جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

الاتصال والعلاقات العامة

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية، تخصص: تنظيم سياسي وإداري

من إعداد: د. إيمان الأخضري

أستاذ محاضر "أ" بقسم العلوم السياسية

الموسم الجامعي:

2026/2025



﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾

سورة الحجرات الآية: 13

مقدمة

يُعدّ الاتصال من أهم الظواهر الإنسانية التي رافقت الإنسان منذ بداية وجوده، إذ لا يمكن تصور حياة الفرد أو المجتمع من دونه، فهو الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف والخبرات والمشاعر والمواقف بين الأفراد والجماعات والمؤسسات. ومن خلال الاتصال يستطيع الإنسان التعبير عن حاجاته وأفكاره، وفهم الآخرين والتأثير فيهم، كما يساهم الاتصال في تحقيق التفاعل الاجتماعي، ونقل الثقافة والقيم والمعايير، وتعزيز الترابط والتعاون داخل المجتمع. ومع تطور الحياة الاجتماعية وظهور المجتمعات الحديثة، لم يعد الاتصال مقتصرًا على التفاعل المباشر بين الأفراد، بل أصبح يتم عبر وسائل وقنوات متعددة، مما أدى إلى اتساع مجالاته وتزايد أهميته في مختلف الميادين.

وقد حظيت عملية الاتصال باهتمام واسع من قبل الباحثين في علوم الإعلام والاتصال وعلم الاجتماع والعلوم السياسية وغيرها، فظهرت العديد من المحاولات العلمية الرامية إلى تفسير هذه العملية والكشف عن عناصرها ومراحلها والعلاقات القائمة بين أطرافها. ومن هنا ظهرت نماذج الاتصال التي تمثل تصورات مبسطة للعملية الاتصالية، تساعد على فهم كيفية انتقال الرسالة من مصدرها إلى المتلقي، ودور الوسيلة والقناة والتغذية الراجعة والعوامل المحيطة بالعملية الاتصالية. وقد اختلفت هذه النماذج باختلاف زوايا النظر إليها وتطور الدراسات الاتصالية، فمنها ما ركز على الاتجاه الخطي للرسالة، ومنها ما اهتم بالتفاعل والتبادل والتغذية الراجعة، ومنها ما حاول تفسير الاتصال في إطار اجتماعي وسياسي أوسع.

ولا تقتصر أهمية الاتصال على المجال الاجتماعي والإعلامي فحسب، بل يمتد دوره بصورة واضحة إلى المجال السياسي، حيث أصبح الاتصال عنصرًا أساسيًا في ممارسة السلطة وإدارة العلاقات بين المؤسسات السياسية والجمهور، وفي نقل المعلومات والآراء والمواقف، وتكوين الرأي العام والتأثير فيه. ولذلك ظهرت نماذج خاصة اهتمت بتفسير الاتصال السياسي، وسعت إلى توضيح العلاقة بين المعلومات والسلطة والجمهور والنظام السياسي، وما يترتب عن هذه العلاقة من تأثيرات في عملية صنع القرار والاستجابة للمطالب والضغوط الاجتماعية.

وانطلاقًا من ذلك، تتناول هذه المطبوعة موضوع الاتصال ونماذجه من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة بالعملية الاتصالية، والتعرف على أبرز النماذج التي قدمها الباحثون لتفسيرها، مع الوقوف عند نماذج الاتصال العامة ونماذج الاتصال السياسي، وبيان أهم خصائصها ومكوناتها ودورها في فهم العملية الاتصالية. كما تهدف هذه المطبوعة إلى مساعدة الطالب على تكوين تصور واضح ومنظم حول تطور التفكير في الاتصال، والتمييز بين مختلف النماذج، وفهم أهميتها في دراسة الظواهر الإعلامية والاجتماعية والسياسية.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى العملية الاتصالية:

1. مفهوم الاتصال

2. خصائص الاتصال

3. أهمية الاتصال

4. عناصر العملية الاتصالية ومكوناتها

5. أهداف الاتصال

6. وظائف الاتصال

7. نماذج الاتصال

8. نماذج الاتصال في العلوم السياسية

تمهيد:

تُشكل الظاهرة الاتصالية عماد الوجود الإنساني والركيزة الأساسية التي قامت عليها الحضارات وتطورت من خلالها المجتمعات البشرية؛ إذ لا يمكن تصور أي نشاط اجتماعي، أو سياسي، أو إداري بمعزل عن عملية التبادل الرمزي وتدفق المعلومات بين الفاعلين. ومع تعقد البنى الاجتماعية وتطور العلوم الإنسانية، لم يعد الاتصال مجرد فعل تلقائي يومي يمارسه الإنسان بعفوية، بل تحول إلى حقل معرفي وأكاديمي قائم بذاته، تسعى من خلاله النظريات والمقاربات العلمية إلى تفسير آليات التأثير والتفاعل وصناعة المعنى.

تهدف هذه المحاضرة إلى تقديم مدخل شامل ومكثف للفعل الاتصالي؛ من خلال تفكيك بنيته المفاهيمية لغة واصطلاحاً، واستكشاف أهم خصائصه وأهدافه ووظائفه التنظيمية والمجتمعية، وصولاً إلى تشريح عناصره الهيكلية. كما تمتد هذه المحاضرة ليتناول بالتفصيل النماذج الشارحة للعملية الاتصالية عبر اتجاهين رئيسيين: النماذج العامة التي فسرت الاتصال كنشاط إنساني وإعلامي شامل، والنماذج السياسية التي قاربت الاتصال كأداة لإدارة السلطة، وتوجيه الجماهير، وصنع القرار داخل النسق السياسي.

1. مفهوم الاتصال:

أولا: الاتصال لغة:

- يُشتق مصطلح الاتصال في اللغة العربية من الجذر اللغوي "وصل"، والذي يفيد معنى الربط والجمع وبلوغ الغاية، وهو عكس الانقطاع والهجران. فالشيء المتصل هو ما لم ينفصل عن غيره، والوصول هو الانتهاء إلى نقطة محددة.[1]

- أما في اللغات الأجنبية، فتتفرع الكلمة من الأصل الإنجليزي "Communicom" التي تحمل دلالة الاشتراك، وتعود في جذورها إلى مصطلح "Common" الذي يعني الشيء المشاع أو المألوف.[2]

- وقد برز مصطلحا "Communication" و"Communiquer" خلال أواسط القرن الرابع عشر، وهما مستمدان من عبارة لاتينية تفيد معنى التشارك. وفي عصرنا الحالي، ارتبط المفهوم أكثر بدلالات التبليغ والنقل.[3]

- بالرجوع إلى الكلمة اللاتينية "Communis"، نجد أنها تعبر عن المشاركة، مما يعني أن الاتصال هو عملية تقاسم وتبادل للمعلومات والمشاعر والاتجاهات. كما أن الفعل "Communicar" يقصد به الإذاعة والشيوع، في حين تشير

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، ط1، مادة وصل، المجلد الخامس، دار الصادر، بيروت، 1997، ص379.

[2] محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط. 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 33.

[3] رجاء مكي طبارة، دراسة نظرية وعلمية لتقنيات وميادين في علم النفس الاجتماعي، ط. 1، بيسان للنشر والتوزيع والإعلام، بيروت، 2000، ص 12.

"Communicate" إلى الإيصال وبلوغ الغاية، وبشكل عام، يتمحور معنى "الوصل" حول تحقيق الارتباط والوصول إلى الهدف المنشود.[1]

ثانيا: الاتصال اصطلاحاً:

على غرار العديد من المفاهيم العلمية التي تطرقت إليها هذه الدراسة، تعددت الرؤى حول تعريف الاتصال باختلاف التخصصات وتوجهات الباحثين، ونستعرض فيما يلي أبرز هذه التعريفات:

يرى قاموس أكسفورد أن الاتصال عبارة عن عملية نقل وتوصيل ومشاركة للمعلومات والأفكار، سواء تم ذلك عبر التحدث، أو الكتابة، أو استخدام الإشارات.[2]

من جهته، يعتبر الباحث دومينيك ولتون (Dominique Wolton) أن الاتصال يمثل كينونة الإنسان وسعيه للبحث عن الهوية والاستقلالية والسيادة، متضمناً الاعتراف بأهمية الطرف الآخر والتوجه نحوه، وبالتالي فهو يمثل نمطاً من أنماط التصرف.[3]

ويشير بيير بيرجرون (Pierre G. Bergeron) إلى أن الاتصال هو سيرورة تهدف إلى نقل رسالة من مرسل إلى مستقبل بغرض إفهامه المعنى وإحداث أثر في سلوكه.[4]

يُحيل مفهوم الاتصال في جذره اللغوي العربي إلى مادة (وصل)، حيث يدل الفعل وصل الشيء بالشيء بلوغه وانتهاءه إليه وعدم انقطاعه، مثل وصل الخبر أو الرحم، بينما يرتبط في اللغات الأجنبية بالمصطلح اللاتيني (Communis) الذي يفيد الإشاعة والمشاركة وجعل الأمر بين الأطراف مشتركاً، أما في الاصطلاح العلمي والأكاديمي، فيُعرف الاتصال بأنه عملية تفاعلية ديناميكية هادفة، يتم من خلالها نقل وتبادل المعارف، والبيانات، والأفكار، والرموز الدلالية بين مرسل ومستقبل ضمن سياق اجتماعي معين، بهدف تحقيق التفاهم المشترك أو التأثير المتبادل.

وعليه ومما سبق يمكن القول بأن الدقة المفاهيمية للاتصال تتأسس على اعتباره عملية مشاركة وليست مجرد نقل أحادي للرسالة، مما يجعله الوسيلة الأساسية التي تنشأ وتتطور من خلالها العلاقات الإنسانية والاجتماعية عبر الزمان والمكان.

---

[1] كلفاح أمينة، استراتيجيات الاتصال، مطبوعات جامعة البليدة 02 لونيسي علي، الجزائر، 2020/2021، ص30.

[2] فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه – نظرياته – وسائله، ط. 1، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص. 15.

[3] Wolton, D., Il faut sauver la communication, édition Flammarion, Paris, 2005, p. 15.

[4] Bergeron, P. G., La gestion moderne théorie et cas, édition Gaëtan Morin, Québec, 1989, p. 369.

2. خصائص الاتصال:

يتصف الاتصال بعدة سمات وخصائص متنوعة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:[1]

- **ذو أبعاد متعددة:** بالرغم من أن الإنسان يمارس الاتصال بكثافة وتلقائية، إلا أن للاتصال غايات متعددة ومستويات متنوعة من المعاني؛ فالرسائل تتضمن على الأقل بعداً من أبعاد المعنى: معنى ظاهرياً يبرز من خلال فحوى الرسالة، ومعنى ضمنياً باطنياً تحدده طبيعة العلاقة بين أطراف الاتصال، كطريقة الحديث والتشديد على بعض المقاطع وما يرافقها من تعبيرات.

- **عملية حركية (ديناميكية) ومستمرة:** ومرجع ذلك إلى عوامل متعددة، منها صعوبة نمذجة العديد من الرسائل سواء من حيث المضمون أو الصياغة، إضافة إلى تبدل الأهداف وتغيرها من رسالة لأخرى ومن وقت لآخر، فضلاً عن التحول في معتقدات وتطلعات أطراف العملية الاتصالية.

- **قد يكون قصدياً أو غير قصدي:**

- فقد يرسل الفرد رسالة إلى طرف آخر بعمد وقصد، ويكون الاتصال حينها نافذاً ومؤثراً.
- وقد يرسل الفرد رسالة دون قصد، بينما يستقبلها الطرف الآخر بقصد (كأن يتجسس أحدهم على محادثة بين شخصين).
- وقد يوجه الفرد رسالة بقصد إلى طرف آخر، لكن الأخير لا ينتبه لها ولا يتفاعل معها.
- وقد يتبادل شخصان الرسائل ويستقبلانها دون قصد منهما، ويتضح ذلك جلياً في الرسائل غير اللفظية، مثل: نوعية الملابس وألوانها، والمظهر العام، وتعبير الوجه.

- **نشاط تفاعلي وآني ومتغير:** ينبني الاتصال على التفاعل المتصل مع الآخرين؛ إذ يمارس الفرد الإرسال والاستقبال في آن واحد، ولا يشترط أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر انتهاءه ليرد عليه، بل كثيراً ما نبعث برسائلنا إلى الطرف الآخر حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائله إلينا.

- **يشكل نظاماً متكاملاً:** يتركب الاتصال من أجزاء ومكونات متداخلة تعمل متفاعلة مع بعضها البعض، كوجود مرسل، ومستقبل، ورسالة، ورجع صدى، وبيئة اتصالية. وإذا غاب أحد هذه العناصر أو لم يؤد وظيفته بكفاءة، فإن الاتصال يتأثر أو يفقد التأثير المرجو منه.

[1] منية دحدوح، محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015–2016، ص ص 9–10.

تُشكّل الخصائص الجوهرية للاتصال نسقًا متكاملاً يحدد ماهية هذه الظاهرة ويكشف عن أبعادها البنيوية والوظيفية، حيث تتضافر مجموعة من السمات المنهجية لتوضيح طبيعة الفاعلية الاتصالية وآليات اشتغالها ضمن مستويات التفاعل الإنساني والمؤسسي.

تتجلى أولى هذه الخصائص في البعد الديناميكي والاستمرارية، إذ لا يُعد الاتصال حدثًا جامدًا أو فعلًا ينتهي بمجرد انتقال الرسالة، بل ينطوي على حركة تدفق مستمرة للرموز والمعاني التي تتأثر بالمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وترتبط بهذه الخاصية سمة التفاعلية وتبادلية الأدوار، حيث يُلغى التمييز القاطع بين المرسل والمستقبل لصالح مسار دائري تتداخل فيه التغذية الراجعة، مما يحول الاستجابة الاتصالية من استهلاك سلبي إلى إنتاج مشترك للمعنى.

كما يتسم الاتصال بالقصدية والهدفية، إذ ينزع الفاعل الاجتماعي نحو تحقيق غايات محددة تتنوع بين نقل المعرفة، وتعديل الاتجاهات، وصياغة السلوكيات، أو التكيف مع المتغيرات المحيطة، فضلاً عن ذلك، يُعد الاتصال ظاهرة معقدة ومتعددة المستويات، تجمع بين الأبعاد اللفظية وغير اللفظية، وتستند إلى أطر ثقافية ورمزية تقتضي عمليات تأويل وفك ترميز تتأثر بالسياق الاجتماعي العام.

وبناءً على هذه الأبعاد المتداخلة، يُمكن التخليص إلى أن خصائص الاتصال، المتمثلة في الديناميكية، والتفاعلية، والقصدية، والتعقيد الرمزي، تُخرج الظاهرة من خانة النقل الميكانيكي للمعلومات لتجعل منها عملية اجتماعية وإنسانية تتأسس عليها صياغة العلاقات وبناء الفهم المشترك.

3. أهمية الاتصال:

تُعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الجوهرية داخل أي منشأة، حيث تمكّن العاملين من التنسيق والعمل وفق نسق منظم وفي إطار نظامي بغية بلوغ الغايات المشتركة. ومع اتساع المنظمات وتزايد تعقيداتها، أضحى الاتصال ضرورة حتمية لضمان ممارسة المهام بدقة وفاعلية.

فمنذ نشأة النظرية الكلاسيكية في الفكر الإداري، ومروراً بالمدارس الإنسانية، حتى العصر الراهن، حظي الاتصال باهتمام بالغ باعتباره عنصراً مكملاً للعملية الإدارية، سواء عند صياغة الأهداف والتخطيط لها، أو أثناء تنفيذ المهام ومتابعة نتائجها. ويمكن تشبيه الاتصال بالدورة الدموية في جسم الإنسان، حيث يضمن استمرارية سريان العمل وحيويته داخل المؤسسة.

وتزداد كفاءة الأداء التنظيمي عند قيام شبكات اتصال فعالة، ويمتلك فيها القادة والمديرون مهارات تواصل عالية. ومع تعقد التقنيات الحديثة المستخدمة، تضاعفت أهمية الاتصال؛ إذ يتم عبره تحويل التعليمات والإرشادات إلى معادلات ومصطلحات تقنية تتسم بالدقة والضبط العلمي. وبناءً على ذلك، فإن مخرجات الأداء المؤسسي تعتمد

بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصال ودوره المحوري في إسناد مختلف المهام الإدارية، وهو ما يتطلب منح أولويات واهتمام خاص لضمان نجاح المنشأة.[1]

يُشكل الاتصال الركيزة الأساسية لحياتنا اليومية، إذ يتم عبره تبادل كم هائل ومتنوع من البيانات والمعلومات، سواء من خلال تقديم الاستفسارات، أو مشاركة المشاعر، أو نقل الأفكار، أو متابعة المستجدات ومناقشة الآراء المتعددة. وتتبلور أهمية الاتصال في النقاط الآتية:[2]

- **بلوغ الأهداف:** ترتبط القدرة على تحقيق الغايات ارتباطاً وثيقاً بفاعلية التواصل بين الأفراد. وتوضح الأبحاث أن النجاح المهني يعتمد بنسبة 85٪ على مهارات الاتصال، في حين ترتكز النسبة المتبقية (15٪) على المهارات الفنية والتخصصية.

- **استحواذه على مساحة واسعة من الحياة اليومية:** يستأثر الاتصال بجزء كبير من أوقات الأفراد، حيث تشير الأبحاث إلى أنه يستغرق ما بين 75٪ و95٪ من يومهم.

- **توجيه السلوك:** يُمثل الاتصال أداة رئيسية لتوجيه وتعديل السلوكيات على المستوى الفردي والجماعي.

- **تدعيم التماسك:** يساهم في تبادل الرؤى والآراء والمفاهيم عبر الممرات والقنوات الرسمية، مما يعزز أواصر التكافل والترابط بين أبناء المجتمع.

- **التبادل والتفاعل المشترك:** يعد وسيلة ناجعة لضمان التفاعل الإيجابي والتبادل المستمر لمختلف الأنشطة بين الأفراد.

- **تشجيع الأفراد:** يؤدي دوراً بارزاً في تحفيز الموظفين داخل بيئات عملهم للقيام بالمسؤوليات المناط بها بكل اقتدار وسلاسة.

تكتسي دراسة الاتصال أهمية بالغة في المنظومة المعرفية والأكاديمية، نظراً لدوره المحوري والعميق في تسيير الحياة الإنسانية، وتنظيم العلاقات البنائية داخل المجتمعات والمؤسسات على حد سواء، حيث يُمثّل الشريان الأساسي الذي تتدفق عبره المعارف والخبرات، مما يمنحه مكانة جوهرية في تفسير الظواهر الاجتماعية والسلوكية.

كما تتجلى هذه الأهمية على المستوى الفردي والاجتماعي في كون الاتصال أداة التنشئة الاجتماعية الأولى، والوسيلة الأساسية لنقل التراث الثقافي والقيَمي بين الأجيال؛ إذ يُمكّن الأفراد من تبادل الأفكار، والتعبير عن الاحتياجات، وتحقيق التكيف والاندماج داخل الجماعة، فضلاً عن دوره في بناء الهوية الفردية، وتشكيل الرأي العام، وتعزيز روابط التضامن والتماسك الاجتماعي والحد من النزاعات.

---

[1] خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 36.

[2] إبراهيم حمد القعيد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 1422هـ، ص 379.

أمّا على الصعيد التنظيمي والمؤسسي، فيُعد الاتصال العنصر الحاكم لفاعلية الإدارة والتخطيط واستشراف المستقبل؛ حيث يُسهم في تنسيق الجهود، وتداول المعلومات الدقيقة، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف التشغيلية والاستراتيجية، مما ينعكس مباشرة على رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل، وضمان استمرارية المؤسسات ونموها في البيئات المتغيرة.

ونستنتج من ذلك أن أهمية الاتصال لا تقتصر على كونه مجرد أداة إجرائية ونشاط حيوي يومي، بل تمتد لتجعله ركيزة وجودية وحضارية لا غنى عنها لبناء المعرفة، وتنظيم البنى الاجتماعية والمؤسسية، وتحقيق التفاهم والارتقاء بالتفاعل الإنساني عبر التاريخ.

4. عناصر العملية الاتصالية ومكوناتها:

تتشكل العملية الاتصالية من عدة مكونات تتكامل فيما بينها، وتتمثل في العناصر التالية:[1]

أولا: المُرسِل أو المصدر (Source):

قد يكون القائم بالاتصال فرداً، أو مجموعة، أو مؤلف كتاب، أو قناةً تلفزيونية، أو محطة بث. وتعتمد نجاعة الاتصال على مقومات معينة لدى المصدر، مثل النزاهة والإقناع والقدرة على التأثير. وقد أكدت الأبحاث أن الجهات والمصادر ذات الموثوقية العالية تتملك قدرة أكبر على توجيه سلوك الأفراد مقارنة بالمصادر المفتقرة للثقة. كما تتوفر أساليب متنوعة لتعزيز موثوقية جهة الاتصال، كاستخدام وسائط ناقلة للمعلومات تحظى بتقدير ومكانة رفيعة.

ثانيا: الترميز (The Encoding):

يعبر هذا العنصر عن عملية التعبير عن فحوى الرسالة بصياغة يفهمها المستقبل، وتتأتى عبر استخدام اللغات الطبيعية، أو الرموز الرياضية، أو الدلالات المتفق عليها، مما ييسر فهم وإدراك المضمون الاتصالي.[2]

ثالثا: الرسالة (The Message):

تُعبر عن مضمون عملية التواصل، وقد تتخذ شكل توجيهات، أو نصائح، أو معارف، أو مقترحات، أو ملاحظات، أو أي معانٍ أخرى يطمح المرسِل لإيصالها إلى الطرف الآخر.

---

[1] رشيدة أوبختي، الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجّهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تلمسان، 2022-2023، ص 9.

[2] رشيدة أوبختي، نفس المرجع السابق، ص9.

رابعا: وسيلة الاتصال (The Channel):

تتضمن الانتقاء الدقيق للآلية الكفيلة بتسهيل حركة الاتصال، سواء كانت مسموعة، أو مكتوبة، أو بصرية، أو حسية تجمع بينهم. وعلى سبيل المثال، حينما يرغب المسئول في التأكد من استيعاب مرؤوسيه لتعليماته الشفهية السابقة، يعمد إلى تعزيزها بمذكرة كتابية. ويرتكز اختيار الوسيلة على طبيعة الاتصال، وخصائص الأطراف المشاركة، ونوعية الموضوع، ونوع العلاقة بين الأطراف، إضافة إلى عامل السرعة والتكلفة.

خامسا: مستلم الرسالة (The Recipient):

يُقصد به الشخص، أو المجموعة، أو الجهة المستهدفة بالرسالة. ويتأثر المستقبل بعوامل متعددة تشكل مستوى فهمه، حيث يستوعب الرسالة بناءً على حصيلته المعرفية وخلفيته الثقافية. فمثلاً، قد تُ قرأ مذكرة إدارية حول التوقعات الأجرية للسنة الحالية بكثير من الشك إن لم تُسجل أي زيادات في العام المنصرم.

سادسا: تحليل رموز الرسالة واستيعابها (Decoding):

يستلزم الاستلام الفعلي للرسالة فك رموزها ودلالاتها لتركيب معنى شامل، وتعتمد جودة الفك والترجمة على جاهزية المستلم لاستيعاب المضمون وإدراك مفاهيمه. وكلما وجد تجانس وتقارب في المستوى الفكري والخلفية المعرفية بين المرسل والمستقبل، وزاد التوافق على معاني الرموز، كانت درجة استيعاب المعنى المقصود أعلى وأكثر دقة.[1]

سابعا: التغذية العكسية (Feedback):

لا تقف العملية الاتصالية عند مجرد وصول الرسالة للمستقبل، بل يتعين على المرسل التحقق من استيعابها الصحيح، ورصد انطباعات القبول أو الرفض لدى المستقبل. وتتفاوت سرعة رجع الصدى باختلاف الموقف الاتصالي؛ ففي الحوارات المباشرة يُستنبط الانطباع لحظياً، بينما في الحملات الإعلانية قد لا تتضح الاستجابة إلا بعد انقضاء مدة زمنية. وتعد عملية قياس رجع الصدى جوهرية لمعرفة ما إذا كانت العملية الاتصالية قد سارت بالشكل المطلوب أم لا.

ثامنا: التشويش (Entropy):

يُقصد به كافة المؤثرات التي تعرقل وضوح الاتصال وتزيد من صعوبته، وقد تنشأ من طرف المرسل، أو خلال نقل الرسالة، أو أثناء استلامها. ومن أمثلة ذلك: الضوضاء الناجمة عن الآلات والتي تؤثر سلباً على المحادثات

[1] حسناء مشري، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2021-2022، ص 18.

القائمة بجوارها، أو الغموض الناجم عن عدم وضوح الكلمات والرموز. وقد يعود التشويش إلى عوامل بيئية كالزمكان والأصوات، أو عوامل إدراكية كالميول والاتجاهات، أو مؤشرات حضارية وثقافية بين الطرفين.[1]

تتأسس العملية الاتصالية على شبكة متكاملة من العناصر والمكونات التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل الفعل الاتصالي وتحقيق غاياته المعرفية والسلوكية، حيث يؤدي كل عنصر وظيفة محددة وبنيوية ضمن هذا النسق التفاعلي. يُعد المرسل المصدر الأساسي في الدائرة الاتصالية، وهو الفاعل الذي يصيغ الفكرة ويحولها إلى رموز قابلة للانتقال عبر عملية الترميز، لينتقل الدور إلى الرسالة التي تمثل مضمون التفاعل والوعاء الحامل للأفكار والمعاني والمعلومات المراد بها؛ وتتطلب هذه الرسالة قناة أو وسيلة اتصالية تعمل كجسر ناقل، سواء كانت طبيعية كالحواس أو تقنية كالأجهزة والمؤسسات الإعلامية، مع ضرورة ملاءمتها لطبيعة الجمهور والمرسل.

يكتمل المسار التجاوري بوجود المستقبل، وهو الطرف المستهدف بالعملية الاتصالية والذي يتولى مهمة فك الترميز وتفسير المعاني وتأويلها وفق خلفيته الثقافية والنفسية؛ لتبدأ بعد ذلك مرحلة التغذية الراجعة التي تعبر عن استجابة المستقبل وردود أفعاله، وهي العنصر المنهجي الذي يحول الاتصال من مسار خطي أحادي إلى عملية دائرية تفاعلية تسمح بقياس مدى قيام الرسالة ببيان هدفها وتعديل الخلل الممكن أثناء التبادل.

وعليه يتضح أن عناصر الاتصال المتمثلة في المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل والتغذية الراجعة لا تعمل بشكل منفصل، بل تشكل منظومة متكاملة ومتشابكة يتوقف نجاحها وفاعليتها على الانسجام والتوازن بين كافة مكوناتها ضمن السياق الاتصالي العام.

5. أهداف الاتصال:

يُمكن للأفراد من خلال الاتصال تحقيق غايات متعددة وإشباع احتياجات متنوعة؛ إذ يُضفي الاتصال الفعّال إحساساً بالطمأنينة والارتياح، سواء عند الحديث مع أفراد ينتمون لبيئات مختلفة، أو عند الخوض في مناقشات لحل مشكلة ما، أو في محاولات الإقناع برأي معين. وتتلخص مقاصد الاتصال في المحاور التالية:[2]

أولا: الاستجابة للاحتياجات الشخصية:

يُسهم الاتصال في تلبية المتطلبات الشخصية للأفراد من خلال:

- **الإثبات والمساندة:** يتطلب تطبيق القرارات دعماً مستمراً عبر التواصل مع الآخرين للتأكد من ملاءمة القرار أو تعديله عند الحاجة.

[1] جناد إبراهيم، محاضرات في مهارات الاتصال في العلاقات العامة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2025/2024، ص12.

[2] راشد محمد عطية أبو صواوية، تنمية مهارات التواصل، الطبعة الأولى، أثراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 24.

- **الإحساس بالأمان والاطمئنان:** يطمح الإنسان لنيل الشعور بالأمان والتقدير من المحيطين به، مما يعزز استقراره النفسي.
- **الإقناع:** يُشكل الاتصال آلية لتوجيه تفكير الآخرين أو التأثير في سلوكياتهم بأساليب محددة.
- **البقاء والاستمرارية:** يُعد الاتصال مقوماً رئيسياً للبقاء، حيث يُستغل للحصول على المأكل، والمأوى، والدواء. وتؤكد الأبحاث أن انعدام الاتصال ينعكس سلباً على السلامة البدنية والنفسية للإنسان.
- **صنع القرارات:** يتيح الاتصال إمكانية التفتيش عن المعارف والاستشارات للوصول إلى قرارات صائبة.
- **فرض النفوذ والسيطرة:** يلجأ بعض الأشخاص للاتصال لإخضاع الآخرين أو بسط سلطتهم.

ثانيا: تحقيق الأهداف الاجتماعية:

يُسهم الاتصال في إقامة العلاقات الاجتماعية وتلبية تطلعات الجماعة من خلال:

- **التعاون والتآزر مع الآخرين:** يمنح الاتصال فرصة لبناء تكتلات اجتماعية كالعائلة، وفرق العمل، والأصدقاء.
- **صيانة المؤسسات والمجتمع:** يُستثمر الاتصال لحماية الكيانات الاجتماعية القائمة كالأسر، والأحياء، والمنظمات التي ينتسب إليها الفرد، مما يضمن استمرارها.

ثالثا: الأهداف الاقتصادية للاتصال

يؤدي الاتصال دوراً جوهرياً في بلوغ الأهداف الاقتصادية عبر:

- **استيعاب البيئة المحيطة:** يعين الاتصال على فهم طبيعة التفاعل مع المعتقدات والتصورات الذاتية، وكيفية بناء العلاقات مع الآخرين وما يُعتبر حقائق. ويوجه هذا الفهم الأفراد نحو قراءة أكثر وضوحاً للبيئة الاجتماعية والمادية المحيطة بهم.
- **جلب المعلومات:** يتواصل الأفراد باستمرار لتبادل المعارف والأخبار بطرق مباشرة أو غير مباشرة، بغية تحقيق منافع شخصية أو مهنية، وتفادي المخاطر المحتملة. ومثال ذلك متابعة المستجدات عبر الصحافة ووسائل الإعلام التي تعين على فهم مجريات الأحداث وكيفية الاستفادة منها.

رابعا: الأهداف المتعلقة بالتعبير عن الذات

يُستخدم الاتصال في هذا الصدد كأداة للإفصاح عن المكنونات النفسية، حيث يتجلى في:

- **إبراز الهوية والخصوصية:** يظهر ذلك جلياً في انتقاء الهيئة، أو الملابس، أو أنماط السلوك التي تعكس التمسك بقيم معينة أو رفض غيرها.

