتفصيل المرتكزات الأساسية لنجاح خطط العلاقات العامة فى مجال البنوك .
- ٥- ضع مخططاً لبرنامج علاقات عامة فى موضوع ما ، شارحاً بإيجاز الأنشطة المختلفة .

## هوامش الفصل الرابع

- (١) حسين محمد على (دكتور): *العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية*، ص ٧٠، ٩٥.
- (٢) Stephenson. Howard: op. cit. p. ٥٧٨.
- (٣) Ibid, p. ٥٧٠.
- (٤) طلعت أسعد عبد الحميد (دكتور): المرجع السابق ، ص ١٨٨، ١٨٩.
- (٥) المرجع السابق ، ص ١٨٨.
- (٦) Nolte. Lawrence: op. cit., p. ٣١٥.
- (٧) Marston. John: *Modern Public Relations*: New York. McGraw Hill Inc..  
١٩٧٩. pp. ٨٨-٨٩.
- (٨) في هذا النظام يمر العميل بسيارته بجوار نافذة البنك الموازية لنافذة السيارة، ويقدم إلى الموظف الشيك الذي يريد أن يصرف به النقود، وتستغرق هذه العملية دقيقة واحدة في الغالب ينصرف بعدها العميل لتتقدم من خلفه السيارة التالية. وهكذا الموظف داخل البنك خلف النافذة، والعميل جالس في سيارته لا تفصله عن النافذة سوى سنتيمترات قليلة.
- (٩) عندما ظهرت أزمة الإسكان في السويد شاركت كافة البنوك السويدية بمنح قروض مكثفة للقضاء على هذه المشكلة ، وانعكس ذلك على هيكل القروض في الميزانية المجمعة للبنوك التجارية السويدية ليظهر أن نحو ٤٠٪ من إجمالي القروض عام ١٩٧٥ قد منح لقطاع الإسكان والتشييد وحده. (انظر طلعت اسعد عبد الحميد: المرجع السابق ص ١٨٤).
- (١٠) Ibid: pp. ٢٢٤ -٢٢٥.
- (١١) Stephenson. Howard: op. cit. p. ٥٧١.
- (١٢) Jefkins. Franck. op. cit., p. ١٠.
- (١٣) Stephenson, Howard: op. cit., p. ٥٨٠.

## الفصل الخامس العلاقات العامة فى شركات التأمين

### الأهداف التعليمية:

عزيزى الدارس:

عزيزتى الدارسة:

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ، أن تكون قادراً على أن:

- ١- تتعرف بعض المشكلات بمجال التأمين.
- ٢- تحدد أهداف العلاقات العامة فى مجال التأمين.
- ٣- تناقش دعائم العلاقات العامة فى مجال التأمين.

### العناصر:

١- نبذة تاريخية.

٢- مشكلات بمجال التأمين.

٣- أهداف العلاقات العامة بمجال التأمين.

٤- دعائم العلاقات العامة فى مجال التأمين.



## الفصل الخامس

### العلاقات العامة فى شركات التأمين

#### مقدمة:

يتناول هذا الفصل العلاقات العامة فى شركات التأمين وهى القطاع الرئيسى الثانى من قطاعات المنشآت المالية بعد البنوك. واذا كانت العلاقات العامة كمفهوم وكعملية لا تختلف فى المنشآت المالية عنها فى غيرها من المنشآت فإنها كذلك لا تختلف بين قطاع البنوك عنها فى قطاع شركات التأمين. ولكن ثمة اختلاف أساسى فى طبيعة المشكلات التى تواجه كلا من هذين القطاعين. كما أن هناك اختلافاً آخر فى طبيعة العمل بالإضافة إلى اختلاف أهداف جمهور العملاء. ولذلك كان من الطبيعى ألا نتعرض لنواحي الاتفاق فى الممارسة، وألا نكرر هنا ما سبق أن ذكرنا فى الفصول الستة السابقة عن مفهوم العلاقات العامة ووظائفها وأهميتها للمنشآت المالية، وتنظيم العمل فى إدارتها ومراحلها الأربعة المتمثلة فى البحوث والتخطيط والاتصال والتقويم.

فهذه الأسس العلمية لممارسة العلاقات العامة لا تختلف من منشأة إلى أخرى وإنما يأتى الخلاف فى بعض الأهداف نتيجة لاختلاف المشكلات وتباين طبيعة العمل واختلاف خصائص الجمهور باختلاف طبيعة الخدمة التى تقدمها المنشأة. ومن ثم كان من الطبيعى أن نتعرف على طبيعة المشكلات التى تتصل بقطاع التأمين لى نحدد أهداف العلاقات العامة فى هذا المجال.

#### نبذة تاريخية:

كانت مصر أقدم الدول معرفة بالتأمين ، فمن الكتابات الهيروغليفية المنقوشة على معبد الكرنك، يتضح أن المصريين القدماء مارسوا نوعاً من التأمين، هو تأمين دفن الموتى ؛ فقد كانت عقيدتهم فى الحياة بعد الموت راسخة،

وكانوا يعتقدون أن الجسد لن يبعث حيا إلا إذا كان سليما؛ لذلك فإنهم كانوا يبذلون جهودا كبيرة تستنفد وقتنا طويلا فى تحنيط أجساد الموتى، ولا يبخلون فى سبيل ذلك عن الإنفاق مهما بلغ مقداره. ونظرا لما يتكلفه التحنيط من مبالغ طائلة ليس فى مقدور أهل الميت أن يتحملوها دفعة واحدة، فإنهم كونوا جماعات تأمينية، يشترك أعضاؤها بأقساط دورية، فإذا حل الأجل بأحدهم أنفقت الجماعة على تحنيطه، فكان هذا النوع من التأمين أشبه بتأمين الحياة الحديثة<sup>(١)</sup>.

أما فى العصر الحديث فقد بدأ ظهور منشآت التأمين فى مصر فى أواخر القرن التاسع، وانتشر الوعى التأمينى عند المصريين، وأصبحوا متفهمين لفكرة التأمين بصفة عامة، الأمر الذى أغرى على تأسيس شركات مساهمة متخصصة فى التأمين، كما قامت بعض البنوك المصرية بإنشاء شركات للتأمين<sup>(٢)</sup>.

ويحقق التأمين ثلاث وظائف أساسية هى : بث الأمن والطمأنينة فى نفوس الناس، وتكوين الأموال اللازمة للاستثمارات، وتيسير الائتمان للأشخاص والمنشآت والدولة على السواء، فضلا عن المساهمة فى تدعيم ميزان المدفوعات عند الدولة.

وبالإضافة إلى شركات التأمين الخاصة فقد تكونت فى مصر ثلاث هيئات للتأمينات الاجتماعية هى الهيئة العامة للتأمين والمعاشات وتخدم العاملين فى القطاع الحكومى، والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية التى تختص بخدمة العاملين فى القطاعين العام والخاص، وذلك فيما يتعلق بالتأمين على الحياة وتأمين البطالة وتعويضات إصابات العمل وما إلى ذلك. أما الهيئة الثالثة فهى الهيئة العامة للتأمين الصحى التى ترعى العاملين من الوجهة الصحية وتدبر لهم العلاج والدواء<sup>(٣)</sup>.

## مشكلات بمجال التأمين:

وفيما يتعلق بشركات التأمين فإن طبيعة عملها لا تعطي عائدا ماديا عاجلا لما يدفعه مشتري الوثيقة ، وهي كذلك لا تقدم سلعة يمكن فحصها والتعرف على منافعها ومقارنة قيمتها بالثمن الذي يدفع في مقابلها ، وهذه هي المشكلة الأولى: أن التأمين لا يكون محسوسا عند شراء وثيقته، بل يكون أمرا في حكم الغيب لأنه ينصرف إلى المستقبل ، فالمؤمن على حياته لا يتلقى مبلغ التأمين إلا عند بلوغه سنا معينة أو يقبضه ورثته أو المستفيدون عقب وفاته. والمستأمن من الحريق أو الحوادث لا يقبض مبلغ التعويض إلا بعد وقوع الحريق أو الحادثة وبعد تقدير الخسارة التي أصابته من جراء ذلك<sup>(٤)</sup>.

فقد يداخل المستأمن شك في وفاء شركة التأمين بالتزاماتها، وفي مدى ما تقدمه من تيسيرات لصرف مبلغ التأمين أو التعويض ، لذلك فإن النجاح في تسويق التأمين يتوقف على مقدار الثقة التي تتوفر للجمهور في الشركة، ودرجة اطمئنانه إلى معاملاتها ووفائها بالتزاماتها.

ويتصل بهذه المشكلة مشكلة ثانية هي اختلاف التقدير بالنسبة لحجم التعويض وذلك في المجالات التي لا يتحدد فيها مسبقا مقدار التعويض المستحق. فهناك اعتقاد لدى المؤمنين في هذه الحالة أن الشركة تبخسهم حقوقهم، كما أن الشركة تعتقد هي الأخرى أن المؤمنين يغالون في تقدير خسائرهم. وكثيرا ما تضيع حقوق المؤمنين الذين يتحرون الدقة في التقدير بسبب جشع المؤمنين الذين يغالون في التقدير، وما لم يكن مستوى الخبراء الذين يقدر الخسائر عاليا من ناحيتي التقدير السليم والأمانة الكاملة فإن سمعة الشركة في هذا المجال سوف تتدهور وبالتالي تنهار ثقة العملاء فيها.

وثمة مشكلة ثالثة تتصل بالمكان والزمان فالعمل البنكي يتم في مقر البنك أو أحد فروعه التي يتعامل معها العميل في الوقت الذي يختاره من بين أوقات العمل الرسمية، في حين أن تحصيل أقساط التأمين بالنسبة لبعض أنواعه يتم عن طريق

المندوبين الذين يذهبون إلى العمل فى منزله فى أوقات قد لا تناسب بعض العملاء ، وإذا كانت الخدمة البنكية تمثل شيئاً مرغوباً عند العميل وقت تردده على البنك، فإن تردد مندوب التأمين بصفة دورية على العميل فى منزله عملية صعبة بطبيعتها ويزيدها صعوبة أن شخصيات بعض المندوبين ثقيلة الظل أو سيئة الخلق، أو المهملين فى أداء عملهم، أو الذين يتوقعون أو يطالبون بأتعاب المرور والصعود إلى الأدوار العليا، وغير ذلك من المضايقات التى لا تعلم بها الشركة ، فى حين أن أى تصرف خاطئ من جانب موظفى البنك يخضع لرقابة مديرى الفروع ويوقع على مرتكبه الجزاء الرادع.

وكثيراً ما يتودد المندوب إلى العميل فى بداية اشتراكه فى النظام التأمينى حتى يتأكد من جمع عدد معين من الأقساط يصبح بعدها العميل صاحب مصلحة فى مواصلة الدفع حتى لا يفقد ما سدده بلا مقابل ، وهنا يبدأ المندوب السيئ فى التلاعب مما يسيء إلى الشركة ويؤثر على إقبال العملاء المرتقبين.

ومن الإنصاف أن نذكر أن انتقال المندوبين إلى العملاء فى بعض المدن المصرية وخاصة العاصمة يمثل مشكلة أساسية لهؤلاء المندوبين بسبب ازدحام المرور، وكذلك بسبب ارتفاع الأدوار مع عدم وجود مصاعد أو تعطل بعضها إن وجدت. كما أن نظام الخدمة البريدية قد لا يحل المشكلة لسوء هذه الخدمة فى بعض الحالات ولما يضيفه من عبء على العميل فى البعض الآخر. وهذه أيضاً إحدى المشكلات التى تؤثر على كفاءة عمل المندوبين وتفهم العملاء للصعاب التى تواجه المندوب فى الوصول إلى مقر العمل

#### أهداف العلاقات العامة فى مجال التأمين:

تتبع أهداف العلاقات العامة فى أى منشأة من السياسة العامة التى ترسمها إدارة هذه المنشأة، ومن طبيعة العمل التى ترتبط بتخصص هذه المنشأة. وكذلك من دراسة المشكلات المتصلة بطبيعة ذلك العمل ، وإذا كانت أهداف العلاقات العامة فى مجال التأمين يمكن أن تختلف من شركة إلى أخرى باختلاف سياستها

وفلسفتها، فإن هناك أهدافا عامة مشتركة يمكن أن نتناولها على النحو التالى:

#### ١- كسب ثقة العملاء:

تستطيع العلاقات العامة أن تلعب دورا هاما فى توفير الثقة بين شركة التأمين والمتعاملين معها والعملاء المرتقبين ، وبقدر ما تزداد هذه الثقة توطدا ورسوخا بقدر ما يزداد إقبال الأفراد على التأمين واقتناعهم بفائدته لمواجهة الكوارث والمحن ، وينعكس ذلك على شركات التأمين فنتسع أعمالها وتقوى على مواجهة مسؤولياتها فى بث الأمن والطمأنينة فى نفس الناس، وتدعيم الاقتصاد الوطنى من خلال الاستثمارات الإنتاجية، وتقديم القروض اللازمة للمشروعات ذات الفائدة القومية.

ولا ينبغى أن يتبادر إلى الأذهان أن البرامج الإعلامية أو الإقناعية يمكن أن تحقق هذه الثقة ما لم تستند إلى ممارسات طيبة ، فالأفعال هى أساس العلاقات العامة الناجحة، وتأتى الأقوال بعد ذلك لتدعيم هذه الأفعال وتوضيح النوايا الطيبة والبواعث الحميدة التى تقف من خلفها والعلاقات العامة لا يمكن أن تجعل الأسود أبيض أو المر حلوا، وهى لا تصنع المعجزات فهناك حدود لما تستطيع أن تفعله. وأقصى ما يمكن أن تحققه بنجاح هو أن يكون الواقع حسنا لتعبر عنه بصدق وأمانة ، فالأقوال المعسولة والعبارات الطنانة لم يعد لها مكان فى العالم المتحضر. بل إن الشعوب النامية سئمت هى الأخرى من هذا الأسلوب لكثرة ما تعرضت له وقاست منه ، فقد أصبح من الضرورى لمن يخاطب الناس فى هذا العصر أن يخاطب عقولهم أولا وحتى إذا أراد أن يؤثر على عواطفهم. والدعاية الناجحة الآن لابد وأن تعبر عن واقع ملموس وأن تفسر هذا الواقع بعد ذلك بالطريقة التى تحقق بها أهدافها ، أما الدعاية الجوفاء التى لا تستند إلى مضمون حقيقى فسرعان ما تتبخر دون أن تترك أثرا.

وهذا يؤكد ضرورة التزام شركات التأمين بالعهود التى تأخذها على نفسها فى وثائقها، ويؤكد أيضا أهمية التعبير الصادق عن الإنجازات التى تحققها

والمواقف التى تفخر بها ، كما أنها مطالبة بأن ترسم سياساتها على أساس يتفق مع مصالح الجماهير ومطالبها المتطورة.

وإذا كان العميل هو عماد النشاط فى الشركة فإن استمراره يمثل قوة فعالة فى نجاحها وبلوغ مقاصدها، والعميل الهارب الذى صفى وثيقته أو ألغاه يعد خطراً على سمعتها إذا حدث ذلك بسبب يتصل بأسلوب تعامل الشركة أو مندوبيها. ولهذا تبدو أهمية استطلاع آراء العملاء بصفة مستمرة للتعرف على آرائهم فى الشركة، ونوعية الخدمات التى تقدمها، ومستوى أداء موظفيها. ومن الضرورى أيضاً التعرف على الأسباب التى أدت ببعض العملاء إلى تصفية وثائقهم أو إلغائها والعمل على تجنبها مستقبلاً<sup>(٥)</sup>.

وكذلك فإنه من بين أساليب الحفاظ على العملاء استخدام سياسة الباب المفتوح أمامهم ليتاح لهم تقديم مقترحاتهم وشكاوهم بسهولة ويسر. وتخصيص موظف فى قسم الاستعلامات لاستقبال العملاء الجدد وإرشادهم إلى الطريق الصحيح لعقد تأميناتهم، وتسجيل ملاحظاتهم فى الأعمال والإجراءات المجهدة التى تعقد إنجاز أعمالهم أو تعطيلها.

وتقوم بعض شركات التأمين بتقديم الهدايا التذكارية لعملائها فى المناسبات. كما تدعو بعض الشركات العملاء لحضور حفلاتها أو المشاركة فى أنشطتها الاجتماعية أو التعرف على المشروعات التى تساهم فيها أو تقوم بإنجازها لخدمة المجتمع والمساهمة فى حل مشكلاته.

## ٢- تدريب العاملين وكسب تأييدهم:

إذا كانت العلاقات العامة الحقيقية لأى منشأة من المنشآت هى الثمرة النهائية لجهود جميع العاملين فى هذه المنشأة، فمن الطبيعى أن يكون هؤلاء العاملون فى مقدمة اهتمامات مدير العلاقات العامة والإدارة العليا، ولذلك كان من الطبيعى أن تؤخذ فى الاعتبار قدرات المرشحين الجدد للعمل فى شركة التأمين فيما يتصل بالتعامل مع العملاء، بالإضافة إلى قدرتهم على تمثيل الشركة التى يعملون بها -

كل فى دائرة اختصاصه - وتقديمها إلى الجمهور تقديمًا طيبًا.

كما أنه ينبغى تدريب هؤلاء العاملين على القيام بوظائفهم وبصفة خاصة فى مجال العلاقات مع العملاء، والذى يعتبر النجاح فيه حيويًا بالنسبة للشركة، كما أن معرفة العاملين بالشركة بسياساتها وأهدافها واتجاهاتها نحو العملاء والجمهور لا يمكن أن تترك للصدف، وينبغى التأكيد على المسئولية المزدوجة لقسمى العلاقات العامة وإدارة الأفراد فى تدريب العاملين، وهذا يتطلب علاقات وثيقة بين القسمين، واعترافًا بهذه المسئولية المشتركة بينهما من جانب الإدارة العليا.

ولقد ثبت أن اهتمامات العملاء بنوعية العاملين فى أى منشأة لا تقل عن اهتمامهم بما تحقّقه هذه المنشأة من إشباع كامل للحاجة التى من أجلها يتعاملون معها، فيقدر إخلاص هؤلاء العاملين وتفانيهم وفهمهم لعلمهم بقدر ما تحظى المنشأة بثقة العملاء واحترامهم. ويتحقق هذا الفهم والتفانى فى خدمة العميل من خلال الاختيار الجيد لهؤلاء العاملين وتدريبهم على أداء الخدمة.

ولابد من تنمية الولاء للشركة بين العاملين فيها باستمرار، وهذا موضوع تشترك فيه العلاقات الإنسانية مع العلاقات العامة. فمن المهم أن نعرف توقعات العاملين واحتياجاتهم والظروف التى يرغبون العمل فى ظلها، وذلك قبل أن نتوقع منهم بذل أقصى جهد وتحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية، كما أن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية يتطلب فهم دوافع السلوك البشرى على ضوء الظروف الخاصة السائدة فى البيئة التى يمارس فيها هذا السلوك. فما قد يكون صالحًا فى مكان ما، قد لا يكون كذلك فى مكان آخر.

وتهتم العلاقات الإنسانية بالمشكلات المؤثرة على تفكير العاملين وسلوكهم والجهد الذى يبذلونه فى مواقع العمل، وهذا يتضمن دراسة الأدوار والعلاقات وأساليب تفسير الأفراد لحقوقهم وواجباتهم فى مجال العمل، ويختلف العاملون فى احتياجاتهم وتطلعاتهم، وفيما يحبون أو يكرهون، وفى درجة القلق، وأكثر من هذا فإنهم يختلفون فى طريقة فهمهم للأمور وتفسيرها، فالإدارة التى قد تبدو

رشيدة ونافعة فى نظر البعض قد يرى البعض الآخر أنها قاصرة وغير مفيدة ، ورغم هذه الاختلافات الفردية فلا يجب أن ننسى تأثير الجماعة على الأفراد، ويتضح هذا حينما نرى الأفراد يتصرفون فى جماعاتهم بطريقة تختلف عن اتجاهاتهم الخاصة<sup>(٦)</sup>.

إن شعور العاملين بأهميتهم الإنتاجية يدفعهم دائما إلى الإجابة، ويرغبهم فى مواصلة العمل دون كلل أو ملل. ولكى يشعر العاملون بأهميتهم فلا بد أن يكون هناك دائما هدف واضح يؤمنون به ويعملون على تحقيقه، ولا بد أن يدركوا تقدمهم نحو تحقيق هذا الهدف، وإسهامهم فى بلوغه. وهنا تلعب العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة دورا مشتركا فى تنمية الشعور بالانتماء للمنشأة، وتحقيق الاستقرار الوظيفى للعاملين، وتقدير المنشأة لعمل الأفراد كقيمة فى حد ذاته، وشعور العاملين بأهميتهم وذاتيتهم.

وتستعين العلاقات العامة فى ذلك بوسائل الاتصال الداخلى، والبرامج التعليمية الداخلية، وتقديم الهدايا والجوائز والمكافآت، وتنظيم الرحلات والمباريات، وتشجيع الأنشطة الثقافية والاجتماعية والمساهمة فى حل المشكلات الخاصة للعاملين ، ويصاحب ذلك كله تهيئة الظروف المناسبة للعمل والإنتاج كتصميم المكان والتهوية والإضاءة. وبذلك ترتفع الروح المعنوية للعاملين وتسيطر عليهم روح الفريق، ويزداد تماسكهم، وتحمسهم للعمل، ومقاومتهم للإحباط، وهنا تلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما<sup>(٧)</sup>.

### ٣- كسب تأييد المجتمع:

لقد أصبحت تنمية العلاقات مع المجتمع هدفا أساسيا فى معظم المنشآت التى تهتم بممارسة العلاقات العامة على أساس سليم ؛ فقد بات من الضرورى كسب تأييد هذا المجتمع لنشاط أى منشأة واعترافه بها كمواطن صالح يعرف واجباته ويلتزم بالقيام بها لصالح المجتمع ، وقد درجت بعض المنشآت على المساهمة فى التغلب على المشكلات التى تواجه المجتمع، أو المشاركة فى المشروعات التى

تحقق الرخاء للجماهير ، كما تخصص بعض شركات التأمين منحا علمية للمتفوقين من طلبة الجامعات والمعاهد والمدارس فى علوم الإحصاء والتأمين ، وتشارك فى المناسبات الهامة عن طريق التبرعات عند وقوع الكوارث أو علاج عدد من المواطنين على نفقة الشركة<sup>(٨)</sup>. وينبغى أن تشارك هذه المنشآت مع وسائل الاتصال الجماهيرية فى نشر الوعى التأمينى باعتباره أحد أوعية الادخار اللازمة لتمويل مشروعات التنمية ، كما ينبغى أن تساهم العلاقات العامة فى المنشآت التأمينية مع وسائل الاتصال الجماهيرية والمؤسسات الصناعية فى نشر مفهوم الأمن الصناعى وحماية المصانع من كافة الأخطار التى يمكن أن تهددها، وهذا يعود على الشركة بالفائدة وعلى المجتمع كله بالخير والنفعة العام<sup>(٩)</sup>.

#### ٤- تنمية العلاقات مع رجال الإعلام:

ينبغى أن يكون فى أى منشأة من منشآت التأمين مسئول إعلامى يتولى تنظيم العلاقات بين المنشأة ورجال الإعلام. ويتولى إمداد الصحافة والإذاعة والتلفزيون بالمعلومات التى يهتم بها جمهور القراء أو المستمعين أو المشاهدين مما يتصل بنشاط الشركة، ووثائق التأمين التى تصدرها. ويشرف على إعداد النشرات والكتيبات التى تقدمها الشركة للجمهور، وتوضح أخبارها وأخبار العاملين فيها، وعملاتها وآراء هؤلاء وأولئك.

#### ٥- اجتذاب المندوبين الأكفاء:

يعتمد نشاط بعض شركات التأمين فى تحصيل أقساط الوثائق على جمهور المندوبين الذين يعملون بعض الوقت من خلال المنتجين ، وهؤلاء رغم عدم تبعيتهم المباشرة للشركة ينبغى أن تساهم المنشأة فى اختيارهم وتدريبهم على التعامل مع العملاء ، كما أنه من الضرورى التعرف على رأى العملاء فى سلوك هؤلاء المندوبين معهم والتأكد من سلامة تصرفاتهم.

وترجع أهمية مندوب التأمين إلى أن الناس لا يشترون وثائق التأمين استنادا إلى ما ينشر فى الإعلانات فقط ، كما أنهم لن يفعلوا ذلك فى كثير من الأحيان

بسبب نظام الخدمة البريدية أو نظام الخدمة المكتبية ، فالمندوب لابد أن يجلس مع العميل ويشرح له ما سيحققه التأمين بموضوعية كاملة ، فالشيء الهام فى التأمين أن يعرف الناس ما هو، وما هى الفوائد التى يحققها، وكيف تتحقق هذه الفوائد. ولذلك فإن هذا المندوب يلعب دورا فريدا فى العلاقات العامة لشركته ولقطاع التأمين بصفة عامة.

#### ٦- الوعى الصحى والصناعى والأمنى:

تتعدد أنواع التأمين وتتنوع لمواجهة الأزمات والكوارث والاحتياجات الطبيعية للإنسان. فمن بين هذه الأنواع : التأمين الصحى، والتأمين ضد الحرائق، والتأمين ضد السرقات والاختلاسات والتعويضات والحوادث وإصابات العمل. وتقوم شركات التأمين ذات النظر البعيد بالمساهمة فى نشر الوعى بين المواطنين لتجنب هذه المشاكل بقدر الإمكان فتحقق للجميع الأمن والرخاء والرفاهية، وتقلل من حجم التعويضات التى تضطر لدفعها للمتضررين من المستأمنين.

وقد قدمت شركة Equitable Life Assurance Society الأمريكية نموذجا لنشر الوعى الصحى والثقافة الصحية ، وقررت أن تصدر كتيباً يتناول الأمراض الشائعة ويوزع على المستوى القومى ، وقد استوحى فكرة الكتيب من تقرير عن الخدمات الصحية العامة بالولايات المتحدة الأمريكية جاء فيه أن ما يزيد عن خمسين فى المائة من الأطفال تحت سن الخامسة لم يحرصوا بالتطعيم الكافى ضد الأمراض المعدية. وقد بحث الموضوع باهتمام وتعمق ووجد أن مشكلة التطعيم غير الكافى ضد هذه الأمراض تقع أساسا فى التجمعات السكانية ذات المستوى الهابط اقتصاديا واجتماعيا، وهى أيضا التجمعات التى يصعب توجيه الاتصال إليها نتيجة لظروفها الاقتصادية والاجتماعية. وقد وجد أن وسيلة الاتصال المناسبة لهذا الجمهور هى الكتيبات الموجزة التى تتسم بالحيوية والوضوح.

وقد جمعت كل المعلومات المتاحة عن الأمراض المعدية وقدمت إلى كاتب محترف لصياغتها بطريقة مبسطة ، وبعد أن انتهى الكاتب من وضع مسودة الكتيب تم عرضها على السلطات الصحية وعلى القسم الطبى بالشركة للاطمئنان على دقة المعلومات الواردة به من الناحية الطبية . وبعد هذا أعدت ترتيبات التقويم القبلي، وكان الهدف الأساسى من هذا التقويم هو تحديد مدى ملاءمة النص للجمهور المستهدف ، وقد وزع الكتيب على عينة قوامها مائة واثنان وأربعون شخصا فى أرجاء الولايات المتحدة، وتنطبق عليهم صفات الجمهور المستهدف من حملة التوعية المرتقبة ، وقد أدى هذا الاختبار إلى تخفيض عدد كلمات الكتيب من خمسة آلاف كلمة إلى ثلاثة آلاف فقط لكى تزيد فرصة قراءته، وقدرته على الإقناع، وبالتالي يتحقق الهدف الذى أعد من أجله<sup>(١٠)</sup>.

#### ٧- السمعة الطبية :

السمعة الطبية لأى فرد أو منشأة ليست وليدة اليوم أو الأمس، وليست انعكاسا لحدث هنا أو هناك، وإنما هى عمل مخطط ومنظم ومستمر، والعلاقات العامة وهى تسعى إلى تحقيق السمعة الطبية تعتمد على التأثير المتراكم Cumulative للأنشطة والبرامج التى تنفذها لتحقيق أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة.

وتحقيق السمعة الطبية لشركة من شركات التأمين يعتمد على ثقة العملاء، وتأييد العاملين ومساندة المجتمع، ودعم وسائل الاتصال الجماهيري، وهى مع كل هذا نتاج لممارسات وأفعال تتفق مع أرقى أساليب الخدمة ، وتعتبر تنمية الخدمات وتطويرها من أهم الوظائف التى يقوم قسم العلاقات العامة باقتراحها وإثارة الاهتمام بها. وهذا يتطلب مراقبة التغيرات التى تحدث فى المجتمع ومعرفة الاحتياجات الجديدة للجمهور فى ضوء هذه التغيرات ، وهذا يعنى مراجعة الخدمات الحالية وتحسينها واستحداث خدمات أخرى تتفق مع الأوضاع الجديدة.

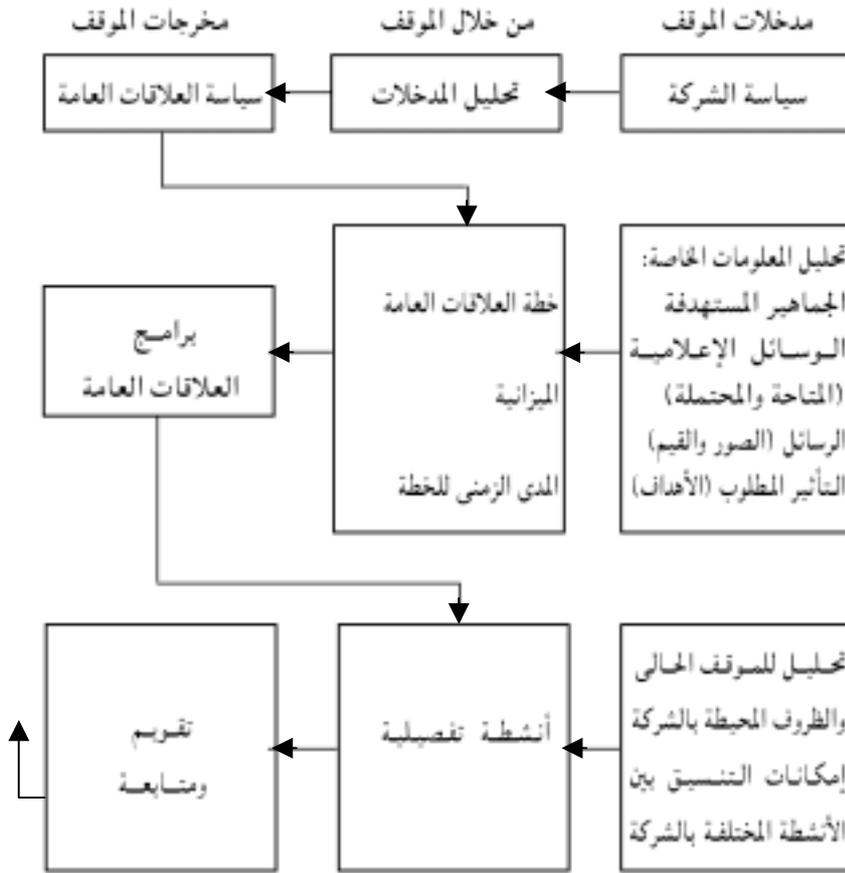
### نموذج لتخطيط العلاقات العامة فى شركات التأمين:

وضعت مجموعة شركات التأمين الإسكندنافية Insurance Company Skandia Group نموذجا لتحليل المراحل التى يتم على أساسها التخطيط للعلاقات العامة، بحيث يتفق مع السياسة العامة لهذه المجموعة التى تضم ثمانى وأربعين شركة. ويبدأ هذا النموذج بتحديد السياسات العريضة التى وضعتها الشركة لتنظيم أعمالها والتنسيق بين فروعها وأنشطتها المختلفة بحيث تبدو صورة هذا التجمع مقترنة بالأداء الحسن والموارد الضخمة، ويتبع ذلك تحليل المعلومات التى تم جمعها من المصادر المختلفة لتحديد الجماهير المستهدفة، والوسائل الإعلامية والرسائل والموضوعات التى ترمى إلى إحداث تأثير مقصود لتحقيق أهداف محددة ، يضاف إلى ذلك كمرحلة ثالثة فى مدخلات الموقف Inputs دراسة تحليلية للموقف الحالى للشركة والعوامل المؤثرة عليه وعمليات التنسيق بين الإدارات الفرعية، وبعد تحليل هذه البيانات تكون النتيجة Output تحديد سياسة العلاقات العامة، والميزانية المخصصة لها، والوقت اللازم للتنفيذ ، ثم تترجم هذه الخطة إلى برامج محددة، وتترجم البرامج إلى أنشطة تفصيلية. وتجرى عمليات المتابعة والتقويم لهذه الأنشطة للتعرف على رد فعل الجماهير إزاء السياسات التى تنفذها الشركة<sup>(١)</sup>. وهكذا تسير العجلة ولا تتوقف أبدا، فالمتابعة والتقويم يمثلان مرحلة بحث جديدة للوقوف على اتجاهات الجماهير نحو الشركة، وبذلك تكتمل حلقة الاتصال بين المنشأة والجماهير، وتتصل الدائرة الممثلة لعملية العلاقات العامة.

وفى الصفحة التالية رسم توضيحي لهذا النموذج يبدو فيه التوافق مع الأسس العلمية لتخطيط أنشطة العلاقات التى تحدثنا عنها فى الفصل الرابع من هذا الكتاب.

## (شكل رقم ٥)

## نموذج التخطيط للعلاقات العامة في مجموعة شركات SKANDIA



ويشير هذا النموذج إلى المراحل الأولية التي تساعد على بلورة أهداف العلاقات العامة ، ومن هذه المراحل كما هو واضح في الإطار الثاني لمدخلات الموقف تحليل أولى للأهداف وهو ما يندرج تحت تحليل المعلومات الخاصة بالتأثير، ومن مزايا هذا النموذج أن هذا التحديد الأولي لا ينفصل عن عناصر الموقف الأخرى، وفي مقدمتها سياسة الشركة وتحليل المعلومات الخاصة

بالجماهير المستهدفة، والوسائل الإعلامية المتاحة والمحتملة، والصورة التى تسعى الشركة إلى طبعها فى الأذهان، وأخيرا تحليل الموقف الحالى والظروف المحيطة بالشركة، وإمكانات التنسيق بين الأنشطة المختلفة بها ، ويؤدى تحليل هذه العناصر مجتمعة إلى التحديد الواضح لسياسة العلاقات العامة التى تتبلور فى أهداف بعضها بعيد المدى والبعض الآخر متوسط أو قصير، يتحتم تحقيقه فى أسرع وقت ممكن.

هذه الأهداف ينبغى أن تتسم بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق، وأن يراعى ما تتطلبه من جهد ومال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ. كما أنه من الضرورى أن نميز بين الأهداف الرئيسية التى تعكسها الخطة وبين الأهداف الفرعية التى تسعى إلى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة ، ويجب أن يكون واضحا أن كل هدف رئيسى لابد وأن يتم تحليله إلى أهداف فرعية محددة لى يمكن الوصول إلى أنسب الأنشطة لتحقيق هذه الأهداف.

#### دعائم العلاقات العامة فى مجال التأمين :

اقترح كليفورد ريفز Clifford B. Reeves نائب رئيس شركة التأمين التبادلى على الحياة فى نيويورك برنامجا للعلاقات العامة فى مجال التأمين سمي برنامج النقاط العشر ، ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين مستوى الأداء وتطوير الخدمات التى تقدم لحاملى وثائق التأمين. وفيما يلى عناصر هذا البرنامج(١٢).

#### ١- الروح المعنوية للعاملين :

وهى اتجاه الأفراد والجماعات نحو بيئة عملهم، ونحو التعاون الاختيارى بأقصى ما يستطيعون لما فيه صالح هذا العمل ، ويساعد على تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين مجموعة من العوامل تتلخص فيما يلى:

(أ) كفاءة الإشراف المباشر لأنه همزة الوصل بين المنشأة والعاملين بالإضافة إلى متابعته للأنشطة اليومية لهؤلاء العاملين.

- (ب) الرضا عن الوظيفة، فمعظم الذين يجدون متعة فى العمل الذى يحبونه يؤدونه على أكمل وجه، ويشعرون أن هذا العمل يتيح لهم الفرصة لإظهار مواهبهم ونمو شخصيتهم.
- (ج) التوافق مع زملاء العمل، فالإنسان مخلوق اجتماعى يشعر براحة أكثر عندما يجد أنه يعمل مع زملاء متوافقين معه.
- (د) أن يكون للمنظمة هدف له قيمة، وأن يشعر العاملون أنهم كفريق يسرون نحو تحقيق هذا الهدف.
- (هـ) أن يكون هناك عائد اقتصادى مناسب.
- (و) أن تتوفر للعاملين الرعاية الصحية والنفسية.
- (ز) أن تتوفر لهم معلومات كافية عن العمل الذى يقومون به.
- (ح) أن يتيح العمل فرصا لتنمية القدرات الخاصة.
- (ط) أن تتوفر للعاملين الأجهزة والمساعدات الكافية لأداء العمل<sup>(١٣)</sup>.

## ٢- الاتصالات الداخلية :

يجب توجيه الاهتمام إلى الاتصالات الداخلية فى أى مؤسسة لأن العاملين لا يستطيعون أن يؤدوا العمل على وجه مرض بدون أن تتناسب إليهم القرارات والتوجيهات والمعلومات الضرورية بالشكل المناسب وفى الوقت المناسب ، فإذا كان من الضرورى وضع سياسات سليمة فإنه من الأهمية بمكان أن تفهم هذه السياسات من جانب القائمين على تنفيذها بوضوح كاف.

## ٣- التعرف على رغبات العملاء :

ينبغى أن تحرص إدارة العلاقات العامة على استطلاع آراء العملاء بصفة دورية، والتأكد من مدى ملاءمة الخدمة لظروفهم ، كما أنه من الضرورى مراجعة إجراءات الخدمة والتأكد من بساطة الإجراءات وسرعة التنفيذ.

#### ٤- تحليل خطابات العملاء ودراسة شكاواهم:

وينبغى أن تتم هذه العملية على المستوى المركزى للتعرف على اتجاهات الجماهير نحو الشركة ، وقد تشير الخطابات إلى مواطن القصور التى تحتاج إلى تطوير، ويجب أن تكون هناك ردود مرضية ومقنعة على هذه الخطابات، مع مراعاة أن بعض الشكاوى تحتاج إلى معالجة حاسمة.

#### ٥- المراسلات مرة ثانية :

من الضرورى إيجاد قسم خاص للمراسلات لمتابعة ما يرد إلى الشركة من خطابات والتأكد من سرعة الرد عليها ، وقد قامت إحدى الشركات بإنشاء نظام لمراجعة الردود على المراسلات والتعرف على حجم الخطابات التى ترد إلى كل قسم شهريا، وعدد الردود التى بعث بها خلال ثلاثة أيام أو أقل، ومن ٥ - ٧ أيام، ومن ٧ - ١٠ أيام وهكذا. وهذا يساعد العلاقات العامة على دراسة المشكلات المختلفة مع أقسام الشركة قبل أن تتطور هذه المشكلات وتؤثر على العلاقات الطيبة مع حملة الوثائق.

كما لجأت نفس الشركة إلى إنشاء قسم لإضفاء الصبغة الإنسانية والبساطة على المراسلات، واستعانت بإحدى الوكالات المتخصصة لتدريب العاملين بهذا القسم على الأصول الإنسانية لكتابة الخطابات وصياغتها بطريقة مبسطة.

#### ٦- خطابات الشركة إلى العملاء:

هناك حاجة كبيرة إلى زيادة الاتصالات بين شركات التأمين وعملائها، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال الخطابات التى ترسل إلى الجماعات النوعية للعملاء فى أوقات مختلفة، وفى ظروف خاصة. فبعض الشركات ترسل خطابات ترحيب للعملاء الجدد موقعا عليها بإمضاء رئيس الشركة ومصحوبا بأخر تقرير سنوى عن الشركة ، والبعض الآخر يرسل خطابات تهنئة للعملاء عند سدادهم مبلغا من الأقساط التى تم الاتفاق عليها ، وهناك شركات أخرى تصدر نشرات أو مجلات تتضمن أحدث التطورات فى مجال التأمين وترسلها إلى عملائها.

**٧- صيغة الوثائق أو العقود:**

ينبغى أن تشكل بين الحين والآخر لجنة لمراجعة صيغة وثائق أو عقود التأمين، ليس فقط على ضوء الاعتبارات القانونية، وإنما أيضا فى ضوء اعتبارات العلاقات العامة وعملية البيع وأغراض التبسيط فى الخدمة، كما ينبغى أن يوجه الاهتمام إلى حذف الكلمات التى لا تفيد وتبسيط المصطلحات الفنية، وكذلك إخراج الوثيقة فى الشكل الجذاب الميسر للقراء.

ويؤكد كليفورد ريفرز Clifford Rivers أن التبسيط فى مجال الصيغ سيكون مجالا للتنافس بين مختلف المنشآت لمواجهة متطلبات العصر، ويستشهد على ذلك بأن حكومة الولايات المتحدة نفسها بدأت تتخذ عددا من الإجراءات لتحسين شكل استمارة ضريبة الدخل.

**٨- تبسيط الإجراءات :**

هناك متطلبات وإجراءات تتمسك بعض الشركات بضرورة قيام العملاء بها قبل تقديم الخدمات المختلفة إليهم، ترى هل فكرت هذه الشركات فى الكثير من هذه الإجراءات وما تسببه من ضيق للعملاء وتعطيل للعمل؟ فربما كانت الأوراق المتعددة، والبيانات الكثيرة، والتوقيعات التى لا حصر لها سببا فى مضايقة العملاء أكثر من كونها نوعا من إجراءات الضبط والتدقيق، وتلافى عمليات النصب والتزوير.

**٩- التصفيات وعمليات الاسترداد:**

ينبغى الاهتمام بتوفير أقصى قدر من الرعاية فى حالة وفاة المؤمن لمن يستحقون التأمين، ويجب أن تصل الخدمة إلى هؤلاء فى منازلهم فى أسرع وقت ممكن. فالصعوبات التى يتعرض لها هؤلاء المستحقون يمكن أن تسيء إلى الشركة، وتجعل الناس يجمون عن التعامل معها، وربما يودى ذلك إلى الإساءة إلى قطاع التأمين بأكمله.

### ١٠- الأعمال المثيرة للنقد العام :

في كل عمل من الأعمال توجد بعض العمليات التي تكتنفها الشكوك، واختلاف الآراء كأعمال الشراء، والتجهيزات ، وتمويل بعض المشروعات، والتوكيلات، وعقود الإعلان. وهذا يتطلب نظرة دورية لكل الظروف المحيطة بهذه العمليات التي تتم مع منظمات ومنشآت خارجية أو أفراد من الخارج لكي تتجنب الشركة المواقف التي قد تجعل أى صراع محتمل بين المصالح المختلفة موضوعا للنقد العام ؛ فالتعامل فى قطاعات التأمين يتميز باعتماده الكبير على ثقة المتعاملين التي تستند أساسا على سمعة الشركة وصورتها فى أذهان الجماهير.

### كلمة أخيرة :

ركزنا فى هذا الفصل على تناول المشكلات المتميزة التي تواجه قطاع التأمين فى تعامله مع المستأمنين ، وحددنا تبعا لذلك أهداف وجماهير العلاقات العامة فى هذا المجال ، وعرضنا لأحد نماذج التخطيط فى قطاع التأمين والدعائم الأساسية التي تستند إليها ممارسة العلاقات العامة فى هذا القطاع ، ولم نتعرض لتنظيم إدارة العلاقات العامة فى شركات التأمين أو الإعداد العلمى للمشتغلين بها اكتفاء بما ورد فى الفصل الثانى عن إدارة العلاقات العامة فى البنوك باعتباره متفقا مع ما يمكن أن نقوله عن إدارة العلاقات العامة فى شركات التأمين.