- **تحقيق الذات والتنفيس العاطفي:** يستطيع الأفراد عبر التواصل تفريغ الشحنات العاطفية ومعالجة الخيبات التي قد تعيق تحققها في الواقع. ويُعد هذا النمط مساحة حيوية للتفاعل الفردي والجمعي ليعبر فيه الجميع عن تطلعاتهم وهوياتهم.
- **التعبير الإبداعي:** يصوغ الأفراد طموحاتهم وأفكارهم بأساليب مبتكرة كالشعر، والرسم، والقصة، والروائع الموسيقية، والفنون التشكيلية.[1]

تتحدد أهداف الاتصال بناءً على الدوافع والغايات التي تحرك الفاعل الاجتماعي والمؤسسي للانخراط في العملية التفاعلية، حيث لا يقتصر الفعل الاتصالي على مجرد إرسال واستقبال الرموز بل يتجاوز ذلك نحو تحقيق مقاصد محددة ترسم ملامح العلاقة بين الأطراف المشاركة؛ وتتباين هذه الأهداف وتتعدد بتعدد السياقات والمجالات، لتشمل أبعاداً معرفية ونفسية واجتماعية تسعى في مجملها إلى إحداث أثر ملموس في المتلقي أو البيئة المحيطة.

تُظهِر المقاربة الشاملة لغايات الاتصال أن هذه الأهداف تتجاوز الوظائف الأحادية لتشكل نسيجاً متكاملاً يجمع بين الإخبار والإقناع والتنشئة والاندماج؛ ليكون الفعل الاتصالي بذلك الأداة المركزية التي تعتمد عليها المجتمعات والكيانات المؤسسية لضمان استمراريتها، وإدارة مواردها المعرفية والبشرية، وصياغة واقعها الاجتماعي والثقافي بصورة تفاعلية واعية.

6. وظائف الاتصال:

تتمثل وظيفة الاتصال في مدى مقدرته في مختلف الظروف والأوضاع على تحقيق أهداف محددة والتأثير في سير العملية التنظيمية بوجه عام. ولا يخفى أن وظائف الاتصال ترتبط أساساً بمحتوى الرسالة الاتصالية، ويمكن ملاحظة هذا الأثر في مجالات تنظيمية وسلوكية متعددة داخل مستويات المنظمة (وفق الهيكل التنظيمي أو النسق الإداري)، وهو ما يعكس وجود عدة أداءات اتصالية يمكن تلخيصها في المجالات الثلاثة التالية:[2]

أولا: الإنتاج:

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات، ولا سيما المؤسسات الاقتصادية، عن العملية الإنتاجية ذاتها؛ وذلك لأن الاتصال هو الذي يحدد مسار الإنتاج من حيث الكم والجودة، كما يحدد التوجهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، وكذا توجيه التنبيهات بسبب الغياب أو مناقشة قضايا العمل، وإبداء التقدير أو الإعلان عن مكافأة الأداء المتميز، وإرسال المذكرات، أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات ورفع كفاءة الإنتاج وتحسين جودته. وقد أُقيمت أبحاث عديدة، كدراسات "هاوثورن" بالولايات المتحدة، لبيان مدى تأثير الاتصال

[1] وسام فاضل راضي، مهند حميد، الإعلام الجديد تحولات اتصالية ورؤى معاصرة، 2017، ص ص 36-37.

[2] فوزي بومنجل، الاتصال والرأي العام، مطبوعات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2022/2021، ص21.

الرسمي الذي ينشأ عنه التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال في إرساء معايير سلوكية مثل استخدام الإشارات والإيماءات ومختلف الحركات الدالة على سلوك اجتماعي معين كالرضا والإعجاب أو الاحتقار... إلخ. ومفاد ذلك يشير إلى أهمية إجراء دراسات ميدانية لإقامة أواصر متينة بين الاتصال والأداء من جهة، وتأثير ذلك على العملية الإنتاجية من جهة أخرى.

ثانيا: الإبداع:

يُقصد بالإبداع استحداث أفكار وصياغة أنماط سلوكية جديدة بغية تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، حيث تُعد وظيفة الإبداع من أقل وظائف الاتصال ممارسة؛ وذلك لمواجهة المقاومة الشديدة التي تُبديها الأطراف المختلفة تجاه التغيير. فالروتين يُعد تقنية تنظيمية لتسهيل الأداء وتفادي الملل، غير أنه يقف حائلاً أمام الإبداع، فضلاً عن تصلب المبادئ والاتجاهات ولا سيما عندما يتطلب الإبداع بذل جهد كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الحديثة، إذ يُفترض أنه كلما كان المجهود المطلوب أكبر كانت المقاومة للتغيير أشد.

ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد والجماعة بصعوبة التأقلم مع الوضع الجديد الذي يهدد الاستقرار الفردي أو الجماعي الذي تحقق في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة. ويرتبط الإبداع ببعدين أساسيين؛ يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشروعات والمخططات الجديدة، بينما يمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول. وبطبيعة الحال، يلعب الاتصال دوراً محورياً في تحقيق كلا البعدين، وذلك من خلال وضع برنامج يهدف إلى الحد من المقاومة أو القضاء عليها، وإقناع مختلف الأطر بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في بيئة العمل، وتوفير مناخ نفسي يسمح للأفراد بالمبادرة وتناول المشكلات والابتكار بأساليب حديثة في مجالات متعددة.

ثالثا: الصيانة:

يبرز دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية:

- حفظ الذات وما يتصل بها من العواطف والمشاعر.
- تعديل مواقف الأفراد بناءً على القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يتم بينهم على مستوى أفقي أو عمودي.
- ضمان ديمومة العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

وباختصار، فإن الإنتاج والإبداع والصيانة تُعد ثلاث وظائف يسعى الاتصال لتحقيقها والتأثير في توجيهها، إلى جانب تأثير الأجهزة على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال.

وهذا ما يؤكد التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات والأفراد، ومهما يكن فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال؛ فإذا كان المفهوم الأول يتعلق بمضمون الاتصال، فإن المفهوم الثاني يرتبط بالمسارات والأشكال والمستويات التي يتحرك خلالها الاتصال، وهو ما يشكل شبكات وقنوات الاتصال.[1]

تُشكل وظائف الاتصال في الأدبيات الأكاديمية والاجتماعية النسق العملياتي الذي يفسر الأدوار الفعلية التي تؤديها العملية الاتصالية داخل البنى المجتمعية والمؤسسية، حيث تتجاوز هذه الوظائف مجرد النوايا والأهداف الفردية لتشمل الآثار والمخرجات الموضوعية التي تنعكس على استقرار النظام العام وتطوره؛ وقد أسهمت المقاربات السوسيولوجية والإعلامية الكلاسيكية في بلورة تصنيفات دقيقة ومحددة لهذه الوظائف، بغية تحديد كيفية مساهمة التدفق المعلوماتي والتبادل الرمزي في تكيف النظم الاجتماعية والإدارية مع بيئتها، وضمان تماسكها الهيكلي في مواجهة مختلف التحديات.

إن وظائف الاتصال تتشابك في نسق وظيفي متكامل لا ينفصل فيه البعد الإخباري والتحليلي عن البعد الثقافي والتوجيهي، لتشكل مجتمعةً الآلية الحيوية التي تضمن بقاء المجتمعات واستدامة المؤسسات وتطورها؛ حيث يتحول الاتصال من مجرد أداة مجردة لتبادل الرموز إلى قوة بنائية تدير التفاعلات الإنسانية، وتحافظ على التوازن البنيوي للكيانات المختلفة، وتوجه السلوك الاجتماعي نحو التكيف الفعال والعقلاني مع متطلبات الواقع المعقد وسريع التغير.

7. نماذج الاتصال العامة:

تُعتبر أدبيات المعرفة الاتصالية صرحًا استكشافه وتأطيره مرّ بمحطات متعددة على يد كوكبة من العلماء والباحثين، حيث ركّز هؤلاء على تفكيك بنية الاتصال وشرح كيفية تدفق المعلومات بين الأطراف المختلفة.

أولا: نموذج أرسطو

يُعدّ أرسطو (385-322 ق.م) برفقته أستاذه أفلاطون (427-347 ق.م) اللبنة الأولى والمؤسسين الحقيقيين للبحوث الكلاسيكية في فن خطابة وتواصل الإنسان؛ إذ انتهى كلاهما إلى أن الاتصال يمثل مهنة أو صنعة قابلة للتلقين والممارسة التطبيقية، كما جزم أرسطو بأنه يصنف كعلم مستقل بذاته.

وقد اختزل أرسطو العملية الاتصالية في كونها نشاطًا يدور بين خطيب (متحدث) يعتمد على ابتكار البراهين والحجج لتقديمها في صياغة شفاهية لجمهور الاستماع. وتتلخص غاية الملقي هنا في ترسيخ انطباع إيجابي عن ذاته، وحث أفراد المتلقين على استيعاب مضمون الرسالة والتقاطها.[2]

---

[1] مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي والتصنيعي، ط. 1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 154.

[2] أرسطو وأفلاطون، الدراسات القديمة لفن الاتصال والخطابة، ط. 1، دار المعرفة العتيقة، أثينا، 350 ق.م، ص 12.

ثانيا: نموذج شانون وويفر

صمم الباحث "شانون" العامل بمختبرات شركة "بيل" الأمريكية للهواتف بمساعدة زميله "ويفر" عام 1949 هيكلًا مفاهيميًا يصف الاتصال بكونه نشاطًا خطيًا يسير في اتجاه أحادي. وتتكون هذه العملية وفقًا لهما من خمس محطات أساسية إلى جانب عنصر "التشويش" الذي يعرقل كفاءة التدفق، وهاته المحطات هي: مصدر المادة، المرسل، الوسيلة أو القناة، المستقبل، والهدف.

تنطلق الخطوة الأولى باختيار المصدر للرسالة وترميزها عبر جهاز إرسال يحولها إلى موجات وإشارات تناسب طبيعة القناة. في المرحلة التالية، يؤدي جهاز الاستقبال دورًا معاكسًا من خلال فك الشفرات وتحويل الإشارات إلى صيغة يفهمها المتلقي النهائي. ويشير النموذج إلى أن التحريفات التي تطرأ على المضمون أثناء انتقاله تعزى إلى العوائق التشويشية أو مفهوم "الانتروبيا" (العشوائية وسوء التنظيم وتكثيف الحشو)، مما يحدث فجوة بين الإشارة الانطلاقية والتنفيذية.[1]

ثالثا: نموذج ميلفين ديفلور

طور ديفلور نموذج "شانون وويفر" في عام 1966 ليدرس درجة المطابقة بين الرسالة المصوغة في ذهن المصدر وتلك التي يستقبلها المتلقي. حيث يتشكل المعنى لدى المرسل ثم يتحول لرسالة تُبث عبر أجهزة ومنافذ إعلامية وصولًا للمستهدف الذي يفككها استخراجًا للمفهوم. استنتج ديفلور أن التوافق التام بين المعنى المرسل والمعنى المستوعَب يُعد أملًا نادر التحقق. ونتيجة لذلك، أدرج عنصر "التغذية الراجعة" (رجوع الصدى) ضمن هيكلية شانون؛ كعنصر يتيح للمصدر قياس رد فعل المتلقي ومن ثم تعديل رسالته لضمان الوصول إلى التأثير المنشود.[2]

رابعا: نموذج دافيد بيرلو

يقوم إطار بيرلو على أربعة أركان محورية: (المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل). بيد أن بيرلو ينبه إلى أن بداية الاتصال لا تنحصر مجردةً في المصدر؛ إذ إن محتوى معلوماته هو نتاج تفاعل مركب بين مهاراته الاتصالية، حصيلته المعرفية، اتجاهاته النفسية، والمنظومة الاجتماعية والثقافية التي يحتضنها.

أكد بيرلو أن الاتصال سياق متتابع، جازمًا بأن "المعاني تكمن في البشر لا في المفردات"؛ أي أن تأويل الفحوى يعتمد أساسًا على خلفيات طرفي الاتصال وما تعنيه المسميات لهما. وبذلك أسهم هذا النموذج في نقل أبحاث الاتصال من التركيز المباشر على نقل البيانات إلى التركيز على كيفية تفسيرها وصناعة الدلالة.[3]

---

[1] كلود شانون ووارين ويفر، النظرية الرياضية للاتصال، ط. 2، مطبعة جامعة إلينوي، أوربانا، 1949، ص 88.

[2] ميلفين ديفلور، نماذج الاتصال الجماهيري، ط. 1، منشورات ديفيد مكاي، نيويورك، 1966، ص 45.

[3] دافيد بيرلو، عملية الاتصال: مقدمة في النظرية والتطبيق، ط. 1، دار هولت ورينهارت ووانستون، نيويورك، 1960، ص 73.

خامسا: نموذج ويلبر شرام

أثرى شرام الأدبيات الاتصالية بطرح عدة نماذج ديناميكية، حيث يرى أن المصدر قد يتجسد في فرد يتحدث أو يرسم، أو مؤسسة كصحيفة أو دار نشر أو هيئة بث. وتتنوع الرسالة بين حبر على ورق، أو موجات صوتية، أو ترددات كهرومغناطيسية، أو إيماءات جسدية.

يرى شرام أن الاتصال هو مسعى هدف إلى بناء "أرضية مشتركة"، مشددًا على حتمية وجود "مجال الخبرة" بين الطرفين؛ فغياب التقاطع في الخبرات يؤدي حتمًا إلى تفسير الرسالة بشكل خاطئ. كما أبرز شرام دور التغذية الراجعة لتجاوز الضوضاء، وألغى الحد الفاصل بين المرسل والمستقبل؛ كون المتلقي عند إصداره لرد الفعل يستحيل مرسلًا، مما يحول الاتصال إلى عملية دائرية مغلقة.[1]

سادسا: نموذج أسجود وشرام

صيغ هذا الطرح عام 1959 مرتكزًا على عناصر: (المرسل، الرسالة، المستقبل)، مع افتراض تكافؤ كامل في السلوك الوظيفي لطرفي الاتصال. يقوم المرسل بترجمة أفكاره إلى رموز (شفهية، كتابية، أو حركية) ضمن رسالة قد تكون مقالًا، أو شفرة، أو بثًا إذاعيًا.

في المقابل، يستقبل الطرف الآخر المضمون ويفكك رموزه لغرض الاستيعاب، ثم يتولى صياغة مشاعره أو أفكاره في شفرات جديدة ليرسلها مجددًا للمصدر الأول. يُظهر هذا النموذج تبادلًا مستمرًا للأدوار وتماثلًا في المهام، مما يجعله أكثر ملاءمة لتفسير الاتصال الشخصي مقارنة بالاتصال الجماهيري.[2]

سابعا: نموذج جيربنر:

قدم جورج جيربنر عام 1956 نموذجًا عامًا يربط بين عملية الإدراك الحسي وبين إنتاج الرسالة الاتصالية وسياقها البيئي. ويصوّر النموذج الاتصال بوصفه استجابة لحدث محدد؛ حيث يلتقط الفاعل (سواء كان إنسانًا أو جهازًا) شواهد من الواقع بناءً على أدواته الإدراكية ومجاله الثقافي، ليصوغ منها رسالة تحتوي مضمونًا وشكلًا معبرًا عن تلك الواقعة. يتميز هذا النموذج بقدرته على التكيف مع مختلف أشكال التواصل (الفردي، الجماهيري، الآلي)، إذ لا يقف عند حدود نقل المعلومات، بل يركز على كيفية تحويل الأحداث إلى دلالات ومعانٍ مبنية على الإدراك الانتقائي.[3]

---

[1] ويلبر شرام، كيف يعمل الاتصال، ط. 3، مطبعة جامعة إلينوي، أوربانا، 1954، ص 21.

[2] تشارلز أسجود وويلبر شرام، عمليات الاتصال السلوكية، ط. 1، دار إدواردز، ميتشيغان، 1959، ص 115.

[3] جورج جيربنر، نحو نظرية عامة في الاتصال، ط. 1، مجلة الاتصال، واشنطن، 1956، ص 171.

ثامنا: نموذج رايلي ورايلي

طوّر الزوجان رايلي هذا النموذج عام 1953 لإدخال البُعد الاجتماعي والنسقي في تفسير الظاهرة الاتصالية. فقد انتقدا الطروحات التي تتناول المرسل والمستقبل كأنفس معزولة، وأكدا أن كلاً من طرفي الاتصال ينتمي إلى "جماعات أولية" (كالعائلة وأصدقاء العمل) و"جماعات ثانوية" (كالطبقات الاجتماعية والمؤسسات). وفقًا للنموذج، تشكل هذه البنى الاجتماعية إطارًا ضاغطًا يوجه عملية صياغة الرسائل وتأويلها. وبذلك تحول الاتصال من مجرد خطة ميكانيكية بين بث واستقبال إلى عملية تفاعلية معقدة تؤثر فيها البيئة البنيوية للمجتمع برمته.[1]

8. النماذج السياسية للاتصال:

تعالج هذه الفئة من النماذج ظاهرة التواصل باعتبارها أداة لتوجيه الجماهير، وصناعة الرأي العام، وتشكيل السلوك السياسي داخل المجتمع.

أولا: نموذج هارولد لاسويل

قدم عالم العلوم السياسية هارولد لاسويل نموذجًا شاملاً للاتصال ترك أثرًا بارزًا في تخصصه الاصلي وفي الدراسات الإعلامية. وتتلخص بنيته في التساؤل المباشر: من يقول؟ ماذا يقول؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ وبأي أثر؟ ركز لاسويل على الرسائل الشفهية وأبدى اهتمامًا محوريًا بطرفي العملية ووسيلتها، معتبرًا أن الاتصال يسير في اتجاه خطي أحادي يهدف فيه المرسل إلى التأثير على المستقبل. ويعزى هذا التركيز إلى انشغال لاسويل بتحليل محتويات الدعاية السياسية والرأي العام وتكتيكات الحرب النفسية في أمريكا. بالرغم من القيمة التطبيقية للنموذج في مجالات الإعلان والدعاية السياسية، إلا أنه واجه انتقادات متعددة تمثلت في:

- الافتراض الحتمي بأن الرسائل تحقق التأثير دومًا.
- التسليم الأولي بأن للمرسل دائمًا قاصدية مسبقة للتأثير.
- المغالطة في حجم قوة تأثير الإعلام الجماهيري.
- إسقاط عنصر "التغذية الراجعة" (الاستجابة)، وجعل الاتصال عملية أحادية تدفقية فقط.[2]

ثانيا: نموذج ديفيد إيستون

صاغ ديفيد إيستون نظريته الشهيرة في تحليل النظم السياسية والمعروفة بـ "الصندوق الأسود"، واصفًا النظام السياسي بأنه نسق ديناميكي متفاعل يعتمد كليًا على التدفق الاتصالي لضمان استمراره وتوازنه. ويتكون هذا النموذج

[1] جون رايلي وماتيلدا رايلي، الاتصال الجماهيري والتركيب الاجتماعي، ط. 2، دار النشر المعاصرة، نيويورك، 1953، ص 53.

[2] هارولد لاسويل، تركيب ووظيفة الاتصال في المجتمع، ط. 1، مؤسسة هابر ورو، نيويورك، 1948، ص 37.

من ثلاثة أركان متتابعة: المدخلات (تتمثل في المطالب الاجتماعية والضغوط والرغبات المرفوعة من الجماهير والأحزاب)، وتدخل هذه المدخلات إلى عملية المعالجة داخل أجهزة الدولة (الصندوق الأسود)، لتخرج في شكل مخرجات (قرارات وسياسات وتشريعات حكومية).

تتصل هذه المخرجات بالبيئة مرة أخرى عبر خط سير يسمى "التغذية الراجعة" (Feedback)، والتي تنقل ردود أفعال المجتمع تجاه القرارات المصدرة. ويُعد الاتصال السياسي في طرح إيستون هو الشريان الحيوي الذي ينقل المطالب إلى السلطة ويرجع القرارات للجمهور لضمان استقرار النظام.[1]

ثالثا: نموذج كارل ديتش

يُعتبر كارل ديتش الرائد الأول لتطبيق مقتربات السيبرنيطيقا (علم التحكم والاتصال) في النظرية السياسية، وذلك عبر كتابه الشهير "أعصاب الحكومة". يرى ديتش أن النظام السياسي يشبه الشبكة العصبية المعقدة التي تُدار عن طريق تلقي المعلومات، معالجتها، وصنع القرار بناءً عليها، تتألف البنية الاتصالية لدى ديتش من أربعة أنسجة متكاملة:[2]

- **نسق الاستقبال:** المستشعرات والقنوات التي تلتقط البيانات والأخبار من البيئتين الداخلية والخارجية وتعمل على غربلتها.
- **نسق الذاكرة:** أوعية التخزين والسجلات المشتملة على خبرات النظام التاريخية وروافده المرجعية.
- **نسق القيم:** المنظومة التفضيلية والأيدولوجية التي يستند إليها صناع القرار للمفاضلة بين الخيارات المتاحة.
- **نسق التنفيذ والتغذية الراجعة:** الأجهزة المنفذة للقرارات السياسية، متبوعة بـ "الاسترجاع" لمعرفة مدى انحراف الأداء عن الأهداف المرسومة بغية تعديل السلوك السياسي.

تُشكّل النماذج السياسية للاتصال أطراً تحليلية وإبستمولوجية مركزية في حقل العلوم السياسية، حيث تُصاغ بهدف تفسير طبيعة التدفقات الإعلامية والرمزية والمعلوماتية داخل النسق السياسي، وبيان كيفية توظيف الرسالة الاتصالية في توجيه التفاعلات المتبادلة بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع؛ إذ تسعى هذه النماذج العلمية إلى تفكيك آليات صنع القرار، وتحديد أنماط التأثير الإيديولوجي والدعائي، واستكشاف دور التبادل الرمزي في تشكيل الرأي العام وتأمين الشرعية للأنظمة الحاكمة عبر أدوات منهجية دقيقة ومستمرة.

تتجسد أولى هذه المقاربات في نموذج هارولد لاسويل الوظيفي الخطي، الذي استند إلى تساؤله الخماسي الشهير والمتمثل في تحديد من يقول، ماذا، بأي وسيلة، لمن، وبأي أثر، حيث ركز هذا الطرح على تحليل مضامين الخطاب

---

[1] ديفيد إيستون، النظام السياسي: بحث في حالة علم السياسة، ط. 1، منشورات كنوبف، نيويورك، 1953، ص 129.

[2] كارل ديتش، أعصاب الحكومة: نماذج من الاتصال السياسي والتحكم، ط. 2، المطبوعات الحرة، نيويورك، 1963، ص 94.

السياسي وأثر الحملات الإعلامية والدعاية السياسية في توجيه سلوك الجماهير؛ وفي المقابل، وسّع ديفيد إيستون هذه الرؤية من خلال نموذجه النسقي التحليلي، حيث اعتبر الاتصال القناة الحيوية التي تنقل المطالب والمساندة كمدخلات اجتماعية وسياسية من البيئة إلى داخل النظام السياسي، لتتحول عبر عملية المعالجة واتخاذ القرار إلى سياسات وتشريعات عامة كمخرجات تتغذى راجعة إلى البيئة لتضمن إعادة إنتاج النظام واستقراره البنيوي.

وفي مرحلة تنظيرية أكثر تعقيداً وعمقاً، قدم كارل ديتش نموذجه السيبرنطيقي الذي قارَب فيه النظام السياسي بوصفه شبكة معقدة للاتصال والتحكم تشبه الجهاز العصبي في الكائن الحي، حيث اعتبر أن الفاعلية السياسية والقدرة على التوجيه الحكومي تعتمدان بالأساس على كفاءة تدفق المعطيات، وسرعة استجابة القيادة السياسية للمتغيرات الداخلية والخارجية، ومدى جودة الذاكرة التنظيمية للمؤسسات في تخزين المعلومات واسترجاعها عند اتخاذ القرار؛ وهو ما جعل الاتصال في هذه المقاربة المعاصرة بمثابة الجوهر الفعلي للعملية السياسية برمتها، والمحدد الرئيس لقدرة الدولة على البقاء والسيطرة والتكيف.

وعلى ضوء ما تقدم، يُمكن الاستنتاج بأن النماذج السياسية للاتصال، بدءاً من خطية لاسويل الإقناعية ووصولاً إلى نسقية إيستون وسيبرنطيقية ديتش المتقدمة، قد أحدثت تحولاً إبستمولوجياً بارزاً في الفكر السياسي المعاصر؛ حيث نقلت التحليل من الأطر الدستورية والقانونية الشكلية والجامدة إلى دراسة التفاعلات الديناميكية الحية، مما أتاح فهم السلوك السياسي والأنظمة الحاكمة باعتبارها شبكات اتصالية مرنة يتوقف نجاحها على سلامة قيادة تدفق المعلومات ودقة معالجة التغذية الراجعة.

خلاصة:

في ختام هذا المدخل التأسيسي للعملية الاتصالية، يتضح جلياً أن الاتصال ليس مجرد نقل ميكانيكي أو أحادي الاتجاه للبيانات والأفكار، بل هو عملية تفاعلية، ديناميكية، ودائرية معقدة، تتداخل فيها الأبعاد اللفظية وغير اللفظية، وتتأثر بالسياقات الثقافية والاجتماعية والسياسية للمحيط الذي تجري فيه.

كما أبرزت دراسة النماذج الاتصالية تحولاً إبستمولوجياً بارزاً؛ إذ انتقلت الأدبيات المعرفية من النظرة الخطية المبسطة للاتصال (كما في نماذج أرسطو وشانون وويفر) إلى الرؤية التفاعلية الشبكية (كما لدى شرام وجيربنر ورينات رايلي). لتصل هاته المقاربات إلى قمتها التركيبية في الحقل السياسي مع نماذج لاسويل وإيستون وديتش، والتي أثبتت أن التدفق الاتصالي هو بمثابة "الجهاز العصبي" و"الشريان الحيوي" للأنظمة السياسية، والمحدد الرئيس لقدرة الدولة على إدارة مدخلات المجتمع، ومعالجة قراراتها، وضمان الاستقرار والتكيف البنيوي، وبناءً على ذلك، يظل الاتصال الظاهرة الأكثر محورية في فهم السلوك الإنساني والتنظيمي، والأداة الأولى لصناعة التفاهم وبناء المجتمعات.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. كيف ينعكس الانتقال من النماذج الاتصالية الخطية (كالنموذج الأرسطي) إلى النماذج الدائرية في فهم التفاعل بين السلطة والجماهير؟
2. بين كيف يُفسر نموذج ديفيد إيستون (الصندوق الأسود) الاتصال السياسي كشرط لاستقرار النظام السياسي وبقائه؟
3. ما وجه النقد الأساسي الموجه لنموذج هارولد لاسويل عند تطبيقه على تحليل الرأي العام والدعاية السياسية؟
4. وضّح كيف طبق كارل ديتش مفاهيم السيبرنيطيقا (علم التحكم) في تحليله لبنية النظام السياسي عبر كتابه "أعصاب الحكومة"؟
5. لماذا يُعد مفهوم "مجال الخبرة" عند ويلبر شرام حاسمًا في نجاح الخطاب السياسي الموجّه للجمهور؟
6. كيف يسهم الاتصال السياسي في إضفاء الشرعية على الأنظمة الحاكمة وضمان استقرارها المؤسسي؟
7. قارن بين المنظور النسقي عند ديفيد إيستون والمنظور السيبرنيطيقي عند كارل ديتش في تحليل الاتصال داخل النسق السياسي.
8. ما مدى قدرة النماذج الاتصالية الكلاسيكية على تفسير الظواهر الإعلامية والسياسية في عصر الاتصال الرقمي؟

المحاضرة الثانية: الاتصال التنظيمي والإداري:

1. مفهوم الاتصال التنظيمي والاتصال الإداري
2. أشكال الاتصال الإداري
3. اتجاهات الاتصال الإداري
4. مجالات الاتصال في المؤسسات العامة والسياسية
5. معايير وشروط فعالية الاتصال الإداري
6. معوقات الاتصال الإداري والتنظيمي
7. طرق وأساليب تحسين الاتصال والتغلب علىٰ معوقاته

تمهيد:

يُعد الاتصال من أهم العمليات التي تقوم عليها الحياة التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات، إذ لا يمكن لأي مؤسسة عامة أو سياسية أن تحقق أهدافها بكفاءة في غياب نظام قادر على نقل المعلومات والتعليمات والتوجيهات وتبادل الآراء بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية. فالقرارات والسياسات لا تكتسب فعاليتها بمجرد صدورها، وإنما تتطلب إيصالها بصورة واضحة إلى الجهات المعنية، كما تحتاج الإدارة في المقابل إلى الحصول على المعلومات والتقارير والملاحظات التي تساعدها على فهم واقع العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

ولا يقتصر الاتصال داخل المؤسسة على نقل المعلومات من الإدارة إلى الموظفين، بل يشمل مختلف أشكال التفاعل الرسمي وغير الرسمي، ويتخذ اتجاهات متعددة؛ فقد يكون هابطًا من القيادة نحو المستويات الأدنى، أو صاعدًا من الموظفين نحو الإدارة العليا، أو أفقيًا بين الوحدات والأفراد في المستوى التنظيمي نفسه. كما يتجاوز الاتصال حدود المؤسسة من خلال علاقاتها بالمواطنين ووسائل الإعلام والمؤسسات الأخرى والمجتمع المدني والفاعلين السياسيين.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة الاتصال التنظيمي والإداري باعتباره عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنسيق والتعاون، ودعم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز المشاركة والثقة داخل المؤسسات العامة والسياسية. لذلك تتناول هذه المحاضرة مفهوم الاتصال التنظيمي والإداري، وأشكاله واتجاهاته ومجالاته، إضافة إلى شروط فعاليته وأبرز معوقاته وسبل تحسينه.

1. مفهوم الاتصال التنظيمي والاتصال الإداري:

أولا: مفهوم الاتصال التنظيمي

تناولت الأدبيات الأكاديمية والدراسات المرجعية مفهوم الاتصال التنظيمي بتفريعات متعددة، حيث قدم الباحثون والمتخصصون أطروحات متباينة لتحديد ماهيته. ونستعرض فيما يلي أبرز تلك المقاربات على سبيل المثال لا الحصر:

- ينظر إلى الاتصال التنظيمي بصفته المنظومة التي تسمح بانتقال المعلومات والخبرات والمستجدات في المحيط المؤسسي، ويشبه بالنسق العصبي للمؤسسة الذي يتيح للإدارة استناداً عليه اتخاذ القرارات وإقرارها.[1]

[1] محمد شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1982، ص 242.