وما ذكرناه فى الفصل الثانى ينطبق على الفصلين الثالث والرابع اللذين يتناولان موضوعات البحوث، والتخطيط، ونود أن نؤكد مرة ثانية أن ما ذكرناه فى هذا الفصل يمثل إضافات خاصة بقطاع التأمين لكنه لا يكفى لتقديم معلومات كاملة، ومعرفة شاملة لممارسى العلاقات العامة فى هذا المجال ، ولكى يتحقق هذا الهدف فلا بد من الاستعانة بالمؤلفات السابقة التي درسها الطالب فى المستويين الأول والثانى.

## ملخص الفصل الخامس

عرضنا فى هذا الفصل نبذة تاريخية لتطور أنظمة التأمين ، ثم تناولنا المشكلات المرتبطة بطبيعة العمل فى هذه الشركات وعلاقتها بجماهير العملاء، وأوجه الاختلاف بينها وبين البنوك. وتناولنا فى هذا الفصل أيضا أهداف العلاقات العامة فى مجال التأمين وفى مقدمتها كسب ثقة العملاء، وتدريب العاملين وكسب تأييدهم ، وكسب ثقة وتأييد المجتمع بشكل عام، وتنمية العلاقات مع رجال الإعلام، واجتذاب المندوبين الأكفاء، ونشر الوعى الصحى والصناعى والأمنى، وتحقيق السمعة الطيبة.

وقدم هذا الفصل نموذجا لتخطيط العلاقات العامة فى شركات التأمين وبرنامجا من عشر نقاط لتحسين مستوى الأداء وتطوير الخدمات التى تقدم لحاملى وثائق التأمين وتدور حول الروح المعنوية للعاملين ، والاتصالات الداخلية، والتعرف على رغبات العملاء ، وتحليل خطاباتهم ومراسلاتهم ، وصياغة خطابات الشركة لعملائها، والوثائق والعقود وسبل تحسين إجراءاتها وتبسيطها ، وتنظيم عمليات الاسترداد، وطريقة تناول الأعمال المثيرة للنقد العام.

## أسئلة الفصل الخامس

- ١- حدد بعض المشكلات التي تميز قطاع التأمين عن قطاع البنوك .
- ٢- اشرح أهداف العلاقات العامة بمجال التأمين .
- ٣- ناقش دعائم العلاقات العامة ومرتكزاتها الأساسية بمجال التأمين .
- ٤- ضع مخططاً لبرنامج للعلاقات العامة في مجال التأمين شارحاً بلغتك الخاصة موضوعه وأنشطته .

## هوامش الفصل الخامس

- (١) محمود عساف (دكتور): إدارة المنشآت المالية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الناشر العربي، ١٩٧٠، ص ٣٦٢.
- (٢) المرجع السابق ص ٣٦٢.
- (٣) محمود عساف (دكتور) وطلعت أسعد عبد الحميد (دكتور): إدارة المنشآت المالية، القاهرة ١٩٧٩ ص ٢٤٠.
- (٤) محمود عساف (دكتور): إدارة المنشآت المالية، مرجع سابق، ص ٤٦١.
- (٥) المرجع السابق ص ٤٦٥، ٤٦٦.
- (٦) Michael Williams : op, cit., p. ٢٥.
- (٧) Davis, Keith: Human Relations in Business. New York, Mc -Graw Hill Inc., ١٩٥٧. pp. ٤٤ - ٤٤٦.
- (٨) محمود عساف (دكتور) ، المرجع السابق ، ص ٤٦٦ .
- (٩) على عوجة (دكتور)، العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر، القاهرة، عالم الكتب ١٩٧٧، ص ٣٣.
- (١٠) Cutlip M. Scott and Allen H. Center : op. cit., pp. ٢٢٠ - ٢٢١.
- (١١) Cutlip M. Scott and Allen H. Center : op. cit., pp. ١٦٨-١٧٠.
- (١٢) Stephenson. Howard : Handbook of Public Relations. First Edition, New York. McGraw Hill Book Company. ١٩٦٢. pp. ٥٩٤-٥٩٨.
- (١٣) Costley, L. Dan Dan an Ralph Todd: Human Relations in Organizations. New York. West Publishing Company. ١٩٧٨. p. ١٢.

الفصل السادس  
العلاقات العامة الحكومية  
وأهميتها فى الدول النامية

الأهداف التعليمية:

عزيزى الدارس:

عزيزتى الدارسة:

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل، أن تكون قادراً على أن:

- ١- تحدد دور العلاقات العامة فى المجال الحكومى مستشهداً بنموذج يوضح أهمية تهيئة الجماهير للتغيرات المرتقبة.
- ٢- تشرح أهداف العلاقات العامة الحكومية.
- ٣- تذكر مسئوليات العلاقات العامة الحكومية.
- ٤- توضح القواعد العلمية لممارسة العلاقات العامة فى المجال الحكومى.

العناصر:

- ١- دور العلاقات العامة فى المجال الحكومى.
- ٢- ممارسة العلاقات العامة الحكومية فى العصر الحديث.
- ٣- أهداف العلاقات العامة الحكومية.
- ٤- مسئولية العلاقات العامة الحكومية فى الدول النامية.



## الفصل السادس

### العلاقات العامة الحكومية

### وأهميتها فى الدول النامية

#### مقدمة:

تتعرض الدول النامية بين الحين والآخر لاضطرابات وأحداث داخلية تأخذ أحيانا شكل المظاهرات التى ترمى إلى إسقاط النظام القائم أو إرغامه على الالتزام بسياسات معينة ، وتأخذ أحيانا أخرى شكل الثورات أو الانقلابات العسكرية. وقد تصل الأمور إلى ما هو أسوأ من ذلك، حينما تشتعل الحروب الأهلية بين أبناء البلد الواحد، ويصعب على القادة الوطنيين السيطرة على الموقف دون أن تفقد أوطانهم الخسائر الجسيمة فى الأرواح والأموال. وترجع هذه الأحداث فى أغلب الأحوال إلى فقدان الثقة والتفاهم بين هذه الأنظمة وجماهيرها أو حتى فقدان التوافق والتكيف بين جماهير الدولة الواحدة. حقيقة قد تلعب بعض القوى الخارجية المعادية دورا هاما فى زيادة الفجوة بين الأنظمة الحاكمة والجماهير أو تغذية الصراع بين أبناء البلد الواحد ولكن ذلك يحدث بسبب عدم قدرة الحكومات الوطنية على تحقيق التكيف والانسجام والتوافق بينها وبين الجماهير من ناحية أو عجزها عن التصدى لحمالات التشكيك المعادية من ناحية أخرى. ولما كانت العلاقات العامة مسئولة عن تحقيق التكيف والانسجام والتوافق بين أى منظمة وجماهيرها، فقد أصبح من الضرورى أن نتعرف على دور هذا الفن القديم الجديد فى تحقيق التفاهم المتبادل بين الحكومات والجماهير فى الدول النامية.

ولتحديد دور العلاقات العامة فى تحقيق التكيف والتفاهم بين الحكومات والجماهير فى الدول النامية، سنعرض أولا أهمية العلاقات العامة ودورها فى

المجال الحكومي، مع تقديم فكرة عن ممارستها في بعض الدول المتقدمة والنامية، ثم بيان الأهداف الأساسية للعلاقات العامة الحكومية، وننتقل بعد ذلك إلى الدور الخاص للعلاقات العامة الحكومية في الدول النامية في ضوء مشكلاتها المتميزة.

وأخيرا نصل إلى التوصيات التي نراها مناسبة لإقامة علاقات طيبة بين الحكومة وجماهير الشعب.

### أولاً - العلاقات العامة في المجال الحكومي :

تزايد اهتمام الحكومات بالعلاقات العامة نتيجة لانتشار النظم الديمقراطية، وظهور الرأي العام كقوة مؤثرة في إدارة الأحداث واتخاذ القرارات أو السياسات، ونمو جماعات الضغط في كثير من الدول بالإضافة إلى تطور وسائل الاتصال، مما أدى إلى تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، وتبادل التأثير بين الثقافات المتباينة<sup>(١)</sup>.

وقد أكدت هذه الحقيقة السيدة أنديرا غاندى رئيسة وزراء الهند السابقة حينما قالت: «العلاقات العامة هي إحدى دعائم الديمقراطية» ولما كانت السياسات الحكومية والصناعية تتزايد تعقيدا باستمرار فإن العلاقات العامة تستطيع أن تجعل هذه السياسات واضحة للجماهير، وتمكنهم في نفس الوقت من الإسهام في رسمها أو ترك بصماتهم عليها<sup>(٢)</sup>. وقد أشار إلى هذه الحقيقة أيضا أحد خبراء العلاقات العامة حين قال : إن الديمقراطية سوف تحيا طالما كان هناك اتصال حر وإعلام صادق.

### دور العلاقات العامة في المجال الحكومي:

حدد سام بلاك Sam Black للعلاقات العامة الحكومية وظيفتين أساسيتين

هما :

١- تقديم معلومات مستمرة ومنتظمة عن السياسات والخطط والإنجازات

الحكومية إلى الجماهير، وإعلامها بالتشريعات والتنظيمات والإجراءات التي تمس الحياة اليومية للمواطنين.

٢- تقديم النصح للوزراء وكبار المسؤولين فيما يتعلق بردود الفعل الحالية والمتوقعة للسياسات القائمة أو المرتقبة<sup>(٣)</sup>.

فالإدارة الناجحة لا تفرض القرارات من أعلى وإنما تستلهم قراراتها من واقع الجماهير ومشكلاتها. وهذا يتطلب تهيئة قنوات الاتصال التي تناسب من خلالها المعلومات إلى الإدارة لكي تتعرف على الآراء والاتجاهات السائدة، ولكي تقف على المشكلات التي تعاني منها الجماهير قبل إن يستفحل أثرها ويصعب تداركها. وهذا ما عناه Zechariah Chafee حين قال أن الإعلام الحكومي يستطيع أن يلعب دوراً حيوياً في إنجاح الإدارة باكتشاف أثر القوى الاجتماعية الجديدة، والتعرف على مواطن القلق والتوتر قبل أن تزداد حدتها، وتقوية الشعور بالانتماء القومي والوحدة الوطنية<sup>(٤)</sup>.

وفي عام ١٩٤٠ كتب هاروود تشايلدز Harwood L. Childs أستاذ العلوم السياسية الأمريكي يقول: إن مسؤولية العلاقات العامة أن تحدد للإدارة الأعمال والسياسات التي تؤثر على المجتمع، وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجمهور أو تعديلها بما يحقق التوافق بين مصلحة الفرد أو المنظمة ومصلحة الجماهير، ولكي يتحقق ذلك على الوجه الأكمل فلا بد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية التي تحرك المجتمع في الوقت الحاضر<sup>(٥)</sup>.

وإذا كان أرسطو قد صاغ هذه المشكلة في سؤاله: هل يمكن إقامة جسر بين هذه البيئة المعقدة وقدرة الإنسان السياسية البسيطة؟ فإن العلاقات العامة بمفهومها الحديث قد أجابت عن هذا السؤال بالإيجاب شريطة أن تمارس هذه الوظيفة على أسس علمية وبصفة مستمرة.

ويرى روبينسون Robinson أن هذه الوظيفة تتضمن<sup>(١)</sup>:

- ١- قياس وتقييم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التى لها صلة بالمنظمة.
  - ٢- مساعدة الإدارة فى تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها والأفراد العاملين بها.
  - ٣- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التى لها صلة بها.
  - ٤- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضاء الجماهير وتفاهمها.
- ولا تختلف هذه الوظائف من حيث المبدأ باختلاف المؤسسات التى تسعى لكسب تأييد الجماهير والفوز بثقتها - فسواء كانت هذه المؤسسات صناعية أو تجارية - أو لا تخضع لعامل الربح، أو ينادى بها إدارة شؤون البلاد فلا بد أن تمارس هذه الوظائف لتحقيق أهداف العلاقات العامة.

وهذا ما يؤكد تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية الذى يقول:

«العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التى تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التى تهتمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد، وذلك من خلال: قياس اتجاه الرأى العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط»<sup>(١)</sup>.

وهذا التعريف يقودنا إلى تأكيد المبدئين التاليين فى مجال العلاقات العامة الحكومية:

- ١- أن أى منظمة تتعامل مع الجماهير تتعرض كثيرا لحملة كيدية من

جانب المنظمات المنافسة بهدف إضعافها واجتذاب جماهيرها إلى جانب المنافسين أو حتى تحطيمها نهائياً، وإزالتها من سوق المنافسة. وكما يحدث هذا في المنظمات التي تسعى إلى الربح أياً كان نوعها فهو يحدث أيضاً في المجال السياسي بين الأحزاب والحكومات لاختلاف الاتجاهات السياسية والرغبة في الوصول إلى الحكم أو تحطيم النظام القائم لتعارضه مع مصالح فئة معينة من فئات المجتمع. وكما ينبغي أن تسعى المنظمات التجارية إلى التعرف على اتجاهات الجماهير، ودراسة أوضاع المنظمات المنافسة وما تحاول أن تبثه هذه المنظمات من شائعات وحملات همس ضدها يلزم أن تقوم الحكومات أيضاً بدراسة الشائعات وحملات همس التي توجه ضدها، ويتم ذلك في أغلب الأحوال عن طريق أجهزة تحمل أسماء مختلفة يندرج بعضها تحت أجهزة المخابرات، ويتبع بعضها التنظيمات السياسية القائمة أو إدارات تحليل الرأي العام أياً كانت تبعيتها. وهذا يقودنا إلى المبدأ الأول في العلاقات العامة وهو التعرف على الاتجاهات السائدة إزاء المنظمة، وأيضاً دراسة المحاولات المعادية التي ترمى إلى النيل منها، أو التشكيك فيها<sup>(٧)</sup>.

٢- أن أي منظمة لا بد وأن تراعى عند اتخاذ قرار معين أو اتباع سياسة جديدة تأثير ذلك على الجماهير التي تتعامل معها؛ فإذا كان من المحتم اتباع سياسة معينة لأنه لا بديل عنها، وهذه السياسة تفرض توضيحات على الجماهير، فلا بد من تهيئة الجماهير لتقبل هذه التوضيحات من خلال الاقناع بمبررات السياسة الجديدة، وتقديم القدوة في المشاركة في تحمل ما يطلب من الجماهير تحمله من أعباء. وهذا هو المبدأ الثاني: تهيئة الجماهير للتغيرات المرتقبة وتقديم القدوة من جانب القيادات الداعية إلى التغيير لتحمل آثاره ونتائجها<sup>(٨)</sup>.

**حالة مصرية :**

نستطيع أن نقدم في هذا المجال حالة واقعية شهدتها مصر في مطلع عام ١٩٧٧ وأسفرت عما اصطلح على تسميته بأحداث ١٨ ، ١٩ يناير ١٩٧٧، فقد طالعنا الصحف الصادرة في ١٨ يناير ١٩٧٧ بمجموعة قرارات حكومية لرفع الأسعار الخاصة بمعظم السلع الأساسية. وكان وقع هذه القرارات مفاجئاً للجماهير التي لم تهيأ لتحمل هذه الأعباء الاقتصادية الجديدة التي رأت المجموعة الاقتصادية أنها من بين الطرق الأساسية لإصلاح المسار الاقتصادي بل إنه على العكس من ذلك أعلن رئيس الوزراء في حديثه إلى المحرر الاقتصادي لجريدة الأهرام قبل اتخاذ هذه القرارات بأقل من ثلاثة أسابيع «تثبيت أسعار جميع السلع في عام ١٩٧٧». وجاء ذلك في العنوان الرئيسي «المانشيت». وأكد رئيس الوزراء خلال الحديث عن رفع المعاناة عن الشعب وتحقيق العدل الاجتماعي<sup>(٩)</sup>.

وتناولت صحف اليوم التالي:

«السادات يطلب الإسراع بإصدار قوانين العاملين والإسكان والضرائب»<sup>(١٠)</sup>  
 «الرئيس يناقش القيادات في وسائل توفير الغذاء والكساء وتثبيت أسعار السلع الضرورية»<sup>(١١)</sup>.

وقد طالعنا صحيفة الأخبار الصادرة في ٥ يناير ١٩٧٧ بالعنوانين الرئيسيين التاليين:

«السادات: ١٩٧٧ عام حل المشاكل» ، «لابد من التركيز أولاً على الطعام والإسكان.. وقد بدأنا الطريق لحل المشكلتين».

فإذا أضفنا إلى ذلك كثرة التصريحات حول القانون الجديد للعاملين ومزاياهم لأدركنا كيف ساهمت القيادة السياسية وأجهزة الإعلام في خلق ما يسمى بثورة التطلعات التي رفعت آمال الجماهير وجعلتهم يتربصون بالحلول لمشاكلهم بين

لحظة وأخرى ، وإذا بهذه الآمال تتعرض للإحباط خلال أيام قليلة بإعلان رفع أسعار السلع الأساسية لإصلاح المسار الاقتصادي.

أما فيما يتعلق بتقديم القدوة من جانب القيادات الداعية للتغيير لتحمل آثاره ونتائجه فقد انتشرت على العكس من ذلك حملات الهمس والانتهاكات لتتال من بعض القيادات دون أن تقوم هذه القيادات بأى جهد جاد لتنفيذ هذه الانتهاكات. وقد أدى ذلك إلى زيادة الإحساس بالظلم الاجتماعي، وفقدان العدالة فى توزيع الأعباء فكانت المظاهرات الصاخبة العنيفة التى تفجرت على أثر إعلان هذه القرارات واستمرت إلى أن تم الإعلان عن إلغائها.

### ممارسة العلاقات العامة الحكومية فى العصر الحديث :

يعد تيودور روزفلت Theodore Roosevelt من الرواد الأوائل لفن العلاقات العامة فى المجال السياسى، فقد أدرك الرئيس الأمريكى الأسبق أهمية تعبئة رأى العام وكسب تأييده للبرامج والسياسات المختلفة، ولذلك أنشأ مكتبا للصحافة بالبيت الأبيض، وحرص على تنظيم لقاءات دورية بمندوبى الصحف. وقد أجاد روزفلت استراتيجية التوقيت فى العلاقات العامة فكان يصدر بيانه الصحفى يوم الأحد ليظفر بمكان بارز فى الصفحة الأولى من صحف يوم الاثنين<sup>(١٢)</sup>.

وقد وصفت مجلة هاربرز الأسبوعية Harper's Weekly الرئيس تيودور روزفلت بأنه مندوب صحفى ، وهو ما أكده دافيد بارى David S. Barry عندما قال : إن روزفلت كان يعرف قيمة الأخبار ويدرك أثرها الفعال، ويعرف أيضا كيف ينبغى أن تكتب، وما هى الوسيلة المناسبة لنشرها<sup>(١٣)</sup> - وهذه القدرات لا تتوافر بالطبع لجميع الرؤساء، ومن هنا كانت أهمية مستشار العلاقات العامة فى مساعدة رجال السياسة على رعاية علاقاتهم بالجمهور، وتحقيق التفاهم والتوافق من خلال الاتصال المستمر والمتبادل بين الحكومة والمواطنين<sup>(١٤)</sup>.

وقد لاحظ ريفرز Rivers وزملاؤه أن حكومة الولايات المتحدة الأمريكية تنفق سنويا على العلاقات العامة الحكومية ما يزيد عن ٤٠٠ مليون دولار، أى أكثر مما يصرف على القطاعات القضائية والتشريعية ، وتبلغ نفقات الحكومة الفيدرالية لإعلام دافعى الضرائب الأمريكيين، بالكلمة والصورة ، أكثر من ضعف ما تتكلفه الوكالتان الكبيرتان فى جمع الأنباء، وشبكات التليفزيون الثلاث، وعشرة أضعاف ما تتكلفه الصحف العشر الكبرى<sup>(١٥)</sup>.

ومن المؤسف أن كثيرا من الحكومات تركز على عملية النشر فقط باعتبارها الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة وتهمل الوظائف الثلاث الأخرى وهى البحوث والتخطيط والتقويم، وقد خلص كراميل من إحدى دراساته لإدارات العلاقات العامة الحكومية الأمريكية إلى أن القطاع الأكبر منها ينفذ الكثير من البرامج الإعلامية دون أن يقوم بأية محاولة علمية لقياس الرأى العام. وقد أكد ليكرت Rensis Likert على أهمية هذه الأبحاث حين قال: إن تقبل الأفراد لأى برنامج وتأييدهم له لا يتوقف فقط على سلامة البرنامج ومدى إشباعه لاحتياجاتهم، وإنما يعتمد أيضا على طريقة فهمهم لهذا البرنامج، ويرجع السبب فى فشل بعض البرامج السليمة إلى عدم فهم الجمهور لها على النحو المقصود<sup>(١٦)</sup>.

ويحذر الباحثان كاتليب وسنتر Cutlip and Center من خطأ الاعتماد على ما ينشر فى الصحف للتعرف على اتجاهات الرأى العام، فرغم أن تحليل ما ينشر فى وسائل الإعلام يندرج تحت وسائل التعرف على اتجاهات الرأى العام إلا أنه لا يعبر دائما عن رأى الأغلبية الواعية. كما تعتمد بعض الحكومات على القنوات السياسية للتعرف على آراء الجماهير ، وهذا أيضا لا يعبر على الدوام عن هذه الآراء بدقة كافية<sup>(١٧)</sup>.

وقد استخدمت الحكومة البريطانية بحوث الرأى العام كمرشد لبرامج العلاقات العامة بها منذ فترة طويلة، فأنشأت وحدة البحوث كإحدى إدارات

وزارة الإعلام فى عام ١٩٤١، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انتقلت هذه الإدارة إلى الجهاز المركزى للاستعلامات Central Office of Information تحت اسم إدارة البحوث الاجتماعية، وما لبثت هذه الإدارة أن أصبحت وكالة مستقلة للبحوث فى عام ١٩٦٧<sup>(٨)</sup>.