- كما ينفذ هذا النمط الاتصالي اتساقاً مع البناء التنظيمي الذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات وتوزيع المهام الإدارية داخل المنشأة.[1]

- ويصاغ الاتصال التنظيمي كذلك كعملية موجهة تتم بين طرفين أو أكثر بغرض تبادل المعطيات والأفكار، مما يساهم في تشكيل التوجهات وتعديل المواقف.[2]

- ويعرف أيضاً بأنه عملية توليد وتوفير أو تجميع المعطيات الأساسية لاستمرارية النشاط الإداري ونقلها وتداولها، بما يحقق إحاطة الأفراد والجماعات بالمستجدات والمعارف، والتأثير في سلوكهم أو تعديل اتجاهاتهم وتوجيهها.[3]

- ويؤخذ الاتصال التنظيمي كذلك على أنه مجموعة الأدوات والوسائل الاعتيادية التي يعتمدها القادة أو الموظفون لتزويد بقية الأطراف بالبيانات المستهدفة.

يعرف الاتصال التنظيمي بكونه آلية ينجم عنها تبادل البيانات والمعارف بمختلف أنماطها بين الأعضاء داخل الهيكل الإداري للمؤسسة، بغية إحداث تعديل معين، فهو يعتبر أداة رئيسية لتوجيه سلوكيات العاملين والتأثير فيهم بنجاح.[4]

ثانيا: مفهوم الاتصال الإداري

- يشير الاتصال الإداري إلى تبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين عبر شتى المستويات الإدارية بغرض إيجاد التفاعل بمفهومه الشامل، مما يساهم في إحداث ديناميكية وتفاعل جماعي داخل المنشأة.

- وفي صياغة أخرى، يعبر الاتصال الإداري عن النشاط الذي يتم من خلاله نقل البيانات والمعطيات بين طرف مُرسِل وآخر مُستقبِل، سواء جرى هذا التداول عبر الوسائط الشفهية أو الطرق الكتابية.[5]

- يتحدد الاتصال الإداري بكونه عملية تفاعلية تقوم على تداول الآراء والمعارف بين مختلف الأطراف والوحدات الإدارية داخل البناء التنظيمي بغية الوصول إلى هدف محدد، وهو ما يعني وجود رسالة محددة يتم تناقلها بين طرفين.[6]

- يعبر عن الاتصال الإداري بكونه مساراً لنقل المعارف والأفكار، وشكلاً من التفاعل الناجم عن استخدام إشارات جسدية أو بصرية أو مكتوبة أو منطوقة أو غيرها من الرموز الكفيلة بتحفيز استجابات سلوكية قد لا يحققها المثير ذاته بمفرده.[7]

---

[1] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط. 6، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 353.

[2] عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 19.

[3] مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط. 2، دار الطلبة، بيروت، لبنان، 1992، ص 19.

[4] محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1989، ص 35.

[5] محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط. 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 15.

[6] إسماعيل سعيد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2020، ص 19.

[7] هاشم محمد رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 89.

- إن اعتبار الاتصال الإداري نسقاً متكاملاً ينطوي على ممارسات متعددة كالإصغاء والتأمل والصياغة واختيار البدائل، فضلاً عن رصد التحولات في المشاعر والسلوك. كما يمثل عملية منظمة تهدف إلى تحفيز الموظفين وتوليد الدوافع لديهم لتبني توجهات جديدة وممارسات حديثة، انطلاقاً من أن التفاعلات السابقة تُلقي بظلالها على الحاضر، ومعطيات الراهن توثق ملامح المستقبل.[1]

- يرى بأن الاتصال الإداري بصفته العملية التفاعلية التي يتم عبرها تبادل المفاهيم والمعاني والأفكار بين طرفين أو أكثر تحقيقاً للغايات التنظيمية؛ ومن ثم فهو بمثابة الشرايين التي تربط أجزاء البناء الهيكلي داخل المؤسسة، إذ لا يمكن تصور وجود كيان تنظيمي يعمل بمعزل عن الاتصالات القائمة بين أقسامه وأفراده، وهي الممارسات التي تمنحه ديمومة التكامل وتضمن كفاءة الأداء.[2]

ثالثا: أهمية الاتصال الإداري:

تتجلى الأهمية المحورية للاتصال في البيئة المؤسسية عبر النقاط التالية:

- تبادل المعارف والمعلومات بين الأفراد لتعزيز وتدعيم التعاون المشترك.
- تحفيز الكوادر البشرية وتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام.
- الإسهام في تعديل الاتجاهات وبناء القناعات بغرض الإقناع والتأثير السلوكي.
- إحاطة العاملين بمتطلبات بيئتهم الاجتماعية والمادية.
- تعزيز جانب الترويح ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- دعم وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار من خلال تزويد الموظفين والمجموعات بالبيانات اللازمة.
- معالجة الإشكاليات والمعوقات التنظيمية بمختلف مستوياتها عبر التحليل واقتراح الحلول الملائمة.
- التأثير المباشر على الإنتاجية؛ إذ يعزز الاتصال الفعال الكفاءة متى ما اقترن بوضوح الغايات والمعايير.
- استيعاب أهداف المؤسسة والتزاماتها وتحقيق التكامل والتعاون بين الموظفين.
- ضبط وتنظيم السلوك التنظيمي للعمال من خلال تحديد الواجبات وآليات تحسين وتطوير الأداء.[3]

---

[1] صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 17.

[2] شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص 6

[3] محمود معن عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 163-164.

يُعد الاتصال التنظيمي من المفاهيم الأساسية في دراسة المنظمات، ويشير إلى العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعاني بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بما يسمح بتنسيق العلاقات والأنشطة وتحقيق قدر من الانسجام بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية، ولا يقتصر الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات.

بل يشمل مختلف التفاعلات الرسمية وغير الرسمية التي تتشكل داخل المنظمة، سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الوحدات والمصالح المختلفة، كما يشمل قنوات الاتصال الداخلية التي تسمح بتداول الأوامر والتعليمات والبيانات والآراء والتغذية الراجعة، وبذلك يمثل الاتصال التنظيمي شبكة من العلاقات الاتصالية التي تتفاعل من خلالها مكونات المنظمة في إطار هيكلها التنظيمي والثقافة السائدة فيها.

أما الاتصال الإداري فيرتبط بصورة أكثر تحديدًا بالعملية الإدارية، ويُقصد به تبادل المعلومات والبيانات والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية بما يخدم عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار، ويتميز هذا النوع من الاتصال بارتباطه المباشر بالسلطة والمسؤولية وبالعلاقات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي، فقد يكون نازلًا من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى في صورة أوامر وتعليمات وقرارات، أو صاعدًا من المرؤوسين إلى الرؤساء في صورة تقارير ومعلومات ومقترحات، كما قد يكون أفقيًا بين المسؤولين والوحدات التي توجد في المستوى الإداري نفسه بهدف تنسيق الأعمال وتبادل المعلومات.

ويظهر الفرق بين المفهومين أساسًا في نطاق كل منهما، فالرسالة التنظيمية أوسع وتشمل جميع أنماط الاتصال التي تحدث داخل المنظمة، بينما يركز الاتصال الإداري على الاتصال المرتبط مباشرة بالوظيفة الإدارية وبممارسة السلطة والتنسيق واتخاذ القرارات، ومع ذلك فهما مفهومان متداخلان، إذ يمثل الاتصال الإداري جزءًا أساسيًا من الاتصال التنظيمي، وتقوم العلاقة بينهما على تكامل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل البناء التنظيمي، وعليه يمكن اعتبار الاتصال التنظيمي الإطار الأوسع لتبادل المعلومات والعلاقات الاتصالية داخل المنظمة، في حين يمثل الاتصال الإداري الجانب الاتصالي المرتبط بصورة مباشرة بإدارة العمل وتوجيهه وتنظيمه.

2. أشكال الاتصال الإداري:

تتنوع الاتصالات الإدارية ويمكن تقسيمها وفق المحددات التالية:[1]

أولا: حسب درجة الرسمية:

تتفرع إلى نمطين أساسيين:

- **الاتصال الرسمي:** يمثل الآليات المعتمدة لنقل رؤى وتوجيهات القيادات الإدارية إلى المستويات التنفيذية، إلى جانب رفع انطباعات ومقترحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى صناع القرار في الأعلى.

[1] محمود معن عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007. ص170

- **الاتصال غير الرسمي:** يقوم على الروابط والتفاعلات الإنسانية بين مختلف مكونات وأفراد المؤسسة، ويعد داعماً ومكملاً للاتصال الرسمي، غير أنه قد يستغل أحياناً للإرباك أو لمصالح شخصية.

ثانيا: الاتصال حسب مسار التدفق:

يتوزع بحسب اتجاه حركة المعطيات على النحو التالي:

- **الاتصال النازل (العمودي):** ينساب من الهرم القيادي نحو المستويات الأدنى، وتتعدد أغراضه بين إصدار التوجيهات والأوامر والتكليفات الخاصة، وتبين الإجراءات والنظم الداخلية، وتوفير التغذية العكسية حول كفاءة أداء العاملين.
- **الاتصال الصاعد:** يمنح الكوادر التنفيذية مساحة لإيصال البيانات لرؤسائهم خاصة ما يتعلق بأسلوب ونشاط العمل، مما يسهم في تعزيز المشاركة الإدارية، ويتحقق عبر صناديق المقترحات، اللقاءات، وسياسة الباب المفتوح.
- **الاتصال الأفقي:** ينشأ بين العاملين في نفس المستوى الإداري أو بين أفراد من مستويات مختلفة بشرط ألا تكون العلاقة بينهم قائمة على التدرج الرئاسي المباشر.

ثالثا: حسب طبيعة الوسائل والأدوات:

يتحدد وفق الأسلوب المستعمل على النحو التالي:[1]

- **الاتصال اللفظي:** يعتمد اللفظ والكلمة لنقل الرسالة من المُرسِل إلى المُستقبِل، حيث تصل المعاني منطوقة عبر استخدام اللغة والكلمات الشفهية أو المدونة أو عبر الوسائط الإلكترونية.
- **الاتصال غير اللفظي:** يشمل الأنماط القائمة على اللغات غير اللفظية، كالإشارات، تعابير الوجه، الإيماءات، إضافة إلى الصور، الموسيقى، المجسمات، والوسائط البصرية.

ينقسم الاتصال الإداري داخل المنظمة إلى شكلين أساسيين هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، ويستند هذا التقسيم إلى طبيعة القنوات التي تنتقل من خلالها المعلومات وطريقة نشوء العلاقات الاتصالية بين أعضاء المنظمة، ويُقصد بالاتصال الرسمي ذلك الاتصال الذي يتم عبر القنوات التي يحددها الهيكل التنظيمي، بحيث تكون عملية نقل المعلومات مرتبطة بالسلطة والمسؤولية والاختصاصات الوظيفية، أما الاتصال غير الرسمي فينشأ بصورة تلقائية بين الأفراد نتيجة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الشخصية التي تتكون داخل بيئة العمل، ولا يخضع بصورة مباشرة للقواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة.

يأخذ الاتصال الإداري الرسمي عدة اتجاهات وفق موقع الأطراف في الهيكل التنظيمي، فقد يكون اتصالًا نازلًا من المستويات الإدارية العليا نحو المستويات الأدنى، ويظهر في القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وقد يكون

[1] برويس وردة، فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص ص 130-131.

صاعدًا من الموظفين نحو الإدارة في شكل تقارير وشكاوى ومقترحات ومعلومات مرتبطة بسير العمل، كما يمكن أن يكون أفقيًا بين الأفراد أو الوحدات التي تشغل المستوى التنظيمي نفسه بهدف التنسيق وتبادل المعلومات، وتتميز هذه الاتصالات بارتباطها بالمسؤوليات الوظيفية وبإمكانية تحديد مصدر الرسالة ومسارها داخل المنظمة، مما يجعلها جزءًا من البناء الإداري المعتمد.

أما الاتصال غير الرسمي فيتكون خارج المسارات المحددة رسميًا، وينتج عن العلاقات الاجتماعية والصداقة والثقة والتفاعل اليومي بين العاملين، وقد تنتقل المعلومات من خلال المحادثات المباشرة أو اللقاءات غير الرسمية أو شبكات العلاقات الشخصية، ويمكن أن يكون هذا الاتصال سريعًا ومرنًا في تداول المعلومات، لكنه قد يؤدي أحيانًا إلى انتقال معلومات غير دقيقة أو غير مكتملة بسبب إعادة تفسير الرسائل أثناء تداولها، ولذلك لا يمكن اعتباره بديلًا عن الاتصال الرسمي، بل يمثل نمطًا موازيًا يتفاعل معه باستمرار.

ويخلص التمييز بين الشكلين إلى أن الاتصال الرسمي يرتبط بالبناء التنظيمي والسلطة الوظيفية، بينما يرتبط الاتصال غير الرسمي بالعلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي، ويشكّل وجودهما معًا جزءًا من الواقع الاتصالي للمنظمة، حيث تتداخل القنوات الرسمية مع الشبكات غير الرسمية في عملية تداول المعلومات داخل بيئة العمل، مما يجعل فهم خصائص كل شكل وحدوده ضروريًا لتحليل الاتصال الإداري بصورة دقيقة.

3. مسارات الاتصال الإداري:

تُمثّل أساليب التواصل الإداري شريان الحياة في المؤسسات المعاصرة، حيث تُدار هذه العملية عبر مسارين رئيسيين: داخلي وخارجي، ويُسهم كل منهما بشكل محوري في دعم الغايات التنظيمية وضمان استمرارية التفاعل بين مختلف الأطراف المعنية.

أولا: الاتصال الداخلي:

يعبّر الاتصال الداخلي عن حركة وانسياب البيانات والتعليمات والقرارات داخل النطاق التنظيمي للمؤسسة، متضمناً فروعها وأقسامها المختلفة، وتتخذ هذه التدفقات عدة مسارات رئيسية:[1]

- **الاتصالات الهابطة (من الأعلى إلى الأسفل):** تتمثل في انتقال المعلومات والتوجيهات من مستويات القيادة والإدارة العليا نحو القواعد التنفيذية، وتستهدف شرح السياسات وتوضيح الأهداف والأوامر الإدارية لتوجيه الموظفين نحو تحقيق غايات المؤسسة، وضمان استيعابهم الدقيق للخطط والبرامج المعنية. وتُعد هذه التواصولات

[1] فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط. 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 116.

ضرورية لتمكين الإدارة من أداء مهامها بكفاءة، حيث توفر الموجهات اللازمة لإنجاز الأعمال وتُسهم في بناء جسور الثقة بين الإدارة والمرؤوسين.

- **الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى):** في هذا النمط، تتجه البيانات والمعلومات من المستويات الإدارية الدنيا نحو الإدارة العليا، وتتجسد عبر التقارير، الشكاوى، المقترحات، المذكرات، والبحوث المقدمة من الكوادر التنفيذية. ومع أن الاتصالات النازلة تُعد الأكثر انتشاراً، إلا أن الاتصالات الصاعدة تحظى بأهمية استراتيجية بالغة، إذ تُتيح للقيادة اكتشاف العقبات والانحرافات التشغيلية المحتملة، وتُعزز مبدأ المساهمة الفعالة للعاملين في الارتقاء بالأداء المؤسسي، فضلاً عن كونها تُشكل تغذية راجعة جوهرية لتقييم الخطط والستراتيجيات.

- **الاتصالات الأفقية (بين الإدارات في نفس المستوى):** تتحقق هذه الاتصالات من خلال تبادل البيانات والمعارف بين الأقسام والإدارات المختلفة الواضعة في نفس المستوى التنظيمي دون الحاجة للتدرج عبر التسلسل الهرمي الرسمي. وتُسهم الاتصالات الأفقية في تنسيق سير العمل، وتسهيل تبادل الخبرات، وتسريع معالجة القضايا المشتركة، بما يُعزز روح التعاون ويُقلل من النزاعات الإدارية الناجمة عن تداخل المهام أو تكرار الجهود. كما يتجاوز هذا النمط النمطيّة الهرمية التقليدية ليُضفي مرونة أكبر على العمل الجماعي.

ثانيا: الاتصال الخارجي:

يقصد بالاتصال الخارجي مجمل العلاقات والتفاعلات التي تبنيها المؤسسة مع محيطها البيئي الخارجي والذي يشمل:[1]

- العملاء والمستهلكين.
- المؤسسات والمنظمات الأخرى.
- النقابات العمالية والمهنية.
- الهيئات الحكومية والجهات التنظيمية.
- الوسطاء التجاريين.

ويتخذ الاتصال الخارجي صوراً متعددة منها التسويق، العلاقات العامة، التفاوض، والشراكات الاستراتيجية، حيث تهدف جميعها إلى تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة وضمان تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية. فالمنظمات الحديثة لا يمكنها العمل في معزل عن محيطها، بل تعتمد على شبكة متكاملة من الاتصالات الخارجية لضمان استمراريتها وتطورها.

[1] عبد الفتاح بوخمخ الطائي، الاتصالات الإدارية وتطبيقاتها في المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 94.

تتحدد اتجاهات الاتصال الإداري وفق المسار الذي تسلكه المعلومات داخل الهيكل التنظيمي، وتتمثل أساسًا في الاتصال الهابط، والاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي، ويعكس هذا التقسيم طبيعة العلاقات الإدارية بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية، كما يرتبط بتوزيع السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، ويُعد تحديد اتجاه الاتصال عنصرًا أساسيًا لفهم كيفية انتقال المعلومات والتعليمات والآراء بين الإدارة والعاملين، إذ لا تسير الرسائل الاتصالية في اتجاه واحد، وإنما تتحرك في مسارات متعددة وفق طبيعة المهمة والعلاقة التنظيمية بين أطراف الاتصال.

يتمثل الاتصال الهابط في انتقال المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى، ويجري عادة من خلال القرارات والتعليمات والأوامر والتوجيهات والسياسات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأعمال، ويكون مساره متوافقًا مع التسلسل الهرمي للسلطة داخل المنظمة، ويتيح هذا الاتجاه نقل الأهداف والتوقعات التنظيمية إلى العاملين وتوضيح المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، كما قد يتضمن معلومات تتعلق بالسياسات الداخلية أو التغييرات التنظيمية، ويعتمد نجاحه على وضوح الرسالة وملاءمة وسيلة الاتصال للمحتوى والمستوى التنظيمي المستهدف.

أما الاتصال الصاعد فيتحرك من المستويات الأدنى نحو المستويات الإدارية الأعلى، وينقل العاملون من خلاله التقارير والمعلومات المتعلقة بسير العمل والمشكلات والمقترحات والملاحظات إلى المسؤولين، ويتيح هذا الاتجاه للإدارة الحصول على معلومات من المستويات التي توجد في موقع التنفيذ المباشر، كما يوفر قناة للتغذية الراجعة بشأن مدى فهم التعليمات وتنفيذها، ويرتبط فعاليته بوجود بيئة تنظيمية تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم ونقل المعلومات دون عوائق غير مبررة.

ويتمثل الاتصال الأفقي في تبادل المعلومات بين الأفراد أو الوحدات التي تقع في المستوى التنظيمي نفسه، ويهدف أساسًا إلى التنسيق وتكامل الجهود وتبادل البيانات اللازمة لإنجاز المهام المشتركة، ويكتسب أهمية خاصة عندما تتطلب الأعمال تعاون أكثر من قسم أو وحدة تنظيمية، وبذلك تتكامل الاتجاهات الثلاثة في تشكيل حركة الاتصال الإداري، فالهابط ينقل التوجيه، والصاعد يوفر التغذية الراجعة والمعلومات، والأفقي يدعم التنسيق بين المستويات المتناظرة.

4. مجالات الاتصال في المؤسسات العامة والسياسية:

يتخذ الاتصال في المؤسسات العامة والسياسية مجالين رئيسيين هما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، ويستند هذا التمييز إلى طبيعة الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية وموقعها بالنسبة إلى المؤسسة، فالداخلي يتم داخل المؤسسة وبين مكوناتها البشرية والتنظيمية، بينما يتجه الخارجي إلى الأطراف الموجودة خارجها، وقد أكدت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن الاتصال الحكومي يشمل التواصل داخل الإدارات العامة ومع الجمهور الأوسع، بما يجعله جزءًا من ممارسة الحوكمة وتبادل المعلومات المرتبطة بالسياسات والخدمات العامة.

يشمل الاتصال الداخلي مختلف عمليات تبادل المعلومات بين المسؤولين والموظفين والوحدات والأجهزة التابعة للمؤسسة، ويظهر في نقل التعليمات والقرارات والتقارير والبيانات والتنسيق بين المصالح، كما يتضمن التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وتبادل الملاحظات والمقترحات بشأن تنفيذ المهام، وفي المؤسسات العامة والسياسية يكتسب هذا المجال طابعًا مؤسسيًا لأنه يرتبط بتوحيد المعلومات وتنسيق العمل بين مختلف الأجهزة، وقد أشارت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن الاتصال الداخلي يساهم في تدفق المعلومات وتبادل الممارسات وتعزيز التنسيق داخل الإدارة العامة.

أما الاتصال الخارجي فيتجه إلى المواطنين ووسائل الإعلام والمجتمع المدني والفاعلين السياسيين وأصحاب المصلحة وسائر الجماعات المعنية بنشاط المؤسسة، ويتم عبر البيانات الرسمية والمؤتمرات الصحفية والمواقع الإلكترونية والحملات الإعلامية والمنصات الرقمية وغيرها من الوسائل، ويشمل كذلك استقبال آراء الجمهور وملاحظاته، لذلك لا يقتصر على نقل المعلومات من المؤسسة إلى المجتمع، بل يمكن أن يأخذ شكلًا تفاعليًا يسمح بتبادل المعلومات والاستماع إلى احتياجات المواطنين، وتؤكد الأدبيات الحديثة للاتصال الحكومي أن هذا التفاعل يساعد على دعم الشفافية والمساءلة والمشاركة وتحسين استجابة السياسات العامة لمطالب المجتمع.

وبذلك يقوم الاتصال المؤسسي في المؤسسات العامة والسياسية على تكامل المجالين، إذ يوفر الداخلي الانسجام وتدفق المعلومات داخل المؤسسة، بينما يربط الخارجي المؤسسة بمحيطها الاجتماعي والسياسي، ويشكل الجمع بينهما إطارًا اتصاليًا متكاملًا يقوم على وضوح المعلومات والتفاعل المؤسسي والانفتاح على الجمهور.

5. معايير وشروط فعالية الاتصال الإداري:

تتحدد فعالية الاتصال الإداري بمدى قدرة العملية الاتصالية على نقل المعنى المقصود إلى المستقبل بصورة صحيحة وفي الوقت والمكان المناسبين، بما يسمح بتحويل المعلومات إلى فهم قابل للتنفيذ، ولا ترتبط الفعالية بكمية المعلومات المتداولة فقط، بل بجودة الرسالة وملاءمة القناة وطبيعة العلاقة بين أطراف الاتصال، وقد بينت الأدبيات المتخصصة أن تقييم الاتصال التنظيمي يستند إلى معايير تتعلق بالهيكل والرسائل ووسائل الاتصال والمرسل والمتلقي، مما يؤكد أن فعالية الاتصال ظاهرة متعددة الأبعاد وليست مرتبطة بعنصر واحد.

يتمثل أول معيار في الوضوح، بحيث تصاغ الرسالة بلغة دقيقة ومفهومة وتخلو من الغموض والتأويلات المتناقضة، ويرتبط به معيار الإيجاز الذي يقتضي التركيز على المعلومات الضرورية دون اختصار يخل بالمعنى، كما يجب أن تتصف الرسالة بالدقة والصحة والاكتمال، لأن نقص البيانات أو وجود معلومات غير صحيحة قد يؤدي إلى سوء الفهم واتخاذ قرارات غير ملائمة، وتشير الأدبيات الإدارية كذلك إلى أهمية الجمع بين الوضوح والإيجاز والاتساق عند بناء الرسائل داخل المنظمة.

وتشترط فعالية الاتصال أيضًا ملاءمة التوقيت، إذ ينبغي وصول المعلومات قبل انتهاء الحاجة إليها أو في الوقت الذي يسمح باتخاذ الإجراء المناسب، كما يجب اختيار وسيلة الاتصال وفق طبيعة الرسالة ودرجة حساسيتها وقدرة المستقبل على استيعابها، مع مراعاة تحديد المرسل والمتلقي والمسؤوليات المرتبطة بالرسالة، ويُعد تقليل التشويش والضوضاء الاتصالية شرطًا ضروريًا للحفاظ على المعنى أثناء انتقال الرسالة بين أطراف العملية الاتصالية.

ويُعد وجود التغذية الراجعة شرطًا أساسيًا لاكتمال الاتصال الإداري، لأنها تكشف مدى فهم الرسالة وتتيح تصحيح الأخطاء وتعديل المعلومات عند الحاجة، كما تتطلب الفعالية وجود استعداد للاستماع والتفاعل المتبادل، وثقة تسمح بتبادل المعلومات دون تشويه أو حجب غير مبرر، وبذلك تقوم فعالية الاتصال الإداري على تكامل الوضوح والدقة والاكتمال والتوقيت المناسب وملاءمة الوسيلة والتغذية الراجعة، وهي معايير تجعل الاتصال عملية تفاعلية منظمة وليست مجرد نقل أحادي للمعلومات.

6. معوقات الاتصال الإداري والتنظيمي:

تواجه مختلف أنشطة التواصل الإنساني عقبات ومشكلات تتفاوت باختلاف طبيعتها وتحد من كفاءتها. وفيما يخص الاتصال التنظيمي، تتباين هذه المعوقات بين منظمة وأخرى تَبَعاً لحجمها، طبيعة نشاطها، وهيكلها الإداري، إلى جانب ارتباط بعضها بخصائص الأفراد داخل المؤسسة أو بتأثيرات البيئة المحيطة، ومن أبرز هذه المعوقات التنظيمية ما يلي:

أولا: معوقات بيئية:

وترتبط بكافة الظروف والتحولات المحيطة بالمؤسسة وما تتضمنه من مخاطر، حيث تجد المؤسسة نفسها ملزمة بالتفاعل مع المحيط الخارجي للاستفادة من المزايا وتجنب الآثار السلبية. ومن أهم العقبات البيئية تلك الناتجة عن رفض مكونات المجتمع لنشاط المؤسسة بسبب آثاره المباشرة على البيئة وصحة السكان. وبالرغم من اعتماد تدابير وتجهيزات حديثة للحد من التلوث، يظل التوجس سائداً لدى المجتمع المحلي.[1]

ثانيا: معوقات شخصية:

تنشأ من طرفي عملية التواصل (المرسل والمستقبل) سواء بشكل فردي أو مشترك، كمدير المؤسسة أو القيادات العليا والعمال، ومن أهمها:[2]

- **التأويل الخاطئ للرسالة:** ينجم عن عوامل متعددة كالتوقعات الفردية، الاحتياجات، والخبرات المسبقة التي توجّه فهم المستلم، إضافة إلى التفاوت في المستوى الفكري بين الطرفين وصعوبة استيعاب المضامين غير المألوفة. ومثال

[1] كلفاح أمينة، استراتيجيات الاتصال، مرجع سابق، ص40

[2] أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 1985، ص 44.

ذلك برامج التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة التي تروم المؤسسة تطبيقها، حيث قد لا تدرك بعض الفئات العمالية أهميتها الاستراتيجية بالشكل المطلوب.

- **ضعف الثقة بالمرسل:** يتوقف نجاح التواصل على درجة الموثوقية المتبادلة. ويظهر السلوك الدفاعي لدى الأفراد سواء ممن يتمتعون بتقدير عالٍ أو منخفض للذات عند الشعور بالتهديد المسبق، مما يعيق تركيز المستقبل على الفحوى، لا سيما إذا احتوت الرسالة تقييماً لأدائه أو إدراكاً بعدم اهتمام المصدر بشؤونه المهنية.

- **القراءة الخاطئة للمحتوى:** تؤدي إلى إرباك الفاعلية الاتصالية نتيجة الغموض أو عدم دقة الألفاظ أو التباين في الخبرة، مما يتطلب ترسيخ أرضية مشتركة بين أطراف التواصل.

- **ضعف الانسجام:** يحدث نتيجة الفوارق في الخبرات الذاتية والنوايا، حيث يتخلل التواصل أحياناً نوع من المبالغة أو التناقض بين ما يُراد إبلاغه وحقيقة الخبرات السابقة.

- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد إلى استيعاب ما يتوافق مع أفكاره وقناعاته، بينما يحجب المعلومات التي تتعارض مع توجهاته.

- **العوائق اللغوية:** يشكل التباين الثقافي والتعليمي حاجزاً في تفسير الرسائل، كما يُبرز التخصص الفني صعوبة أكبر في التفاعلات المكتوبة مقارنة بالشفهية التي تتيح الاستفسار وإزالة الغموض.

- **التأثيرات الانفعالية:** ترتبط الكفاءة الاتصالية بالحالة النفسية للمرسل والمستقبل، حيث قد تشكل المشاعر الحادة عائقاً دون استيعاب المضمون.

- **الفوارق التكوينية والوراثية:** تتطلب العملية تحديد الخلفيات الخاصة بأطراف التواصل للوصول إلى التوافق، إذ تؤثر الصفات والنشأة على الاتجاهات الفكرية.

- **فلترة وتصفية البيانات:** تظهر جلياً في المسار الصاعد، حيث يُحذف أو يُعدل بعض المضمون لإبراز الجوانب الإيجابية فقط أمام الإدارة العليا التي تملك سلطة التقييم والترقية، مما يجعل التصفية ممارسة شائعة في كافة المستويات.

- **التجريد والتغاضي:** تتمثل في إهمال التفاصيل والتركيز على الانطباعات العامة بدلاً من الحقائق الملموسة.

ثالثا: معوقات تنظيمية:

يُحدد الهيكل التنظيمي شبكة العلاقات ونطاق السلطة ومسارات اتخاذ القرار، وبالتالي فإن أي خلل في هذا البناء ينعكس سلباً على التواصل، ومن صور ذلك:[1]

[1] محمد شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، د. ط.، د. د. ن.، القاهرة، مصر، 1982، ص 249.

- **عقبات التدرج الهرمي:** يؤدي ضعف الهياكل وكثرة المستويات الإدارية إلى تشويه البيانات وقلة تدفقها نحو القاعدة مقارنة بالمستويات العليا، فضلاً عن تباين نفوذ الفاعلين وخجل العمال من مواجهة رؤسائهم، وتأخير نقل المعلومات عبر التسلسل المعقد.

- **سلبية التخصص المفرط:** رغم دور تقسيم العمل في رفع الإنتاجية، إلا أنه قد يتحول إلى عائق حين تتشكل جماعات عمل بلغات فنية خاصة تصعّب الفهم الفردي وتؤثر على سير العمل.

- **سلبيات الرسمية الزائدة:** يؤدي الاعتماد المفرط على القنوات الكتابية إلى إغفال العلاقات الإنسانية، بطء الاستجابة في الحالات الطارئة، زيادة احتمالات التحريف، وغياب التغذية الراجعة.