كما اعترفت الحكومة الكندية بأهمية مسوح الرأى العام فى تحقيق التكيف مع مواطنيها حيث أعاد رئيس وزرائها فى عام ١٩٧٠ تنظيم جهاز العلاقات العامة بحكومته، فقد أنشأ وكالة مركزية للعلاقات العامة والإعلام تتكون من أربعة أقسام هى التخطيط والبحاث ثم النشر والمعلومات ثم مسوح الرأى العام، وأخيرا الشؤون الادارية للوكالة، وقد تم إنشاء هذه الوكالة بناءً على التوصيات التى وردت فى تقرير عن الضرورة الحتمية للإعلام تحت عنوان: لكى تعرف وتُعرف To know and be known<sup>(٩)</sup>.

وقد أنشأت حكومة الثورة فى مصر مصلحة الاستعلامات ضمن إدارات وزارة الإرشاد القومى فى نوفمبر عام ١٩٥٢، ثم حولت هذه المصلحة إلى هيئة عامة فى عام ١٩٦٧. وتتلخص أهم أهداف هذه الهيئة فيما يلي:

- ١- توضيح الصورة الحقيقية لمصر أمام الرأى العام العالمى.
- ٢- تدعيم المفاهيم الجديدة للدولة لدى الجماهير، وتحقيق الاتصال بين القاعدة الشعبية والقيادات فى العاصمة وعواصم المحافظات.
- ٣- القيام باستقصاءات عن الرأى العام العالمى والمحلى لمعرفة اتجاهاته نحو القرارات التى تتخذها أجهزة الدولة المختلفة.
- ٤- تجميع المعلومات عن مختلف الأحداث والقضايا التى تهم الرأى العام العالمى والمحلى ودراستها وإبلاغها للجهات المعنية لكى تخطط السياسات على أساس الموقف الحقيقى لاتجاهات الرأى العام.
- ٥- تقديم المعلومات الوافية لرجال الإعلام والرد على استفساراتهم مما

يساعدهم على التعرف على اتجاهات الدولة ومجابهة الدعاية المضادة.

٦- إعداد النشرات والتقارير الإعلامية عن مختلف الموضوعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ورفعها إلى الأجهزة العليا بالدولة<sup>(٢٠)</sup>.

وجدير بالذكر أن معظم أجهزة الإعلام في عدد كبير من الدول النامية تخضع لإشراف حكومات هذه الدول أو سيطرتها، ومن ثم تستطيع تلك الدول توجيه الرأي العام من خلال هذه الوسائل، وكسب ثقته وتأييده لبرامجها وسياساتها<sup>(٢١)</sup> وبهذا تصبح وسائل الإعلام في هذه الدول بمثابة أجهزة علاقات عامة حكومية على المستوى المركزي، وإن كانت تفنقر في معظم الأحوال إلى التخطيط العلمي السليم لتنفيذ وظيفة العلاقات بمفهومها الحديث.

#### أهداف العلاقات العامة الحكومية :

من العرض السابق لأهمية العلاقات العامة الحكومية، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق التفاهم بين جهاز الحكم والمواطنين، ثم تقديم فكرة موجزة عن ممارستها في ثلاث من الدول المتقدمة بالإضافة إلى دولة نامية هي مصر، نستطيع أن نبلور أهداف العلاقات العامة الحكومية فيما يلي:

١- إقناع الجماهير بالتشريعات والإصلاحات الجديدة التي تملئها احتياجات المجتمع المتغيرة.

٢- تبييد الشكوك والقضاء على اللامبالاة التي قد تصرف الجماهير عن إدراك الوظائف الجديدة والمعقدة للحكومة<sup>(٢٢)</sup>.

٣- إعلام المواطنين بالخدمات والمشروعات التي يمكن أن يشاركوا فيها ويستفيدوا منها.

٤- إمداد المواطنين بمعلومات وافية عن الابتكارات الجديدة والإنجازات التي تحقها الحكومة في هذا المجال.

٥- نقل صورة صادقة للرأي العام للمسؤولين التنفيذيين وكذلك الهيئات

التشريعية حتى تصدر القوانين فى شكل واقعى ومقبول.

٦- بلورة الإحساس العام وتهيئة الجماهير لتقبل بعض التضحيات الضرورية، وهذا يتطلب إقناعهم بالحاجة إلى سن بعض القوانين ومساعدتهم على فهمها.

٧- توفير رصيد كاف من الثقة والتأييد لأى هيئة أو جهاز من أجهزة الحكومة لى يكون لها أصدقاء عند الضرورة فى أى صراع ينشب بينها وبين الهيئات الأخرى أو بينها وبين الجمهور.

٨- التنبؤ بالمشكلات التى يتوقع حدوثها ورسم الخطط والبرامج التى تؤدى إلى مواجهتها وتلافيها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها ، وهذا يجعل الأجهزة القائمة باتخاذ القرار السياسى أو التنفيذى على بينة من كل الخطوات المقبلة وتفادى أى أخطار أو مشكلات مرتقبة.

#### ثانياً - مسئوليات العلاقات العامة الحكومية فى الدول النامية :

اتضح مما سبق تزايد اهتمام الدول المتقدمة بالعلاقات العامة الحكومية وحرصها على الاستفادة من هذا الفن فى تحقيق التكيف والتوافق بين الحكومات والجماهير، فقد أنشأت هذه الدول إدارات خاصة لممارسة هذه الوظيفة ولم تدخر وسعا فى الإنفاق عليها وتلبية متطلباتها. وإذا كانت ممارسة العلاقات العامة الحكومية فى الدول المتقدمة تتم فى ظروف مستقرة ومناخ ديمقراطى تتحدد فيه المسئوليات والحقوق، وتفهم الحريات بلا تجاوزات، فإن ظروف ممارسة هذه الوظيفة فى الدول النامية تواجه عددا من المشكلات التى تجعلها أكثر تعقيدا والتى تضاعف فى نفس الوقت من مسئولياتها فى تحقيق التكيف والتوافق بين الحكومة والجماهير من ناحية، وبين قطاعات هذه الجماهير من ناحية أخرى.

فالدول النامية فى سعيها إلى اللحاق بركب الدول المتقدمة فى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية تواجه بعض المشكلات التى تختلف

باختلاف ظروف كل منها ، فبعض هذه الدول يواجه نقصا فى الموارد الاقتصادية، والبعض الآخر يواجه عجزا فى الكفاءات البشرية المدربة تدريبا متقدما، كما أن هناك دولا تعاني قصورا فى توفير مكونات التكنولوجيا الحديثة، هذا بالإضافة إلى تلك الدول التى تواجه هذه الأعباء مجتمعة.

كما تواجه الدول النامية أيضا بعض المشكلات السياسية المتصلة بتحديد شخصيتها ونظامها السياسي، ومحاولات القوى العالمية فرض نفوذها وسيطرتها على النظام الحاكم واستغلال حاجته إلى الدعم الاقتصادى أو العون العلمى والفنى للسيطرة على مقدرات هذه الدول وتوجيه سياستها طبقا لمصالح هذه القوى بالدرجة الأولى، وهو ما قد يتنافى مع الصالح الوطنى.

وتواجه بعض الحكومات فى الدول النامية بالإضافة إلى ذلك صراعات داخلية وخارجية تستنزف جهودها البشرية فى حروب متصلة تحد من قدرتها على مواجهة متطلبات التنمية والوفاء بالبرامج التى وعدت بها جماهيرها غدا وصولها إلى الحكم ، ويترتب على هذه الحروب - بالإضافة إلى تزايد الأعباء الاقتصادية - تزايد اتصال مجتمعات هذه الدول بالعالم الخارجى وتعرضها للتأثيرات العالمية بما تحمله من أفكار وأنظمة مختلفة.

كذلك فقد لعبت الثورة التكنولوجية فى وسائل الاتصال الجماهيرى دورا حاسما فى تعرض مجتمعات الدول النامية للأفكار السياسية العالمية وساهمت مع الوعود المتكررة من القادة الوطنيين فى خلق ما يسمى بثورة التوقعات Revolution of Rising Expectations حيث زادت آمال الجماهير وتطلعاتها لتحقيق حياة الرخاء والاستقرار، وإذ بهذه التطلعات والتوقعات تنهار فى بعض الدول النامية نتيجة للمشكلات العديدة التى تعرضت لها وعجزت معها عن تحقيق معدلات التنمية، التى جاءت فى برامجها. وتحولت ثورة التوقعات إلى ثورة إحباط Revolution of Rising Frustrations<sup>(٢٣)</sup> وهذا بدوره أضاف مشكلة ضخمة لحكومات هذه الدول فى إقناع الجماهير بتحمل المزيد من

التضحيات وتقبل الأعباء المتجددة فى عالم يتجه نحو الرخاء.

وكثيرا ما لجأت بعض هذه الدول للتغلب على آثار هذا الإحباط إلى خلق معارك وهمية، أو حتى حقيقية فى المجال الداخلى أو الخارجى لتحويل أنظار الجماهير عن المشكلات الحقيقية التى تواجهها أو تأجيل انفجار السخط ريثما تستطيع حكومات هذه الدول إيجاد مخرج للأزمة التى تواجهها. كما يلجأ بعض القادة الوطنيين إلى إحداث تغييرات بين الحين والآخر فى البرامج والسياسات الداخلية أو الخارجية أو حتى فى النظام السياسى نفسه لصرف الجماهير عن مشكلاتها المزمنة أو إعطائها أملا جديدا لحل هذه المشكلات<sup>(٢٤)</sup>، وقد يؤدى استمرار الأوضاع كما هى إلى مزيد من الإحباط الذى قد يتحول إلى سخط عام يتمثل فى شكل مظاهرات عنيفة أو صراعات دموية.

وفى ظل هذه الظروف تتحرك العناصر المعادية للأنظمة الحاكمة فى الداخل والخارج لتشن حملاتها الكيدية للتشكيك فيها وإضعافها تمهيدا للسيطرة عليها أو تحطيمها إذا كان ذلك فى صالح القوى المنافسة. وتستغل هذه القوى الصراعات القائمة وتلجأ إلى تغذيتها وتوسيع الفجوة بين النظام الحاكم والجماهير دون أن تسفر عن وجهها وأهدافها، وفى بعض الأحيان تسفر هذه القوى عن وجهها وتقود بنفسها الأعمال العدوانية لتحقيق مصالحها تحت ستار الادعاء بمناصرة المصالح الوطنية.

وتقودنا هذه المشكلات إلى تحديد مسؤوليات العلاقات العامة الحكومية فى الدول النامية على النحو التالى:

- ١- تهيئة الأذهان للمفهوم القومى للتنمية بأبعادها الشاملة، والتضحيات التى تتطلبها من جانب الجماهير مقابل تحقيق أهداف معينة.
- ٢- إقناع الجماهير بالتشريعات والإصلاحات الجديدة التى تملئها احتياجات المجتمع المتغيرة.

- ٣- إعلام المواطنين بالإنجازات والمشروعات الناجحة التى تحققها الحكومة، وتوضيح آثار هذه المشروعات على الخطة الشاملة.
- ٤- التعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها إزاء السياسات والبرامج المختلفة التى تصدر عن الحكومة ونقل صورة صادقة عن هذه الاتجاهات إلى المسؤولين.
- ٥- تقديم المعلومات الوافية لرجال الإعلام عن خطط الحكومة وسياستها حتى يتمكنوا من القيام بدورهم فى توجيه الرأى العام ومواجهة الدعاية المضادة.
- ٦- تبييد الشكوك والقضاء على حملات الهمس والشائعات التى يبثها أعداء النظام بهدف التشكيك فى قدرته أو صدقه فى تنفيذ برامجه وتحصين الجماهير ضد هذه الحملات المعادية.
- ٧- العمل على إزالة أسباب الصراع الداخلى بين أبناء الدولة، ودعم الوحدة الوطنية، وتأكيد الشعور بالانتماء القومى عند الجميع.
- ٨- التعرف على أخطاء المسؤولين ومواجهتهم بها وتقديم النصح إليهم لكى يكونوا نماذج طيبة تقتدى بها الجماهير، وهذا يتطلب أن تتحمل القيادات نصيبها فى التضحيات التى تطالب بها المواطنين.
- ٩- تهيئة الجماهير للتغييرات التى ستحدث، وتفسير هذه التغييرات ومساعدة الجماهير على فهمها، والتكيف معها، والعمل على تخفيف التوتر والقلق الناتج عن الاحتكاك بين الاتجاهات التقليدية السائدة فى المجتمع والاتجاهات العالمية الحديثة.
- ١٠- التنبؤ بالمشكلات التى يتوقع حدوثها ورسم الخطط والبرامج التى تؤدى إلى التغلب عليها ومواجهتها فى مهدها بالتعاون مع الأجهزة القائمة باتخاذ القرارات السياسية أو التنفيذية.

**توصيات ختامية :**

نستطيع أن نصل إلى بعض التوصيات لإرساء القواعد العلمية للعلاقات العامة الحكومية، وتهيئة الطريق لممارستها بأقصى قدر من الفاعلية لتحقيق التكيف والتوافق بين الحكومة والجماهير من ناحية، وبين جماهير الشعب الواحد من ناحية أخرى، وفيما يلي أهم هذه التوصيات:

**أولاً :** ضرورة الأخذ بالمنهج العلمى فى قياس الرأى العام، وهذا يتطلب دعم الجهات المناط بها التعرف على اتجاهات الرأى العام بالباحثين المؤهلين علمياً للقيام بهذا العمل، وضرورة إطلاع المسئولين على هذه الاتجاهات بصفة دورية.

**ثانياً :** ضرورة الأخذ بالتخطيط العلمى فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة الحكومية من خلال جهاز تتوافر له الكفاءات الفنية والعلمية لترشيد القرارات والسياسات الحكومية التى تتصل بالمواطنين، وأن تكون لذلك الجهاز الصلاحيات الكاملة التى تمكنه من التنسيق بين كافة الأجهزة الإعلامية لتنفيذ سياسة إعلامية ناجحة.

**ثالثاً :** تشجيع الدراسات الرامية إلى التعرف على ديناميكية السلوك الاجتماعى إزاء المواقف والأحداث المختلفة للتعرف على العوامل الاجتماعية والرواسب التاريخية التى تؤثر على تطور هذه المواقف وتلك الأحداث بالنسبة للمجتمعات المختلفة لوضع ذلك فى الاعتبار عند التخطيط لأى سياسة قومية أو عند إصدار قرارات تمس قطاعات كبيرة من الشعب.

### ملخص الفصل السادس

قدم هذا الفصل دراسة للعلاقات العامة الحكومية وأهميتها فى الدول النامية. ويبدأ بتحديد دور العلاقات العامة فى المجال الحكومى مستشهدا بنموذج لأحداث ١٨ ، ١٩ يناير ١٩٧٧ والتي أوضحت أهمية تهيئة الجماهير للتغيرات المرتقبة بدلا من أسلوب الصدمات المفاجئة التى تثير السخط العام والاضطرابات التى يصعب السيطرة عليها.

وقد عرضنا فى هذا الفصل أيضا أهداف العلاقات العامة الحكومية التى تتمثل فى إقناع الجماهير بالتشريعات والإصلاحات الجديدة، وإعلام المواطنين بالخدمات والمشروعات التى يمكن أن يشاركوا فيها ، ونقل صورة صادقة للرأى العام إلى المسؤولين وإلى الهيئات التشريعية، وتوفير رصيد من الثقة والتأييد لأى هيئة أو جهاز حكومى.

كما تناولنا فى هذا الفصل مسئوليات العلاقات العامة الحكومية فى الدول النامية فى ضوء المشكلات التى تواجه هذه الدول. وأخيرا نستخلص من دراسة الحالة المقدمة لأحداث ١٨ ، ١٩ يناير ثلاث توصيات تستهدف تحقيق التكيف والتوافق بين الحكومة والجماهير من خلال قياس الرأى العام بشكل مستمر، والتخطيط العلمى للسياسات الإعلامية وتشجيع الدراسات الاجتماعية لمعرفة العوامل المؤثرة على حركة الأحداث فى المجتمع.

أسئلة الفصل السادس

- ١- اشرح دور العلاقات العامة فى المجال الحكومى مستشهداً بأحد النماذج التى توضح أهمية تهيئة الجماهير للتغيرات المرتقبة .
- ٢- اعرض بالتفصيل أهداف العلاقات العامة الحكومية .
- ٣- وضح مسئوليات العلاقات العامة الحكومية، مع ذكر أهم القواعد العلمية لممارسة العلاقات العامة فى هذا المجال .

## هوامش الفصل السادس

- (١) على عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الرابعة ، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٠، ص٣-٧.
- (٢) Cutlip and Center: *Effective Public Relations* . Fourth Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs; New Jersey, ١٩٧١, p. ٥٢٩.
- (٣) San Black: *Practical Public Relations* . Fourth Edition, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. London, ١٩٧٦, p. ١٤٠.
- (٤) Cutlip and Center: o *p.cit* ., p. ٥٣١.
- (٥) Raymond Simon: *Perspectives in Public Relations* , Univ. of Oklahoma Press, Norman ,Oklahoma , ١٩٦٦, p. ٥٤.
- (٦) Edward J. Robinson: *Communication and Public Relations* , Charles E. Merrill Books Inc., Columbus, Ohio , ١٩٦٦, p. ٣٦.
- (٧) Cutlip and Center: o *p.cit* ., p. ٥.
- (٨) Davison, W. Philips and Frederick T. C. Yu.: *Mass Communication Research* . Praeger Publishers Inc. New York, ١٩٧٤, p. ٧٠.
- (٩) Steven, H. Chafee and Michael J. Petrick: *Using the Mass Media Communication Problems in American Society* . McGraw Hill Inc. New York , ١٩٧٥, pp. ٦٤-٦٥.

(١٠) الأهرام: عدد ١ يناير ١٩٧٧.

(١١) الأهرام: عدد ٢ يناير ١٩٧٧.

(١٢) الأخبار: عدد ٢ يناير ١٩٧٧.

(١٣) Ibid; p. ٥٣٤.

(١٤) Ibid; p. ٨٠.

(١٥) Schramm W.: *Men Messages and Media: a look at human communication* , Harper & Row Publishers, New York, ١٩٧٣, p. ٢٦٤.

(١٦) ريفرز، ويليام وآخرون: *وسائل الإعلام والمجتمع الحديث*، ترجمة إبراهيم إمام، القاهرة، دار المعرفة، ١٩٧٥، ص ٤٧٣.

(١٧) Cutlip and Center: op.cit., p. ٥٥٢.

(١٨) Ibid; p. ٥٥٢.

(١٩) Ibid; p. ٥٥٢.

(٢٠) إبراهيم إمام: *العلاقات العامة والمجتمع*، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٨، ص ٣٠٠-٣٠٢.

راجع أيضاً:

محيى الدين عبد الحليم حسين: *الإعلام الحكومى وأثره فى الرأى العام المحلى*، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الصحافة بكلية الآداب جامعة القاهرة، عام ١٩٧٣.

(٢١) جيهان رشتي: *نظم الاتصال، الإعلام فى الدول النامية*، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٧٢، ص ١٥٩.

(٢٢) Cutlip and Center: op.cit., pp. ٥٣٤-٥٣٥.

(٢٣) Davison W. Phillips and Frederick T. C. Yu: op.cit., p. ٨٩.

(٢٤) مختار التهامي: *الرأى العام والحرب النفسية*، الطبعة الثانية، الجزء الأول، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٢، ص ١٢٢. وأيضاً:

-Elul, Jacques: *Propaganda*. Translated by Konrod Kellen and Jean Lerner, Vintage Books Edition. New York, ١٩٧٣, pp. ١٦٩-١٧٠.

الفصل السابع  
العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى  
مشكلات .. وأهداف

## الأهداف التعليمية:

- عزى الدارس:
- عزى الدارسة:
- يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ، أن تكون قادراً على أن:
- ١- تحدد المشكلات العامة التى تواجه المجتمع الجامعي.
  - ٢- تتذكر أهداف العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا.
  - ٣- تميز أهم جماهير العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى.
  - ٤- توضح مكانة إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى، ونموذجاً لتوزيع اختصاصاتها فى الأقسام الرئيسية بهذه الإدارة.

## العناصر:

- ١- أهم المشكلات فى التعليم العالى :
  - أ- الحرية العلمية
  - ب- الدعم المالى
  - ج- اختيار الطلاب
  - د - اجتذاب الأساتذة
- ٢- أهم أهداف العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد.
- ٣- مكانة إدارة العلاقات العامة.



## الفصل السابع

### العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى

#### مشكلات .. وأهداف

##### مقدمة:

إذا كانت العلاقات العامة قد حظيت بالقبول على نطاق واسع فى النصف الثانى من هذا القرن، فإن هذا القبول لم يصاحبه فهم دقيق لمفهومها ووظائفها فى المؤسسات المختلفة حتى بين من يهتم أمر إدارة هذه المؤسسات. وقد أدى هذا الوضع إلى عدم التأيد الكامل لإدارات العلاقات العامة فى هذه المؤسسات، وإلى نقص الموارد المالية والبشرية التى تمكنها من ممارسة هذا العمل على النحو الصحيح.

وسيتناول هذا الفصل العلاقات العامة فى مجال التعليم العالى للتعرف على النموذج الأمثل لممارسة هذه الوظيفة فى هذا المجال، ولتحديد الأهداف التى يجب أن تحققها، وال جماهير التى تهتم بها، والأساليب والوسائل التى تضمن التأيد المستمر من جانب هذه الجماهير للجامعات والمعاهد العليا.

#### أولاً- أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى:

ينقسم هذا الجزء إلى قسمين رئيسيين: الأول يتحدث عن المشكلات التى تواجه المجتمع الجامعي<sup>(\*)</sup>، والثانى يتناول أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى، فلكى نصل إلى تحديد دقيق لأهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى ينبغى أن نشير إلى المشكلات الأساسية التى تعترض هذا المجال، أو التى تمثل بعض الصعاب المعوقة لرسالة الجامعة أو المعهد ومن الطبيعى أن نركز على المشكلات العامة البارزة التى تواجه التعليم العالى دون المشكلات الصغيرة التى لا تمثل ظاهرة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا. وتختلف حدة

هذه المشكلات من دولة إلى أخرى وإن اشتركت فيها معظم الدول تقريباً بدرجات متفاوتة.