- **مشكلات الارتباط بالبيئة الخارجية:** تنجم عن غياب سياسة اتصالية واضحة، التداخل بين التنفيذ والإدارة، التعقيد الناجم عن كثرة اللجان، عدم الاستقرار التنظيمي، والعجز عن التكيف مع المحيط الخارجي الذي يمد المنظمة بالبيانات والواردات البشرية.

رابعا: معوقات اجتماعية وثقافية:

ترتبط بأساليب التنشئة والمعايير القائمة داخل المنظمة وخارجها، وتتجسد في:[1]

- **التباعد الاجتماعي:** التباين في الأصول الجغرافية أو الفوارق اللغوية والفكرية بين الفاعلين يشكل حاجزاً شائعاً في المنظمات الكبيرة.

- **صعوبات التنسيق الجغرافي:** مواجهة عقبات في وضع برامج معتمدة نتيجة اتساع نطاق الانتشار الجغرافي للعاملين.

- **الاختلافات الثقافية:** تتنوع دلالات الألفاظ بتنوع الثقافات الفرعية، حيث يُستخرج المعنى بناءً على خبرات الفرد وبيئته.

- **أثر العوامل الثقافية على التماسك:** تؤدي الثقافة دوراً في تقريب المفاهيم وتقليل حدة النزاعات داخل فرق العمل.

خامسا: المعوقات الفنية والمادية:

ترتبط الوسائل والأدوات المستخدمة في إيصال الرسائل، حيث تُكمل الجوانب الفنية الأبعاد المادية لتمنح التواصل شكلاً أكثر انضباطاً. غير أن حدوث الأعطال أو ضعف جودة الطباعة والتعثر الصوتي أو البصري يؤثر مباشرة على فاعلية العملية الاتصالية.[2]

---

[1] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989، ص 275.

[2] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط. 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 241.

تتمثل معوقات الاتصال الإداري والتنظيمي في مختلف العوامل التي تحد من قدرة المعلومات على الانتقال بصورة واضحة ودقيقة بين أطراف المنظمة، وقد تكون هذه المعوقات مرتبطة بالأفراد أنفسهم أو بالبيئة التي تجري فيها العملية الاتصالية، وتشير الدراسات التطبيقية إلى أن عوائق الاتصال التنظيمي يمكن أن تتخذ أبعادًا سلوكية وهيكلية وسياقية، مما يدل على أن تعطل الاتصال لا ينتج عن سبب واحد، بل عن تفاعل مجموعة من العوامل المرتبطة بالإنسان والتنظيم والمحيط الاتصالي.

تشمل المعوقات الشخصية العوامل المرتبطة بخصائص المرسل والمتلقي وإدراكهما للرسالة، ومن أبرزها ضعف القدرة على التعبير أو الاستماع، وسوء الفهم، والاختلاف في التفسير والإدراك، إضافة إلى التحيزات الشخصية والخبرات السابقة والاتجاهات والمواقف التي قد تؤثر في فهم المعلومات، كما يمكن أن يؤدي الخوف من السلطة أو ضعف الثقة إلى إحجام العاملين عن نقل المعلومات أو إبداء آرائهم، وتظهر هذه المعوقات كذلك عند اختلاف الخلفيات اللغوية والثقافية أو مستويات المعرفة والمهارات الرقمية بين أطراف الاتصال، وقد بينت دراسة حول منظمة عامة أن العوائق الفردية ارتبطت بالتنافر المعلوماتي والمعرفي وبكيفية إدراك الأفراد للمعلومات وقيمهم تجاهها.

أما المعوقات البيئية فتتعلق بالظروف التنظيمية والمادية والتقنية التي تحيط بعملية الاتصال، وتشمل الضوضاء والمقاطعات وسوء تصميم أماكن العمل والمسافة بين الوحدات، إضافة إلى ضعف الوسائل التقنية أو انقطاع الاتصال الرقمي، كما تدخل ضمنها العوائق الهيكلية مثل المركزية المفرطة وكثرة المستويات الإدارية وشدة الرسمية، والعوائق الثقافية التي قد تحد من تبادل المعلومات والانفتاح بين العاملين، وقد أظهرت الدراسات أن العوامل الهيكلية والسياقية، إلى جانب العوامل السلوكية، تمثل مصادر مهمة لاختلال الاتصال التنظيمي.

وعليه، فإن معوقات الاتصال الإداري والتنظيمي تنقسم تحليليًا إلى معوقات شخصية تنشأ من خصائص أطراف الاتصال وإدراكهم وسلوكهم، ومعوقات بيئية ترتبط بالهيكل التنظيمي والظروف المادية والتقنية والثقافية، ويؤدي تداخل النوعين إلى تشويه الرسائل أو تأخيرها أو فقدان جزء من مضمونها، مما يجعل فهم مصادر العوائق شرطًا أساسيًا لتفسير اختلال تدفق المعلومات داخل المنظمة.

7. طرق وأساليب تحسين الاتصال والتغلب على معوقاته:

يتطلب تحسين الاتصال الإداري والتنظيمي معالجة مصادر الخلل في العملية الاتصالية بصورة متكاملة، بدءًا بتشخيص المعوقات المرتبطة بالأفراد والهيكل التنظيمي والوسائل والبيئة المحيطة، وقد بينت دراسات حديثة أن معوقات الاتصال قد تكون معرفية وثقافية وتنظيمية، وأن التعامل معها يستلزم تدخلًا إداريًا يضمن بناء نظام اتصالي أكثر كفاءة داخل المؤسسة. ويبدأ ذلك بتحديد أهداف الاتصال بدقة، ثم صياغة الرسائل بلغة واضحة ومباشرة

ومناسبة لمستوى المتلقين، مع تجنب الغموض والتكرار والمعلومات غير الضرورية، واختيار الوسيلة التي تتلاءم مع طبيعة الرسالة ودرجة استعجالها وحساسيتها، بما يحد من التشويش وسوء تفسير المعلومات.

ويُعد تطوير مهارات الأفراد من الأساليب الأساسية لتحسين الاتصال، وذلك من خلال التدريب على الاستماع الفعال، والتعبير الواضح، وإدارة الحوار، وفهم الاختلافات الإدراكية والثقافية بين العاملين، كما ينبغي تعزيز قدرة المسؤولين على استقبال المعلومات والآراء من المستويات الأدنى دون تشويه أو حجب، لأن فعالية الاتصال لا تتحقق بمجرد إرسال الرسائل، وإنما تتطلب قدرة متبادلة على الفهم والاستجابة، ويُسهم بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والانفتاح في تقليل الخوف من التعبير عن المشكلات والمقترحات.

وتتطلب مواجهة المعوقات التنظيمية تبسيط إجراءات الاتصال وتقليل التعقيد غير الضروري في التسلسل الإداري، وتحديد المسؤوليات والقنوات التي تمر عبرها المعلومات، مع دعم الاتصال الأفقي بين الوحدات المختلفة لتسهيل التنسيق، كما ينبغي الاستفادة من الوسائل الرقمية المناسبة دون إغراق العاملين بالرسائل والمعلومات غير المرتبطة بمهامهم، إذ قد يؤدي الإفراط في الاتصال إلى ضعف الانتباه وانخفاض القيمة الفعلية للمعلومات المتداولة. ويظل نظام التغذية الراجعة من أهم أساليب التحسين، لأنه يسمح بالتحقق من فهم الرسالة واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وقد أكدت المراجعات الحديثة أن التغذية الراجعة داخل المنظمات عملية معقدة تتأثر بالسياق وطريقة تقديمها وتلقيها. وعليه، يقوم تحسين الاتصال على وضوح الرسائل، وتنمية المهارات، وتبسيط القنوات، وتوفير الثقة، وتفعيل التغذية الراجعة، بما يحد من المعوقات ويعزز انسياب المعلومات ودقة التفاعل داخل المنظمة.

خلاصة:

يتضح من خلال دراسة الاتصال التنظيمي والإداري أن الاتصال يمثل عنصرًا أساسيًا في عمل المؤسسات واستمرارها، فهو الإطار الذي يسمح بتبادل المعلومات والمعارف والأفكار بين مختلف الفاعلين التنظيميين، ويساعد على تنسيق الجهود وتوجيه السلوك وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويظهر الفرق بين الاتصال التنظيمي والاتصال الإداري أساسًا في نطاق كل منهما؛ فالأول أوسع ويشمل مختلف العلاقات الاتصالية داخل المنظمة، بينما يرتبط الثاني بصورة مباشرة بالوظيفة الإدارية والسلطة والتنسيق واتخاذ القرار.

وفي المؤسسات العامة والسياسية، يتكامل الاتصال الداخلي مع الاتصال الخارجي؛ فالأول يضمن التنسيق وتدفق المعلومات داخل المؤسسة، بينما يربط الثاني المؤسسة بمحيطها الاجتماعي والسياسي. وتظل فعالية الاتصال مرتبطة بالوضوح والدقة والتوقيت المناسب وملاءمة الوسيلة والتغذية الراجعة، في حين قد تعوقه عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية وثقافية وفنية. ومن ثم فإن تحسين الاتصال يتطلب تطوير مهارات الأفراد، وتبسيط القنوات، وتعزيز الثقة والانفتاح، وتفعيل التغذية الراجعة بما يضمن انسياب المعلومات ودقة التفاعل داخل المؤسسة.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. كيف يختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال الإداري من حيث النطاق داخل المؤسسات العامة؟
2. ما هو الدور الاستراتيجي للاتصال النازل (الهابط) في توجيه الكوادر التنفيذية؟
3. كيف تؤثر ظاهرة "تصفية البيانات وفلترتها" كعائق شخصي على مسار اتخاذ القرار؟
4. ما هي الطبيعة المزدوجة (الإيجابية والسلبية) للاتصال غير الرسمي داخل بيئة العمل؟
5. لماذا يُعد الاتصال الخارجي ضرورة حتمية للمؤسسات العامة والسياسية في علاقتها مع المجتمع؟
6. استناداً إلى معايير فعالية الاتصال الإداري، كيف يمكن للقيادات السياسية والإدارية ضمان وصول التوجيهات وتحويلها إلى أداء ملموس دون تشويه؟
7. تعاني العديد من المؤسسات العامة من معوقات تنظيمية وبيئية تعرقل تدفق المعلومات. حلل أبرز هذه المعوقات واقترح آليات إدارية للتغلب عليها.
8. يرتكز الاتصال المؤسسي في الهيئات العامة والسياسية على التضافر بين المجالين الداخلي والخارجي. اشرح كيف يتكامل هذان المجالان لخدمة الحوكمة والسياسات العامة.

المحاضرة الثالثة: مدخل مفاهيمي للعلاقات العامة

1. مفهوم العلاقات العامة

2. خصائص ومبادئ العلاقات العامة

3. التمييز بين العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة

4. أهمية العلاقات العامة

5. أهداف العلاقات العامة

6. مجالات عمل العلاقات العامة

تمهيد:

أصبحت العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة من الوظائف الأساسية التي لا تقتصر على تقديم المعلومات أو تحسين صورة المؤسسة، وإنما تتجاوز ذلك إلى بناء علاقات مستمرة ومتبادلة مع مختلف الجماهير وأصحاب المصلحة. وقد أدى تطور البيئة السياسية والاجتماعية والإعلامية، وانتشار وسائل الاتصال الحديثة، وتزايد قدرة الجمهور على التعبير عن مواقفه، إلى جعل العلاقات العامة جزءًا مهمًا من عملية الإدارة والاتصال وصنع القرار.

وتزداد أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والسياسية بصورة خاصة، لأنها تمثل إحدى الوسائل التي يتم من خلالها تفسير السياسات والقرارات، وتوفير المعلومات للمواطنين، ورصد اتجاهات الرأي العام، وإدارة القضايا والأزمات الاتصالية. ومن هنا لم تعد العلاقات العامة مجرد نشاط دعائي أو إعلامي، بل أصبحت ممارسة إدارية واتصالية تقوم على البحث والتخطيط والتفاعل والتقييم وبناء الثقة والمصداقية.

وانطلاقًا من ذلك، تتناول هذه المحاضرة مفهوم العلاقات العامة وتطورها التاريخي، وأهم تعريفاتها وخصائصها ومبادئها، مع توضيح الفروق بينها وبين الإعلام والإعلان والدعاية والتسويق، ثم بيان أهميتها وأهدافها ووظائفها ومجالات عملها، مع التركيز على تطبيقاتها في المجالين الحكومي والسياسي.

1. مفهوم العلاقات العامة:

أولا: التطور التاريخي لمفهوم العلاقات العامة

شكلت الحقبة التالية للحروب والأزمات المتتابعة الدافع المحوري لنشأة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، حيث أدت التحولات والأحداث المتلاحقة حينها إلى ابتكار وسائل اتصال متطورة على الصعيدين الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق، يذكر "هنري مورسيل" (Henri Morsel) في المقال الافتتاحي لمجلة "المؤسسة والتاريخ" الخاصة بدراسات الاتصال والكيانات الكبرى، أن الأزمة الاقتصادية العالمية في ثلاثينيات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، وما رافقها من سياسات مستحدثة تجاه الشركات الصناعية الكبرى، أسهمت في بروز الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة وتنامي أهميتها.[1]

وتُعتبر هذه الوظيفية بمثابة نقطة التواصل الجوهرية بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، إذ يعجز الكيان المؤسسي عن تحقيق مقاصده وأداء مهامه ما لم تُبنَ ثقة متبادلة وتفاهم مشترَك بينه وبين جماهيره، وهنا يتجلى الدور الأساسي للعلاقات العامة.[2]

[1] H. Morsel, Histoire de la communication dans la grande entreprise, Entreprise et histoire, Mars, 1996.

[2] T. Viale, La communication d'entreprise pour une histoire des médias et des écoles, Édiction L'Harmattan, Paris, France, 1997, p. 11.

برز مصطلح العلاقات العامة أواخر القرن التاسع عشر، وشاع تداوله بين رجال الأعمال للتعبير عن طيف واسع ومتنوع من الأنشطة الإدارية، وهو ما أضفى على المفهوم نوعاً من الغموض والتداخل في بداياته. وترجع جذور التسمية إلى الرئيس الأمريكي الثالث "توماس جيفرسون" (1743 – 1826)، الذي وظف المصطلح خلال خطاب ألقاه في الكونغرس الأمريكي عام 1802، وتُعد تلك المرة الأولى التي يُستخدم فيها المفهوم رسمياً.[1]

وبعد فترة من الزمن، استخدم "إيفي لي" (Ivy Lee) المفهوم عام 1921 في النشرة التي كان يصدرها تحت عنوان "العلاقات العامة"، واضعاً من خلالها المبادئ التوجيهية للتعامل بين الإدارات ومكاتب العلاقات العامة والصحافة، ضمن ما عُرف بـ "إعلان المبادئ". حيث أوضح بشأن المكتب الذي أسسه: «إن هذا المكتب ليس وكيلاً سرياً للصحافة، فأعمالنا جليّة وفي العلن، ونستهدف تزويدكم بالمعلومات الإخبارية، ولسنا وكالة إعلانية؛ فإن رأيتم أن ما نرسله يحمل صفة الإعلان فلا تنشروه، فنحن نحرص على دقة أخبارنا ومستعدون لإمدادكم بجميع التفاصيل فـ□ثم فوراً».[2]

وفي عام 1922، أصدر "إدوارد بيرنيز" (Edward Bernays) كتابه "بلورة الرأي العام"، وقدم فيه توصيفاً دقيقاً لمهام العلاقات العامة من خلال تحديد دور مستشار العلاقات العامة، مبيناً أن عمله يختلف عن وظائف الوكالات الصحفية أو العاملين في المجال الإعلاني، ومؤكداً وجوب تحليه بالصفات التالية:

- الالتزام التام بالمعايير الأخلاقية العالية.
- التمتع بالمؤهلات والكفاءات المهنية الرفيعة.
- الإدراك العميق للمسؤولية الاجتماعية.
- القدرة على استثمار معارف العلوم الاجتماعية لفهم حركة الرأي العام وآليات توجيهه.
- إتقان أساليب العلاقات العامة وتقنياتها.
- القدرة على استخدام استراتيجيات تعديل اتجاهات ومواقف الجماعات.
- القدرة على شرح وتفسير المؤسسة للجمهور وتفسير متطلبات الجمهور للمؤسسة.

توضح هذه العناصر التي صاغها "بيرنيز" مدى عمق وخصوصية نشاط العلاقات العامة، كونه يقع عند تقاطع مجالات متعددة، ويعتمد على أساليب وتقنيات متنوعة، فضلاً عن حضوره المباشر في كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة. وبناءً على ما تقدم، يمكن تحديد أبرز ملامح العلاقات العامة فيما يلي:

---

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، ط. 1، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 16.

[2] محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، رؤية معاصرة، ط. 4، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص 01.

- نهج العمل السليم القائم على الإعلام والشفافية.
- الحرص على إبراز الصورة الموضعية والحقيقية للمؤسسة.
- تحقيق التفسير المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.
- الالتزام السلوكي والأخلاقي القويم، والنهوض بالمسؤولية المجتمعية.
- الاحترافية العالية والكفاءة المستندة إلى المعرفة والتطبيق العلمي.

وفي أواخر أربعينيات القرن الماضي، نشر الباحث البريطاني "بيملوت" (J.A.R Pimlott)، بعد دراسة مكثفة لأنشطة العلاقات العامة، نتائج بحثه في كتاب بعنوان "العلاقات العامة والديمقراطية الأمريكية"، واصفاً العلاقات العامة بأمنها وظيفة جوهرية للديمقراطية الأمريكية، وإحدى الأساليب التي يتكيف بها المجتمع لمواجهة الظروف المتغيرة وحل النزاعات بين الاتجاهات والأفكار المتعارضة وبين المؤسسات للأفراد.[1]

ويرى أن ممارسي العلاقات العامة يسهمون في جسر الفجوة بين الملايين من أفراد المجتمع والقلة المسؤولة عن إدارة المؤسسات في مختلف القطاعات، والتي تشكل الطبقة المؤثرة. وقد سلطت هذه الدراسة الضوء على مسألة حيوية تتمثل في قدرة العلاقات العامة عبر أدواتها وقنواتها الاتصالية على تحقيق ديمقراطية تحصيل المعلومات، مع مراعاة حق كل فرد داخل التنظيم في الاطلاع على المعطيات المتعلقة بوظيفته.

ثانيا: تعريف العلاقات العامة

- **العلاقات العامة لغةً:** يتكون المفهوم من تركيب لفظي يشمل كلمتي "العلاقات" و"العامة"؛ فالعلاقات هي جمع "علاقة"، وتفيد الربط بين موضوعين أو أكثر، وبالتالي فإن العلاقات هي الروابط والتأثيرات المتبادلة الناشئة استجابة لنشاط أو أسلوب معين، وتعتبر شرطاً أساسياً لتشكل العلاقات الاجتماعية.[2]

- **تعريف قاموس "وبستر" العالمي الجديد:** تُعرف العلاقات العامة بأنه النشاط الموجه لتنشيط العمليات الاتصالية وبناء الثقة بين الأفراد أو المنظمات وبين الجماعات الأخرى أو المجتمع ككل، وذلك من خلال نشر المعارف والأفكار وتوضيح الحقائق، ومتابعة ردود الأفعال وتقييمها.[3]

وينطوي هذا التعريف على عدم حصره لأنشطة العلاقات العامة في جمهور محدد أو هيئة بعينها، بل يعاد اعتبارها وظيفة تُمارس في مختلف المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة أعمالها.

---

[1] محمد ناجي الجوهر، المرجع نفسه، ص 11-12.

[2] كلفاح أمينة، استراتيجيات الاتصال، مرجع سابق، ص86

[3] سمير حسين وآخرون، إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للحقوق، الرياض، السعودية، 1991، ص 27.

- **تعريف موسوعة علوم الإعلام والاتصال:** العلاقات العامة هي مجمل الأنشطة الاتصالية الصادرة عن منظمة ما، والتي تستهدف التعريف بجهودها وإنجازاتها لتحسين صورتها الذهنية لدى أطرافها الداخلية والخارجية.[1]

- **تعريف المعجم الإعلامي:** هي الجهود الإدارية المنظمة والمستمرة التي تستهدف بناء علاقات متوازنة قائمة على التفاعل والإقناع والتواصل المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها لتحقيق غاياتها، وإيجاد الانسجام الاجتماعي والبيئي عبر النقد الذاتي الداخلي وتوظيف وسائل النشر الخارجية لإشاعة الحقائق والمعلومات، وينفذ ذلك كوادر مؤهلة.[2]

- **تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة:** هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تسعى المؤسسات العامة والخاصة من خلالها إلى كسب تفهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تعنيها، والحفاظ على هذا التفاهم عبر قياس الرأي العام لضمان ملاءمته لسياسات المؤسسة، وتحقيق التعاون الفعال واستثمار الإعلام الشامل والمخطط لتوطيد الثقة بين مختلف الأطراف.[3]

- **تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني:** هي الجهود الإدارية المتواصلة والمخططة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين الهيئة وجماهيرها.[4]

- **تعريف "كولتب" و"سنتر" و"بروم" (Cultip،Center & Broom):** هي الوظيفة الإدارية التي تتولى إنشاء وتنمية علاقات نافعة ومتبادلة بين المنشأة والجماهير التي يتوقف عليها نجاحها أو فشلها.

- **تعريف "إدوارد روبنسون" (Edward Robinson):** يرى أنها علم سلوكي وتطبيقي يتضمن الوظائف التالية:

- قياس وتفسير اتجاهات الجماهير المرتبطة بالمنشأة.
- تصميم وتنفيذ البرامج الكفيلة بكسب تفهم الجمهور ورضاه.
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف المتعلقة بالرأي العام وتيسير تقبل المنتجات والسياسات.
- تحقيق التوازن بين غايات المؤسسة واحتياجات الجماهير المختلفة.[5]

- **ملخص "كيتشن(Kitchen) " لتعاريف العلاقات العامة:**

- وظيفة إدارية متخصصة.
- تغطي نطاقاً واسعاً من الأنشطة التنظيمية.

---

[1] Bernard Lamizet et Ahmed Silem, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellipses, Paris, France, 1997, p. 473.

[2] محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط. 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 364.

[3] أسامة كامل ومحمد العريفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، المنامة، البحرين، 2006، ص 10.

[4] حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976، ص 16.

[5] E. J. Robison, Communication and Public Relations, Charles E. Merrill Publishing Co., Ohio, USA, 1996, pp. 51-52.

- عملية اتصالية ثنائية الاتجاه وتفاعلية.
- ترتكز على التعامل مع جماهير متعددة ومتنوعة.
- مفهوم استراتيجي طويل الأجل.[1]

- **تعريف حسن الحلبي:** ينظر إلى العلاقات العامة بوصفها وظيفة تشمل عناصر متعددة وتغطي أنشطة متنوعة، حيث يعرفها بأنها: «علم يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة موضوعية لتنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والوعي والمحبة».[2]

- وتتجسد أيضاً في كونه نشاطاً إدارياً أو مهنياً يهدف لإقامة علاقات متينة مع الجمهور العام والخاص للتكيف مع البيئة. وهي كذلك نشر الحقائق والمعلومات والأفكار لنقل آرائها وتوفير التكيف الاجتماعي بين المؤسسة والجمهور، مضيفاً أنها الجهود المتصلة والهادفة لخلق صلات ودية وتفاهم متبادل.[3]

- **تعريف حسين عبد الحميد رشوان:** هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها هيئة أو حكومة أو أي تنظيم اجتماعي لبناء علاقات طيبة مع الجماهير التي تتعامل معها، كالمستهلكين والعمال والمساهمين والجمهور العام، وتفسير نشاطها للمجتمع لكسب رضاه وتأييده.[4]

- **تعريف إبراهيم إمام:** يعرفها بأنها العلم الذي يدرس الأفراد والجماعات دراسة موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس التعاون والتفاهم والوعي.[5]

- **تعريف محمد منير حجاب:** يرى أنها الجهود الإدارية المخططة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على التفاعل والإقناع والتواصل المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها لتحقيق الأهداف المشتركة والانسجام الاجتماعي، اعتماداً على التقييم الذاتي الداخلي والنشاط الخارجي عبر الوسائل المتاحة وبواسطة أفراد مؤهلين.[6]

- **تعريف "ريكس هارلو" (Rex Harlow):** قام عام 1976 بحصر ما يقارب 472 تعريفاً للعلاقات العامة، وصاغ تعريفاً جامعاً ينص على أنها: «وظيفة إدارية مميزة تساعد في إنشاء وصيانة خطوط متصلة من الاتصال والتفاهم والقبول والتعاون بين المنظمة وجماهيرها، وتتضمن إدارة المشكلات أو القضايا، وتساعد الإدارة على البقاء يكتشف

---

[1] P. Kitchen, Public Relations: Principles and Practice, International Thomson Business Press, London, UK, 1997, p. 11.

[2] حسن الحلبي، العلاقات العامة والإدارة، ط. 1، المكتبة الإدارية، بيروت، لبنان، 1993، ص 25-26.

[3] فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة وعلاقات مع الصحافة، ط. 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 50.

[4] حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 31.

[5] إبراهيم إمام، العلاقات العامة والإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1990، ص 42.

[6] محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المرجع السابق، ص 31.

المستجدات والاستجابة للرأي العام، وتؤكد على مسؤولية الإدارة في خدمة المصلحة العامة، وتستخدم البحث والأساليب الأخلاقية كأدوات أساسية لها».[1]

تُعد العلاقات العامة مفهومًا اتصاليًا وإداريًا تطور تدريجيًا من التركيز على نشر المعلومات والترويج لصورة المؤسسة إلى بناء علاقات متبادلة ومستدامة بينها وبين جماهيرها، ويشير المفهوم في الأدبيات الحديثة إلى عملية منظمة تقوم على الاتصال والتفاعل وفهم مواقف الجماهير وربطها بأهداف المؤسسة، ولذلك لم يعد يُنظر إلى العلاقات العامة باعتبارها مجرد نشاط إعلامي أو وسيلة للدعاية، بل باعتبارها ممارسة إدارية واتصالية تتطلب البحث والتخطيط والاتصال والتقييم، وقد أدى تطور وظائف المؤسسات وتعدد أصحاب المصلحة وتغير البيئة الإعلامية إلى توسيع نطاق المفهوم وتعزيز طابعه الاستراتيجي.

ومن أبرز المقاربات الأكاديمية تعريف جيمس غرونغ وتود هانت، اللذين قدما العلاقات العامة ضمن نماذج اتصالية متعددة، أبرزها نموذج الاتصال المتناظر ثنائي الاتجاه الذي يقوم على التفاعل والتأثير المتبادل والسعي إلى تحقيق فهم مشترك بين المؤسسة وجمهورها، ويُعد هذا التصور من المساهمات الأساسية في بناء نظرية العلاقات العامة الحديثة، خصوصًا ضمن نظرية التميز التي طورت فهم العلاقات العامة بوصفها عملية اتصال وإدارة للعلاقات وليست مجرد نقل أحادي للمعلومات. كما قدمت جمعية العلاقات العامة الأمريكية PRSA تعريفًا حديثًا يصف العلاقات العامة بأنها عملية اتصال استراتيجية تبني علاقات متبادلة المنفعة بين المؤسسات وجماهيرها، وهو تعريف يركز على البعد الاستراتيجي وعلى العلاقة المتبادلة بدل الاقتصار على التأثير في الجمهور.

وعلى المستوى الدولي، اعتمدت الجمعية الدولية للعلاقات العامة IPRA سنة 2019 تعريفًا يعتبر العلاقات العامة ممارسة إدارية مرتبطة باتخاذ القرار، تهدف إلى بناء العلاقات والمصالح بين المؤسسات وجماهيرها من خلال تقديم المعلومات باستخدام أساليب اتصال موثوقة وأخلاقية، ويضيف هذا التصور البعد الأخلاقي والثقة إلى المفهوم، بما ينسجم مع التحولات المعاصرة في البيئة الاتصالية.

وبالمقارنة بين هذه التعريفات، تظهر عناصر مشتركة تتمثل في الاتصال الاستراتيجي، وبناء العلاقات، والتفاعل مع الجماهير، وتحقيق المصالح المتبادلة، والالتزام بالأخلاقيات، وعليه يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها ممارسة إدارية واتصالية استراتيجية تقوم على البحث والتواصل والتفاعل المنظم بهدف بناء علاقات قائمة على الفهم والثقة والمنفعة المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها.

[1] أليسون فيكر، دليل العلاقات العامة: مرجع شامل، ترجمة عبد الحميد أحمد الخزامي، ط. 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 09.

2. خصائص ومبادئ العلاقات العامة:

أولا: خصائص العلاقات العامة

تتطلب احترافية العمل في العلاقات العامة توفر مجموعة من المعايير التنظيمية الأساسية، حيث تُعد عنصراً جوهرياً في بنية المنظمات وليست مجرد نشاط هامشي، بل هي حاجة ملحة يفرضها واقع المجتمع الحديث. كما تمثل فلسفة إدارية متكاملة تتجاوز حدود الأهداف القانونية لتلعب دوراً اجتماعياً فاعلاً، وتعتمد على تواصل مستمر بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. ويمارس هذا الاختصاص كوادر مهنية مؤهلة في وظيفة إدارية منظمة. ويتطلب ذلك التزاماً بأخلاقيات المهنة وإعداداً علمياً ونظرياً متخصصاً في معاهد وكليات الإعلام.[1]

تتميز العلاقات العامة بكونها نشاطًا اتصاليًا وإداريًا منظمًا يهدف إلى بناء علاقات مستمرة بين المؤسسة ومختلف جماهيرها، وتقوم طبيعتها على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن الأنشطة الاتصالية الأخرى، فهي نشاط مخطط لا يقوم على المبادرات العشوائية، ويعتمد على جمع المعلومات وتحليل اتجاهات الجماهير وتحديد أهداف الاتصال واختيار الوسائل المناسبة ثم تقييم النتائج، كما تتميز بالشمول، لأنها تتعامل مع جماهير داخلية وخارجية متعددة، وتستند إلى الاتصال المتبادل الذي يسمح للمؤسسة بتقديم المعلومات والاستماع إلى مواقف جمهورها، ولذلك ترتبط العلاقات العامة بإدارة العلاقات أكثر من ارتباطها بمجرد نشر الرسائل.

وتتصف العلاقات العامة كذلك بالاستمرارية، إذ لا تقتصر على معالجة الأزمات أو تنفيذ الحملات المؤقتة، وإنما تسعى إلى المحافظة على علاقات متواصلة مع أصحاب المصلحة، كما تتميز بالطابع التنظيمي والاستراتيجي، حيث ترتبط أهدافها بالأهداف العامة للمؤسسة وتشارك في فهم البيئة المحيطة بها، وتحتاج إلى التنسيق بين الإدارة والاتصال والوظائف الأخرى، ومن خصائصها أيضًا المرونة، لأن الرسائل والأساليب الاتصالية تتغير وفق طبيعة الجمهور والظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية، مع الحفاظ على الاتساق في المبادئ الأساسية للمؤسسة.

ثانيا: مبادئ العلاقات العامة:

- تعد وظيفة إدارية مستمرة قائمة على التخطيط، التنظيم، والتنسيق والتقييم كباقي وظائف المؤسسة.
- تتسم بالديناميكية والتفاعل المتبادل بين الأطراف لضمان فاعلية التأثير.
- تشمل كافة القطاعات الحكومية، الخاصة، التجارية، والصناعية والاجتماعية دون استثناء.
- تعتمد على اعتبارات أخلاقية تستوجب فهماً عميقاً لعلم النفس البشري وأساليب توجيه وتغيير الاتجاهات.

[1] سهام قنيفي، العلاقات العامة المفهوم الخصائص المبادئ والوظائف، 2021، ص 19.

- تشكل مسؤولية رئيسية تقع على عاتق الإدارة العليا نظراً لارتباطها الوثيق بالرأي العام واستحالة قيامها بمعزل عن الجمهور.

تقوم ممارسة العلاقات العامة على مبادئ أساسية يأتي في مقدمتها الصدق والدقة في تقديم المعلومات، لأن الثقة تمثل عنصرًا جوهريًا في بناء العلاقات طويلة الأمد، كما تشمل الشفافية، واحترام حق الجمهور في المعرفة، والإنصات إلى ملاحظاته، والالتزام بالمسؤولية المهنية والأخلاقية، وتؤكد الجمعية الدولية للعلاقات العامة أن الممارسة المهنية ينبغي أن تقوم على المصداقية والشفافية والاتصال المسؤول. وبذلك تتكامل خصائص العلاقات العامة مع مبادئها، فالطابع المخطط والتفاعلي والمستمر يتطلب الصدق والشفافية والمسؤولية، بما يجعلها ممارسة تقوم على بناء الثقة والعلاقات المتبادلة بصورة منظمة وأخلاقية.

3. التمييز بين العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة:

أولا: علاقة العلاقات العامة بالإعلان:

غالباً ما يقع التداخل بين نشاط الإعلان والعلاقات العامة نظراً لتقارب بعض الأساليب الاتصالية. يعتمد الإعلان على شراء مساحات إعلانية مدفوعة الأجر عبر وسائل الإعلام المختلفة بغية الترويج للسلع وتحقيق عوائد مبيعات مرتفعة. وعلى الرغم من كونه رافداً هاماً يعزز أهداف العلاقات العامة ويحسن سمعة السلعة، إلا أنه يختلف عنها في عدة جوانب رئيسية:[1]

- **الغاية الأساسية:** تركز العلاقات العامة على التعريف الشامل بالمؤسسة وترسيخ مكانتها المجتمعية.
- **الهدف المباشر:** ينصب هدف الإعلان الأساسي على رفع حجم المبيعات.
- **طبيعة تلبية الحاجات:** تسعى العلاقات العامة إلى الاستجابة لاهتمامات الجماهير.
- **تحفيز المستهلكين:** يسعى الإعلان غالباً إلى خلق رغبات جديدة وتحفيز المستهلكين لاقتناء منتجات قد لا تكون ضرورية لهم.
- **طريقة النشر:** يظهر محتوى العلاقات العامة في صورة أخبار ومعلومات موضوعية موجهة للجمهور.
- **شراء الحيز:** يتطلب الإعلان شراء مساحات أو أوقات بث مخصصة ومدفوعة المقابل المادي.
- **درجة التحكم والضغط:** تقدم العلاقات العامة مضامينها بسلاسة ومن دون ضغوط تسويقية.
- **سيطرة المعلن:** يمنح الإعلان للمعلن سيطرة كاملة على تصميم الرسالة وطريقة وتوقيت ومكان نشرها.

[1] توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 36.

ثانيا: علاقة العلاقات العامة بالإعلام:

تعد العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً يعتمد على مختلف الوسائل الإعلامية لنقل المعلومات والأخبار للجمهور بفاعلية. وبناءً عليه، تُعتبر وظيفة الإعلام جزءاً لا يتجزأ من ممارسات العلاقات العامة، حيث تسعى المنظمة إلى بث المعلومات المتصلة بأعمالها وأنشطتها بصفة مستمرة، بهدف إحاطة الجمهور بكافة المستجدات، الإجراءات، والقرارات الحديثة. ويتم ذلك على مستوى الجمهور الداخلي عبر المجلات والمنشورات الداخلية، وعلى مستوى الجمهور الخارجي من خلال الصحف، المجلات، الإذاعة، التلفزيون، وشبكة الإنترنت. ومن هذا المنطلق، يتعين على القائمين على العلاقات العامة توطيد روابطهم مع المؤسسات الصحفية؛ إذ تمثل هذه العلاقات رصيداً استراتيجياً مهماً للمنظمة، لا سيما في أوقات الأزمات، حيث توفر وسائل الإعلام الدعم اللازم للمنظمة، مما يساهم بشكل فعال في صون صورتها الذهنية عبر نشر الحقائق وتفنيد الشائعات.[1]

يُعرف الإعلام بأنه عملية تزويد الجماهير بالحقائق الموثقة والأخبار الدقيقة. بهدف مساعدتهم على تشكيل آراء واعية تجاه القضايا المختلفة بصورة موضوعية تتماشى مع توجهاتهم ورغباتهم العامة. ويستند العمل الإعلامي إلى الصدق، الأمانة، والشفافية، مخاطباً الجانب العقلي والمنطقي للأفراد بالاعتماد على التفسير والشرح بدل إثارة الغرائز. وعلى عكس الاتجاه الأحادي للإعلام، تتميز العلاقات العامة بكونها عملية ثنائية الاتجاه، تشمل تصميم البرامج، تنفيذ البحوث الميدانية، قياس اتجاهات الرأي العام، واستثمار ردود الفعل لتطوير الأنشطة وتطبيقها عبر القنوات الإعلامية المختلفة.[2]

ثالثا: علاقة العلاقات العامة والتسويق:

تُصنف العلاقات العامة كنشاط ترويجي، حيث تُعد إحدى ركائز المزيج الترويجي الذي تستند إليه العمليات التسويقية للتعريف بالمنتجات والخدمات بهدف التأثير على القرار الشرائي، تعظيم المبيعات، وضمان رضا العملاء. وبذلك، يتكامل التسويق مع العلاقات العامة لتحسين العلاقة مع الزبائن، حيث إن نجاح أهداف العلاقات العامة في تعزيز صورة المنظمة لدى الجمهور يسهل بالتبعية المهام التسويقية.[3]

رابعا: العلاقات الإنسانية:

تختلف العلاقات العامة جذرياً عن العلاقات الإنسانية، حيث تولي الأخيرة اهتماماً أساسياً بالعنصر البشري والأبعاد الإنسانية. وتعمل على تعزيز التناغم والتعاون بين العاملين داخل بيئة العمل بما يحفزهم على رفع مستوى

---

[1] فوادة البكري، الإعلام السياحي، دار النشر للجامعات، مصر، 2001، ص 101.

[2] باشوشي كنزة، إدارة العلاقات العامة، مطبوعات جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022/2021، ص21.

[3] حسينة أقراد، مطبوعة دروس وحدة العلاقات العامة، مطبوعات جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2023/2022، ص17.

الأداء والإنتاجية. إلى جانب تلبية حاجاتهم الأساسية النفسية، الاجتماعية، والطبيعية.[1] وتستند هذه العلاقات بالأساس على إقرار الإدارة بالأهمية المعنوية والنفسية للعامل وسعيها المستمر لتوفير بيئة تضمن سعادته ورفاهيته. مما ينعكس إيجاباً على توطيد أواصر الثقة والاحترام المشترك بين الإدارة والموظفين ويدعم كفاءتهم الإنتاجية ورضاهم الوظيفي.

خامسا: الدعاية:

تُعرّف الدعاية بأنها محاولة التأثير الموجه على أفكار الجماهير وقناعاتهم لتبني مواقف معينة بأسلوب إيجابي أو سلبي. وتهيئة النفوس لقبول أفكار معينة، وغالباً ما تتضمن تحريفاً للحقائق أو طمساً لبعض جوانبها. ويتجلى ذلك بوضوح حين تلجأ الشركات أحياناً لحملات ترويجية غير معلنة الهوية لتصحيح المفاهيم الخاطئة. كما حدث عند إثارة الجدل حول مدى توافق بعض المشروبات مع الشريعة الإسلامية، حيث سارعت الشركة المعنية لنشر توضيحات دون الكشف عن هويتها المصدرية. وهنا تكمن المفارقة بين الدعاية والإعلان؛ فالإعلان يُفصح بوضوح عن هوية المعلن ويدفع المستهدف نحو سلوك شرائي معين، بينما تخفي الدعاية مصدرها الأصلي. وبذلك تعتمد الدعاية على التلاعب بالحقائق وتوجيه الأخبار بما يخدم مصالح الجهة الداعمة بأي ثمن. في حين تسعى العلاقات العامة لبناء شراكات وثقة متبادلة مع الجماهير بالاعتماد على المصداقية والوضوح والشفافية المطلقة.[2]

سادسا: التسويق:

يُعرّف التسويق بأنه جملة العمليات والأنشطة المنسقة التي تسهم في انسياب وتدفق السلع والخدمات والأفكار من مصادر الإنتاج وصولاً إلى المستهلك النهائي. ورغم التكامل الوظيفي، تتباين مهام العلاقات العامة والتسويق في عدة محاور أساسية:

- **نطاق التعامل:** تتعامل العلاقات العامة مع كافة الشرائح والجهات المرتبطة بالمنظمة.
- **حدود التعامل التسويقي:** يقتصر التسويق على قطاعات محددة كالعملاء والموردين.
- **الأهداف الاستراتيجية:** تسعى العلاقات العامة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق تطلعات الجماهير.
- **الأهداف السوقية:** يركز التسويق على تحقيق الأهداف التنافسية للسوق.
- **طبيعة الغاية:** تستهدف العلاقات العامة خلق رصيد من الثقة والسمعة الطيبة لدى الجمهور.
- **العائد المالي:** يتمحور هدف التسويق حول إشباع حاجات المستهلكين بغية تحقيق العوائد والأرباح.

[1] شنوان علي شيبة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 36.

[2] جميل أحمد أخضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 66.

وفي ختام استعراض هذه الوظائف المختلفة، يتأكد لنا الدور المحوري والتكاملي لكل وظيفة في ضمان استمرارية وتطور المؤسسة والمجتمع. مما يمنع إمكانية استبدال وظيفة بأخرى. وعليه، تبقى العلاقات العامة ركيزة أساسية فريدة رغم التطورات المستمرة، على الرغم من محاولات الخلط المستمرة التي تقلل أحياناً من أهميتها البالغة في نجاح المؤسسات.[1]

قد تتداخل العلاقات العامة مع الإعلام والدعاية والإعلان والتسويق بسبب اشتراكها جميعًا في استخدام الاتصال للتأثير في الجمهور أو تزويده بالمعلومات، غير أن الاختلاف بينها يرتبط أساسًا بالأهداف وطبيعة العلاقة مع الجمهور ودرجة التحكم في الرسالة والوسائل المستخدمة، فالعلاقات العامة ممارسة إدارية واتصالية تسعى إلى بناء علاقات متبادلة ومستدامة بين المؤسسة وجماهيرها، بينما تركز المفاهيم الأخرى على وظائف اتصالية أو تجارية أكثر تحديدًا، ولذلك فإن التمييز بينها يتطلب النظر إلى الغاية الأساسية لكل مفهوم وموقعه ضمن النشاط المؤسسي.

يتمثل الإعلام في جمع المعلومات والتحقق منها ومعالجتها ونشرها للجمهور عبر وسائل الإعلام المختلفة، ويقوم أساسًا على وظيفة إخبارية تتطلب قدرًا من الاستقلالية المهنية، بينما تهدف العلاقات العامة إلى إدارة الاتصال والعلاقات بين المؤسسة وجماهيرها، وقد تتعامل مع وسائل الإعلام باعتبارها إحدى قنوات الاتصال، أما الدعاية فتقوم على نشر أفكار أو مواقف بهدف التأثير في الاتجاهات والسلوك، وقد ترتبط بمصالح سياسية أو أيديولوجية، وتختلف عن العلاقات العامة التي تقوم في التصور المهني الحديث على الاتصال المسؤول وبناء علاقات قائمة على الثقة والتفاعل.

أما الإعلان فهو اتصال مدفوع ومحدد المصدر يهدف عادة إلى الترويج لمنتج أو خدمة أو فكرة، وتتحكم الجهة المعلنة بدرجة كبيرة في مضمون الرسالة وشكلها ووسيلة عرضها، بينما لا تقوم العلاقات العامة أساسًا على شراء المساحة الإعلامية، بل تستخدم مجموعة متنوعة من الوسائل لبناء العلاقة مع الجماهير، وقد تتقاطع مع الإعلان في بعض الحملات الاتصالية دون أن تتطابق معه، ويتميز التسويق بدوره بتركيزه على تحديد حاجات الأسواق والعملاء وتقديم القيمة لهم وإدارة عمليات التبادل بما يخدم أهداف المؤسسة، بينما تركز العلاقات العامة على نطاق أوسع من الجماهير وأصحاب المصلحة، بما في ذلك العاملون والمجتمع ووسائل الإعلام والجهات المؤسسية.

وعليه، يمكن التمييز بين هذه المفاهيم من خلال الغاية الأساسية، فالإعلام يركز على الإخبار، والدعاية على التأثير في الاتجاهات، والإعلان على الترويج المدفوع، والتسويق على السوق وتبادل القيمة، بينما تركز العلاقات العامة على إدارة العلاقات والاتصال المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها، مع وجود تداخل عملي بينها يجعل التكامل ممكنًا دون إلغاء الفروق المفاهيمية.

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 36.

4. أهمية العلاقات العامة:

تتجلى أهمية العلاقات العامة في عدة جوانب رئيسية؛ إذ تسهم بحوثها في كشف التوجهات الحقيقية للجمهور واحتياجاته، مما يمكن المؤسسات من تعديل سياساتها وخططها بما ينسجم مع تطلعات جماهيرها. كما تعمل على مد جسور التفاهم المشترك بين المؤسسة والجمهور، وتقديم مبادرات إنسانية وخدمات رعاية صحية واجتماعية تعزز مستوى الولاء والانتماء بين العاملين وتدعم سياسات المنظمة. إضافة إلى دورها المحوري في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مجتمعها، وتهيئة الرأي العام لاستيعاب الأفكار والتصورات الجديدة وبناء جمهور مساند يعزز الترابط بين المنظمة ومستفيديها.[1]

تنبع أهمية العلاقات العامة من كونها وظيفة اتصال وإدارة تربط المؤسسة بمختلف جماهيرها، وتساعدها على بناء علاقات قائمة على الفهم والثقة والتفاعل المتبادل، ولا تقتصر أهميتها على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، بل تمتد إلى تنظيم عملية الاتصال مع أصحاب المصلحة وفهم اتجاهاتهم وتوقعاتهم، وتوفير المعلومات التي تساعد الإدارة على إدراك البيئة المحيطة بها، ولذلك أصبحت العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة جزءًا من الممارسة الإدارية والاتصالية، خاصة في ظل تعدد مصادر المعلومات وسرعة انتشارها وتزايد قدرة الجمهور على التفاعل والتعبير عن مواقفه.

وتظهر أهمية العلاقات العامة بصورة واضحة في إدارة القضايا والأزمات الاتصالية، إذ تساعد على تنظيم تدفق المعلومات وتنسيق الرسائل والتواصل مع الأطراف المتأثرة، كما تسهم في المحافظة على استمرارية العلاقة مع الجمهور خلال الظروف التي تتزايد فيها الحاجة إلى المعلومات الموثوقة، وتشير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن الاتصال العام يمكن أن يدعم الشفافية والمشاركة والثقة في المؤسسات عندما يُمارس بصورة استراتيجية ومنظمة. وبذلك تتمثل أهمية العلاقات العامة في بناء العلاقات مع الجماهير، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز الثقة والمصداقية، وفهم البيئة المحيطة، ودعم التواصل أثناء القضايا والأزمات، وهي أهمية تجعلها وظيفة تتجاوز الترويج أو تحسين الصورة لتصبح جزءًا من الإدارة الاتصالية للمؤسسة وعلاقتها بمحيطها.

5. أهداف العلاقات العامة:

تسعى العلاقات العامة إلى ردم الهوة بين الأفراد والجماعات وتحقيق الاندماج وبناء أرضية معرفية موحدة للاتجاهات والقناعات. كما تستهدف التعريف بجهود المؤسسات وخدماتها وحث المجتمع على التعاون والتنسيق وبناء الثقة عبر قنوات التواصل المستمرة. ويتطلب ذلك تفاعلاً حياً مع مختلف الأحداث ومواكبة اهتمامات الناس مع

[1] شاوش أسماء، محاضرات مقياس مهارات الاتصال في العلاقات العامة، مطبوعات جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2024/2025. ص25

الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للحياة العامة. فضلاً عن توجيه الرأي العام لخلق انطباع إيجابي دائم تجاه المؤسسة، وتوظيف البيانات بعد تحليلها لاتخاذ قرارات رشيدة، وتقديم الدعم الإداري والاستشاري لتنفيذ البرامج والمشاريع وفق رؤية منهجية مدروسة. وتبرز الأهداف التنظيمية لنشاط العلاقات العامة فيما يأتي:[1]

- تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة وتكوين سمعة إيجابية عبر إبراز رسالتها، أهدافها، وإنجازاتها المجتمعية، والسعي نحو ترسيخ هوية قيادية متميزة.
- دراسة وتحليل احتياجات واهتمامات العاملين داخل المؤسسة لربطها بالأهداف العامة، مع التركيز على تحسين بيئة العمل الداخلي وتلبية متطلبات الموظفين.
- توعية الجماهير بالقضايا المعاصرة والتنمية القومية وتحفيز مشاركتهم الفاعلة في صنع القرار ودعم التوجه الديمقراطي للدولة.
- توثيق أواصر التعاون المستمر بين المؤسسة والجهات الأخرى ذات الصلة المشتركة.
- استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وضمان استقرار العاملين الحاليين، وتعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة.
- توجيه الخدمات الإعلامية لتثقيف المستهلكين والمنتفعين، وتنظيم استقبال الوفود والزوار وتسهيل مهام الباحثين والخبراء.
- إدارة الأرشيف ومكتبة المؤسسة، وترجمة المطبوعات والأبحاث ذات الصلة بنشاط المنظمة.
- تطبيق المناهج العلمية المتقدمة مثل استطلاعات الرأي العام وجمع البيانات التسويقية والتنافسية.
- ترسيخ مستويات عالية من التنسيق والتعاون المثمر بين الإدارة والعاملين.
- إدارة المعارض والمتاحف والفعاليات الثقافية والمحلية والدولية وعرض الأفلام التعريفية.
- رعاية العاملين اجتماعياً، ترفيهياً، ورياضياً، وإقامة الاحتفالات الدينية والوطنية بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- إدارة الأزمات بحكمة واستعادة الثقة الجماهيرية في حالات الإخفاق المؤقت عبر استراتيجيات فعالة.
- تفنيد الشائعات والرد على الانتقادات الموجهة للمؤسسة بموضوعية مستندة إلى الأدلة والوقائع الحقيقية.
- توجيه الرأي العام والخاص لكسب الدعم والتعاون المجتمعي المنشود.

تتمثل أهداف العلاقات العامة في مجموعة من الغايات الاتصالية والإدارية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تنظيم علاقاتها مع مختلف جماهيرها، ويأتي في مقدمتها بناء الفهم المتبادل بين المؤسسة والجمهور، من خلال

[1] زكي محمود هاشم، العلاقات العامة، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1996، ص 146.

توفير معلومات دقيقة وواضحة حول أنشطتها وسياساتها ومواقفها، وفي المقابل جمع المعلومات عن اتجاهات الجمهور واحتياجاته وتوقعاته، ولذلك تقوم العلاقات العامة على الاتصال في اتجاهين، بحيث لا تقتصر على إرسال الرسائل، بل تشمل أيضًا الاستماع والتفاعل والاستجابة، ويجعل هذا الطابع التفاعلي هدف العلاقات العامة مرتبطًا بإدارة العلاقة مع الجمهور بصورة مستمرة.

ويتمثل أحد أهدافها الأساسية في بناء الثقة والمصداقية والمحافظة عليهما، وذلك من خلال اعتماد الاتصال المسؤول والشفاف وتقديم المعلومات القابلة للتحقق، كما تهدف إلى تكوين صورة ذهنية متوازنة عن المؤسسة لدى جماهيرها، عبر توضيح طبيعة نشاطها ومواقفها والتعريف بإنجازاتها بصورة واقعية، دون اختزال العلاقات العامة في الترويج أو تقديم صورة إيجابية منفصلة عن الواقع، وتشمل أهدافها كذلك رصد اتجاهات الجمهور وتحليل القضايا التي تؤثر في علاقة المؤسسة بمحيطها، بما يسمح باكتشاف مصادر سوء الفهم أو التوتر الاتصالي والتعامل معها بصورة مبكرة.

وتسعى العلاقات العامة أيضًا إلى دعم الاتصال الداخلي من خلال تعزيز تدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين، وتقوية الشعور بالانتماء والفهم المشترك للأهداف التنظيمية، كما تهدف إلى المحافظة على علاقات مستقرة مع وسائل الإعلام والمجتمع المدني والعملاء والجهات الرسمية وسائر أصحاب المصلحة وفق طبيعة المؤسسة، وفي المؤسسات العامة والسياسية يرتبط الهدف الاتصالي كذلك بتفسير السياسات والقرارات وإتاحة المعلومات للمواطنين وتشجيع التفاعل معهم، وقد أكدت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن الاتصال العام يمكن أن يدعم الشفافية والمشاركة والثقة عندما يكون مخططًا ومتمحورًا حول الجمهور.

وعليه تتركز أهداف العلاقات العامة في تحقيق الفهم المتبادل، وبناء الثقة والمصداقية، وإدارة الصورة والعلاقات، ورصد اتجاهات الجماهير، ودعم الاتصال الداخلي والخارجي، بما يجعلها عملية استراتيجية تستهدف تنظيم العلاقة بين المؤسسة ومحيطها على أساس الاتصال المستمر والمسؤول.

6. مجالات عمل العلاقات العامة:

أولاً: قطاع العلاقات التجارية والتسويقية

تؤدي وظائف العلاقات العامة دوراً محورياً في القطاع التجاري والتسويقي، حيث تساهم بفاعلية في تنظيم عمليات توزيع وترويج السلع والخدمات، مما يؤدي إلى رفع معدلات المبيعات وتوسيع قاعدة المستهلكين. كما تعمل هذه الوظائف كأداة أساسية لبناء جسور من التواصل الإيجابي والمثمر بين الإدارة والعنصر البشري داخل المؤسسة.

ثانياً: النشاطات الحكومية والسياسية

أدركت معظم الأنظمة السياسية والحكومات في العصر الحديث أهمية تدعيم روابطها مع الجمهور؛ لذا عمدت إلى تأسيس إدارات متخصصة للعلاقات العامة ضمن هياكلها الرسمية. تهدف هذه الوحدات إلى تفعيل الدور الوظيفي للمؤسسات الحكومية، وإيصال رؤيتها وأهدافها إلى المجتمع. علاوة على ذلك، تلعب العلاقات العامة دوراً جوهرياً في حشد التأييد الشعبي واستقطاب الجماهير خلال الاستحقاقات الانتخابية، إذ تعمل كحلقة وصل حيوية بين القيادات السياسية والقاعدة الشعبية.[1]

ثالثاً: الخدمات التعليمية والصحية

تركز المؤسسات الخدمية، لا سيما في قطاعي التعليم والصحة، على توطيد علاقتها مع الفئات المتعاملة معها، لضمان تحقيق تفاهم متبادل يحقق مصلحة الطرفين. ففي الجانب التربوي، تسهم العلاقات العامة في تعزيز الثقة بين المؤسسة التعليمية وجميع المعنيين بالعملية التربوية، بما في ذلك أولياء الأمور، وصناع القرار، والجمعيات المهنية، والاتحادات الطلابية المحلية والدولية. أما في القطاع الطبي والعلاجي، فقد أصبحت العلاقات العامة ضرورة ملحة لمواكبة التوجه التجاري والاستثماري لهذه الخدمات، حيث تبرز الحاجة إلى كوادر متخصصة لترويج هذه الخدمات وإقناع المرضى والجمهور بجدواها.

رابعاً: المنظمات غير الرسمية والخدمات العامة

تستدعي البناءات التنظيمية الحديثة للمنظمات غير الحكومية والخدمية وجود خبراء في العلاقات العامة لضمان استمرارية التواصل مع الجمهور بنوعيه (العام والخاص). يظهر هذا الاحتياج بشكل جلي في مؤسسات العمل الخيري والإنساني، مثل جمعيات الهلال الأحمر، والمنظمات المعنية بحماية البيئة، وحقوق المستهلك، ورعاية الفئات الاجتماعية ككبار السن وذوي الإعاقة والأطفال، حيث تعمل هذه الجهات على كسب دعم الرأي العام وتوسيع نطاق تأثيرها.[2]

تتعدد مجالات عمل العلاقات العامة تبعًا لطبيعة المؤسسة والجمهور الذي تتعامل معه، وتشمل المؤسسات الاقتصادية والتجارية والصناعية والثقافية والتعليمية والصحية والإعلامية، إضافة إلى المنظمات غير الحكومية والمؤسسات العامة والسياسية، وفي جميع هذه المجالات تقوم العلاقات العامة على البحث والتخطيط والاتصال وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، غير أن طبيعة العمل تختلف بحسب أهداف المؤسسة وطبيعة محيطها، ففي

[1] حسينة أقراد، مطبوعة دروس وحدة العلاقات العامة، مرجع سابق، ص39

[2] حسينة أقراد، المرجع السابق، ص40

المجال الاقتصادي ترتبط غالبًا بعلاقات العملاء والمستثمرين والإعلام، بينما تركز في المؤسسات العامة والسياسية على الاتصال بالمواطنين والفاعلين السياسيين ووسائل الإعلام والمجتمع المدني.

ويتميز المجال الحكومي بارتباط العلاقات العامة بإدارة الاتصال العام، إذ تعمل على نقل المعلومات المتعلقة بالسياسات والقرارات والخدمات إلى المواطنين، وتنظيم التواصل بين المؤسسات الحكومية والجمهور، واستقبال الملاحظات والآراء المتعلقة بالأداء العام، كما تشمل إعداد البيانات والبلاغات الرسمية وتنظيم المؤتمرات واللقاءات الصحفية وإدارة المحتوى الرقمي، وتؤكد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن الاتصال العام يمكن أن يدعم الشفافية والمشاركة والثقة عندما يكون قائمًا على التخطيط والأدلة وفهم احتياجات الجمهور.

أما في المجال السياسي، فتعمل العلاقات العامة على تنظيم الاتصال بين الأحزاب والمرشحين والمؤسسات السياسية وجماهيرهم، وتشمل بناء العلاقات مع وسائل الإعلام، وإدارة الخطاب السياسي، ورصد اتجاهات الجمهور، وتنظيم اللقاءات والأنشطة الاتصالية، والتعامل مع القضايا والأزمات التي قد تؤثر في صورة الفاعل السياسي أو المؤسسة، كما تكتسب أهمية في الحملات الانتخابية من خلال تنظيم الاتصال مع الناخبين، مع ضرورة التمييز بين العلاقات العامة والممارسات الدعائية التي تقوم على التضليل أو التلاعب بالمعلومات.

وعليه، تتسع مجالات العلاقات العامة لتشمل مختلف القطاعات، إلا أن المجالين الحكومي والسياسي يتميزان بحساسية الجمهور والقضايا المتداولة، مما يجعل العمل فيهما قائمًا بصورة خاصة على دقة المعلومات، والشفافية، والاستجابة للجمهور، وإدارة العلاقات الاتصالية في إطار مؤسسي وأخلاقي.

خلاصة:

يتضح من خلال هذه المحاضرة أن العلاقات العامة تطورت من نشاط يركز بصورة أساسية على نشر المعلومات والتعريف بالمؤسسة إلى ممارسة إدارية واتصالية استراتيجية تقوم على بناء علاقات متبادلة ومستدامة مع الجماهير. وهي وظيفة منظمة ومستمرة تعتمد على البحث والتخطيط والاتصال والتفاعل والتقييم، وتهدف إلى تحقيق الفهم المتبادل وبناء الثقة والمصداقية وتحقيق المصالح المشتركة بين المؤسسة ومحيطها.

وتتميز العلاقات العامة بالتخطيط والاستمرارية والشمول والتفاعل والمرونة والطابع الاستراتيجي، كما تقوم على مبادئ أساسية أبرزها الصدق والدقة والشفافية والمسؤولية المهنية والأخلاقية. وتختلف عن الإعلام الذي يركز أساسًا على الإخبار، وعن الإعلان الذي يقوم على الاتصال المدفوع، وعن الدعاية التي تستهدف التأثير في الاتجاهات وقد ترتبط بالتلاعب بالمعلومات، وعن التسويق الذي يركز بصورة أساسية على السوق والعملاء وتبادل القيمة.

كما تؤدي العلاقات العامة وظائف متعددة تبدأ بالبحث وجمع المعلومات، ثم التخطيط والاتصال وإدارة العلاقات والقضايا والأزمات، وتنتهي بالتقييم وتصحيح المسار. وتتنوع مجالات ممارستها لتشمل المؤسسات الاقتصادية والتجارية والتعليمية والصحية والإعلامية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات العامة والسياسية.

وتكتسب العلاقات العامة أهمية خاصة في المجال الحكومي والسياسي، إذ تسهم في تنظيم الاتصال بين المؤسسات والمواطنين، وتفسير السياسات والقرارات، وتوفير المعلومات، واستقبال آراء الجمهور، وإدارة الخطاب السياسي، ورصد اتجاهات الرأي العام، ودعم الاتصال أثناء الأزمات والحملات الانتخابية. ولذلك فإن نجاح العلاقات العامة في هذا المجال يرتبط بالدقة والشفافية والمصداقية والاستجابة للجمهور والعمل ضمن إطار مؤسسي وأخلاقي.