### (أ) المشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى:

تعد المشكلات فى معظم الأمور مصادر لتحديد الأهداف وتوجيهها ؛ وفيما يلى نذكر بعضاً منها :

#### ١- الحرية العلمية:

يواجه البحث العلمى فى كثير من الدول بإجراءات معينة تمثل قيوداً فى بعض الحالات على الفكر العلمى، وتشكل حجراً صريحاً أو مقنعاً على الآراء. وتزداد هذه الخطورة فى أوقات الأزمات الداخلية أو التهديدات العدوانية الخارجية. وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية - رغم كل مظاهر الديمقراطية التى تظلها - ألواناً من المصادرة على الفكر العلمى فى أعقاب الحرب العالمية الثانية تحت ستار مكافحة الشيوعية، كما أن المتطرفين سياسياً من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار يشكلون تهديداً مستمراً للحرية العلمية، وهو ما يجب التصدى له بحزم. وقد جسد هذه الحقيقة رئيس سابق لجامعة كنتكى University of Kentucky حين قال : إن أهم عمل يجب أن يقوم به رئيس الجامعة هو المحافظة على حريتها<sup>(١)</sup>.

وإذا كانت الحرية العلمية فى الولايات المتحدة الأمريكية موضع شك فى بعض الأحيان فإنها تعانى أزمة حقيقية فى الاتحاد السوفيتى والدول التى تدور فى فلكه. كما أنها تعانى نفس الشيء فى كثير من الدول النامية.

ولا شك أن صيانة القانون داخل الجامعة يحافظ على حقوق الجميع، ويحمى الجامعة من التدخل الخارجى. فالحرية العلمية كغيرها من الحريات لها التزاماتها ومسئولياتها تجاه المجتمع. وفى هذا الصدد يتحمل أسناد الجامعة قدراً كبيراً من عبء هذه المسؤولية.

**٢ - الدعم المالي:**

لقد أدى تطور نظم التعليم ومناهجه بما يتفق وضرورات القرن العشرين، وكذلك النمو المتزايد في أعداد الطلاب، والمسئوليات الجديدة للجامعة في مجال إجراء البحوث، والتدريبات العملية، أدى هذا كله إلى زيادة نفقات التعليم العالي بشكل كبير. وقد دفع هذا الوضع رؤساء الجامعات الأمريكية إلى استخدام النشر أولاً ثم استخدام كل فنون العلاقات العامة في زيادة الدعم المالي الذي تقدمه حكومة الولاية، والشركات والأفراد، بالإضافة إلى الحكومة الاتحادية في واشنطن.

وإذا كانت الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية تعتمد في تمويلها بصفة أساسية على الرسوم التي يدفعها الطلاب، بالإضافة إلى التبرعات والمنح والدعم الحكومي المحلي والفيدرالي فإن الجامعات في دول أخرى كثيرة تعتمد أساساً على التمويل الحكومي، وربما زادت على ذلك بتقديم المنح والمكافآت للطلاب لتشجيعهم على مواصلة الدراسة. كما أن هناك نوعاً ثالثاً من الجامعات يعتمد على الدعم الحكومي مع تحصيل رسوم رمزية من الطلاب، ومنح المكافآت للمتفوقين منهم.

والغريب أن مشكلة الموارد تكاد تكون مشكلة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا سواء في الدول الفقيرة أو الدول الغنية. ورغم أن حدة هذه المشكلة أقل في الدول الغنية إلا أن لها ظلالها التي لا تنكر، والتي قد يكون من أسبابها عدم قدرة إدارة الجامعة على إقناع الحكومة باحتياجاتها المالية، أو تبديدها للأموال المخصصة في غير مكانها الصحيح.

**٣ - اختيار الطلاب:**

تزايد الإقبال على التعليم العالي في معظم دول العالم حتى في الدول المتقدمة التي تحررت - إلى حد كبير - من النظرة التقليدية إلى الشهادة الجامعية كقيمة في حد ذاتها، وبغض النظر عما حولها من ظروف أخرى. فقد ارتفعت

نسبة الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية من ٤٪ من خريجي المدارس الثانوية في عام ١٩٠٠ لتصبح ٣٧٪ في عام ١٩٦٠<sup>(٢)</sup>.

وإذا أخذنا دولة عربية كجمهورية مصر العربية لوجدنا أن الحكومات المتعاقبة بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ تفرض على الجامعات والمعاهد العليا معظم خريجي المرحلة الثانوية العامة تقريباً، والباقي يلحق بالمعاهد المتوسطة لإعداد الفنيين. ولا يبقى إلا نسبة ضئيلة ممن يأفون الالتحاق بهذه المعاهد ويفضلون إعادة الامتحان في العام التالي ويترتب على ذلك أن تستوعب الجامعات والمعاهد العليا أضعاف أضعاف ما يمكن أن تتحملة طاقاتها من المعامل والقاعات الدراسية وأعضاء هيئة التدريس. وقد أصبح عدد خريجي الجامعات المصرية بالنسبة لعدد السكان أكبر من المملكة المتحدة وضعف ألمانيا الاتحادية<sup>(٣)</sup>.

وإذا كان مجموع الدرجات أو التقديرات الخاصة بالطالب هي أساس الاختيار الشائع في معظم الكليات والأقسام الجامعية، فإن هذه الطريقة لا تضمن اختيار الطالب المناسب في التخصص المناسب. ومن أجل هذا لجأت بعض الأقسام العلمية إلى إجراء اختبارات مختلفة لاكتشاف قدرات الطلاب. وهذه الاختبارات مازالت هي الأخرى غير دقيقة إذا افترضنا النزاهة المطلقة في الاختبار. وهو أمر مشكوك فيه في كثير من الدول النامية.

وقد بدأت الجامعات الخاصة في مصر تستقبل الطلاب القادرين على دفع مصروفات الدراسة بها في النصف الثاني من التسعينيات. وقد أتاح ذلك الفرصة لهؤلاء الطلاب للالتحاق بالتخصصات التي يرغبون فيها. وقد بدأت هذه الجامعات في تنفيذ برامج علاقات عامة لزيادة أعداد الطلاب الملتحقين بها من مصر ومن الدول العربية الأخرى، وكذلك لاجتذاب أعضاء هيئة التدريس للانضمام إليها أو العمل بها بشكل غير دائم.

## ٤ - اجتذاب الأساتذة:

تواجه الجامعات فيما بينها منافسة شديدة لاجتذاب الأستاذ الجامعى الكفاء، وتستوى فى ذلك الدول المتقدمة والدول النامية وإن اختلفت طبيعة المشكلة فى كل منها. ففى الدول المتقدمة تسعى الجامعة لاجتذاب كبار الأساتذة وذوى التخصصات النادرة من نفس الدول ومن الدول الأخرى ومن بينها الدول النامية. وتبذل الجامعات فى سبيل ذلك جهوداً غير عادية، وتقدم لهؤلاء العلماء إغراءات مادية وأدبية بلا حدود، وقصة الجامعات الأمريكية فى هذا المجال لا تحتاج إلى برهان.

وفى الدول النامية تأخذ المشكلة بعداً آخر، فالأستاذ الجامعى أياً كانت كفاءته أصبح عملة نادرة. وهو مع ذلك يترك موطنه الأسمى ليعمل فى دول أخرى بحثاً عن حياة أفضل، أو ظروف تهيئ له أداء رسالته العلمية على الوجه الأكمل. وهنا تختلف قدرة كل دولة على الاشتراك فى هذه المنافسة التى لا يحسمها العامل المادى وحده، وإنما تتداخل معه عناصر أخرى تتعلق : بأمن الأستاذ الجامعى وأسرته، والحرية العلمية التى يمكن أن يتمتع بها، ونوعية العلاقات الجامعية السائدة بين إدارة الجامعة بمستوياتها المختلفة والأساتذة القادمين من خارج الدولة، بالإضافة إلى الظروف المناخية والمعيشية التى تحظى هى الأخرى بنسب متفاوتة من التأثير تتفاعل مع غيرها من العوامل لتحدد فى النهاية قرار الأستاذ الجامعى بالعمل فى الجامعة أو تلك إذا كان هو نفسه مرغوباً فى أكثر من جامعة.

## (ب) أهداف العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا:

يرى جاريت Paul Garret أحد رواد العلاقات العامة الأمريكية أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو فى صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هى الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التى تحظى باحترامه<sup>(٤)</sup>.

وترى جمعية العلاقات العامة الدولية «أن العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأى لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط»<sup>(٥)</sup>.

وفى ضوء هذين التعريفين اللذين قدما مفهوماً واضحاً للعلاقات العامة، واستناداً إلى تحليلنا للمشكلات التي تواجه التعليم العالي، يمكن أن نحدد أهداف العلاقات العامة فى هذا المجال على النحو التالي:

### ١- تنمية الثقافة العامة:

ينبغى أن تقوم العلاقات العامة بالجامعة بتنظيم الندوات الثقافية والمحاضرات العامة التي توسع مدارك الطلاب، وتفتح الأذهان إلى القضايا الفكرية الهامة، ومن الضروري تشجيع الطلاب على التردد على مكتبات الجامعة، وتزويد هذه المكتبات بكمية مناسبة من الصحف والمجلات المحلية والعالمية، وتيسير اطلاع الطلاب عليها. ومن المهم أيضاً تشجيع الطلاب الموهوبين فى الفنون المختلفة بإتاحة الفرصة لهم فى إقامة المعارض الفنية والمشاركة فى الحفلات وتنظيم المسابقات الفنية والأدبية.

### ٢- الرعاية الصحية والاجتماعية للطلاب:

يجب أن تؤمن الجامعة للطلاب العلاج والرعاية الصحية الكاملة فالعقل السليم فى الجسم السليم. وينبغى أن تساهم العلاقات العامة بالجامعة فى تشجيع الأنشطة الرياضية وتنظيم المسابقات بين الكليات المختلفة وبين الطلاب، والأساتذة والإداريين، والخريجين. ومن الممكن أن تساهم العلاقات العامة من خلال فروعها فى الكليات المختلفة مع الأخصائيين الاجتماعيين فيها فى التعرف على المشكلات التي تواجه الطلاب وأن تساعد على التغلب عليها وحمايتهم

من سيطرة النزعات الشريرة التى تنتج عن هذه المشكلات.

### ٣- استقبال الوفود الطلابية الزائرة:

ينبغى أن تتبنى كل جامعة خطة سنوية لتبادل الزيارات مع طلاب الجامعات والمعاهد الأخرى. ويجب أن تقوم العلاقات العامة بتنظيم هذه الزيارات لتحقيق أهدافها العلمية والثقافية والترفيهية. فتقوم باستقبال هذه الوفود وإتاحة الفرصة لها للتعرف على أنشطة الجامعة المختلفة، وتنظيم لقاءات لها مع كبار رجال الجامعة وأساتذتها وطلابها فى التخصصات المختلفة، واصطحاب هذه الوفود فى جولة حول منشآت الجامعة الهامة، وتقديم الهدايا التذكارية التى تحمل مغزى خاصاً بالجامعة.

### ٤- إعلام الطلاب وتوعيتهم:

تتفاوت أهمية هذا الهدف بين الطلاب القدامى والجدد، فالطلاب الجدد فى أمس الحاجة إلى التعرف على أنشطة الجامعة وأنظمتها وسياساتها، والكليات والأقسام التى تضمها، ومناهج الأقسام المختلفة، ومحتوى المواد فى نظام الساعات الذى يسمح للطالب بقدر معين من حرية الاختيار. وتتنوع الوسائل الإعلامية التى تحقق هذه الأهداف وغيرها مما يجرى داخل الجامعة، فهناك الكتيبات أو النشرات أو الدليل أو صحيفة الجامعة أو حتى ما ينشر فى وسائل الإعلام العامة أو اللقاءات والاجتماعات التى يعقدها كبار المسؤولين.

### ٥- تنظيم حفلات التخرج:

تعتبر حفلات التخرج مناسبة طيبة لتوطيد صلة الجامعة بطلابها المتخرجين وبأولياء أمور الطلاب الذين يحضرون هذه الحفلات. وينبغى أن تكون هذه المناسبة فرصة حقيقية لتشجيع الطلاب على التفوق العلمى، وتقديم الجوائز للمتفوقين منهم. كما يجب تنمية الروابط مع الجماعات المهنية المختلفة بدعوتها لحضور هذه الحفلات وغيرها من المناسبات الملائمة لتشجيع هذه الجماعات على تهيئة فرص العمل المناسبة للخريجين الجدد.

### ٦- ربط الجامعة بالمجتمع المحلي:

ينبغي أن تشجع الجامعة البحوث والأنشطة التي تهدف إلى خدمة المجتمع المحلي، وأن تنظم العلاقات العامة بالجامعات الأحداث الخاصة (\*\*\*) التي تهدف إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام، وتأكيد دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال الأيام والأسابيع الخاصة كأسبوع المرور أو أسبوع النظافة أو غيرها من المناسبات التي تنشر الوعي بين أفراد المجتمع المحلي، أو تثير اهتمامه بإحدى القضايا العامة.

### ٧- توطيد الصلات بوسائل الإعلام:

تقوم إدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة من المؤسسات بتوطيد علاقاتها برجال الإعلام، وإمدادهم بالمعلومات الكاملة التي تساعد على توضيح صورة هذه المؤسسة أمام الرأي العام. والجامعة من المؤسسات العامة التي تهتم الرأي العام وتمس اهتماماته المباشرة. ولذلك ينبغي أن تحرص العلاقات العامة بالجامعات والمعاهد العليا على تنمية الروابط مع رجال الإعلام الذين لهم صلة أو اهتمام بالتعليم العالي، وإمدادهم باستمرار بكل ما يتعلق بسياسات الجامعة وإنجازاتها، وتوضيح وجهة نظرها في المشكلات المتعلقة بالطلاب أو البحث العلمي لكسب ثقة الرأي العام وتأييده<sup>(١)</sup>.

### ٨- توطيد العلاقات بجهات الدعم المختلفة:

أشرنا في موضوع سابق من هذا الفصل إلى اعتماد بعض الجامعات على الدعم المالي الذي يقدمه الأفراد أو الهيئات أو الشركات أو الحكومة، واعتماد البعض الآخر على الموارد المالية التي تقدمها الحكومات. وفي جميع الأحوال يلزم أن تساهم العلاقات العامة في كسب تأييد هذه الجهات للجامعة ولمشروعاتها المستقبلية، وللدور الذي تقوم به في خدمات المجتمع حتى يتحقق للجامعة الدعم المالي الذي يساعدها على أداء رسالتها.

**٩- استقبال الأساتذة الأجانب:**

لا شك أن التجربة التى يمر بها الأستاذ الجامعى فى الأسبوع الأول من وصوله إلى دولة أخرى للعمل فى إحدى جامعاتها هى من الأحداث الهامة التى تظل عالقة بذهنه طوال حياته. حقيقة قد تعقبها أحداث أخرى مبهجة أو مؤلمة لكنها مع ذلك تظل باقية ومؤثرة وإن خفت حدة تأثيرها أو زادت تبعاً لما يتلوها. ولذلك كان من الضرورى أن تهتم الجامعات باستقبال الأساتذة الأجانب، وتدبير أماكن الإقامة المؤقتة لهم، ومساعدتهم على التكيف مع الظروف الجديدة التى انتقلوا إليها، ومتابعة مشكلاتهم الناتجة عن هذا الانتقال وخاصة فيما يتعلق بالمجتمع الذى جاءوا إليه، وحل هذه المشكلات بالسرعة المناسبة.

**١٠- متابعة المعاملات والإجراءات الإدارية للأساتذة:**

من المؤسف أن تتحول طاقة الأستاذ الجامعى من العطاء العلمى إلى متابعة أوراق السفر أو صرف المكافآت أو البدلات أو غيرها من المستحقات أو أن تبدد جهوده بين متابعة المحاضرات والأبحاث والإعداد لإجراءات إدارية معقدة لاعتماد الدرجة التى رقى إليها، أو الحصول على موافقة للاشتراك فى مؤتمر علمي، أو غير ذلك من المعوقات التى تصرف الأستاذ الجامعى عن أداء واجبه على الوجه الأكمل.

**١١- السمعة الطيبة:**

السمعة الطيبة لأى فرد أو منظمة ليست وليدة اليوم أو الأمس، وليست انعكاساً لحدث هنا أو هناك، وإنما هى عمل مخطط ومنظم ومستمر. والعلاقات العامة وهى تسعى إلى تحقيق السمعة الطيبة تعتمد على التأثير المتراكم Cumulative Effect للأنشطة والبرامج التى تنفذها لتحقيق أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة. وإذا كان من اليسير تقويم الأنشطة الإنتاجية للسلع والخدمات الملموسة أو المنظورة Tangible فليس ذلك حال أنشطة العلاقات العامة التى تسير فى مجال غير منظور Intangible هو مجال الآراء والاتجاهات والمعنويات بصفة عامة.

وهذا يوضح صعوبة تحقيق هذا الهدف الذى يعتمد بصفة أساسية على تضافر الجهود المختلفة داخل الجامعة لإقامة أسس البناء الجامعى على دعائم ثابتة داخلياً، والانطلاق بعد ذلك إلى المجتمع الخارجى من خلال الاتصال المباشر بصوره المختلفة، والاتصال غير المباشر عن طريق الوسائل الجماهيرية لتكوين صورة الجامعة فى أذهان الجماهير.

والذى لا شك فيه أن تحقيق الأهداف العشرة السابقة يساهم فى تكوين السمعة الطيبة، بالإضافة إلى ما تحققه الجامعة من إنجازات علمية تخدم المجتمع وتحقق له التقدم والرقي. وتتعكس آثار هذه السمعة مرة ثانية على سير العملية التعليمية، فالسمعة الطيبة هى التى تجعل الطالب أو الأستاذ يفضل جامعة على أخرى، والموارد المالية التى تساعد الجامعة على أداء رسالتها سوف تتدفق من مصادر الدعم المختلفة استناداً إلى هذه السمعة.

### ثانياً- جماهير العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى:

يستخدم اصطلاح الجمهور فى العلاقات العامة ليشير إلى أى جماعة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة. ويتأثر هذا الجمهور ببعض المنظمات القائمة ويؤثر فيها فى نفس الوقت ؛ أى أن وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة. والفرد الواحد ينتسب إلى أكثر من جمهور بتعدد الوظائف الاجتماعية التى يمارسها، ولذلك فإن عدد الجماهير لا يمكن حصره برقم معين فهو تقريباً عدد لانهاى. ومع هذا فإنه من الضرورى فى العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة وأكثر الوسائل فاعلية فى الاتصال بهذه الجماهير.

ونتناول فيما يلى جماهير العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا موضحين أهمية كل من هذه الجماهير فى تكوين السمعة الطيبة للجامعة.

#### ١- جمهور الطلاب:

يعتبر جمهور الطلاب من أهم الجماهير التى يجب أن تهتم بها العلاقات العامة فى التعليم العالى. فاتجاهات الطلاب تنعكس على الاتجاهات العامة

للمواطنين بحكم تمثيلهم لجميع فئات المجتمع، فمنهم من يأتي من الريف ومنهم من يأتي من الحضر، أو من الحقول ومن المصانع. ومن الطبيعي أن يكون هؤلاء مرآة الجامعة في البيئة التي حضروا منها، فإذا كانت تجربتهم مريرة فسوف يظهرون ذلك أيضاً بين مواطنيهم.

ولذلك ينبغي أن تقوم الجامعة ببث الغيرة والمسئولية بين طلابها ليكونوا خير سفراء لها في أي مكان يذهبون إليه. ولكي يتحقق هذا الهدف ينبغي حث الطلاب على المشاركة في البرامج التي تستهدف بث الغيرة والمسئولية في طلاب الجامعة سواء كانت هذه البرامج في إطار النشاط الرياضي أو الفني أو الاجتماعي بصوره المختلفة. ومن الضروري أن يشارك في تحقيق هذا الهدف قادة الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وإدارة الجامعة.

ومن أهم وسائل هذه المشاركة أن يكون للطلاب صوت في معظم المجالس الجامعية. وقد بدأ هذا الاتجاه ينتشر في الجامعات الأمريكية في أواخر الستينيات. وقد اقترحت الرابطة القومية لجامعات الولايات والمعاهد العليا الأمريكية في عام ١٩٧٠م، أن تتاح الفرصة للمشاركة الطلابية في إقرار سياسة الجامعة والقرارات الخاصة بالمناهج كوسيلة فعالة لتخفيف حدة حركات الرفض الطلابية<sup>(٧)</sup>.

## ٢- الإدارة وأعضاء هيئة التدريس:

يعتبر عمداء الكليات أو أعضاء هيئة التدريس من أهم مصادر الأخبار بالجامعة. ومن الضروري أن يعمل أعضاء هيئة التدريس بأى كلية كفريق متكامل كمنطلق لأي برنامج ناجح للعلاقات العامة. ومن الطبيعي أن يكون عميد الكلية أو رئيس الجامعة - بحكم منصبه ومكانته - قائداً لهذا الفريق، ومن ثم فإن الشخصية القوية لكل منهما ضرورية لإضفاء الهيبة على ذلك القائد، وكسب ثقة الجمهور فيه. كما أن حساسية هذا العميد أو رئيس الجامعة وإدراكه لأهمية العلاقات العامة يساهم بلا شك في تنمية الاهتمام بها على المستوى العام للجامعة.