أسئلة التحصيل المعرفي:

- عرّف العلاقات العامة، وبيّن طبيعتها باعتبارها وظيفة إدارية واتصالية استراتيجية.
- ما أهم الخصائص التي تميز العلاقات العامة عن غيرها من الأنشطة الاتصالية؟
- ما الفرق بين العلاقات العامة والإعلان من حيث الهدف وطبيعة الرسالة ودرجة التحكم فيها؟
- ما أهم الوظائف الأساسية التي تؤديها العلاقات العامة داخل المؤسسة؟
- كيف تساهم العلاقات العامة في دعم الاتصال بين المؤسسات الحكومية والمواطنين؟
- حلّل العلاقة بين العلاقات العامة والرأي العام، وبيّن أهمية فهم اتجاهات الجمهور في نجاح العمل الاتصالي للمؤسسة.
- ميّز بين العلاقات العامة والإعلام والدعاية والإعلان والتسويق، مع بيان المعيار الأساسي للتمييز بينها.
- ناقش أهمية العلاقات العامة في المجال الحكومي والسياسي، مع توضيح دورها في تعزيز الثقة والمشاركة.

المحاضرة الرابعة: التطور التاريخي للعلاقات العامة

1. النشأة والتطور التاريخي للعلاقات العامة

2. العوامل المؤثرة في تطور العلاقات العامة وفلسفتها

3. أسس وقواعد العلاقات العامة

4. نماذج العلاقات العامة

تمهيد:

لم تظهر العلاقات العامة بصورتها المهنية الحديثة بصورة مفاجئة، وإنما جاءت نتيجة تطور طويل لممارسات الاتصال والتواصل بين السلطة والمؤسسات والجمهور. فقد عرفت المجتمعات القديمة أشكالًا متعددة من الخطاب العام والمراسلات والرموز والاحتفالات والوسائل التي استخدمت لنقل الأفكار والقرارات وتعزيز التواصل مع الجمهور، كما شهدت الحضارة الإسلامية ممارسات متنوعة للاتصال العام ارتبطت بإدارة الشأن العام ونقل المعلومات وتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف. غير أن هذه الممارسات تمثل جذورًا تاريخية للاتصال المنظم، ولا يمكن مساواتها بالمفهوم المهني الحديث للعلاقات العامة.

ومع تطور المؤسسات واتساع الجماهير وظهور وسائل الإعلام الحديثة، بدأت العلاقات العامة تتبلور تدريجيًا باعتبارها نشاطًا مهنيًا ووظيفة تنظيمية تقوم على البحث والتخطيط وفهم الجمهور وإدارة الاتصال. ثم ساهمت التحولات السياسية والديمقراطية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في تطوير فلسفتها، والانتقال بها من مجرد نقل الرسائل والتأثير في الجمهور إلى بناء علاقات قائمة على الحوار والثقة والتفاعل المتبادل.

وانطلاقًا من ذلك، تتناول هذه المحاضرة التطور التاريخي للعلاقات العامة، والعوامل التي أسهمت في تشكيل فلسفتها، وأسسها وقواعدها المهنية، ثم نماذج ممارستها التي توضح انتقالها التدريجي من الاتصال الأحادي إلى الاتصال التفاعلي وإدارة العلاقات بين المؤسسة وجماهيرها.

1. النشأة والتطور التاريخي للعلاقات العامة:

ترجع جذور العلاقات العامة إلى ممارسات اتصالية قديمة سبقت ظهورها كمهنة ومجال علمي مستقل، فقد استخدمت المجتمعات القديمة وسائل متعددة للتأثير في الجمهور ونقل القرارات والأفكار وتعزيز الشرعية السياسية والاجتماعية، وظهرت في الحضارات المصرية واليونانية والرومانية أشكال من الخطاب العام والاحتفالات والنقوش والرموز والمراسلات التي ساعدت الحكام والمؤسسات على التواصل مع السكان، غير أن هذه الممارسات لا يمكن مساواتها بالمفهوم الحديث للعلاقات العامة، لأنها لم تكن تقوم على نظرية مهنية أو وظيفة تنظيمية مستقلة، وإنما تمثل جذورًا تاريخية لفكرة الاتصال المنظم بين السلطة والجمهور.

وفي الحضارة الإسلامية تطورت ممارسات الاتصال العام ضمن مؤسسات وممارسات ارتبطت بالدولة والمجتمع والدعوة وإدارة الشأن العام، فاستُخدمت الخطابة والرسائل والمراسلات والوفود والإعلام بالأخبار وسيلة للتواصل مع الجماعات المختلفة، كما أسهمت المساجد ومجالس العلم والخطاب العام في نشر المعلومات وتعزيز التواصل الاجتماعي والسياسي، وبرزت أهمية الرسائل الرسمية في تنظيم العلاقة بين الحاكم والولاة والسكان، ومع

ذلك ينبغي تجنب إسقاط المفهوم المعاصر للعلاقات العامة بصورة مباشرة على هذه الممارسات، لأنها نشأت في سياقات سياسية واجتماعية مختلفة، وإن كانت تقدم سوابق تاريخية مهمة في مجال الاتصال وبناء العلاقات.

أما العلاقات العامة بمعناها المهني الحديث فقد بدأت تتبلور بصورة أوضح في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، خصوصًا مع توسع المؤسسات ووسائل الإعلام والجمهور الجماهيري، وارتبط تطورها بأسماء مثل إيفي لي وإدوارد بيرنيز، اللذين أسهما في الانتقال من الممارسات الاتصالية العفوية إلى التخطيط المهني والبحث وفهم الجمهور، ثم تطور المجال أكاديميًا خلال القرن العشرين مع ظهور نظريات ونماذج أكثر اهتمامًا بالاتصال المتبادل وإدارة العلاقات، وبذلك انتقلت العلاقات العامة تاريخيًا من ممارسات أولية للتواصل والتأثير إلى ممارسة مهنية واستراتيجية قائمة على البحث والتخطيط والاتصال المنظم.

2. العوامل المؤثرة في تطور العلاقات العامة وفلسفتها:

تطور مفهوم العلاقات العامة وفلسفتها نتيجة تفاعل مجموعة من التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أعادت تشكيل علاقة المؤسسات بجماهيرها، فقد أدى انتقال المجتمعات نحو أنماط أكثر اتساعًا من المشاركة العامة إلى زيادة الحاجة إلى الاتصال المنظم وتبادل المعلومات، كما ساهم نمو المؤسسات واتساع حجمها في جعل التواصل مع العاملين والعملاء والمجتمع ووسائل الإعلام عملية تحتاج إلى تخطيط متخصص، ولم تعد المؤسسة قادرة على الاعتماد على الاتصال المباشر المحدود، بل أصبحت مطالبة بإدارة علاقاتها مع جماهير متعددة ومتنوعة.

وكان لتطور وسائل الإعلام أثر مباشر في نمو العلاقات العامة، إذ أدى انتشار الصحافة ثم الإذاعة والتلفزيون إلى توسع المجال الجماهيري الذي تتوجه إليه المؤسسات، وأصبحت سرعة انتشار المعلومات وقدرتها على تشكيل الاتجاهات عاملًا أساسيًا في تطوير الممارسات الاتصالية، ثم أحدثت شبكة الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي تحولًا أعمق، لأنها نقلت الجمهور من موقع المتلقي إلى موقع المشارك والمنتج للمحتوى، وأتاحت سرعة غير مسبوقة في تداول المعلومات والتعليق عليها، مما دفع العلاقات العامة نحو نماذج أكثر تفاعلية واستجابة.

كما أثرت التحولات السياسية والديمقراطية في فلسفة العلاقات العامة، خصوصًا من خلال اتساع أهمية الرأي العام والشفافية والمساءلة والمشاركة، فأصبح نجاح الاتصال المؤسسي مرتبطًا بدرجة أكبر بقدرة المؤسسة على الاستماع إلى جمهورها والاستجابة له، وليس بمجرد محاولة التأثير فيه، وتزامن ذلك مع تطور الفكر الإداري الذي جعل العلاقات العامة أقرب إلى وظيفة استراتيجية تشارك في فهم البيئة المحيطة وإدارة العلاقات والقضايا، كما ساهمت المنافسة الاقتصادية والعولمة في زيادة حاجة المؤسسات إلى بناء الثقة والحفاظ على السمعة أمام جماهير محلية ودولية.

وعليه، انتقلت فلسفة العلاقات العامة تدريجيًا من التركيز على نشر الرسائل والتحكم في الصورة إلى الاهتمام بالاتصال المتبادل وبناء علاقات طويلة الأمد، وأصبح البحث والاستماع والشفافية والمسؤولية عناصر أكثر حضورًا في الممارسة الحديثة، ويعكس هذا التطور تحول العلاقات العامة من نشاط اتصالي محدود إلى وظيفة استراتيجية تتأثر باستمرار بتغير البيئة السياسية والاجتماعية والتكنولوجية للمؤسسة.

3. أسس وقواعد العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة على مجموعة من الأسس والقواعد التي تنظم ممارستها المهنية وتحدد طبيعة العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها، ويأتي في مقدمتها الاعتراف بأن الاتصال عملية متبادلة وليست مجرد نقل أحادي للمعلومات، لذلك ينبغي أن تجمع المؤسسة بين تقديم المعلومات والاستماع إلى مواقف الجمهور وتحليلها، كما تستند العلاقات العامة إلى التخطيط المنهجي الذي يبدأ بدراسة البيئة والجمهور وتحديد الأهداف واختيار الوسائل المناسبة، ثم متابعة النتائج وتقييمها، بما يجعل النشاط الاتصالي قائمًا على المعرفة والتنظيم وليس على ردود الفعل العشوائية.

ويُعد الصدق والدقة من أهم قواعد الممارسة، إذ ينبغي أن تستند الرسائل إلى معلومات صحيحة وقابلة للتحقق، وأن تتجنب التضليل أو إخفاء الحقائق بصورة تضر بحق الجمهور في المعرفة، وترتبط بذلك قاعدة الشفافية التي تقتضي توضيح المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة ومصالحها عندما يكون الإفصاح عنها مشروعًا، كما تمثل المصداقية أساسًا لبناء الثقة واستمرار العلاقات، لأن الصورة الإيجابية لا يمكن أن تحافظ على قيمتها إذا انفصلت عن السلوك الفعلي للمؤسسة، وتؤكد الجمعية الدولية للعلاقات العامة أن الممارسة المهنية ترتبط بالصدق والنزاهة واحترام الجمهور والمسؤولية تجاه المجتمع.

وتقوم العلاقات العامة كذلك على احترام الجمهور وتنوعه، واختيار الرسائل والوسائل بما يتناسب مع خصائص الفئات المختلفة، مع مراعاة الفروق الاجتماعية والثقافية واللغوية، كما تتطلب المحافظة على سرية المعلومات التي تقتضي طبيعتها الحماية، وعدم استغلال المعلومات أو العلاقات المهنية لتحقيق مصالح غير مشروعة، ويُضاف إلى ذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، بحيث تراعي المؤسسة آثار رسائلها وممارساتها في المجتمع، وتلتزم بالقواعد القانونية والمعايير المهنية ذات الصلة.

وبذلك تتمثل أسس العلاقات العامة في التخطيط والبحث والاتصال المتبادل، بينما تقوم قواعدها على الصدق والدقة والشفافية والاحترام والمسؤولية والمهنية، وتتكامل هذه المبادئ لتشكيل ممارسة تهدف إلى بناء علاقات مستقرة قائمة على الثقة والفهم المتبادل، لا إلى تحقيق تأثير مؤقت أو تحسين صورة المؤسسة بمعزل عن سلوكها الحقيقي.

4. نماذج العلاقات العامة:

تستند هذه الدراسة في تأصيلها النظري والمنهجي إلى تصنيفات "جرونج وهانت" (Grunig & Hunt) لنماذج العلاقات العامة، وذلك عبر إجراء تحليل تاريخي لمسار تطور هذه الممارسات في العصر الحديث وتطبيقاتها العملية:[1]

أولا: نموذج الوكيل الصحفي (The Press Agentry):

يرتكز هذا النموذج على توظيف أساليب الدعاية والترويج بشكل مكثف لغرض توجيه الجماهير والتحكم في ردود أفعالهم. وقد أكد "جرونج" وهانت أن هذا النموذج يقوم على أساس التضليل والإقناع أحادي الجانب؛ حيث لا تهتم المنظمة بتقديم حقائق دقيقة أو كاملة، بل تنصب غايتها على جذب انتباه الجمهور وإثارة اهتمامه بأي ثمن، مما يجعله نمطاً اتصالياً يفتقر إلى الموضوعية والشفافية.

ثانيا: نموذج الإعلام العام (The Public Information):

يتميز هذا النموذج بالتركيز على نشر المعلومات بشكل موضوعي ومجرد. وقد بدأ استخدامه في كبرى المؤسسات منذ منتصف القرن العشرين، حيث اعتمد الممارسون على الوسائل الصحفية والبيانات الرسمية كأداة أساسية لنقل أخبار المنظمة. وعلى الرغم من أنه يتسم بقدر أكبر من الصدق مقارنة بالنموذج السابق، إلا أنه يظل ضمن إطار الاتصال أحادي الاتجاه، حيث يكتفي القائمون بالاتصال بنقل رسائلهم دون إتاحة الفرصة لردود أفعال الجمهور أو الدخول معهم في مسار تفاوضي.

ثالثا: نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه غير المتماثل (The Two Way Asymmetric):

يسمح هذا النموذج للمنظمة باستقبال ردود فعل الجماهير، إلا أن هذا الانفتاح ليس الهدف منه تعديل سياسات المنظمة، بل استخدامه كأداة لتحقيق الإقناع وتغيير سلوك الجمهور بما يخدم أهداف المؤسسة. وبذلك، يظل جوهر هذا النموذج أحادي الهدف من حيث التأثير، وإن اتسم بوجود تغذية راجعة تخدم عملية التكييف والتأثير.

رابعا: نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه المتماثل (The Two Way Symmetric):

يعتبر هذا النموذج التطور الأحدث في هذا المجال، حيث ظهر في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين. ويقوم هذا النموذج على إرساء قواعد الحوار التفاعلي بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية؛ إذ يهدف إلى إدارة

[1] سالم بركاهم، نماذج ممارسة العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الجزائرية –دراسة حالة جامعة الجزائر 3–، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد03، الجزائر، 2024. ص99

الصراعات وتحقيق التفاهم المتبادل، مع وجود استعداد لدى المنظمة لتعديل سياساتها استجابةً لمطالب الجمهور. وبذلك، تحول الاتصال من مجرد أداة دعائية إلى وسيلة لخلق توازن وتوافق بين مصالح المنظمة والجمهور.

وفي نظرة تاريخية تقييمية، يرى "جرونج" أن نموذج الإعلام العام كان الأكثر شيوعاً في عام 1924. وفي الممارسة العملية المعاصرة، نادراً ما تلتزم المنظمات بنموذج واحد بشكل مطلق، بل تميل إلى المزج بين النماذج؛ إذ يظل نموذج الإعلام العام والنموذج ثنائي الاتجاه غير المتماثل الأكثر انتشاراً، خاصة في المؤسسات الحكومية والعلمية، كما تلجأ العديد من الهيئات إلى دمج أساليب الوكالة الصحفية مع نماذج الاتصال ثنائي الاتجاه لتعظيم فرص التأثير والوصول للجمهور.

تقدم نماذج العلاقات العامة أطرًا نظرية لتفسير طبيعة الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها، وكيفية انتقالها من الاتصال الأحادي إلى الاتصال التفاعلي القائم على الحوار والعلاقات، ويُعد نموذج جرونيج من أكثر النماذج تأثيرًا في هذا المجال، إذ طور جيمس جرونيج وتود هانت أربعة نماذج هي الوكالة الصحفية أو الدعاية، والإعلام العام، والاتصال ثنائي الاتجاه غير المتناظر، والاتصال ثنائي الاتجاه المتناظر، وتمثل هذه النماذج أنماطًا مختلفة في ممارسة العلاقات العامة بحسب اتجاه الاتصال ودرجة الاعتماد على البحث والتغذية الراجعة وطبيعة العلاقة بين المؤسسة والجمهور.

ويقوم نموذج بيرسن على مفهوم الحوار بوصفه أساسًا أخلاقيًا للعلاقات العامة، ويركز على ضرورة إقامة علاقات اتصالية مستمرة مع جميع الجماهير المتأثرة بأفعال المؤسسة، بحيث لا ينحصر الاتصال في محاولة إقناع الجمهور، وإنما يتضمن الاعتراف بحقه في المشاركة والتعبير والتفاعل، ويربط هذا التصور بين الحوار والمسؤولية الأخلاقية للمؤسسة، ولذلك يمثل انتقالًا من منطق التأثير الأحادي إلى منطق العلاقة التفاعلية القائمة على الاعتراف المتبادل.

أما نموذج شارب فيركز على السلوك المؤسسي الذي يسمح ببناء علاقات عامة فعالة ومستقرة، ويقوم على خمسة مبادئ مترابطة تتمثل في الاتصال الصادق لبناء المصداقية، والانفتاح واتساق الأفعال لتعزيز الثقة، وعدالة التصرفات لتحقيق التبادل وحسن النية، والاتصال المستمر ثنائي الاتجاه لمنع العزلة وبناء العلاقات، ثم البحث في البيئة والتقييم لتحديد التعديلات الضرورية لتحقيق الانسجام الاجتماعي.

وتكشف المقارنة بين النماذج الثلاثة عن تطور واضح في تصور العلاقات العامة، فجرونيج يقدم إطارًا تصنيفيًا لأنماط الاتصال، وبيرسن يركز على الحوار بوصفه أساسًا أخلاقيًا للعلاقة، بينما يربط شارب فعالية العلاقات العامة بالسلوك الصادق والمنفتح والمتبادل، وبذلك تشترك النماذج في تجاوز الاتصال الأحادي نحو الاهتمام بالعلاقة والتفاعل، مع اختلافها في مستوى التركيز بين بنية الاتصال وأخلاقيات الحوار وسلوك المؤسسة.

خلاصة

يتضح من خلال دراسة التطور التاريخي للعلاقات العامة أنها لم تبدأ كمهنة مستقلة منذ العصور القديمة، وإنما سبقتها ممارسات اتصالية هدفت إلى نقل المعلومات والأفكار وتعزيز التواصل بين السلطة والجمهور. وقد شكلت هذه الممارسات جذورًا تاريخية لفكرة الاتصال المنظم، بينما بدأت العلاقات العامة في صورتها المهنية الحديثة بالتبلور في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، خاصة مع توسع المؤسسات ووسائل الإعلام وظهور الحاجة إلى التخطيط المهني وفهم الجمهور.

وقد تأثر تطور العلاقات العامة بمجموعة من العوامل السياسية والديمقراطية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية والتكنولوجية، حيث أدى اتساع المشاركة العامة وتزايد أهمية الرأي العام والشفافية والمساءلة إلى انتقال العلاقات العامة من التركيز على نشر الرسائل والتحكم في الصورة إلى الاهتمام بالاستماع والحوار وبناء العلاقات طويلة الأمد. كما أسهمت وسائل الإعلام الحديثة والإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز الطبيعة التفاعلية للعلاقات العامة.

أما نماذج العلاقات العامة فتوضح تطور طبيعة الاتصال بين المؤسسة والجمهور؛ فقد انتقلت الممارسة من نموذج الوكالة الصحفية القائم على الترويج والتأثير الأحادي، إلى الإعلام العام، ثم الاتصال ثنائي الاتجاه غير المتماثل، وصولًا إلى الاتصال ثنائي الاتجاه المتماثل الذي يقوم على الحوار والتفاهم المتبادل والاستعداد لتعديل مواقف المؤسسة استجابةً للجمهور. كما يقدم نموذجا بيرسن وشارب أبعادًا إضافية تتعلق بأخلاقيات الحوار والسلوك المؤسسي والثقة والتبادل والبحث والتقييم.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. **كيف تطورت العلاقات العامة من الممارسات الاتصالية القديمة إلى الممارسة المهنية الحديثة؟**
2. **ما أهم العوامل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي أسهمت في تطور العلاقات العامة؟**
3. **ما المقصود بالاتصال ثنائي الاتجاه في العلاقات العامة، وما أهميته؟**
4. **ما أهم الأسس والقواعد الأخلاقية التي تقوم عليها الممارسة المهنية للعلاقات العامة؟**
5. **ما الفرق بين نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه غير المتماثل ونموذج الاتصال ثنائي الاتجاه المتماثل؟**
6. **حلّل تطور فلسفة العلاقات العامة من الاتصال الأحادي إلى الاتصال التفاعلي، وما العوامل التي ساعدت على هذا التحول؟**
7. **ناقش أهمية نماذج جرونيج وهانت في تفسير تطور ممارسة العلاقات العامة.**
8. **بيّن دور الصدق والشفافية والمصداقية في بناء علاقات عامة فعالة ومستدامة.**

المحاضرة الخامسة: إدارة وتنظيم العلاقات العامة

1. مفهوم التنظيم في العلاقات العامة وأهميته

2. مبادئ وأساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة

3. موقع ومكانة إدارة العلاقات العامة في الهياكل التنظيمية (المؤسسات الحكومية والسياسية)

4. التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة

5. الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة في البيئة السياسية والإدارية.

تمهيد:

تُعد العلاقات العامة من الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي، غير أن نجاح هذه الوظيفة لا يرتبط فقط بامتلاك مهارات الاتصال، وإنما يتطلب وجود تنظيم إداري واضح يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات وقنوات الاتصال والتنسيق. ويكتسب تنظيم العلاقات العامة أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية والسياسية، نظرًا لارتباطها بصنع القرار والاتصال بالمواطنين ووسائل الإعلام ومختلف الفاعلين وأصحاب المصلحة. ومن هنا، تتناول هذه المحاضرة مفهوم إدارة وتنظيم العلاقات العامة، ومبادئ تنظيمها وأساليبه وأهدافه وعناصره وأدواته، إلى جانب موقعها في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية والسياسية وتنظيمها الداخلي ووظائفها الأساسية.

1. مفهوم التنظيم في العلاقات العامة وأهميته:

يقصد بالتنظيم في العلاقات العامة العملية التي يتم من خلالها ترتيب المهام والاختصاصات والموارد والعلاقات الوظيفية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة داخل المؤسسة، ويشمل تحديد موقع جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات بين العاملين، وتحديد قنوات الاتصال والتنسيق مع الإدارات والوحدات الأخرى، ويهدف هذا التنظيم إلى تحويل أهداف العلاقات العامة من مبادئ عامة إلى أعمال محددة يمكن تنفيذها ومتابعتها وتقويمها، ولذلك يرتبط التنظيم بكيفية بناء الوحدة الاتصالية وتحديد علاقتها بالإدارة العليا وبقية المصالح، وليس بمجرد تقسيم العمل الداخلي.

وتتضح أهمية التنظيم في العلاقات العامة من خلال ضمان وضوح الاختصاصات ومنع التداخل بين المسؤوليات، إذ يساعد تحديد المهام على توزيع العمل وفق الكفاءة والتخصص، ويقلل من الازدواجية والتعارض في تنفيذ البرامج الاتصالية، كما يسمح بإنشاء قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين جهاز العلاقات العامة والإدارة والعاملين والجماهير الخارجية، ويزداد هذا الأمر أهمية عندما تكون المؤسسة كبيرة أو متعددة الوحدات، لأن تعقد الهيكل التنظيمي قد يؤدي إلى بطء تداول المعلومات وصعوبة تنسيق الرسائل إذا لم تكن العلاقات الوظيفية محددة بصورة دقيقة.

ويؤدي التنظيم كذلك إلى تعزيز قدرة العلاقات العامة على المشاركة في العمل الإداري، عندما يكون موقعها التنظيمي واضحًا وقريبًا من مستويات صنع القرار، بما يسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية وفهم توجهات المؤسسة قبل إعداد الرسائل الموجهة إلى الجمهور، كما يتيح تنسيق أنشطة العلاقات العامة مع وظائف أخرى مثل الاتصال والإعلام والتسويق والموارد البشرية وفق حدود الاختصاص، ويجعل تنفيذ البرامج أكثر اتساقًا واستمرارية،

ويؤكد الأدب المهني للعلاقات العامة أهمية وضوح المسؤوليات والتخطيط والتنظيم في تحويل وظيفة الاتصال إلى ممارسة استراتيجية.

وبذلك يمثل التنظيم أساسًا بنيويًا لعمل العلاقات العامة، لأنه يحدد من يقوم بالعمل وكيف يتوزع ومَن يتولى المسؤولية وكيف تنتقل المعلومات، وتتمثل أهميته في تحقيق وضوح الاختصاصات، وتنسيق الجهود، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم التخطيط والتنفيذ والتقييم، بما يعزز قدرة العلاقات العامة على أداء دورها داخل المؤسسة بصورة مهنية ومنظمة.

2. مبادئ وأساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة:

أولا: مبادئ التنظيم في العلاقات العامة

ترتكز الإدارة التنظيمية على حزمة من القواعد الجوهرية التي يتوجب اتباعها لرفع كفاءة العمل المؤسسي وضمان التناغم الداخلي. ويمكن حصر أهم هذه المبادئ في النقاط التالية:[1]

- احترام الهرم الإداري وتسلسل الأوامر، والالتزام بالمرور عبر المسؤول المباشر عند توجيه التعليمات.
- تأسيس منظومة متوازنة للمكافآت والعقوبات تسهم في رفع الانضباط والارتقاء بمستوى الأداء.
- تجنب توجيه النقد العلني للمسؤولين أمام فريق العمل، لما لهذا السلوك من تأثير سلبي على مكانتهم واحترام النظام الإداري.
- تحقيق التكافؤ بين الصلاحيات والمسؤوليات؛ حيث لا ينبغي إسناد مهام دون توفير الصلاحيات اللازمة للتنفيذ، أو العكس.
- تعتبر هذه المبادئ بمثابة مرجعية أساسية تضمن ضبط العلاقات المهنية وتحقيق الأداء الإداري الفعال ضمن محيط عمل منظم.
- تعزيز أجواء عمل تسودها روح التعاون والاحترام المتبادل، وتجنب الإساءات الشخصية بين أعضاء الفريق.
- توحيد الرؤى والأهداف عبر مختلف الأقسام لضمان تكاتف الجميع نحو تحقيق الغايات العليا للمؤسسة.
- سرعة التدخل لحل النزاعات البسيطة بين المديرين قبل تفاقمها وتأثيرها على سير العمليات الإدارية.
- ضرورة الاستعانة بكفاءات إدارية تتمتع بالحنكة والحكمة لتولي المناصب القيادية، وهو ما يعد ركيزة أساسية للتنظيم الناجح.
- ضرورة التحديد الدقيق لمهام وصلاحيات كل من المديرين والموظفين، مع ضمان إدراك كل فرد لنطاق عمله ومسؤولياته.

---

[1] شعبان حمدي، وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر، 2008، ص84.

- ضرورة تمتع البناء التنظيمي بمرونة كافية لمواكبة التغيرات، وقابلية التعديل استناداً إلى نتائج المتابعة والتقييم المستمر.
- ضمان تدفق العمل وسلاسته من خلال التنسيق الدوري والمستمر بين الوحدات الإدارية لتكامل الجهود.
- عدالة توزيع الموارد (سواء كانت مادية أو بشرية) على مختلف الوحدات الإدارية، لضمان استقرار البناء التنظيمي وتعزيز الإنتاجية.
- مبدأ وحدة الأمر، حيث لا يتبع الموظف إلا مديراً مباشراً واحداً لتفادي التناقض في التوجيهات وضمان الانضباط.
- وجوب اطلاع المدير المباشر وموافقته على أي إجراءات تتعلق بحوافز الموظفين أو العقوبات الموجهة ضدهم.

يقوم تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ التي تضمن توزيع المهام وتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين النشاط الاتصالي والأهداف العامة للمؤسسة، ويأتي في مقدمتها مبدأ التخصص، بحيث توزع الأعمال وفق طبيعتها وخبرة العاملين فيها، مع تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات، كما يستند التنظيم إلى وحدة التوجيه والتنسيق، بما يمنع تضارب التعليمات وتكرار المهام، ويقتضي ذلك تحديد موقع إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالإدارة العليا وبقية الوحدات، بما يضمن وصول المعلومات الضرورية إليها ومشاركتها في القضايا ذات الصلة بالاتصال المؤسسي.

ويعتمد تنظيم العمل كذلك على التخطيط المسبق، من خلال تحديد الأهداف والبرامج والجمهور المستهدف والموارد والمدة الزمنية والمسؤوليات المرتبطة بكل نشاط، ويُفضل أن يكون توزيع العمل مرنًا بما يسمح بالتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة أو بيئتها الاتصالية، كما يتطلب التنظيم وجود قنوات اتصال داخلية واضحة تضمن انتقال المعلومات بسرعة ودقة بين أعضاء الإدارة وبينها وبين الوحدات الأخرى، مع اعتماد إجراءات مناسبة لتوثيق المعلومات والقرارات والبرامج، بما يساعد على استمرارية العمل وعدم ارتباط المعرفة التنظيمية بأفراد محددين.

ثانيا: أساليب التنظيم في العلاقات العامة

تختلف أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف طبيعة المؤسسة وحجم نشاطها والجمهور الذي تتعامل معه، ولذلك يمكن اعتماد أكثر من أسلوب لتنظيم العمل، ومن أبرز هذه الأساليب:[1]

- **التنظيم الاتصالي:** يقوم هذا الأسلوب على تنظيم أعمال العلاقات العامة وفق طبيعة الاتصالات والعلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف جماهيرها. فقد تُخصص وحدات للعلاقات الداخلية، وأخرى للعلاقات الدولية، أو للصحافة، أو للعاملين، أو للمزارعين وغيرهم من الفئات التي ترتبط بالمؤسسة.

[1] لعجال عفيفة، مقياس مهارات الاتصال في العلاقات العامة، مطبوعات جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2025/2026، ص27

- **التنظيم الوظيفي:** يعتمد على تقسيم أنشطة العلاقات العامة بحسب طبيعة الوظائف التي تؤديها، بحيث يمكن تخصيص وحدة للصحافة والإذاعة، وأخرى للبحوث، وثالثة للخدمات العامة، ورابعة للإنتاج، وغير ذلك من الوظائف. ويتميز هذا الأسلوب بتخصص العاملين في مجالات محددة، مما يسهل عملية الإشراف والمتابعة ويرفع مستوى الكفاءة.

- **التنظيم الوظيفي الاتصالي:** يجمع هذا الأسلوب بين التنظيم الوظيفي والتنظيم الاتصالي، بحيث توزع الأعمال على أقسام متخصصة في أداء وظائف معينة، إلى جانب أقسام أخرى تنظم نشاطها وفق فئات الجمهور أو الأجهزة التي تتعامل معها المؤسسة. ويتيح هذا الأسلوب الجمع بين التخصص الوظيفي ومراعاة طبيعة الجماهير المستهدفة.

- **الأسلوب الاتصالي العام:** يتم في هذا الأسلوب توزيع مسؤوليات الأقسام وفق وسائل الاتصال المستخدمة في توجيه الرسائل إلى الجمهور، حيث يمكن أن يوجد قسم للصحافة يتولى إعداد البيانات الصحفية وتوزيعها وتنظيم المؤتمرات الصحفية وإصدار صحيفة المؤسسة، إلى جانب أقسام أخرى للإذاعة والتلفزيون والإنتاج والندوات والمطبوعات والنشرات. ولذلك يرتبط هذا الأسلوب بالوسيلة الإعلامية المستخدمة في الاتصال.

- **الأسلوب الاتصالي النوعي:** يقوم على توزيع العمل وفق الفئات النوعية لجمهور المؤسسة، بحيث يتم تقسيم المسؤوليات والاختصاصات بحسب طبيعة علاقات المؤسسة مع كل فئة من جماهيرها. ويسمح هذا الأسلوب بتوجيه الجهود الاتصالية بما يتلاءم مع خصائص واحتياجات كل جمهور.

- **الأسلوب الاتصالي المزدوج:** يجمع بين التعامل المباشر مع قطاعات معينة من جماهير المؤسسة وبين وجود أقسام إعلامية متخصصة في إنتاج المواد الاتصالية. وبذلك يوفر هذا الأسلوب نوعاً من التكامل بين الاتصال المباشر والاتصال الإعلامي العام أو النوعي.

- **الأسلوب المركزي واللامركزي:** في التنظيم المركزي تتركز إدارة العلاقات العامة والعاملون فيها في المقر الرئيسي للمؤسسة، وتصدر منه الأنشطة والخطط، بينما ينتقل بعض المختصين إلى الفروع لتنفيذ المهام المقررة. أما التنظيم اللامركزي فيمنح فروع المؤسسة قدراً من الاستقلال من خلال وجود إدارة للعلاقات العامة في كل فرع، تمارس نشاطها وفق ظروفه وإمكاناته. ويمكن للمؤسسة الجمع بين الأسلوبين بما يحقق التوازن بين وحدة التوجيه والاستجابة لخصوصية الفروع والمناطق المختلفة.

وتتعدد أساليب تنظيم العمل بحسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، فقد تنظم إدارة العلاقات العامة وفق تقسيم وظيفي يشمل البحث والتخطيط والإعلام والاتصال الرقمي وإدارة الفعاليات، وقد تعتمد تقسيمًا حسب الجمهور أو المناطق أو البرامج عندما تفرض طبيعة المؤسسة تعدد الفئات والمجالات، كما يمكن الجمع بين أكثر من أسلوب ضمن تنظيم مختلط يحقق قدرًا من التخصص والمرونة، ويتطلب ذلك تنسيقًا مستمرًا بين الوحدات حتى لا يؤدي التخصص إلى عزلة الأقسام أو تكرار الأنشطة.

وعليه، يرتكز تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة على التخصص ووضوح المسؤوليات ووحدة التوجيه والتنسيق والتخطيط والمرونة، بينما تتنوع أساليبه وفق طبيعة المؤسسة وحجمها وأهدافها، ويظل نجاح التنظيم مرتبطًا بقدرته على تحقيق توزيع متوازن للمهام وضمان تدفق المعلومات والتعاون بين مختلف الوحدات، بما يحول العمل الاتصالي إلى عملية مؤسسية منتظمة وقابلة للمتابعة والتقييم.

3. أهداف التنظيم في العلاقات العامة:

يُعدّ التنظيم من الوظائف الأساسية في إدارة العلاقات العامة، إذ يساعد المؤسسة على ترتيب أعمالها وتحديد مسؤوليات العاملين فيها بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة. ومن أهم الأهداف التي يحققها التنظيم الجيد في مجال العلاقات العامة ما يأتي:[1]

- **تحديد خطوط السلطة:** يساهم التنظيم في تحديد الجهات والأشخاص الذين يمتلكون صلاحية إصدار الأوامر واتخاذ القرارات داخل الهيكل التنظيمي، كما يوضح العلاقة بين السلطة والمسؤولية، ويحدّ من ازدواجية الأوامر والتداخل في الاختصاصات، الأمر الذي يساعد على تحقيق وضوح أكبر في أداء المهام.

- **الحد من الصراع التنظيمي:** يعمل التنظيم الواضح على تقليل مظاهر التعارض بين العاملين والوحدات الإدارية، من خلال تحديد الاختصاصات والصلاحيات بدقة. ورغم أن بعض الاختلافات قد تكون طبيعية داخل المؤسسات، فإن التنظيم السليم يسمح بإدارتها بصورة إيجابية والاستفادة من الآراء والاتجاهات المختلفة بدلاً من تحولها إلى صراعات تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.

- **تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية:** يسعى التنظيم إلى إيجاد حالة من الانسجام والتعاون بين مختلف الوحدات والأفراد العاملين في إدارة العلاقات العامة، بحيث تتكامل جهودهم في إطار فريق عمل واحد، بدلاً من عمل كل وحدة بصورة منفصلة عن الوحدات الأخرى.

- **تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة:** يتيح التنظيم متابعة المهام والأنشطة التي تنفذها إدارة العلاقات العامة، ومقارنتها بالأهداف والخطط المحددة مسبقاً، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور أي انحراف. كما تساعد الرقابة على تحسين مختلف وظائف العلاقات العامة ولا تقتصر على الجوانب الإدارية فقط.

- **تهيئة بيئة عمل مناسبة:** يساعد التنظيم الجيد على توفير الظروف الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز صورتها الذهنية، وذلك من خلال تشجيع التعاون بين مختلف الوحدات الإدارية والعاملين فيها، وإيجاد بيئة تسودها روح الانسجام والتعاون.

---

[1] محمودي محمد بشير، آليات تنظيم إدارة العلاقات العامة في صناعة الجمهورية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، 2022، ص132.

وتتجسد الأهداف الأساسية للتنظيم في مجال العلاقات العامة كذلك في مجموعة من الجوانب التي تساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين مستوى الأداء، ومن أبرزها ما يأتي:[1]

- **تجنب هدر الوقت والموارد:** يهدف التنظيم إلى الوصول إلى الأهداف بأقصر الطرق وأكثرها فعالية، مع الحد من النفقات غير الضرورية واستثمار الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.

تعزيز التعاون بين العاملين: يسهم التنظيم في توحيد جهود الموظفين وتوجيهها نحو هدف مشترك، مما يؤدي إلى زيادة الانسجام بينهم ورفع مستوى فعالية الأداء الجماعي.

- **تجميع المهام والمسؤوليات المتقاربة:** يعمل التنظيم على وضع المهام والاختصاصات المتشابهة ضمن وحدات إدارية متكاملة، وهو ما يسهل عملية التنسيق بينها، ويرفع مستوى الدقة والكفاءة في أداء الأعمال، إلى جانب تقليل الجهد والتكاليف.

وتبرز أهمية هذه الأهداف في كون التنظيم يمثل أحد المرتكزات الأساسية لضمان فعالية العمل الداخلي في نشاط العلاقات العامة، فهو يحدد كيفية توزيع الجهود والاختصاصات ويضمن توجيهها بصورة تخدم أهداف المؤسسة.

4. عناصر التنظيم في العلاقات العامة:

تحتاج عملية التنظيم داخل إدارة العلاقات العامة إلى مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن فعاليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة. وتتكامل هذه العناصر فيما بينها لتكوين إطار تنظيمي واضح، ومن أهمها:[2]

- **المهام:** يقصد بها مختلف الأعمال والأنشطة والواجبات التي تتولى إدارة العلاقات العامة القيام بها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة. وتمثل المهام الأساس الذي تُبنى عليه عملية التنظيم، لأنها تحدد طبيعة العمل المطلوب إنجازه.

- **الإمكانات:** تشمل مختلف الموارد التي تتوافر لدى المؤسسة، سواء كانت موارد مادية مثل الأموال والتجهيزات والمعدات، أو موارد غير مادية مثل المعلومات والمعارف والخبرات. وتساعد هذه الإمكانات على تنفيذ الأعمال وتحقيق مستويات أفضل من الكفاءة.

- **السياسات:** تتمثل في مجموعة المبادئ والقواعد والتوجيهات والضوابط التي تعتمدها المؤسسة لتنظيم العمل وتوجيه سلوك العاملين. وتساعد السياسات على تحقيق الانضباط وتوحيد الإجراءات داخل التنظيم، بما يضمن انسجام الأعمال مع الأهداف العامة للمؤسسة.

---

[1] إبراهيم امام، فن العلاقات العامة والإعلام، ط02، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1996، ص59.

[2] شعبان حمدي، مرجع سابق، ص81

- **النظم والإجراءات:** تشير إلى الخطوات والمراحل المحددة التي يتبعها العاملون عند تنفيذ الأعمال، بحيث تسير وفق تسلسل منطقي يبدأ من نقطة محددة وينتهي بتحقيق النتيجة أو الخدمة المطلوبة. وتساهم الإجراءات الواضحة في توحيد طريقة أداء الأعمال والحد من العشوائية والارتباك.

- **الهيكل التنظيمي:** يمثل الإطار الذي يتم من خلاله توزيع الأعمال والمهام على مختلف الوظائف والأقسام، مع تحديد مواقع الأفراد وتوضيح مستويات السلطة والمسؤولية والعلاقات الوظيفية القائمة داخل المؤسسة.

- **الأفراد:** يمثل العنصر البشري محور العملية التنظيمية، لأنه المسؤول عن تنفيذ المهام وتحويل الخطط والإجراءات إلى أعمال فعلية. وتختلف قدرات الأفراد ومستوياتهم وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وصلاحياتهم ومسؤولياتهم، ولذلك يعد العنصر البشري من أهم مكونات التنظيم وأكثرها تأثيراً في نجاحه.

وتتفاعل هذه العناصر بصورة مترابطة في إنجاح عملية التنظيم، إلا أن العنصر البشري يظل ذا أهمية خاصة، باعتباره القوة المحركة التي تتوقف عليها فعالية مختلف العمليات الإدارية. ومن ثم فإن نجاح التنظيم لا يعتمد على وجود الهياكل والإجراءات فقط، بل يتطلب أيضاً أفراداً قادرين على تطبيقها بكفاءة ومسؤولية.

5. أدوات التنظيم في العلاقات العامة:

لا تكتمل عملية التنظيم في العلاقات العامة بصورة فعالة إلا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تساعد على تنفيذ الأعمال ومتابعتها وتوثيقها. ومن أهم هذه الأدوات:[1]

- **الملفات والسجلات:** تستخدم لحفظ المعلومات والبيانات وترتيبها بطريقة منظمة، بما يسهل الوصول إليها عند الحاجة، ويساعد العاملين على متابعة سير الأعمال والرجوع إلى البيانات السابقة وتوثيق مختلف الأنشطة.

- **التقارير الدورية والعادية:** تعد التقارير وسيلة مهمة لمتابعة مستوى الأداء وتوثيق الأنشطة والإنجازات، كما تساعد الإدارة على تقييم مدى التقدم في تنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة على أساس المعلومات المتاحة.

- **الخرائط التنظيمية:** تستخدم لعرض الهيكل الوظيفي للمؤسسة وتوضيح تسلسل السلطات والعلاقات الإدارية بين مختلف الوحدات والأفراد، الأمر الذي يساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات وفهم البناء التنظيمي بصورة أكثر وضوحاً.

- **أدلة التنظيم:** هي وثائق تتضمن معلومات تنظيمية وإجرائية تساعد العاملين على معرفة مختلف القواعد والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة، كما تسهم في تسهيل عمليات الاتصال الداخلي وتحسين مستوى الأداء.

[1] فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011، ص189.

- **أدوات الاتصال الكتابي والمواد المشابهة:** تشمل مختلف الوسائل المستخدمة في الاتصال الإداري المكتوب، مثل المذكرات والنماذج والنشرات الداخلية وغيرها من الوثائق التي تساعد على نقل التعليمات والمعلومات بين المستويات والوحدات الإدارية بدقة ووضوح.

وتشكل هذه الأدوات وسائل أساسية لدعم العملية التنظيمية، لأنها تساعد على ضبط سير العمل، وتحسين تدفق المعلومات، وتوضيح المسؤوليات، وتعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات، بما يؤدي في النهاية إلى بناء بيئة تنظيمية أكثر كفاءة وانسجاماً.

6. موقع ومكانة إدارة العلاقات العامة في الهياكل التنظيمية:

يحدد موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية والسياسية مدى قدرتها على أداء دورها الاتصالي والإداري، ويتطلب ذلك منحها مركزًا تنظيميًا واضحًا يحدد اختصاصاتها وصلاحياتها وعلاقتها بمختلف الوحدات، فكلما كان موقعها قريبًا من مستوى القيادة وصنع القرار، زادت قدرتها على الحصول على المعلومات والمشاركة في التخطيط الاتصالي وتقديم المشورة للإدارة، بينما يؤدي وضعها في مستوى إداري محدود الصلاحيات إلى اختزال وظيفتها في تنفيذ الأنشطة الإعلامية دون المشاركة الفعلية في بناء السياسات الاتصالية، وتؤكد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن فعالية الاتصال الحكومي ترتبط بوجود تفويض مؤسسي واضح وهيكل تنظيمي منسق ومهني.

في المؤسسات الحكومية، يمكن أن تتخذ إدارة العلاقات العامة شكل جهاز مركزي تابع لرئاسة الحكومة أو مركزها، أو وحدة متخصصة داخل الوزارة أو الهيئة، مع وجود آليات للتنسيق بين وحدات الاتصال المختلفة، ويتيح التنظيم المركزي توحيد الرسائل وتنسيق الاتصال الحكومي، بينما يسمح التنظيم اللامركزي بالاستجابة بصورة أكثر تخصصًا لاحتياجات كل وزارة أو مؤسسة، ولذلك تميل النظم الحديثة إلى الجمع بين التنسيق المركزي والاستقلال الوظيفي للوحدات المتخصصة، وقد أشارت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى تنوع الهياكل المؤسسية للاتصال العام بين الحكومات، مع أهمية وجود تنسيق واضح على مستوى الحكومة.

أما في المؤسسات والأحزاب والهيئات السياسية، فتتصل إدارة العلاقات العامة أو الاتصال السياسي مباشرة بالقيادة السياسية، وتعمل على تنظيم العلاقة مع وسائل الإعلام والجمهور وأصحاب المصلحة، مع ضرورة التمييز بين الاتصال المؤسسي الحكومي والاتصال الحزبي المرتبط بالمنافسة السياسية والانتخابات، وقد أكدت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أهمية الفصل النسبي بين الاتصال العام الذي يخدم المصلحة العامة والاتصال السياسي المرتبط بالأحزاب والحملات الانتخابية.

وعليه، تتحدد مكانة إدارة العلاقات العامة بمدى اندماجها في البناء المؤسسي وقدرتها على الوصول إلى المعلومات وصنع القرار والتنسيق بين الوحدات، ويُعد موقعها القريب من القيادة، مع وضوح اختصاصاتها واستقلال

مهنيتها وتنسيقها الأفقي والرأسي، أساسًا لتحويلها من وظيفة تنفيذية محدودة إلى وظيفة استراتيجية تدعم الاتصال المؤسسي والعلاقة مع المواطنين والجمهور.

7. التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة:

يقصد بالتنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة الطريقة التي توزع بها المهام والاختصاصات والسلطات داخل الجهاز المسؤول عن العلاقات العامة، بما يضمن تنسيق الأنشطة الاتصالية وتكاملها مع أهداف المؤسسة، ويختلف هذا التنظيم بحسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وعدد جماهيرها ودرجة تعقيد بيئتها، غير أن البناء الداخلي الفعال يقوم عادة على تحديد واضح للمسؤوليات، وتسلسل إداري مناسب، وقنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات، بحيث لا يرتبط أداء العلاقات العامة بمبادرات فردية، وإنما يعمل وفق نظام مؤسسي قابل للاستمرار والتقييم.

يتولى مدير العلاقات العامة عادة الإشراف العام على الإدارة، وتحديد أولويات العمل والتنسيق مع الإدارة العليا والوحدات الأخرى، ويمكن أن تتفرع عنه وحدات متخصصة بحسب احتياجات المؤسسة، مثل وحدة البحث والتخطيط، التي تجمع المعلومات وتحلل اتجاهات الجمهور وتضع البرامج الاتصالية، ووحدة الإعلام والاتصال، التي تتولى إعداد البيانات والمحتوى والتواصل مع وسائل الإعلام والمنصات المختلفة، كما يمكن إنشاء وحدة للاتصال الداخلي تهتم بالعاملين وتدفق المعلومات داخل المؤسسة، ووحدة للفعاليات والمناسبات تتولى تنظيم اللقاءات والمؤتمرات والأنشطة الاتصالية.

وقد يتضمن التنظيم الداخلي كذلك وحدة متخصصة في الاتصال الرقمي وإدارة المحتوى الإلكتروني، خصوصًا في المؤسسات التي تعتمد على المنصات الرقمية للتواصل مع الجمهور، كما يمكن أن توجد وحدة لإدارة القضايا والأزمات تتولى متابعة الموضوعات الحساسة والتنسيق الاتصالي عند حدوث الأزمات، ويجب أن تتكامل هذه الوحدات بدل أن تعمل بصورة منفصلة، من خلال اجتماعات التنسيق ونظم مشاركة المعلومات وتحديد المسؤوليات وآليات اعتماد الرسائل، بما يقلل الازدواجية والتعارض في الاتصال.

يقوم التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة على التخصص والتنسيق ووضوح الصلاحيات، مع إمكانية تكييف الوحدات وفق طبيعة المؤسسة وحجمها، ويظل الهدف الأساسي هو تحقيق التكامل بين البحث والتخطيط والاتصال وإدارة العلاقات والتقييم، بحيث تتحول الأنشطة المختلفة إلى منظومة اتصالية مترابطة، قادرة على الاستجابة للمتغيرات والحفاظ على اتساق الرسائل والعلاقات المؤسسية.

8. الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة في البيئة السياسية والإدارية:

تؤدي إدارة العلاقات العامة في البيئة السياسية والإدارية مجموعة من الوظائف التي تنظم الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، وتبدأ بوظيفة البحث وجمع المعلومات، من خلال رصد اتجاهات المواطنين والعاملين ووسائل الإعلام وأصحاب المصلحة وتحليل القضايا التي يمكن أن تؤثر في علاقة المؤسسة بجمهورها، وتوفر هذه الوظيفة أساسًا معرفيًا يساعد الإدارة على فهم البيئة السياسية والاجتماعية قبل اتخاذ المواقف الاتصالية، ثم تأتي وظيفة التخطيط التي تتضمن تحديد الأهداف والجماهير والرسائل والوسائل والموارد والجدول الزمني للبرامج الاتصالية.

وتتمثل وظيفة الاتصال في إعداد ونشر المعلومات الرسمية وتنسيق الرسائل الموجهة إلى الجمهور ووسائل الإعلام، إضافة إلى تنظيم المؤتمرات واللقاءات والفعاليات وإدارة المنصات الرقمية وفق طبيعة المؤسسة، وفي البيئة الحكومية تشمل هذه الوظيفة شرح السياسات والقرارات والخدمات العامة بلغة واضحة ودقيقة، بينما تشمل في البيئة السياسية التواصل مع المواطنين ووسائل الإعلام والفاعلين السياسيين وأصحاب المصلحة، مع ضرورة التمييز بين الاتصال المؤسسي الذي يخدم الوظيفة العامة والاتصال الحزبي أو الانتخابي الذي يرتبط بالمنافسة السياسية.

وتؤدي إدارة العلاقات العامة كذلك وظيفة تقديم المشورة للإدارة، من خلال نقل مواقف الجمهور وتحليلها والمساهمة في تقدير الآثار الاتصالية للقرارات والسياسات، كما تضطلع بإدارة العلاقات مع وسائل الإعلام والمجتمع المدني والمؤسسات والجهات المختلفة، بما يدعم بناء قنوات اتصال مستقرة، وتبرز وظيفة إدارة القضايا والأزمات عندما تواجه المؤسسة موضوعات قد تؤثر في الثقة أو السمعة، حيث تتطلب تنظيم المعلومات وتنسيق الرسائل والاستجابة وفق مبادئ الدقة والشفافية، وتشير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن الاتصال العام الفعال يتطلب التنسيق والتخطيط واستخدام الأدلة وفهم الجمهور.

وتكتمل هذه الوظائف بالتقييم، من خلال قياس مدى وصول الرسائل وفهمها وتحليل استجابات الجمهور وتحديد جوانب القوة والقصور، بما يسمح بتعديل البرامج وتحسين الأداء، وبذلك تقوم الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة على البحث والتخطيط والاتصال والمشورة وإدارة العلاقات والقضايا والتقييم، وهي وظائف مترابطة تجعل الإدارة عنصرًا من عناصر العمل السياسي والإداري، لا مجرد جهاز لنشر المعلومات.

خلاصة:

يمثل التنظيم أساسًا بنيويًا لعمل إدارة العلاقات العامة، إذ يحدد المهام والاختصاصات والصلاحيات والعلاقات الوظيفية وقنوات الاتصال داخل المؤسسة، ويسهم في تحقيق التنسيق ومنع التداخل والصراع وتحسين استغلال الموارد. ويقوم التنظيم الفعال على مجموعة من المبادئ، أهمها التخصص، وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وحدة التوجيه، التنسيق، التخطيط والمرونة. كما تتعدد أساليب تنظيم العلاقات العامة بحسب طبيعة المؤسسة وحجمها وأهدافها، ومن بينها التنظيم الوظيفي والاتصالي والمختلط والمركزي واللامركزي.

وتحتاج عملية التنظيم إلى عناصر أساسية تشمل المهام والإمكانات والسياسات والنظم والإجراءات والهيكل التنظيمي والأفراد، كما تستند إلى أدوات تساعد على ضبط العمل ومتابعته، مثل الملفات والتقارير والخرائط التنظيمية وأدلة التنظيم. وتزداد أهمية موقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والسياسية، كلما كانت قريبة من القيادة وصنع القرار وقادرة على الوصول إلى المعلومات والمشاركة في التخطيط وتقديم المشورة. وفي هذا السياق، تقوم إدارة العلاقات العامة بوظائف مترابطة تشمل البحث والتخطيط والاتصال وتقديم المشورة وإدارة العلاقات والقضايا والأزمات والتقييم، بما يجعلها وظيفة استراتيجية في البيئة السياسية والإدارية.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. **ما المقصود بتنظيم العلاقات العامة؟**
2. **ما أهمية وضوح موقع إدارة العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي؟**
3. **ما الفرق بين التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي في العلاقات العامة؟**
4. **ما أهم عناصر التنظيم في إدارة العلاقات العامة؟**
5. **ما الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة في البيئة السياسية والإدارية؟**
6. **حلّل أهمية موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية والسياسية.**
7. **ناقش أهم المبادئ التي يقوم عليها تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة.**
8. **بيّن كيف تساهم الوظائف الأساسية للعلاقات العامة في دعم العمل السياسي والإداري.**

المحاضرة السادسة: التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للاتصال والعلاقات العامة
2. مزايا وأهمية التخطيط الاستراتيجي
3. مقومات نجاح التخطيط الاتصالي
4. دراسة البيئة والتحليل الميداني للوضع الاتصالي
5. تحديد واستراتيجيات استهداف الجمهور
6. صياغة وإعداد الرسائل الاتصالية
7. استراتيجيات التخطيط في العلاقات العامة

تمهيد:

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الأساسية لتنظيم نشاط العلاقات العامة والاتصال داخل المؤسسة، لأنه ينقل العمل الاتصالي من الممارسة العفوية وردود الفعل الآنية إلى عملية منظمة تقوم على تحديد الأهداف وتحليل البيئة وفهم الجمهور واختيار الوسائل والاستراتيجيات المناسبة، وتزداد أهمية هذا النوع من التخطيط في المؤسسات العامة والسياسية بسبب تعدد الأطراف المتأثرة بالقرارات والسياسات، وسرعة تغير البيئة الاتصالية، وتنوع مصادر المعلومات، والحاجة إلى تحقيق قدر من الاتساق بين توجهات المؤسسة ورسائلها الموجهة إلى مختلف جماهيرها، لذلك يرتبط التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بمراحل مترابطة تبدأ بفهم الواقع وتشخيص الوضع الاتصالي، ثم تحديد الأهداف والجماهير والرسائل، واختيار الاستراتيجيات والقنوات المناسبة، وصولًا إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم، تهدف هذه المحاضرة إلى توضيح الأسس التي يقوم عليها التخطيط الاتصالي، وبيان شروط نجاحه، وكيفية دراسة البيئة واستهداف الجمهور وإعداد الرسائل واختيار الاستراتيجيات الملائمة لطبيعة المؤسسة والقضية والسياق السياسي والاتصالي.

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للاتصال والعلاقات العامة:

يُعرف بأنه الإجراء الذي يقوم من خلاله القائم على أعمال العلاقات العامة بضبط الغايات المراد بلوغها، مع مراعاة كافة الموارد المتاحة والضوابط المحيطة بتلك الممارسة، إذ لا يمكن لأي جهد يهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية في مجال العلاقات العامة أن يُكتب له النجاح دون الاعتماد على تخطيط سليم.

كما يُنظر إليه باعتباره: "نشاطاً ذهنياً يعتمد على قدرات فكرية متصلة بالخبرات الأكاديمية والميدانية، ويتفاعل مع الواقع بهدف استشراف الاحتياجات والمتطلبات وتوقع حجم العمليات لفترات زمنية متباينة المدى"[1]

يُقصد بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال والعلاقات العامة العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد الاتجاهات والأهداف الاتصالية طويلة ومتوسطة المدى للمؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الجماهير وأصحاب المصلحة، ثم اختيار الاستراتيجيات والوسائل والموارد المناسبة لتحقيق النتائج المطلوبة، ويختلف عن التخطيط الاتصالي قصير المدى في أنه يرتبط بالرؤية العامة للمؤسسة ويأخذ في الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، كما يقوم على الربط بين أهداف الاتصال والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث لا تصبح العلاقات العامة نشاطًا منفصلًا عن عملية صنع القرار.

[1] عبد المعطي محمد، أسس العلاقات العامة، دار حامد، الأردن، 2004، ص43

ويقوم هذا التخطيط على الانتقال المنظم من تحليل الواقع إلى تحديد الأهداف ثم تصميم البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها، ويشمل تحليل البيئة رصد العوامل التي يمكن أن تؤثر في المؤسسة وعلاقتها بجماهيرها، مثل الاتجاهات الاجتماعية والسياسية، ومواقف أصحاب المصلحة، وخصائص البيئة الإعلامية، بينما يتطلب تحديد الأهداف صياغة نتائج واضحة وقابلة للمتابعة، ثم تُختار الرسائل والقنوات والأنشطة وفق طبيعة الجمهور والنتيجة المراد تحقيقها، مع تحديد المسؤوليات والموارد والمؤشرات التي تسمح بقياس الأداء.

وفي مجال العلاقات العامة، لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الرسائل أو تنظيم الحملات، بل يشمل إدارة العلاقات والقضايا الاتصالية على المدى الأبعد، ويعتمد على البحث والتغذية الراجعة والتقييم المستمر، بما يسمح بتعديل الاستراتيجيات عندما تتغير الظروف، وتؤكد الأدبيات المهنية للعلاقات العامة أهمية البحث والتخطيط والتقييم بوصفها عناصر مترابطة في الإدارة الاستراتيجية للاتصال، كما تشير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن الاتصال العام الفعال يحتاج إلى التخطيط والتنسيق والاستناد إلى الأدلة وفهم الجمهور.

وعليه، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للاتصال والعلاقات العامة بأنه عملية إدارية واتصالية منظمة تربط تحليل البيئة وتحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات والوسائل وتخصيص الموارد والتقييم المستمر، بهدف بناء علاقات فعالة ومستدامة بين المؤسسة وجماهيرها، وتحقيق أهداف الاتصال في انسجام مع التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

2. مزايا وأهمية التخطيط الاستراتيجي:

أولًا: المزايا

يؤدي تخطيط العلاقات العامة إلى تحقيق عدة مزايا، أبرزها:[1]

- انتقاء أفضل الموضوعات والأوقات، وتوظيف أكثر الأساليب فاعلية للتنفيذ، من أجل ضمان الاستخدام الأمثل لوسائل الإعلام المتاحة للوصول إلى الجمهور المستهدف.
- توجيه العمل نحو المسارات الإيجابية وتجنب الأساليب الدفاعية في ممارسة العلاقات العامة.
- صياغة برامج متكاملة تهدف إلى توحيد كافة الجهود المبذولة لضمان تحقيق الأهداف، وكسب دعم الإدارة وتفعيل مشاركتها في هذه الأنشطة.

يتميز التخطيط الاستراتيجي للاتصال والعلاقات العامة بمجموعة من المزايا التي تجعله أكثر قدرة على تنظيم النشاط الاتصالي وتوجيهه نحو نتائج محددة، فهو يوفر إطارًا واضحًا لتحديد الأهداف والأولويات، ويمنع تشتت الجهود

[1] محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص221

بين أنشطة غير مترابطة، كما يساعد على الاستخدام الرشيد للموارد البشرية والمالية والتقنية من خلال تحديد ما ينبغي تنفيذه وكيفية ترتيب الأنشطة وفق درجة أهميتها، ويمنح المؤسسة قدرة أكبر على استباق التغيرات بدل الاكتفاء بالتعامل مع نتائجها بعد وقوعها، كما يسمح بتحديد الجماهير المستهدفة واختيار الوسائل والرسائل الملائمة لكل فئة، ويعزز التنسيق بين مختلف الوحدات المسؤولة عن الاتصال، إضافة إلى توفير مؤشرات يمكن استخدامها لمتابعة التنفيذ وقياس النتائج وإدخال التعديلات الضرورية.

ثانيًا: الأهمية

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من دوره في ربط الاتصال والعلاقات العامة بالأهداف العامة للمؤسسة، بحيث تصبح الأنشطة الاتصالية جزءًا من عملية الإدارة وصنع القرار وليست مجرد أعمال تنفيذية منفصلة، كما يساعد على فهم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات والقضايا التي قد تؤثر في علاقة المؤسسة بجمهورها، وتزداد أهميته في المؤسسات الحكومية والسياسية بسبب حساسية المعلومات وتعدد أصحاب المصلحة وسرعة تغير البيئة الإعلامية، إذ يسمح ببناء اتصال أكثر اتساقًا ووضوحًا مع المواطنين ووسائل الإعلام والجهات المختلفة، كما يسهم في تعزيز الاستعداد للقضايا والأزمات من خلال تحديد المسؤوليات وقنوات الاتصال والرسائل الأساسية مسبقًا، وتشير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن الاتصال العام الفعال يتطلب التخطيط والتنسيق والاستناد إلى الأدلة وفهم احتياجات الجمهور.