وقد أصبح من المؤلف الآن أن يؤخذ فى الاعتبار عند ترشيح رئيس الجامعة قدرات المرشحين فى مجال الاتصال والتفاهم مع الآخرين ؛ أى فى مجال العلاقات العامة. وأصبح تعريف إدارة الجامعة المنبثق عن رؤساء جامعات الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٦٩م، يعنى الاتصال بين مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية داخل الجامعة. ولم يكن غريباً بعد ذلك أن تكون الجامعات التى تحقق قدراً كبيراً من النجاح فى التغلب على المشكلات المتعلقة بإدارة الجامعة هى تلك التى تستطيع أن تبقى قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية<sup>(٨)</sup>.

كما أن عضو هيئة التدريس يلعب دوراً هاماً فى تكوين الصورة الطيبة عن الجامعة من خلال المجهود العلمى الذى يبذله، والنصائح والتوجيهات التى يقدمها لطلابه، والبحوث التى ينجزها وكل ما تجود به مواهبه فى سبيل الخدمة العامة. كما أن العاملين على مختلف المستويات الإدارية بالجامعة يساهمون فى تكوين هذه الصورة من خلال الأداء الحسن الذى يتسم بروح الود والصدقة.

ولكى يتحقق هذا الأداء الحسن ينبغى أن تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مختلف المستويات الإدارية معلومات كافية عن سياسات الجامعة وبرامجها ومشكلاتها. وهذا يتطلب ضمان تدفق المعلومات على المستوى الداخلى بشكل مستمر.

### ٣- المجتمع المحلى:

من الضرورى أن يتضمن برنامج العلاقات العامة بالجامعة اهتماماً خاصاً بال جماهير الخارجية التى ينبغى الاتصال بها، والتأثير فيها لكسب ثققتها، والتعرف على مشاكلها والمساهمة فى تحقيق الرخاء والرفاهية لها . ومن ناحية أخرى ، فإن الجماهير التى تكون المجتمع المحلى يمكن أن تمد يد العون للجامعة إذا أتيح للمواطنين أن يعبروا عن آرائهم فى سياسات الجامعة التى تؤثر بشكل مباشر عليهم.

## ٤- أولياء الأمور:

ويمثل أولياء أمور الطلاب نواة طبيعية لتأييد الجامعة. ولذلك يكون الاتصال بهم مثمراً إذا حصلوا على معلومات كاملة عن إنجازات الجامعة وسياساتها ومشروعاتها المستقبلية. وكذلك أن تحسن الجامعة الاستماع إلى آراء أولياء الأمور، وتناقشها بهدف الاستفادة منها عند تخطيط السياسات الجديدة أو تعديل السياسات القائمة. وينبغى أن تكون هناك بعض الأنشطة الترفيهية التى يشترك فيها أولياء الأمور مع الطلاب والأساتذة والإداريين فى بعض المناسبات والاحتفالات التى تقيمها الجامعة، ومن بينها بالطبع احتفالات التخرج.

## ٥- الخريجون:

تقيم معظم الكليات جمعيات للخريجين يكون هدفها الأساسى تنمية الولاء والشعور بالانتماء للكلية والجامعة التى تخرجوا منها. ويعتبر جمهور الخريجين أهم الجماهير الخارجية للجامعة بما يمكن أن يقدمه لها من ذكر حسن فى كل مكان. كما أن للخريجين دوراً فعالاً فى زيادة الدعم والتأييد للجامعة إذا كانت معلوماتهم عنها متجددة باستمرار. ومن أجل هذا تحرص الجامعات الأمريكية على ضمان تدفق الاتصال مع جمهور الخريجين وترسل إليهم المجالات الخاصة بهم بانتظام.

وقد ظهرت أهمية الاتصال بهذا الجمهور بشكل واضح فى الأزمات والاضطرابات التى وقعت فى الجامعات الأمريكية فى أواخر الستينيات. فقد كان من الضرورى أن يقف الخريجون على حقيقة ما حدث فى جامعاتهم. وهذا ما فعلته جامعة كورنيل Cornell University حينما بعثت بمائة وخمسة عشر ألف نسخة من صحيفتها إلى خريجها وإلى الشخصيات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لها<sup>(٩)</sup>.

ومن المفيد أن تقوم إدارة العلاقات العامة بالجامعة بالتعاون مع الخريجين بإصدار مجلة للخريجين تكون وسيلة للاتصال بين الجامعة وخريجها، وإذا

كانت الموارد المالية لا تسمح بذلك فينبغى أن يخصص ركن ثابت فى صحيفة الجامعة للخريجين وتكون الفائدة فى هذه الحالة مزدوجة حيث تتحقق الرابطة بين طلاب أمس وطلاب اليوم.

#### ٦- رجال الإعلام:

تبرز أهمية رجال الإعلام بالنسبة لكافة المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وكذلك بالنسبة للشخصيات العامة للدور الذى تقوم به وسائل الإعلام فى تكوين الرأى العام وتشكيل الاتجاهات نحو فرد معين أو مؤسسة معينة. ولما كانت الجامعات والمعاهد العليا من أهم المؤسسات العامة التى تشغل الرأى العام فمن الضرورى تنمية العلاقات مع رجال الإعلام، وتوطيد الصلات المستمرة بهم، وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة، والإجابة عن أسئلتهم واستفساراتهم بالنسبة للموضوعات المختلفة، ودعوتهم لحضور الاحتفالات، والمؤتمرات، والندوات، والمحاضرات العامة، وكافة الأنشطة التى تمارسها العلاقات العامة فى الجامعة، وكذلك عند افتتاح منشآت جديدة أو تنفيذ مشروعات تتعلق بخدمة المجتمع المحلي.

#### ٧- الجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية:

تهتم كل جماعة مهنية بالتطور الذى يحدث فى الجامعة فى نطاق تخصصها سواء كان ذلك من حيث المناهج، أو البحوث، أو حجم الخريجين المرتقب، ومستواهم العلمي. وتنعكس الصورة الطيبة للجامعة على هذه الجماعات فيصبح التعاون ممكناً بين الطرفين فى مجال تدريب الطلاب وتشغيل الخريجين. هذا بالإضافة إلى التطبيق العلمى للبحوث التى تجريها الجامعة فى التخصصات المختلفة حتى لا تظل هذه البحوث حبيسة المكاتب وتضيع الفائدة المتوقعة من إجرائها.

كما أن التعاون مع الشركات والهيئات الحكومية يتضمن للجامعة الدعم المالى الذى يشكل نسبة كبيرة من موارد الجامعات. بالإضافة إلى أن كسب ثقة

هذه الجهات يفتح آفاق العمل أمام الخريجين المتخصصين، ويحقق وضع الخريج المناسب فى المكان المناسب. كما تتيح بعض الشركات والهيئات الحكومية فرص التدريب العملى للطلاب. والذى أصبح عنصراً أساسياً فى مواد بعض الأقسام ولا يكتمل بدونه إعداد الطالب إعداداً صحيحاً.

### ثالثاً- إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى:

ينقسم هذا الجزء إلى قسمين رئيسيين : الأول يتناول مكانة إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمي، والثانى يدرس تنظيم هذه الإدارة:

#### ١- مكانة إدارة العلاقات العامة:

أوضحت الدراسات المتخصصة أن العلاقات العامة فى الجامعة أو المعهد تأتى فى مقدمة أعمال رئيس الجامعة وعميد الكلية أو عميد المعهد ويشارك فى هذه المسئولية أعضاء هيئة التدريس والإداريون من خلال الأداء الطيب وتنمية روح المسئولية بين الطلاب.. كما أن الطلاب أنفسهم وهم الهدف من العملية التعليمية، وكذلك الخريجون يمارسون دوراً كبيراً فى دعم الانتماء للجامعة، والولاء لها، ويكتمل هذا النسيج الاجتماعى بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تضم المهارات والكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج بين إدارة الجامعة وجماهيرها النوعية التى أشرنا إليها، مستخدمة فى ذلك الأساليب العلمية فى إنتاج المواد الإعلامية، وإجراء البحوث التى تستهدف التعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها. وتقوم هذه الإدارة أيضاً بتخطيط وتنفيذ الأنشطة الرامية لكسب رضا الجماهير وتقاومها<sup>(١٠)</sup>.

وقد أصبح من المتعارف عليه علمياً بين خبراء العلاقات العامة وأعلامها البارزين أن يرأس إدارة العلاقات العامة شخص يتمتع بسلطات واسعة يحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة<sup>(١١)</sup>. أو تسند هذه الوظيفة لأحد النواب، وهى فى الجامعات المصرية أقرب لنائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة. ولا يخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى

المستويات الإدارية فتنحقق لها صلاحيات أكبر وسلطات أقوى ، لتوجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها<sup>(١٢)</sup>.

ومن الضرورى أن يكون الاقتناع بأهمية العلاقات العامة وفهم وظائفها ومجالاتها، من أهم المقومات الأساسية لمن يشغل مسئولية هذا المنصب. فلا يكفى أن تتبع إدارة العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية بغض النظر عن اقتناع هذا المسئول أو عدم اقتناعه بأهمية العلاقات العامة. فقد أثبتت دراسة ميدانية أجريت فى مصر أنه رغم تبعية إدارة العلاقات العامة لأعلى المستويات الإدارية إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها تتعرض لخلط واضح، ولا تخضع لدرجة كافية من التنظيم ولا تتوافر لها الإمكانيات المادية والبشرية والفنية.

#### مكانة إدارة العلاقات العامة فى أى مؤسسة من المؤسسات :

تتبع أهمية مكانة إدارة العلاقات العامة من ثلاثة اعتبارات ، هى :

**أولها:** أنها الإدارة المتخصصة فى الاتصال والمسئولة عن مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل المتمسم بروح الود والألفة مع الجماهير التى تتعامل معها.

**وثانيها:** أن إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط ولكنه يمتد أيضاً إلى مراقبة الإدارات الأخرى، حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطة العلاقات العامة أو يقلل من فعاليتها.

**وثالثها:** أن تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقات المؤسسة بجماهيرها النوعية واتجاهاتها لابد أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات أو تعديلها بما يتفق وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها<sup>(١٣)</sup>.

#### ٢ - تنظيم إدارة العلاقات العامة:

لا يوجد تنظيم نمطى ثابت لإدارة العلاقات العامة فى المؤسسات العامة أو

الخاصة . فهناك عوامل متعددة تتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها وأهدافها وال جماهير التى تسعى إلى كسب تأييدها.. ولكن ينبغى التأكيد على جودة التنظيم لتحقيق الاستفادة الكاملة من الأفراد والموارد المتاحة لإدارة العلاقات العامة.

ومن الضرورى أن تتحقق المرونة الكاملة فى التنظيم بحيث يسمح باستخدام الأفراد الذين لا يعملون فى وقت معين فى قسم آخر غير الذى يعملون فيه، حتى لا يزدحم أحد الأقسام بالعمل فى حين يغط قسم آخر فى سبات عميق.

وعلى الرغم من أن أسلوب تنظيم إدارة العلاقات العامة يختلف من مؤسسة إلى أخرى للأسباب التى أشرنا إليها، فإن التشابه الكبير بين طبيعة مؤسسات التعليم العالى يجعلنا نقترح نموذجاً عاماً لما ينبغى أن يكون عليه تنظيم إدارة العلاقات العامة فى الجامعات.. ويضم هذا النموذج ستة أقسام رئيسية هى : قسم الخدمات الإعلامية، وقسم المطبوعات الجامعية، وقسم النشاط الداخلى، وقسم الاستقبالات، وقسم الاتصال بالمجتمع المحلى، وقسم الشؤون الإدارية والمالية. ويمكن أن يندمج بعض هذه الأقسام أو يتجزأ البعض الآخر، كما يمكن أن يزيد عدد الأفراد العاملين بكل قسم منها أو يقل حسب حجم الجامعة، وإمكاناتها المالية، وتنوع التخصصات بها، وكذلك ظروف المجتمع الذى تخدمه، ولكن الأساس الذى يستند إليه النموذج هو تكامل الوظائف الأساسية التى تحقق أهداف العلاقات العامة فى التعليم العالى، ومن ثم يتحتم أداء هذه الوظائف بغض النظر عن حجم الإدارة أو أسلوب تنظيمها.

وتتضح هذه الوظائف من تحليلنا لمهام هذه الأقسام التى يتضمنها النموذج المقترح.

#### (أ) قسم الخدمات الإعلامية:

ينبغى أن تضم إدارة العلاقات العامة بالجامعة قسماً للخدمات الإعلامية تكون مسؤوليته الأولى إعلام جماهير الجامعة الداخلية والخارجية بما يجرى

داخل الكليات والإدارات المختلفة. ويقوم هذا القسم بجمع الأخبار وتوزيعها على وسائل الإعلام الداخلية والخارجية. ومن الضروري أن يكون للجامعة صحيفتها الأسبوعية أو النصف شهرية على أكثر تقدير. وبعض الجامعات تصدر صحيفة يومية كما هو الحال فى جامعة ولاية ميتشجان Michigan State University التى تملك أيضاً محطة إذاعية يرجع تاريخها إلى نشأة الإذاعة حيث بدأت إرسالها فى عام ١٩٢٢م، بالإضافة إلى محطة تليفزيون يتم تمويلها من التبرعات، ولا يسمح فيها بالإعلانات التجارية التى تعتمد عليها محطات التليفزيون الأمريكية.

#### (ب) قسم المطبوعات الجامعية:

يضم هذا القسم محررين ومصممين لإعداد الكتيبات، والنشرات، والكتب، والدليل العلمي، وغير ذلك من المطبوعات، وتلحق بهذا القسم أيضاً شعبة للمعلومات يشرف عليها أخصائى متمرس فى عملية الحفظ والتوثيق.

#### (ج) قسم النشاط الداخلى:

ويختص هذا القسم بالإعداد للحفلات والإشراف عليها، وتنظيم الندوات، والمحاضرات العامة، والمعارض الفنية والعلمية، ويقوم هذا القسم أيضاً بتنظيم الرحلات والمسابقات الرياضية الثقافية، وغير ذلك من الأنشطة التى تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم.

#### (د) قسم الاستقبالات:

يجب أن تخصص الإدارة قسماً للاستقبالات يتولى استقبال الوفود الزائرة والأساتذة القادمين من خارج البلاد، ويسهر على راحتهم وتذليل العقبات التى تواجههم. وتبرز أهمية هذا القسم فى الجامعات التى تعتمد اعتماداً كبيراً على الأساتذة الأجانب. وفى هذه الحالة يحتاج قسم الاستقبالات فى أول العام الجامعى

إلى دعم إضافى فى الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة ويمكن أن يساعد فى ذلك أفراد قسم النشاط الداخلى بالإضافة إلى ممثلين عن كليات الجامعة.

#### (هـ) قسم الاتصال بالمجتمع المحلى:

وهو من الأقسام الجديدة التى أُلحقت بإدارات العلاقات العامة فى النصف الثانى من هذا القرن<sup>(١٤)</sup>. وتتبع فكرة هذا القسم من فلسفة مؤداها أن آثار أنشطة الفرد أو المنظمة تتعدى حدود المجتمع الذى يتعامل معه مباشرة إلى المجتمع الكبير، ومن ثم فإنه لا بد أن يكون لسلوك هذا الفرد أو المنظمة مغزى اجتماعي<sup>(١٥)</sup>.

ولكى يتحقق هذا المغزى الاجتماعى لا بد أن يكون بين أفراد إدارة العلاقات العامة بالجامعة من يستطيع توجيه النصح لإدارة الجامعة فيما يتعلق بالتعامل مع المجتمع المحلى، وإمداده بالمعلومات الكافية عن مشروعات الجامعة فى هذا السبيل، من خلال وسائل الإعلام الخارجية<sup>(١٦)</sup>.

#### (و) قسم الشؤون الإدارية والمالية:

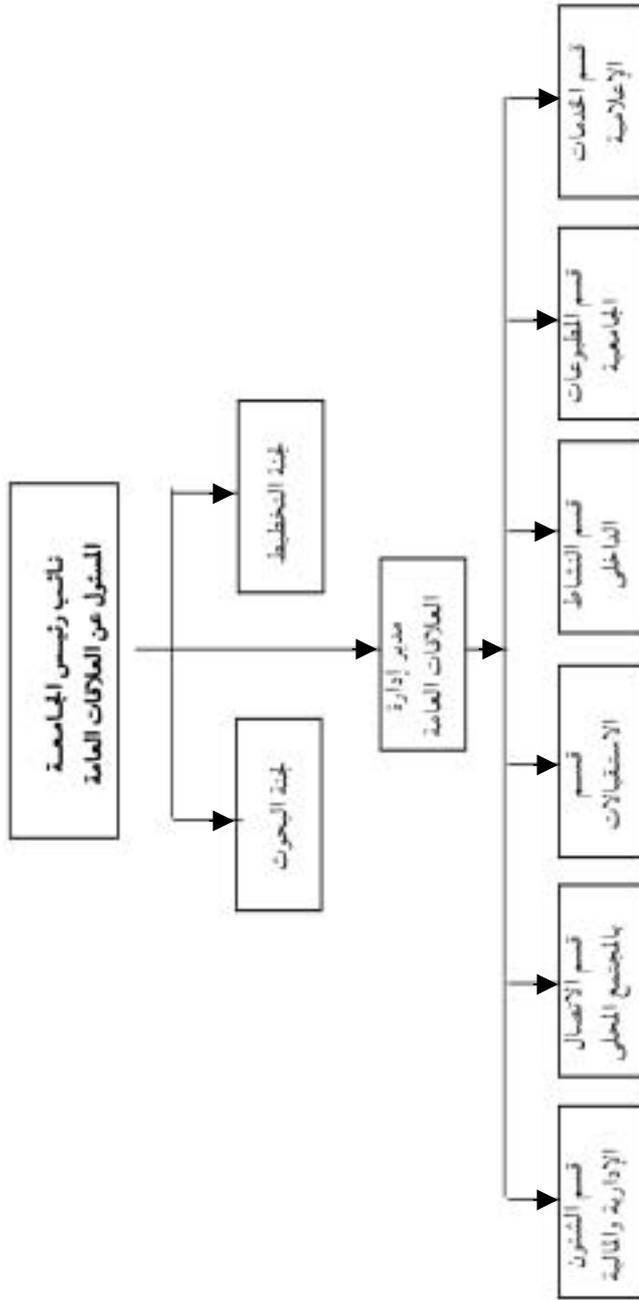
ولكى تؤدى أقسام العلاقات العامة وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسماً مستقلاً للشؤون الإدارية والمالية، تكون مسؤوليته الأساسية إمداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى.

أما وظيفة البحوث التى ينبغى أن يخصص لها قسم قائم بذاته، فقد درجت معظم الجامعات على إسنادها إلى أحد أقسام الجامعة التى تعمل فى نطاق البحوث النفسية أو الاجتماعية أو بحوث الإعلام.

وينبغى أن تشكل لجنة لاقتراح البحوث وإجرائها، ويكون من بين أعضائها مدير العلاقات العامة، وتتبع نائب رئيس الجامعة المسئول عن العلاقات العامة.

وأما عن عملية التخطيط وهى أساس العمل العلمى ، فينبغى أن تقوم بها لجنة يرأسها نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة وتضم ثلاثة على الأكثر من أساتذة الجامعة الذين لهم صلة بالدراسات السلوكية والاجتماعية والإعلامية، بالإضافة إلى مدير العلاقات العامة التنفيذى الذى يدير الإدارة تحت إشراف نائب رئيس الجامعة المسئول عن العلاقات العامة. ويقوم بعملية التنسيق بين أقسام الإدارة التنفيذى مستعيناً برؤساء الأقسام.

بقيت كلمة أخيرة عن الجامعات التى لا تتركز كلياتها فى مدينة واحدة ، فيقترح الباحث أن تكون الإدارة بأقسامها الإنتاجية التى تعتمد على آلات وأجهزة مكلفة فى المقر الرئيسى للجامعة، بالإضافة إلى الأقسام الأخرى التى تكون النموذج العام المقترح.. ويضاف إلى هذه الأقسام قسم آخر فى مقر فرع الجامعة (أو أكثر حسب عدد الفروع) لمتابعة الأنشطة اليومية فى الفرع.. والمقررة فى خطة العلاقات العامة للجامعة ضمن إطار الأنشطة الداخلية، والاستقبالات، وجمع المعلومات وإرسالها إلى المقر الرئيسى، وتقديم العون لوسائل الإعلام الجماهيرية فى تغطية أخبار الفرع. ويتلقى هذا القسم المطبوعات التى تطبع فى المقر الرئيسى وكذلك الصحيفة أو المجلة التى تصدر عنها ويقوم بتوزيعها بين الجماهير المعنية.



شكل رقم (١)

النموذج المقترح لتنظيم إدارة العلاقات العامة

**خاتمة:**

لقد وضح - بما لا يدع مجالاً للشك - أن العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي تتزايد أهميتها يوماً بعد يوم نتيجة للمشكلات التي تواجه المجتمع الجامعي، والتي أشرنا إلى أكثرها شيوعاً في النصف الثاني من القرن العشرين. وقد حددنا أهداف العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء المفهوم العلمي لهذه الوظيفة، واستناداً إلى تحليلنا للمشكلات التي تواجه التعليم الجامعي.

كما تناولنا الجماهير الموثرة والمتأثرة بنشاط العلاقات العامة في المجتمع الجامعي، فأوضحنا دور الطلاب، والإدارة، والأساتذة، والخريجين في تعميق الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ورجال الإعلام، والجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية لرسم صورة طيبة للجامعة في أذهان الجماهير.

ولما كانت ممارسة هذه المهنة تحتاج إلى سلطات قوية وصلاحيات واسعة، وتتناول مجالات متعددة ومتنوعة، فقد كان من الضروري أن نتعرف على وضع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي.

وقد أثبتت الدراسات السابقة ضرورة رفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية، بالإضافة إلى أهمية اختيار المسئول الأول فيها من بين المتفهمين لطبيعة هذه الوظيفة ودورها المتميز في مؤسسات التعليم العالي.

وقد أضفنا إلى ما تقدم نموذجاً لتنظيم إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي، آخذين في الاعتبار طبيعة هذا المرفق والجماهير المتأثرة بنشاطه. ولقد تحققت في هذا النموذج المقترح المرونة الكاملة التي تسمح بدمج بعض الأقسام أو تجزئة البعض الآخر بما يتفق وحجم الجامعة، وإمكاناتها المالية، وتنوع التخصصات بها، بالإضافة إلى ظروف المجتمع الذي تخدمه.

ويرى المؤلف ضرورة أن يقوم رئيس الجامعة بعقد مؤتمرات سنوياً للأساتذة، ومثلها للطلاب، يكون أولهما في الربع الأول من العام الدراسي،

والثانى فى الربع الأخير منه، بهدف التعرف على مشكلات الأساتذة والطلاب، والاستماع إلى الاقتراحات البناءة وتحديد سياسة الجامعة بما يتفق واتجاهات الجماهير المعنية.

وينبغى أن يقوم عميد الكلية أو المعهد بنفس العمل فى الكلية أو المعهد الذى يرأسه فى موعد سابق على مؤتمر رئيس الجامعة.

وأخيراً ، نؤكد على ضرورة أن يقوم كل أستاذ فى نهاية الفصل الدراسى بالتعرف على اتجاهات الطلاب نحو المادة التى يقوم بتدريسها، وطريقة تقديم المادة، وأسلوب الاختبار فيها، وأن يدرس ملاحظاتهم بعناية تنعكس على أدائه فى الفصل الدراسى التالى.

ومما لا شك فيه أن هذه التوصيات الثلاث إذا تحققت على النحو الأمثل فسوف تدعم دور العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى.

كما أنها ستحقق التفاهم المشترك بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وسوف تضمن المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال لتحقيق أهداف التعليم العالى، وتأكيد دوره الإيجابى فى خدمة المجتمع.

### ملخص الفصل السابع

تناول هذا الفصل المشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى وتتركز فى الحرية العلمية والدعم المالى وطريقة اختيار الطلاب واجتذاب الأساتذة. أما أهداف العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا فتدور حول تنمية الثقافة العامة، والرعاية الصحية والاجتماعية للطلاب، واستقبال الوفود الطلابية الزائرة، وإعلام الطلاب وتوعيتهم، وتنظيم حفلات التخرج، وربط الجامعة بالمجتمع المحلى، وتوطيد الصلات بوسائل الإعلام، وتوطيد العلاقات بجهات الدعم المختلفة، واستقبال الأساتذة الأجانب، ومتابعة الإجراءات الإدارية ومعاملات الأساتذة، والسمعة الطيبة.

وقد عرضنا فى الفصل أيضا للجماهير الرئيسية للتعليم العالى: جمهور الطلاب، والإدارة وأعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المحلى، وأولياء الأمور، والخريجين، ورجال الإعلام، والجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية. كما أوضحنا فى هذا الفصل مكانة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى وأقسام الإدارة التى تمارس هذا العمل، ودور رئيس الجامعة وعمداء الكليات والأساتذة فى تحقيق التفاهم المشترك بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الفصل السابع

- ١- اعرض نماذج لبعض المشكلات العامة التى تواجه المجتمع الجامعى .
- ٢- وضح أهداف العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا .
- ٣- حدد أهم جماهير العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى .
- ٤- اشرح نموذجاً لإدارة العلاقات العامة فى إحدى الجامعات ، مع توضيح المكانة التى ينبغى أن تشغلها فى الهيكل الإدارى للجامعة .

## هوامش الفصل السابع

(\* المقصود بالمجتمع الجامعى هو مجتمع الجامعات والمعاهد العليا.

(١) Cutlip, Scott and Center Allen : *Effective Public Relations* , Fourth Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs., New Jersey, ١٩٧١, p.٥٩٢.

(٢) Marston, John: *The Nature of Public Relations*. McGraw-Hill Book Company Inc., New York, ١٩٦٣, p. ١٠٢.

(٣) شرام، ويلبور: أجهزة الإعلام والتنمية الوطنية، دور الإعلام فى البلدان النامية، ترجمة محمد فتحى، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ١٩٧٠، ص٤٧.

(٤) Griswold, Glenn and Denny: *Your Public Relations*, Magazine of Industry, Inc., New York, ١٩٤٨, p. ٤.

(٥) Cutlip and Center: op.cit., p. ٥.

(\*\*) الأحداث الخاصة أو المصنوعة فى العلاقات العامة هى الزيارات والمعارض والاحتفالات والمهرجانات، وكذلك الأيام والأسابيع الخاصة والاجتماعات والمؤتمرات والمباريات الرياضية والعلمية ، بالإضافة إلى أعياد إنشاء المؤسسة وافتتاح المشروعات الجديدة. وتعد لها المؤسسة أعداداً خاصاً لتحقيق أهداف محددة.

(٦) إبراهيم امام (دكتور) : *فن العلاقات العامة والإعلام*، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٨م.

(٧) Cutlip and Center: op.cit., p. ٥٩٩.

(٨) Ibid: p. ٥٨٩.

(٩) Ibid: p. ٦٠٣.

(١٠) Hammond George: *Public Relations Counseling* . (In : Stephenson, Howard (Editor): *Handbook of Public Relations* , McGraw-Hill Book

Company Inc., New York ,١٩٦٠.

(١١) Prout Charles H., : *How to Organize and Run A Corporate Public Relations Department* . Public Relations Journal, February, ١٩٦٢, p.٢٢.

(١٢) Robinson, Edward: *Communication and Public Relations*. Charles E. Meril Books Inc.,

(١٣) Black, Sam: *Practical Public Relations* , Fourth Edition, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, London, ١٩٧٦, p. ٢٤.

(١٤) Lesly, Philip: *Public Relations Handbook* . Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J. ١٩٧١, pp. ٢١-٢٥.

(١٥) Simon Raymond: *Perspectives in Public Relations* . University of Oklahoma Press, Norman, Oklahoma ,١٩٦٦, p. ٥٤.

(١٦) حديث مع روبرت برن Robert Perrin نائب رئيس جامعة ولاية ميتشجان للعلاقات الجامعية والفيدرالية فى ١٨ يونيو ١٩٧٦ بمكتبه فى الجامعة.

**الفصل الثامن**  
**العلاقات العامة**  
**وقضايا الشباب فى مصر**

**الأهداف التعليمية:**

عزىزى الدارس :

عزىزتى الدارسة :

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ، أن تكون قادراً على أن:

- ١- تحدد المشكلات التى تواجه الشباب فى مصر.
- ٢- تشرح الإجراءات العلاجية للتصدى لهذه المشكلات.
- ٣- توضح دور العلاقات العامة فى استعادة التوافق بين المجتمع بفئاته المختلفة وفى مقدمتها الشباب.
- ٤- تحدد أهداف الاتصال فى استعادة التوافق بين الحكومة والجمهور.

**العناصر:**

١- المشكلات التى تواجه الشباب فى مصر .

٢- بعض المشكلات الراهنة .

أ- الخلل الاقتصادى .

ب- الخلل الاجتماعى .

ج- التطرف الدينى .

٣- دور العلاقات العامة فى مواجهة مشكلات الشباب .

أ- الإجراءات العلاجية لاستعادة التوافق .

ب- برامج الاتصال لاستعادة التوافق .



## الفصل الثامن العلاقات العامة وقضايا الشباب فى مصر

### مقدمة :

استطاع الإنسان أن يطور حياته الاجتماعية البدائية إلى حياة حضارية مرنة من خلال كفاحه المرير مع البيئة الطبيعية والوسط الاجتماعي. وانتقل خلال ذلك الكفاح من عصور تتسم بالبطء الشديد الذى يكاد يشبه الجمود، إلى عصور تميز فيها سلوك الإنسان بالتنوع والتغير، حتى وصل إلى هذه المرحلة التى تشهد فى كل يوم تغيرات سريعة متلاحقة.

ولقد بدأ المجتمع فى بداية هذا العصر، ونتيجة للتغيرات السريعة التى حدثت فى بعض المجتمعات أشبه بالعالم المفقود، حيث كان الناس كالغرباء أو الضائعين فى بيئة غامضة تكتنفها الصعاب، ولا تعترف إلا بالمقاييس المادية النفعية والمصالح الأنانية . وقد أدركت هذه المجتمعات أهمية العلاقات العامة فى توثيق أواصر المودة والثقة بين عناصر المجتمع، وتنمية الإحساس بالمسؤولية، وإعادة الضمير الإنسانى إلى النشاط الاجتماعي، بحيث يمكن القول إن العالم المفقود قد رد مرة أخرى أو أن المجتمع - على أقل تقدير قد عاد إلى صوابه<sup>(١)</sup>.

ولم يكن إدراك هذه المجتمعات لدور العلاقات العامة فى تحقيق التوافق والانسجام بين أفراد المجتمع وهيئاته ومؤسساته المختلفة من الأمور اليسيرة.

فقد شهدت هذه المجتمعات انقسامات حادة، وصراعات مريرة حتى وصلت إلى مرحلة اليقين الكامل بأن تنهض مؤسساتها ومنظماتها المختلفة بمسئولياتها الاجتماعية فى ظل الأوضاع الجديدة والمتغيرة، لبناء علاقات سليمة مع

جماهيرها، ولتحقيق التكيف بين قطاعات المجتمع المختلفة<sup>(٢)</sup>.

وقد شهد المجتمع المصرى بعد سنوات قليلة من بدء سياسة الانفتاح الاقتصادى حالة الفقدان التى مرت بها بعض المجتمعات خلال اندفاعها إلى المرحلة المادية الأنانية. فضعت الروابط الاجتماعية، وتضاءل الإحساس بالانتماء إلى مجتمع متكامل، خاصة بين أولئك الذين أغرتهم المكاسب المادية، وأفقدتهم الشعور الوطنى فاندفعوا لتحقيق الأرباح غير المشروعة متجاهلين مصالح الجماهير وملحقين بها أبلغ الأضرار.

وظهرت نتيجة لذلك الطبقة الرأسمالية الجديدة فى صورة أبشع وأكثر ضراوة من تلك الطبقة التى كان يشار إليها بمجتمع النصف فى المائة قبل ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢. واستطاعت هذه الطبقة، مع من لحق بها من بقايا الطبقة السابقة، أن تزرع إحساسا بطغيان المادة على كل شيء، وهو ما جعل البعض يلهث وراء جمع المال من أسهل الطرق وأبسط المشروعات التى لا تعود على الوطن بأى نفع حقيقي.

ولقد تبين من تحليل الظروف والمتغيرات الاجتماعية فى الاجتماعات الرأسمالية المتقدمة ثم فى المجتمعات النامية أن هناك تماثلا بينهما فى أربعة أمور أساسية هى :

عدم النمو المادى السليم للمجتمع، وعدم النمو المعنوى السليم للفرد، وعدم التكيف أو التوافق بين المشروعات الصناعية ومجتمعاتها المحلية، وعدم التجانس بين المصالح الأساسية للمشروعات الصناعية وللعاملين<sup>(٣)</sup>. وهذا هو ما حدث فى مصر فى أعقاب الأخذ بسياسة الانفتاح، وإن كان هذا لا يعنى بالضرورة إدانة هذه السياسة بقدر ما يعنى السعى لترشيدها والتخلص من النتائج السلبية التى صاحبت تطبيقها.

وإذا كانت العلاقات العامة تهدف إلى تحقيق التوافق والانسجام بين أفراد

المجتمع وهىئاته ومؤسساته المختلفة، واستعادة التوازن المفقود فى أعقاب التغييرات السريعة والمتلاحقة وصولاً إلى السلام الاجتماعى، وتجنب الصراعات والانقسامات الحادة، فان مسئوليتها أشد خطورة وأكثر أهمية فى معالجة مشكلات الشباب فى أى مجتمع لما تتميز به هذه الشريحة الاجتماعية من قلق وحيرة إزاء القيم المتصارعة فى المجتمع.

ولهذا، فإن تحديد دور العلاقات العامة فى راب الصدع الذى أحدثته مرحلة طغيان المادة فى قيم المجتمع المصرى بين قطاع الشباب يصبح أمراً حيوياً.

#### أولاً - المشكلات التى تواجه الشباب فى مصر:

ناقشت المؤتمرات العلمية التى عقدها أجهزة الشباب فى مصر لمناقشة قضايا ومشاكله مراحل سن الشباب، وانتهت فى أحد هذه المؤتمرات إلى تحديد مرحلة الشباب فى الفترة السنية من ١٥ - ٢٥ سنة، وذلك انسجاماً مع المفهوم الدولى لسن الشباب. وقد حددت الهيئة البحثية التى أشرفت على بحث رأى الشباب فى برامج المراكز والأندية فى مصر الفترة الزمنية لسن الشباب فى المرحلة من ١٥ - ٣٠ سنة، باعتبار أن سن الخامسة عشرة هو بداية الإدراك العقلى لمجريات الأمور، وأطلقت نهاية المرحلة إلى سن الثلاثين على غير ما هو سائد فى معظم الدراسات<sup>(٤)</sup>.

وقد حدد التعريف الإحصائى الأمريكى هذه المرحلة فيما بين الرابعة عشرة والخامسة والعشرين، وتمثل الفترة الأولى من هذه المرحلة الالتحاق بالمدرسة الثانوية والرغبة فى اتخاذ قرارات مستقلة، والتفكير فى نوع العمل، أو بمعنى آخر التخلص من مرحلة الطفولة. وتشهد الفترة الأخيرة من مرحلة الشباب نهاية المرحلة التعليمية، وبداية الاستقرار فى العمل، والتفكير فى الزواج أو ربما حدوثه<sup>(٥)</sup>.

والرأى عندى أنه طالما أن فترة المراهقة غير محددة بفترة عمرية ثابتة فى مراحل تطور الإنسان، فهى قد تمتد من الثالثة عشرة إلى التاسعة عشرة

تقريباً أو قبل ذلك بعام أو عامين أو بعد ذلك بعام أو عامين أى بين (١١ - ٢١ سنة)<sup>(٦)</sup> ، فإنه لا ينبغي تجاهل مرحلة ما قبل الخامسة عشرة فى حدود عامين، ومرحلة ما بعد الخامسة والعشرين فى حدود خمسة أعوام.

وتتميز هذه المرحلة من مراحل تطور الإنسان بالتغيرات السريعة فى النواحي الجسمية والفكرية والتي تنعكس على سلوك الفرد وحالته النفسية واستعداداته لمواجهة المواقف الاجتماعية المتغيرة. وقد أجريت دراسات عديدة لمعرفة المشكلات التى تواجه الشباب فى هذه المرحلة ، وقد صنف حامد زهران هذه المشكلات كالتالى<sup>(٧)</sup> :

- مشكلات الصحة والنمو.
- مشكلات الانفعالية.
- مشكلات المدرسة.
- المشكلات الاجتماعية.
- مشكلات المهنة والعمل.
- المشكلات الجنسية.
- مشكلات الدين والأخلاق.

وتختلف هذه المشكلات فى حدتها من شاب الى آخر تبعاً للظروف البيئية التى تحيط بكل شاب، ومدى قيام المؤسسات الاجتماعية بدورها فى التوجيه والإرشاد السليم الذى يمكن الشباب من التغلب على مشاكل هذه المرحلة. وتأتى فى مقدمة هذه المؤسسات الوحدة الاجتماعية الأولى الممثلة فى الأسرة، ثم المدرسة، فالمؤسسات الدينية، ومؤسسات رعاية الشباب على اختلاف أنواعها، ومؤسسات العمل ، ويصاحب ذلك كله ويدعمه الدور الذى تقوم به وسائل الاتصال الجماهيرية من خلال المواد والبرامج التى تتناول هذه المشكلات

مباشرة أو بشكل غير مباشر.

وقد تناولت دراسات عديدة فى مصر هذه المشكلات سواء على مستوى الهيئات أو الأفراد، وحددت دور المؤسسات المختلفة فى تناولها ووضع الحلول المناسبة لها.

ولكن ثمة مشكلات من نوع آخر تتصف بالعمومية والشمول والتغير من عصر إلى عصر كانعكاس لظروف المجتمع وأوضاعه فى هذا العصر أو ذلك. وهذه المشكلات هى موضع اهتمام هذا البحث وتركيزه لاقتراح الحلول المناسبة التى ينبغى أن تقوم بها المؤسسات المختلفة ، وفى مقدمتها وسائل الاتصال الجماهيرية باعتبارها وسائل للعلاقات العامة على المستوى المركزى فى الدول النامية<sup>(٨)</sup>.

#### بعض المشكلات الراهنة التى تواجه الشباب فى مصر:

لقد نتج عن الحالة التى أحدثتها مرحلة طغيان المادة فى المجتمع المصرى فى أعقاب الأخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادى عدة مشكلات عامة ألفت بظلالها الكئيبة على شباب مصر، فى نفس الوقت التى تؤثر فيه المشكلات الأخرى المعروفة ذات الصلة بطبيعة هذه المرحلة الشبابية. وهو ما يضاعف من أثر هذه المشكلات بين من تزداد عندهم حدة المشكلات النمطية التى حددها علم النفس. وفيما يلى محاولة لتوصيف هذه المشكلات التى تحتاج إلى حلول فعالة.

#### ١- مشكلة الخلل الاقتصادى فى المجتمع:

مهما اختلفت الأحكام حول سياسة الانفتاح الاقتصادى فإنه لا يمكن إنكار بعض الآثار السلبية التى شوهدت هذه السياسة فى مجال التطبيق على النحو التالى:

(أ) اتجاه بعض المشروعات نحو السلع الترفيهية أو الاستهلاكية سريعة العائد دون اهتمام بالمشروعات التى تدفع العملية الإنتاجية فى الدولة

وتساعد على تحقيق معدلات النمو المطلوبة.

(ب) ظهور بعض المهن والدخول الطفيلية التى ارتبطت بهذه المرحلة وفى مقدمتها الاتجار فى العملة فى السوق السوداء، وهو ما أدى إلى إضعاف العملة الوطنية وتناقص قيمتها.

(ج) انحراف بعض المشروعات فى سبيل الكسب السريع ومخالفتها لأبسط المبادئ الإنسانية فى تقديم سلع مخالفة للمواصفات وغير صالحة للاستعمال الآدمى كما هو الحال فى صفقات الأغذية الفاسدة وتزايد ظاهرة الغش التجارى.

(د) تزايد طبقة التجار الوسطاء مع تزايد الرغبة فى تحقيق الأرباح السريعة أدى إلى ارتفاع أسعار السلع بشكل لا تتحمله الدخول العادية لمعظم فئات المستهلكين.

(هـ) مزاحمة هذه المشروعات للمواطنين فى الاستفادة من أماكن السكن الخاص مما أدى إلى تعذر حصول الشاب العادى على مسكن مناسب للزواج مع ارتفاع التكاليف المطلوبة.

(و) مجازاة لظاهرة الربح السريع التى سيطرت على البعض انتشرت عملية بناء المساكن بهدف البيع وليس الإيجار، ولزيادة الأرباح بطريقة خيالية لجأت هذه الفئة إلى النصب على المحتاجين سواء كان ذلك عن طريق مخالفة المواصفات أو الاستيلاء على الأموال نهائياً أو لفترات محددة لاستغلالها فى عمليات تجارية.

(ز) تزايد ظاهرة التهرب من دفع الضرائب للدولة عن طريق التحايل والتزوير، أو الإفساد والرشوة، وفى الوقت الذى تخسر فيه خزانة الدولة مبالغ كبيرة يمكن أن تستخدمه فى التنمية تزايد

الدخول غير المشروعة لمن يقدمون تسهيلات كبيرة للمنحرفين والمتهربين.

## ٢- مشكلة الخلل الاجتماعى :

(أ) تراجع قيمة المناصب القيادية فى المجتمع وتقدمت عليها القوى التى تستحوذ على الأموال وتتحكم فيها، وأصبح من السهل على هذه القوى فى بعض الأحيان شراء بعض الذمم مما أثر على العدالة التى ينبغى أن يحرص على نشرها أصحاب المناصب القيادية ممن ائتمنوا على رعاية العدالة بين الأفراد.

(ب) تراجع قيمة المثقفين وقادة الفكر فى المجتمع أمام طغيان العناصر ذات المقدرة الاقتصادية.. وقد أدى ذلك إلى ضعف قدرة الفئة المثقفة على القيام بدورها فى القيادة الفكرية فى بعض الحالات.

(ج) تزايد انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية بين طلبة المدارس الحكومية وتضاؤل عدد الذين يخلصون فى أداء رسالتهم التعليمية وانخفض تبعاً لذلك المستوى التعليمى فى هذه المدارس بين من لا يملكون نفقات الدروس الخصوصية لأولادهم. وتزايد إقبال القادرين على المدارس الخاصة أو مدارس اللغات وانتفت بذلك عملياً مجانية التعليم.

(د) انتشرت ظاهرة أداء الخدمة بمقابل فى بعض الحالات وأصبح من يدفع أكثر يحظى بابتسامة أكبر وأداء أفضل، ومن لا يدفع تساء معاملته أو توضع العقبات أمام ما يحتاج إليه من خدمات ما لم تكن له معرفة مباشرة أو غير مباشرة عند الموظف المختص.

(هـ) تضاعفت العناية بالأرض الزراعية المصدر الأساسى للأمن

الغذائي وتزايدت الهجرة إلى المدن الكبرى حيث تنتشر الأعمال الطفيلية والسرقات وأعمال النصب ، وقد أدى تزايد الهجرة إلى المدن الكبرى إلى زيادة العبء على مرافق هذه المدن وانتشار الجرائم<sup>(٩)</sup>.

(و) ارتفاع رواتب العاملين في الشركات الاستثمارية لم تقابله زيادة حقيقية ذات قيمة في رواتب العاملين في الدولة ، وقد ترتب على ذلك أن أصبح الحد الأدنى للرواتب في بعض هذه الجهات أعلى من الحد الأقصى للرواتب المخصصة للوظائف العليا في الجهات الحكومية المختلفة. وقد ترتب على ذلك ضعف الحافز المادي للعمل عند كثيرين من العاملين في هذه الجهات.

(ز) انتشرت روح الأنانية وتقدمت المصالح الخاصة على المصالح العامة في سلوك الأفراد بلا خجل أو استحياء وضعف الإحساس بأهمية الوظائف الحكومية وزاد الاستهتار بمصالح الغير، وقد ترتب على ذلك كله ضعف الإحساس بالانتماء الوطني القومي.

### ٣- مشكلة التطرف الديني:

الدين له أثره الواضح على النمو النفسي والصحة النفسية والعقيدة حين تتغلغل في النفس تدفعها إلى سلوك إيجابي، وتحقق لها الاستقرار، والإيمان يؤدي إلى الأمان وينير الطريق أمام الفرد من طفولته ثم عبر مراهقته إلى رشده ثم شيخوخته<sup>(١٠)</sup>.

والتربية الدينية السليمة تعتمد على حسن التوجيه من جانب المؤسسات الاجتماعية والدينية والشرعية في المجتمع ، بينما يؤدي إهمال هذه التربية في المؤسسات الشرعية إلى أحد أمرين في غاية الخطورة :

**أولهما:** الانحراف عن تعاليم الدين الحنيف وما ينتج عن ذلك من فساد في

الخلق وانحراف فى السلوك، وإهدار القيم الفاضلة التى تتضمنها الأديان.

**ثانيهما:** وقوع الشباب ضحايا للاتجاهات المتطرفة وفريسة سهلة للمتعصبين الذين لا يفهمون لغة الحوار المنطقى الهادف.

وقد شهدت مصر فى العقد الأخير من هذا القرن عددا من التنظيمات الدينية المتطرفة التى تسعى إلى فرض رأيها بالقوة والعنف، كما شهدت البلاد أحداثا طائفية أشعلها بعض المتطرفين دينياً والمتعصبون الذين لا يفهمون الروح السمحة للأديان. وهذه ظاهرة غريبة عن المجتمع المصرى الذى سادته روح الوحدة الوطنية والتسامح الدينى عبر العصور المختلفة.

وهذه المشكلة لا يمكن النظر إليها من فراغ، فالصلة وثيقة بين ما أسميناه بمرحلة طغيان المادة وانتشار هذه الظاهرة، فالصراع النفسى والتوتر الناتج عن الخلل الاقتصادى والاجتماعى الذى اتسمت به هذه المرحلة كان من بين العوامل التى ساعدت على ظهور التنظيمات المتطرفة، وانخراط بعض الشباب فيها، حيث إن حالة عدم التوازن بين فكر الفرد والأفراد الآخرين أو البيئة المحيطة به بصفة عامة تخلق نوعاً من التوتر الذى يخلق بدوره قوى استعادة التوازن<sup>(١١)</sup>. وقد تكون هذه القوى مشروعة حينما تخاطب العقل وتلجأ إلى الحوار، أو غير مشروعة عندما تستثير السخط والعداء<sup>(١٢)</sup>.

**ومن العوامل التى تساعد على ظهور التنظيمات المتطرفة فى رأيي:**

عدم التصدى السريع والحازم للمنحرفين فى كافة المجالات، وعدم القدرة على فهم القرارات السياسية المفاجئة، أو عدم القدرة على تفسيرها بوضوح كاف للجماهير، وقد ساعد ذلك على إشاعة البلبلة وإثارة السخط فأصبح المناخ مهيئاً لظهور التنظيمات المتطرفة.

**ثانيا- دور العلاقات العامة فى مواجهة مشكلات الشباب:**

قدم بول جاريت أحد رواد العلاقات العامة تعريفا لها يقول فيه : (إن

العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة أو المنظمة تبدو فى صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هى الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التى تحظى باحترامه<sup>(١٣)</sup>.

ورغم عدم وضوح عملية الاتصال- التى هى جوهر العلاقات العامة- فى هذا التعريف - إلا أن أهم ما يميزه عن غيره من التعريفات التى قدمت للعلاقات العامة تأكيده على حقيقتين أساسيتين هما:

أن العلاقات العامة ينبغى أن تكون تعبيراً صادقاً عن الواقع، كما أنها لا بد أن تسمو بأعمالها إلى الدرجة التى تحظى باحترام الجمهور.

فإذا كان الواقع سيئاً أو تشوبه بعض الشوائب فينبغى تنقية هذا الواقع وتدارك ما به من أخطاء بدلاً من محاولة إخفائها أو تزييف الواقع بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثرها وينكشف زيفها، كما ينبغى أن تسهم العلاقات العامة فى مواجهة المشكلات التى تؤثر على الجمهور من خلال الأعمال البناءة والجهود الحقيقية الهادفة التى تحقق الرضاء والرفاهية للمجتمع.

ولقد تبين من دراسة مشكلات الشباب فى المجتمع المصرى أن الخلل الاقتصادى والاجتماعى الذى أحدثته مرحلة طغيان المادة قد خلق نوعاً من التوتر والصراع بين قيم المجتمع التقليدية والقيم المستحدثة التى أتت بها المرحلة الجديدة وأدى هذا بدوره مع التغيرات السياسية السريعة إلى بروز ظاهرة التطرف عند الشباب وما ارتبط بهذه الظاهرة من أعمال عنف غير مألوفة.

وإذا كانت وظيفة العلاقات العامة فى المؤسسات والمنظمات المختلفة هى تحقيق التفاهم والتوافق بين فئات المجتمع المختلفة ، ولما كانت الدولة أكبر منظمة فى المجتمع - فإن مسئوليتها فى تحقيق التوافق بين فئات المجتمع تعلق مسئولية أى مؤسسة أو منظمة أخرى ، وإذا كانت العلاقات العامة تبدأ أولاً

بعلاج الخلل، ثم يتبع ذلك الإعلام والإقناع واستعادة التوافق والتوازن المفقود، فإن العلاج يمكن أن يكون على النحو التالي:

#### ١- الإجراءات العلاجية لاستعادة التوافق:

(أ) ترشيد سياسة الانفتاح الاقتصادى : وقد أعلنت القيادة السياسية فى أكثر من مناسبة عن اتجاهها إلى توجيه الانفتاح الاقتصادى لى يصبح انفتاحا إنتاجيا يخدم الاقتصاد الوطنى ويدفع عجلة التنمية.

(ب) التصدى السريع والحازم لكل المهن الطفيلية والسوق السوداء والضرب على أيدي المستغلين الذين يخلقون الأزمات ويرفعون الأسعار.

(ج) مواجهة المنحرفين الذين يتلاعبون بصحة المواطنين وتوقيع أقصى العقوبة على من تثبت إدانتهم فى هذه القضايا.

(د) إخضاع كافة السلع الضرورية للتسعير الجبرى ومراقبة تنفيذ الأسعار بدقة لتخفيف عبء المعيشة على محدودى الدخل.

(هـ) مراقبة سير العمل فى الإدارات الحكومية وتحقيق الانضباط ثوابا وعقابا للمحسن والمسيء فى إنجاز مصالح المواطنين.

(و) توقيع العقوبات الرادعة على كبار المتهربين من الضرائب، ومن ساعدهم فى التهريب، وتخفيف عبء الضرائب على الفئات المتوسطة ومحدودى الدخل.

(ز) استمرار جهود الدولة فى سبيل التغلب على مشاكل الإسكان والمواصلات وتوفير الغذاء لمحدودى الدخل بالأسعار التى تناسبهم.

(ح) إتاحة الفرص للشباب للمشاركة فى عمليات التنمية عن طريق تقديم

المعونات الفنية لمن يثبت القدرة على استغلالها وبصفة خاصة فى المجالات الزراعية والصناعات البيئية المرتبطة بها.

(ط) تبنى برنامج أو أكثر فى كل عام تنظم من خلاله جهود قطاع معين من قطاعات الشباب للخدمة فى مجال معين، وإشعال حماس الشباب للعمل فى هذا المجال، على أن يكون للبرنامج شعار محدد له مغزى محدد لتحقيق هدف أو أهداف محددة كما حدث فى البرنامج الأمريكى العريق المسمى بنادى العقل والقلب والأيدى والصحة والذى يرمز إليه اختصاراً بـ H in the Country-٤ وصاحب فكرة هذا البرنامج هو توماس ويلسون رئيس إحدى شركات تعبئة اللحوم فى عام ١٩١٨ .

وقد دعمته وروجت له وزارة الزراعة الأمريكية لحث شباب الريف على بذل الجهد واليقظة والإخلاص فى تنمية المحاصيل الزراعية.

وقد أقسم أعضاء هذا النادى على استخدام عقولهم من أجل التفكير الواضح، وقلوبهم لتحقيق الولاء، وأيديهم لمزيد من الخدمة، وصحتهم من أجل حياة أفضل لناديتهم ومجتمعهم وريفهم<sup>(١٤)</sup> .

## ٢- برامج الاتصال لاستعادة التوافق :

تعنى كلمة « الاتصال » فى العلاقات العامة عملية تبادل المعلومات والآراء بين طرفين بهدف تحقيق التفاهم المشترك بينهم ، ومعنى هذا أن الاتصال فى العلاقات العامة ينبغى أن يكون صاعداً وهابطاً فى نفس الوقت.

فالالاتصال الصاعد يتمثل فى معرفة القيادة أو الإدارة وآراء الجماهير واتجاهاتها، لى تخطط السياسات وتتخذ القرارات بناء على معرفة واعية بميول هذه الجماهير والمشكلات التى تواجهها<sup>(١٥)</sup> .

وهنا تأتى أهمية الخطوة الأولى فى نشاط العلاقات العامة وهى قياس

وتفسير وتقويم اتجاهات الجماهير التي لها صلة بالمنظمة<sup>(١٦)</sup> . فلا بد وأن تراعى أى منظمة عند اتخاذ قرار معين أو اتباع سياسة جديدة تأثير ذلك على الجماهير التي تتعامل معها، وإذا كان من المحتم اتباع سياسة معينة لأنه لا بد من تهيئة الجماهير لتقبل هذه التضحيات من خلال الإقناع بمبررات السياسة الجديدة، وتقديم القدوة فى المشاركة فى تحمل ما يطلب إلى الجماهير تحمله من أعباء فمن أهم مبادئ العلاقات العامة الحكومية تهيئة الجماهير للتغيرات المرتقبة وتقديم القدوة من جانب القيادات الداعية إلى التغيير لتحمل آثاره ونتائجه<sup>(١٧)</sup> .

وإذا كان الاتصال المساعد فى العلاقات العامة هو أحد أسس التخطيط للسياسات والقرارات الجديدة، فإن الاتصال الهابط من القيادة أو الإدارة إلى الجماهير هو حجر الزاوية فى تحقيق التفاهم بين هذه القيادة والجماهير ، فالإتصال الهابط بشقيه الإعلامى والإقناعى يساعد على تكوين الرأى العام المستنير ويمكنه من المشاركة الفعالة فى تنفيذ السياسات والقرارات الجديدة على أكمل وجه ممكن.

وقد أكدت هذه الحقيقة السيدة أنديرا غاندى رئيسة وزراء الهند حينما قالت: «إن العلاقات العامة هى إحدى دعائم الديمقراطية. ولما كانت السياسات الحكومية والصناعية تتزايد تعقيدا باستمرار فإن العلاقات العامة تستطيع أن تجعل هذه السياسات واضحة للجماهير. وتمكنهم فى نفس الوقت من الإسهام فى رسمها أو ترك بصماتهم عليها»<sup>(١٨)</sup> .

ونستطيع من هذا التقديم لوظيفة الإتصال المزدوج فى العلاقات العامة أن نبلور أهداف الإتصال فى مجال استعادة التوافق على النحو التالي:

(أ) دراسة اتجاهات الرأى العام بالنسبة للقضايا والمشكلات المختلفة التى تؤثر على مصالح الجماهير واهتماماتها الإنسانية، وإبلاغ نتائج هذه

- الدراسة للجهات المعنية لى تكون أحد مدخلات الموقف فى التخطيط للسياسات المختلفة<sup>(١٩)</sup> .
- (ب) إعلام الشباب بالخدمات والمشروعات التى يمكن أن يشاركوا فيها ويستفيدوا منها.
- (ج) نشر نتائج التحقيقات والأحكام فى قضايا الانحراف والرشوة والتهرب من الضرائب واستغلال النفوذ.
- (د) ضرورة قيام المؤسسات الدينية بدورها فى تعميق المفاهيم الدينية الصحيحة بين الشباب بأسلوب عصري وبما لا يتيح فرصة للمتطرفين بتوجيه النشء توجيهها خاطئاً.
- (هـ) تقع على وسائل الاتصال الجماهيرية مسئولية بث القيم الروحية والأخلاق الفاضلة بين الشباب من خلال الموضوعات والبرامج والندوات الدينية، فإن ذلك يساعد على التصدى لموجات الانحلال والفساد. كما أن الدين فى حد ذاته يدفع للإخلاص فى العمل، وإيثار المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، وقد قرن القرآن الكريم العمل بالإيمان فى ثلاثمائة آية من آياته البينات، وذلك يؤكد قيمة العمل عند الله سبحانه وتعالى<sup>(٢٠)</sup> .
- (و) ينبغى أن تقدم وسائل الاتصال الجماهيرية نماذج يقتدى بها للشباب المصرى الذى يبذل الجهد والعرق فى سبيل وطنه وأن تركز الأضواء على من يعملون فى ظروف صعبة ويتفنون من أجل دفع عجلة الإنتاج وتحقيق التقدم لبلادهم.
- (ز) يجب على وسائل الاتصال الجماهيرية أن تزرع الإيمان فى نفوس الجماهير بأن الطريق إلى المستقبل المشرق هو الكد والجهد والعمل وليس عن الطريق السهل للكسب وجمع المال<sup>(٢١)</sup> .

(ح) يمارس بعض الشباب عادة التدخين كنوع من المحاكاة السيئة للأجيال الأكبر، وهى عادة ثبت ضررها صحيا واقتصاديا واجتماعيا. وقد حان الوقت لأن تمارس وسائل الاتصال الجماهيرية دورا فعالا فى محاربة التدخين وإقناع الشباب بأضراره المتنوعة.

(ط) ينبغى أن تقوم وسائل الاتصال الجماهيرية بشغل الشباب بقضايا الوطن وإثارة اهتمامهم بها، وتبصرهم بحقائق الأمور بلا مبالغة أو تهوين، حتى لا يقعوا فريسة للمخربين ودعاة التطرف.

(ي) تستطيع وسائل الاتصال الجماهيرية أن تساهم بموضوعية تامة فى إيجاد الوعى السياسى لدى الشباب، وأن تشجعهم على المشاركة السياسية فى اتخاذ القرارات من خلال العمل الديمقراطى السليم بعيدا عن الخداع والمزايدات الحزبية الرخيصة، إسهاما منها فى نجاح التجربة الديمقراطية وحمايتها من القوى المعادية التى تسعى إلى هدم هذه التجربة وفرض إرادتها على المواطنين.

(ك) ينبغى أن تحرص وسائل الاتصال الجماهيرية على غرس الشعور بالانتماء الوطنى والقومى عند الشباب، فما من دولة تستطيع أن تخترق حاجز التخلف الاقتصادى دون أن يدرك المواطنون أن مصلحتهم المشتركة تقتضى التعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف عامة محددة تعود بالنفع عليهم جميعا، كما أن شعور الشباب بالولاء هو الذى يدفعه إلى بذل التضحيات التى تتطلبها مصلحة البلاد<sup>(٢٢)</sup>.

(ل) تستطيع وسائل الاتصال أن تساهم مساهمة إيجابية فى تغيير النظرة التقليدية للتعليم الجامعى باعتباره هدفا فى حد ذاته يرتبط بمكانة الفرد فى المجتمع، ورغم أن ذلك يتطلب تغييرا أساسيا فى قوانين الوظائف بالدولة فإن وسائل الاتصال تستطيع أن تشجع هذا التغيير من ناحية، وأن تحث الشباب على الالتحاق بالتعليم الفنى الذى تحتاج إليه خطة

التنمية<sup>(٢٣)</sup> ، ويؤدى هذا التغيير إلى القضاء على ظاهرة البطالة المقنعة فى الوظائف الحكومية وبالتالي يوضع كل شاب فى مكانه الصحيح الذى يتفق مع دراسته ويشعر بقيمته وأهميته فى مجال العمل.

## ملخص الفصل الثامن

تناول هذا الفصل المشكلات التى تواجه الشباب فى مصر وتدور أساساً حول الخلل الاقتصادى الذى شهده المجتمع فى الربع الأخير من القرن العشرين وما تبعه من خلل اجتماعى وكذلك ظاهرة التطرف الدينى.

وقد عرضنا لدور العلاقات العامة فى مواجهة مشكلات الشباب من خلال الإجراءات العلاجية لاستعادة التوافق، وبرامج الاتصال لاستعادة التوافق والتى تدور حول دراسة اتجاهات الرأى العام بالنسبة للقضاء والمشكلات المختلفة التى تؤثر على مصالح الجماهير، وإعلام الشباب بالخدمات والمشروعات التى يمكن أن يشاركوا فيها ويستفيدوا منها ، وقيام المؤسسات الدينية بدورها فى تعميق المفاهيم الدينية الصحيحة بين الشباب بأسلوب عصى ، كما تدعو الدراسة إلى ضرورة بث القيم الروحية والأخلاق الفاضلة بين الشباب ، وتقديم النماذج التى تؤكد قيمة العمل الجاد لتحقيق الطموح ، ومحاربة التدخين، وخلق الوعى السياسى لديهم ، وغرس الشعور بالانتماء الوطنى، وتغيير النظرة التقليدية للتعليم الجامعى باعتباره هدفاً يرتبط بمكانة الفرد فى المجتمع.

## أسئلة الفصل الثامن

- ١- اشرح المشكلات التى تواجه الشباب فى مصر.
- ٢- حدد الإجراءات العلاجية لمواجهة مشكلات الشباب فى مصر.
- ٣- وضح دور العلاقات العامة فى استعادة التوافق بين المجتمع بفئاته المختلفة وفى مقدمتها الشباب .
- ٤- حدد أهداف الاتصال فى استعادة التوافق بين الحكومة والجمهور.

## هوامش الفصل الثامن

- (١) إبراهيم إمام (دكتور): *العلاقات العامة والمجتمع*، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٨، ص ١٧١.
- (٢) لمراجعة تفاصيل هذه القضية، يمكن الرجوع إلى المؤلفات والبحوث التالية:
- (أ) إبراهيم إمام (دكتور) المرجع السابق.
- (ب) محمد محمد البادى (دكتور): *العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية*، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.
- Davis, K. and Robert, Blomstron: *Business and Society: Environment and Responsibility*. Third edition. New York, McGraw-Hill Inc., ١٩٧٥.
- (٣) محمد محمد البادى (دكتور) المرجع السابق، ١٨٣.
- (٤) تقرير مؤتمر وزراء الشباب العرب - أكتوبر ١٩٦٩ - وزارة الشباب، ص ١٣٤، نقلًا عن كتاب المجلس القومى للشباب فى برامج المراكز والأندية، ص ٥٤.
- (٥) Cutlip Scott M. and Allen Center: *Effective Public Relations*. Fifth Edition. New Jersey, Prentice Hall Inc., ١٩٧٨, p. ٣٣٥.
- (٦) حامد زهران (دكتور): *علم نفس النمو، الطفولة والمراهقة*، الطبعة الرابعة، القاهرة، مكتبة عالم الكتب، ١٩٧٧، ص ٢٨٩.
- (٧) المرجع السابق، ص ٤٦٤-٤٦٨.
- (٨) على عوجة (دكتور): *العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر*، القاهرة، مكتبة عالم الكتب، ١٩٧٧، ص ٢٢.
- (٩) دراسات سكانية: نشرة شهرية يصدرها مكتب البحوث بجهاز تنظيم الأسرة والسكان، العدد الخامس عشر، ديسمبر ١٩٧٤، (من مقال د. محمد صبحى عبد الحكيم)، ص ١٦.

- (١٠) حامد زهران (دكتور): المرجع السابق، ص ٣٩٤.
- (١١) Zajone, R. B.: The Concepts of Balance, Congruity and Dissoence (In : Boisecker and Parson: *The Process of Social Influence* . New Jersey, Prentice Hall Inc., ١٩٧٢). pp. ٨٤-٨٩.
- (١٢) Williams, Michael: *Human Relations* . London, The National Extension College and Longman Groups Ltd, ١٩٦٧, p. ٢٠.
- (١٣) Griswold, Glenn, and Denny: *Your Public Relations* . New York Magazines of Industry Inc., ١٩٤٨, p. ٤.
- (١٤) Darrow, Richard W. and Others: *The Dartnell Public Relations Handbook*. Chicago, Dartnell Press Inc., ١٩٦٧, pp. ٣٨٤-٣٨٥.
- (١٥) Davison, W. Phillips and Frederick T. C. YU: *Mass Communication Research*, New York, Praeger Publishers Inc., ١٩٧٤, p. ٧٠.
- (١٦) Robinson Edward J.: *Communication and Public Relations* , Columbus Ohio, Charles E. Merril Book Inc., ١٩٦٦, p. ٣٦.
- (١٧) Steven, H. Chaffee and Michael J. Petrick: *Using the Mass Media Communication Problems in American Society* , New York, McGraw-Hill Inc., ١٩٧٥, pp. ٦٤-٦٥.
- (١٨) Cutlip. Scott and Allen Center: *Effective Public Relations* Fourth Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., ١٩٧١, p. ٥٢٩.
- (١٩) على عجوة (دكتور): *الأسس العلمية للعلاقات العامة*، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة عالم الكتب، ١٩٧٨، ص ١١٢ وما بعدها.
- (٢٠) المجلة العربية للإدارة: عدد أكتوبر ١٩٧٧، مقال د. محمود عساف، ص ٧.
- (٢١) الأهرام: عدد ٤ أكتوبر ١٩٨٢ من خطاب رئيس جمهورية مصر العربية في مؤتمر الحزب الوطني.

(٢٢) جيهان رشتى (دكتورة): نظم الاتصال، الإعلام فى الدول النامية، القاهرة، مكتبة

دار الفكر العربى، ١٩٧٢، ص١٧٦.

(٢٣) على عجوة (دكتور): العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر، مرجع سابق، ص٣٩.