وبذلك تتمثل مزايا التخطيط الاستراتيجي في التنظيم والترشيد والتنسيق والاستباقية وقابلية القياس، بينما تتمثل أهميته في ربط الاتصال بالأهداف المؤسسية وتحسين القدرة على التعامل مع البيئة المتغيرة وتعزيز اتساق العلاقة مع الجمهور، مما يجعله أساسًا لإدارة اتصالية أكثر كفاءة واستمرارية.

3. مراحل ومقومات نجاح التخطيط الاتصالي:

أولا: مراحل التخطيط الاتصالي

تتكون عملية التخطيط في مجال العلاقات العامة من سلسلة من المراحل الأساسية، أهمها:

- **تحديد الرؤية والأهداف:** تتركز مهمة المؤسسة في تقديم الخدمات للجماهير والمستفيدين والمساهمين، ويلي ذلك تحديد الأهداف التي تتلخص في فهم طبيعة السوق، ونوعية الإنتاج، واستقطاب الكفاءات والخبراء والمحافظة عليهم، وتدريبهم، وتعظيم الأرباح، وتحصين المؤسسة من المنافسة.
- **تحليل الجمهور:** يهدف ذلك إلى استكشاف ميول الجمهور ورغباتهم واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم، مع مراعاة التباين الاجتماعي، مما يساعد في تحديد أفضل سبل التواصل معهم ورسم خططهم وفقاً لاتجاهاتهم.

- **الخلفية البحثية:** تلعب البحوث دوراً جوهرياً في توفير البيانات الضرورية من خلال فحص السوق وتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، ومعرفة مراكز القوة والضعف، ودراسة القنوات الاتصالية المتاحة لاختيار أفضل الوسائل.

- **وضع الاستراتيجيات:** لا توجد إستراتيجية موحدة تصلح لكل الظروف، فالتفاعل بين موارد المؤسسة وعامليها ومتطلبات المنافسة والتطور التكنولوجي يفرض على المؤسسة صياغة بدائل إستراتيجية متعددة لخلق ميزة تنافسية.

- **تنفيذ خطة العمل:** تعتمد هذه المرحلة على تحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس مع الإقرار بأن الظروف متغيرة، لذا فإن سر النجاح يكمن في تشجيع الابتكار والإبداع، وضمان تحرك المؤسسة في الاتجاه المتفق عليه مع تعزيز التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية.

ثانيا: مقومات نجاح التخطيط الاتصالي

يقوم نجاح التخطيط الاتصالي على مجموعة من المقومات المترابطة التي تضمن انتقاله من مجرد تصور نظري إلى برنامج قابل للتنفيذ والقياس، ويأتي في مقدمتها وضوح الأهداف، إذ ينبغي تحديد ما تريد المؤسسة تحقيقه اتصاليًا بصورة دقيقة وقابلة للمتابعة، مع ربط هذه الأهداف بالتوجه العام للمؤسسة، كما يتطلب التخطيط فهمًا دقيقًا للبيئة الاتصالية من خلال جمع المعلومات وتحليل الظروف السياسية والاجتماعية والتنظيمية والتكنولوجية المؤثرة في المؤسسة، إلى جانب تحديد خصائص الجماهير وأصحاب المصلحة واحتياجاتهم واتجاهاتهم ومصادر المعلومات التي يعتمدون عليها. ولذلك فإن ركائز التخطيط الناجح تعتمد على:[1]

- وجود غاية محددة تسعى الخطة لتحقيقها.
- التوظيف الأمثل لوسائل الاتصال والإعلام.
- وجود منظومة أهداف مترابطة ومتكاملة.
- الالتزام التام بالموارد والإمكانيات المتاحة.
- تحديد جدول زمني دقيق لكافة مراحل التخطيط.
- توافر الكفاءات والمهارات الفنية لدى القائمين على التخطيط.
- شمولية الخطة وارتباطها الوثيق بأهداف وسياسات المؤسسة.

ويُعد توفر المعلومات الموثوقة والقدرة على تحليلها من المقومات الأساسية، لأن جودة القرارات الاتصالية ترتبط بجودة المعرفة التي تستند إليها، كما يتطلب نجاح التخطيط تحديد الرسائل بصورة واضحة ومتسقة واختيار القنوات المناسبة لطبيعة كل جمهور، مع مراعاة توقيت الاتصال والموارد المتاحة، ويشمل ذلك إعداد برنامج عمل يحدد المسؤوليات والمهام والمدة الزمنية والميزانية والمؤشرات المستخدمة لقياس التنفيذ، ويكتسب التنسيق

[1] باشوشي كنزة، إدارة العلاقات العامة، مرجع سابق، ص80

الداخلي أهمية خاصة، إذ ينبغي أن تتكامل الجهود بين إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا والوحدات الأخرىٰ حتىٰ لا تتعارض الرسائل أو تتكرر الأنشطة.

ويرتبط نجاح التخطيط كذلك بمرونته وقدرته علىٰ التكيف مع التغيرات، لأن البيئة الاتصالية والسياسية قد تتغير بسرعة، ولذلك ينبغي أن يتضمن التخطيط آليات للرصد المستمر والمراجعة وإعادة ضبط الأهداف أو الوسائل عند ظهور معطيات جديدة، كما تمثل القيادة والدعم الإداري عنصرًا حاسمًا، لأن تنفيذ الخطة يحتاج إلىٰ صلاحيات واضحة وموارد كافية وتعاون الوحدات المعنية، وتشير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلىٰ أن الاتصال العام الفعال يستند إلىٰ التنسيق والقيادة والتخطيط القائم علىٰ الأدلة وفهم الجمهور.

ومما سبق يمكن القول بأن مقومات نجاح التخطيط الاتصالي تكمن في وضوح الأهداف، ودقة المعلومات، وفهم البيئة والجمهور، وملاءمة الرسائل والقنوات، وتحديد الموارد والمسؤوليات، والتنسيق المؤسسي، والدعم الإداري، والمرونة، والمتابعة والتقييم، وتتكامل هذه المقومات لضمان قدرة الخطة علىٰ تحقيق أهدافها والاستجابة للمتغيرات بصورة منظمة.

4. دراسة البيئة والتحليل الميداني للوضع الاتصالي:

تُعد دراسة البيئة والتحليل الميداني للوضع الاتصالي مرحلة أساسية في التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة، ويقصد بها جمع المعلومات المنظمة عن الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية الاتصال، ثم تحليلها لتحديد الوضع الاتصالي الفعلي للمؤسسة، بما يشمل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وطبيعة القضايا المطروحة، ومواقف الجماهير وأصحاب المصلحة، والقنوات التي يستخدمونها للحصول علىٰ المعلومات.

ويشمل التحليل البيئي دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، من خلال فحص هيكلها التنظيمي ومواردها الاتصالية وكفاءة العاملين وأنظمة المعلومات والثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقة بين الإدارة والجمهور الداخلي، كما يتطلب دراسة البيئة الخارجية التي تضم المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والإعلامية، إضافة إلىٰ متابعة المؤسسات والجهات المؤثرة في المجال نفسه، ويساعد هذا التحليل علىٰ تحديد العوامل التي يمكن أن تدعم أهداف الاتصال أو تعرقل تحقيقها، خصوصًا في البيئات السياسية والإدارية التي تتأثر بسرعة بتغير القضايا والمواقف العامة.

أما التحليل الميداني للوضع الاتصالي فيركز علىٰ جمع بيانات مباشرة عن الواقع الاتصالي من خلال المقابلات والاستبيانات والملاحظة وتحليل مضمون وسائل الإعلام والمنصات الرقمية، إلىٰ جانب دراسة اتجاهات الجمهور ومستوىٰ معرفته بالمؤسسة ومواقفه منها، وتحديد الفجوات بين الرسائل التي ترسلها المؤسسة والتصورات الفعلية لدىٰ الجمهور، كما ينبغي تقسيم الجماهير إلىٰ فئات وفق مصالحها ودرجة تأثرها بالقضية، وهو ما تؤكده

الأدبيات المتخصصة في العلاقات العامة بشأن أهمية تصنيف أصحاب المصلحة وفق طبيعة القضايا والموارد والعواقب المرتبطة بها.

يهدف تحليل البيئة والوضع الاتصالي إلى بناء تشخيص واقعي يسبق تحديد الأهداف والاستراتيجيات، بحيث تستند الخطة الاتصالية إلى أدلة ميدانية لا إلى الافتراضات، وتسمح نتائج التحليل بتحديد المشكلات والأولويات والفرص الاتصالية واختيار التدخلات الأكثر ملاءمة للسياق المؤسسي والجماهيري.

5. تحديد واستراتيجيات استهداف الجمهور:

يقصد بتحديد الجمهور في التخطيط الاتصالي التعرف على الفئات التي ترتبط مباشرة بموضوع الاتصال أو تتأثر به أو تستطيع التأثير في نتائجه، ولا يعني ذلك توجيه الرسالة إلى الجمهور العام بصورة موحدة، بل يتطلب تصنيف الجماهير وفق خصائصها ودرجة اهتمامها وتأثرها وموقعها بالنسبة إلى المؤسسة والقضية المطروحة، ويمكن أن تشمل هذه الفئات العاملين والمواطنين ووسائل الإعلام وصناع القرار والشركاء والمجتمع المدني وغيرهم من أصحاب المصلحة، ويساعد هذا التحديد على فهم احتياجات كل فئة ومواقفها ومصادر معلوماتها والعوامل التي تؤثر في استجابتها.

وتقوم استراتيجية استهداف الجمهور على الانتقال من مجرد تحديد الفئات إلى ترتيبها واختيار الفئات ذات الأولوية الاتصالية، ويعتمد ذلك على معايير مثل درجة التأثر بالقضية، والقدرة على التأثير، ومستوى المعرفة والاهتمام، وطبيعة العلاقة بالمؤسسة، وبناءً على ذلك يمكن تقسيم الجمهور إلى جمهور أساسي تستهدفه الرسائل بصورة مباشرة، وجمهور ثانوي يؤثر في القضية أو يتأثر بها بصورة غير مباشرة، وجمهور وسيط يمكن أن يساهم في نقل المعلومات وتفسيرها، ويسمح هذا التصنيف بتوجيه الموارد الاتصالية نحو الفئات الأكثر ارتباطًا بأهداف الخطة.

وتتطلب عملية الاستهداف اختيار استراتيجية اتصال تتناسب مع خصائص كل جمهور، فقد يكون التركيز على الإعلام والمعلومات الرسمية مناسبًا لفئة تحتاج إلى بيانات دقيقة، بينما قد تتطلب فئات أخرى الحوار والمشاركة والاستماع المباشر، كما يمكن استخدام القنوات الرقمية واللقاءات والندوات والاستبيانات وفق طبيعة الجمهور والهدف الاتصالي، وينبغي أن تكون الرسائل واضحة وملائمة ثقافيًا ولغويًا وقابلة للفهم، مع مراعاة اختلاف مستوى المعرفة والاهتمامات، وتؤكد الأدبيات المهنية للاتصال العام أهمية فهم الجمهور وتحديد احتياجاته عند تصميم الاتصال الحكومي.

وبذلك يقوم استهداف الجمهور على ثلاث مراحل مترابطة تتمثل في تحديد الفئات المعنية، وتحليل خصائصها وترتيب أولوياتها، ثم اختيار الرسائل والقنوات وأساليب التفاعل المناسبة لكل فئة، ويجعل هذا النهج التخطيط الاتصالي أكثر دقة وكفاءة، لأنه يربط النشاط الاتصالي بالجمهور الفعلي بدل التعامل معه باعتباره كتلة واحدة متجانسة.

6. صياغة وإعداد الرسائل الاتصالية:

تعرف الرسالة بأنها الغاية التي تميز المنشأة عن غيرها من المؤسسات المقارنة، وتحدد نطاق عملها سواء من زاوية المنتجات أو الأسواق.

وحتى يتسنى لنا إعداد رسائل قادرة على إحداث الأثر المرغوب لدى الجمهور المعني، ينبغي الإمام بمجموعة من الشروط الأساسية:[1]

- **الإقناع:** يترتبط مفهوم الإقناع بصورة وثيقة بهندسة الرسالة كخطوة أولى وكأداة تعبيرية، كما يُعد تصميم الرسالة الاتصالية وانطلاقته الموفقة عاملاً أساسياً لتعزيز احتمالات النجاح، وتقديم الطرح الإقناعي بكفاءة؛ نظراً لأن الإقناع يسعى دائماً لصياغة التوجهات وأنماط السلوك، فضلاً عن بناء المنظومة المعرفية باعتبارها الركائز الجوهرية لتشكيل البناء الوجداني، والاتجاهات، والميول السلوكية التي تمكن المتلقي من حسم خياراته. ومن أبرز مداخل الإقناع محاولة إحداث التغيير النفسي لدى الفرد عبر تحفيز حاجاته ودوافعه وميوله، وذلك من طريق استنهاض توقعات المتلقي بأن أداءه لسلوك محدد سيجنبه مخاطر أو خسائر أو يحميه من فقدان القبول الاجتماعي، وهو ما يعتمد على ما يُعرف باستمالات التخويف والتهديد؛ وتُوظّف هذه الأساليب الأخيرة في هندسة الرسائل الإقناعية ضمن نطاق الإعلام والدعاية من خلال التركيز على العواقب أو الأضرار المحتملة في حال تخلف المتلقي عن الاستجابة لتوصيات الرسالة الإقناعية.

- **هندسة وترتيب الرسالة الاتصالية:** يثور التساؤل عادة لدى صياغة الرسالة الاتصالية حول نقطة البداية والنهاية، وطبيعة الترتيب بين البراهين والحجج المؤيدة والمعارضة، وأيهما أولى بالتقديم. توجد عدة اتجاهات للإجابة على هذه التساؤلات، من أبرزها ترتيب الذروة (التدرج من الأدنى إلى الأعلى ثم الانتقال نحو الحجج الأشد قوة والأهمية في الختام)، والترتيب التنازلي الذي يبدأ بالحجج الأشد قوة ويتدرج نحو الأضعف في النهاية. وفي حين تشير العديد من الدراسات إلى تأثير كلا النهجين، إلا أن مبادئ علم التعلم تدعم تقديم الحجج الأشد قوة في البداية لما يسهم فيه ذلك من استقطاب اهتمام المتلقي بالموضوع وتوطيد تفاعله مع الرسالة، في حين أن البدء بالجانب المعارض قد يدفع المتلقي لتجنب الرسالة ويتفادي الانحياز للجانب المؤيد، كما يُفضل البعض البدء بالرسائل التي تمنح المتلقي شعوراً بالطمأنينة وتغمرها السعادة والسرور.

[1] منية دحدوح، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-2016، ص 80.

- **الرموز اللغوية وأساليب الصياغة:** يُجْمِع الباحثون على ضرورة اختيار مفردات لغوية واضحة ومباشرة ومألوفة، مع مراعاة الخصائص الديموغرافية للجمهور، فيما يتعلق بقواعد الصرف والنحو والأنماط البلاغية المختلفة، وذلك لتيسير عملية التلقي لمختلف الرسائل الموجهة للجمهور المستهدف.

- **التكرار المنظم للرسالة:** يُعتبر التكرار المستخدم في الحملات الإعلامية من الآليات الداعمة للإقناع، غير أن الكثير من الباحثين يرون أن التكرار المباشر يولد الملل لدى الجمهور؛ لذا يُفضل الاعتماد على التكرار المتنوع الذي يطرد السمل ومن جهة أخرى يسهم في التذكير المستمر بغايات الرسالة الاتصالية.

- **الوعود المتضمنة في الرسالة:** تحوي كافة الرسائل وعوداً متعددة تمثل دافعاً يحفز الجمهور المستهدف نحو الاستجابة وتحقيق التفاعل المستهدف.

- **انتقاء قنوات ووسائط الاتصال:** في ظل الطفرة التكنولوجية المتسارعة في حقل الاتصال، باتت المؤسسة تتمتع بحرية المفاضلة بين مختلف الحوامل والوسائل الاتصالية المتقدمة، وذلك وفقاً للغايات التي تسعى المؤسسة لتبنيها، حيث توظف القناة الاتصالية الملائمة للجمهور المستهدف.

- **استجلاء هوية المؤسسة وصورتها الذهنية:** تعبر هوية المؤسسة عن كينونتها وتميزها، والهوية الرصينة تتيح بلوغ الانسجام، وكل ممارسة اتصالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهوية المؤسسة لتعزيز هذا التوافق. فالمؤسسة ككيان اعتباري شبيه بالشخص الحقيقي، تمتلك هوية تتشكل عبر جملة عوامل تشمل: الهياكل التنظيمية، والأنظمة، والتاريخ، والأنساق الثقافية المشكلة لها، بينما تُعد الصورة الذهنية انعكاساً للهوية وتقييماً لمكوناتها الجوهرية.

- **تثبيت الغايات الاتصالية وإعادة توجيهها:** تتولى إدارة الاتصال تحديد الأهداف انطلاقاً من تصورها لواقع المؤسسة والنتائج المرجوة منها.

- **رسم مسارات تدفق المعلومات في المؤسسة:** تتيح الدراسة الاجتماعية والثقافية رسم خريطة لخطوط الاتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهي القنوات الحتمية لمباشرة الاتصال والواجب الإلمام بها داخل المؤسسة وإجراء التعديلات عليها لتوظيفها بالشكل الأمثل والفعال.

- **تحديد المتلقين وتكييف الرسائل الاتصالية:** عقب صياغة الغايات النهائية للاتصال، يتعين تحويلها إلى رسائل اتصال وتحديد المتلقين الذين يتم توجيه الرسائل إليهم وتكييفها بما يتلاءم معهم. ويُقصد بالمتلقين الأفراد داخل المؤسسة أو المجموعات المتجانسة من الجمهور المستهدف بالرسائل الاتصالية، وقد يكونون بصورة مباشرة أو غير مباشرة.[1]

تُعد صياغة وإعداد الرسائل الاتصالية مرحلة أساسية في التخطيط للاتصال والعلاقات العامة، ويقصد بها تحويل المعلومات والأفكار المرتبطة بموضوع معين إلى مضمون منظم يمكن نقله إلى الجمهور عبر الوسيلة المناسبة،

[1] منية دحدوح، المرجع سابق، ص81

ولا تقتصر جودة الرسالة على سلامة اللغة، بل ترتبط بوضوح الهدف ودقة المعلومات وملاءمة المحتوى لخصائص الجمهور، ولذلك تبدأ عملية إعدادها بتحديد الغرض الاتصالي بدقة، سواء كان تقديم معلومات أو توضيح موقف أو تصحيح فهم أو دعم الحوار، ثم اختيار الأفكار الأساسية التي تخدم هذا الغرض دون تحميل الرسالة معلومات جانبية غير ضرورية.

وتتطلب الرسالة الاتصالية الفعالة الوضوح والدقة والاتساق، بحيث تستخدم مصطلحات مفهومة وتتجنب الغموض والمبالغة والتناقض، كما ينبغي أن تكون المعلومات قابلة للتحقق وأن يتناسب حجمها مع قدرة الجمهور على الاستيعاب، ويُراعى في الصياغة ترتيب الأفكار بصورة منطقية، بدءًا بالمعلومة الأكثر ارتباطًا بالهدف ثم تقديم التفاصيل الضرورية، مع الحفاظ على وحدة المضمون بين مختلف القنوات الاتصالية، وتزداد أهمية هذه القاعدة في المؤسسات الحكومية والسياسية، لأن تضارب المعلومات أو غموضها قد يؤثر في فهم الجمهور للقرارات والسياسات.

وترتبط صياغة الرسالة كذلك بتحليل الجمهور، إذ تختلف اللغة والأمثلة ودرجة التفصيل باختلاف المعرفة والاهتمامات والخصائص الثقافية والاجتماعية للفئات المستهدفة، كما يجب اختيار القناة المناسبة لنشر الرسالة، سواء كانت بيانًا رسميًا أو لقاءً إعلاميًا أو منصة رقمية أو اتصالًا مباشرًا، مع مراعاة طبيعة الموضوع وتوقيته وحساسيته، ويمكن دعم الرسالة بالمعلومات والبيانات والشواهد التي تعزز المصداقية، مع تجنب تحويلها إلى خطاب دعائي أو عاطفي يفقدها طابعها المؤسسي، وتشير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أهمية أن يكون الاتصال العام واضحًا ومتمحورًا حول الجمهور ومستندًا إلى الأدلة.

وبذلك تقوم صياغة الرسائل الاتصالية على تحديد الهدف، واختيار المعلومات الأساسية، وتنظيم المضمون، ومراعاة خصائص الجمهور، واختيار الوسيلة والتوقيت المناسبين، ثم مراجعة الرسالة للتأكد من دقتها واتساقها، بما يجعلها أداة واضحة وموثوقة لتحقيق الغرض الاتصالي المحدد.

7. استراتيجيات التخطيط في العلاقات العامة:

تقوم استراتيجيات التخطيط في العلاقات العامة على اختيار الأسلوب الاتصالي الذي يتلاءم مع طبيعة المؤسسة والجمهور والهدف المراد تحقيقه، ومن أبرزها استراتيجية الإعلام، واستراتيجية الإقناع، واستراتيجية الحوار، وتختلف هذه الاستراتيجيات في طبيعة العلاقة بين المؤسسة والجمهور وفي اتجاه الاتصال ودرجة مشاركة المتلقي، غير أنها قد تتكامل داخل الخطة الاتصالية الواحدة بحسب طبيعة القضية والسياق، ولا توجد استراتيجية واحدة صالحة لجميع المواقف، لأن اختيارها يرتبط بمستوى المعرفة والاهتمام والثقة وطبيعة النتائج المطلوبة.

تقوم استراتيجية الإعلام على توفير المعلومات ونشرها بصورة منظمة عبر القنوات المناسبة، ويكون التركيز فيها على الدقة والوضوح وسرعة إتاحة المعلومات، وتناسب المواقف التي يحتاج فيها الجمهور إلى معرفة الحقائق أو الإجراءات أو القرارات المؤسسية، وتشمل وسائلها البيانات الرسمية والمواقع الإلكترونية والنشرات والمؤتمرات

الصحفية والمنصات الرقمية، ويُفترض فيها أن تكون المعلومات صحيحة وقابلة للتحقق، لأن فعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على المصداقية، كما ينبغي تجنب الخلط بين الإعلام المؤسسي والدعاية التي تهدف إلى التأثير دون الالتزام بالمعايير المهنية.

أما استراتيجية الإقناع فتهدف إلى التأثير في مواقف الجمهور أو اتجاهاته أو سلوكه من خلال تقديم الحجج والمعلومات والأدلة بطريقة منظمة، وتستخدم عندما يكون المطلوب تغيير موقف أو دعم توجه معين، وتعتمد على فهم خصائص الجمهور ودوافعه واختيار الرسائل المناسبة له، ويظل الإقناع المهني مرتبطًا بالصدق وعدم التضليل واحترام قدرة الجمهور على التقييم واتخاذ القرار.

وتقوم استراتيجية الحوار على الاتصال المتبادل الذي يسمح للمؤسسة والجمهور بتبادل المعلومات والآراء والاستماع إلى المصالح المختلفة، ولا يقتصر هدفها على إقناع الجمهور بموقف المؤسسة، بل يسعى إلى بناء فهم متبادل وإدارة العلاقة بصورة مستمرة، وتنسجم هذه الاستراتيجية مع التصورات الحديثة للعلاقات العامة التي تركز على المشاركة والثقة والتفاعل، خصوصًا في القضايا العامة والسياسية، وبذلك تتدرج الاستراتيجيات من نقل المعلومات إلى التأثير ثم إلى التفاعل والحوار، ويحدد التخطيط الاتصالي الأنسب بينها وفق طبيعة الهدف والجمهور والسياق.

خلاصة:

يُظهر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة أن نجاح النشاط الاتصالي لا يرتبط بكثرة الرسائل أو تنوع الوسائل، وإنما بوجود عملية منظمة تبدأ بتحليل الواقع والبيئة وتحديد الأهداف والأولويات، ثم دراسة الجمهور وتقسيمه واختيار الفئات المستهدفة، وصياغة رسائل واضحة ومتسقة واختيار القنوات والاستراتيجيات المناسبة، كما يتطلب التخطيط الناجح توفر المعلومات والموارد والكفاءات والدعم الإداري والقدرة على التكيف مع التغيرات، ويؤكد هذا الترابط أن العلاقات العامة ليست نشاطًا إعلاميًا منفصلًا عن الإدارة، بل وظيفة استراتيجية تتصل بفهم البيئة وصنع القرار وبناء العلاقات مع الجمهور، وتظل قيمة الخطة مرتبطة بقدرتها على الانتقال من التشخيص إلى التنفيذ ثم تقييم النتائج وتصحيح المسار وفق المعطيات الجديدة، بما يضمن تحقيق الأهداف الاتصالية في انسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال والعلاقات العامة؟
2. ما أبرز مزايا التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة؟
3. ما أهم مقومات نجاح التخطيط الاتصالي؟
4. لماذا تعد دراسة البيئة والوضع الاتصالي مرحلة أساسية في التخطيط؟
5. ما المعايير الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في استهداف جمهورها؟
6. حلل العلاقة بين دراسة البيئة الاتصالية وتحديد الجمهور المستهدف في بناء خطة فعالة للعلاقات العامة.
7. ناقش دور صياغة الرسائل الاتصالية في نجاح الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات العامة والسياسية، مع إبراز أهم الشروط التي ينبغي مراعاتها.
8. قارن بين استراتيجية الإعلام واستراتيجية الإقناع واستراتيجية الحوار، وبيّن الظروف التي تجعل اختيار كل منها أكثر ملاءمة في العمل الاتصالي.

المحاضرة السابعة: الجمهور وبحوث العلاقات العامة

1. مفهوم جمهور العلاقات العامة

2. تصنيفات وأنواع جمهور العلاقات العامة

3. الجمهور الداخلي والخارجي في المؤسسات العامة والسياسية

4. خصائص الجمهور السياسي والمواطنين

5. بحوث ودراسات الجمهور وأهميتها

6. أساليب جمع وتحليل معلومات الجمهور

تمهيد:

يمثل الجمهور أحد العناصر الأساسية في العملية الاتصالية للعلاقات العامة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تبني اتصالًا فعالًا ما لم تحدد الفئات التي تتعامل معها وتفهم خصائصها واحتياجاتها واتجاهاتها ومواقفها. ولا ينظر إلى الجمهور باعتباره كتلة واحدة متجانسة، وإنما باعتباره مجموعة من الفئات التي تختلف في درجة ارتباطها بالمؤسسة، ومستوى اهتمامها بالقضايا، وقدرتها على التأثير فيها أو تأثرها بقراراتها وأنشطتها. وتزداد أهمية هذا الفهم في المؤسسات العامة والسياسية، نظرًا لاتساع دائرة المتعاملين معها وتعدد أصحاب المصالح وارتباط نشاطها بالقضايا العامة والمواطنين ووسائل الإعلام والفاعلين السياسيين.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى تصنيف الجمهور ودراسة خصائصه، والتمييز بين الجمهور الداخلي والخارجي، وبين الفئات الأساسية والثانوية، وكذلك بين الجمهور النشط والكامن. كما تتطلب الإدارة الاتصالية الفعالة الاعتماد على بحوث ودراسات منظمة لجمع المعلومات المتعلقة بالجمهور وتحليلها، بما يساعد على تحديد احتياجاته واتجاهاته ومواقفه واختيار الرسائل والقنوات الاتصالية الملائمة. وعليه، تتناول هذه المحاضرة مفهوم جمهور العلاقات العامة وتصنيفاته، وطبيعة الجمهور الداخلي والخارجي في المؤسسات العامة والسياسية، وخصائص الجمهور السياسي والمواطنين، إضافة إلى بحوث الجمهور وأساليب جمع وتحليل معلوماته.

1. مفهوم جمهور العلاقات العامة:

يُعرّف (جفكنز) الجمهور بأنه عبارة عن تكتل بشري تتواصل معه المنشأة على نطاقيها الداخلي والخارجي، بينما يرى حسن خير الدين أن الجمهور يمثل "جماعة من الأفراد تقع في محيط نشاط مؤسسة معينة تؤثر عليها وتتأثر بها"، وفي حين يصفه (أجبرن) بأنه "عبارة عن أفراد أو هيئات أو منظمات لها ميول وآراء واتجاهات وقيم وتوقعات مشتركة"، فإن (ليونارد وفيليب) يذهبان إلى أن مفهوم الجمهور يعبر عن "الأفراد الذين تربطهم علاقات ما تحت تأثير موقف ما أو نشاط مشترك بحيث يعبر عن ذلك الاهتمام الذي يؤثر في سلوكهم".[1]

والجمهور اصطلاح فني يوظفه خبراء العلاقات العامة حيث يصنفون الجماهير إلى قطاعات نوعية محددة، ويضطلع نشاط العلاقات العامة على أساس تحديد الشرائح المختلفة لجمهور المؤسسة وتحليلها، ويكون الجمهور نوعياً إذا دلّ مفهوم الجمهور النوعي على جماعة من الأفراد تربطهم وشائج خاصة وتجمعهم مصالح وتطلعات مشتركة من حيث العمر، والمهنة، والجانب الاقتصادي، وقد ينتظم الفرد عضواً في أكثر من شريحة نوعية، أما الجمهور الشامل

[1] Danielle Maisonneuve, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand, op. cit, p. 356.

فيضم "كافة الجماهير النوعية في جغرافية محددة"، ويشدد مختصو العلاقات العامة على أن التأثير ضمن الجماهير النوعية يكون أوسع نطاقاً وأعلى ضمانة للنتائج مقارنة بالجمهور العام.[1]

يُقصد بجمهور العلاقات العامة مجموع الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات التي تربطها بالمؤسسة علاقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتأثر بأنشطتها وقراراتها أو تمتلك القدرة على التأثير فيها، ويشكل هذا الجمهور الطرف المقابل في العملية الاتصالية للعلاقات العامة، لذلك يرتبط تحديده وفهمه بطبيعة المؤسسة وأهدافها والقضايا التي تتعامل معها، ولا يُنظر إلى الجمهور باعتباره كتلة واحدة متجانسة، بل باعتباره مجموعة من الفئات تختلف في مصالحها واحتياجاتها ومستوى معرفتها واتجاهاتها ودرجة ارتباطها بالمؤسسة.

ويشمل مفهوم الجمهور أطرافًا داخل المؤسسة وخارجها، فالعاملون والإدارة يمثلون جزءًا من الجمهور الداخلي بحكم ارتباطهم المباشر بالبناء التنظيمي، بينما يضم الجمهور الخارجي المواطنين والعملاء ووسائل الإعلام والمجتمع المدني والجهات الرسمية والشركاء وغيرهم من الأطراف التي ترتبط بالمؤسسة وفق طبيعة نشاطها، ويختلف وزن كل فئة من مؤسسة إلى أخرى، كما قد تختلف درجة اهتمامها وتأثرها بالقضية الواحدة، لذلك يعتمد مفهوم جمهور العلاقات العامة على طبيعة العلاقة القائمة بين المؤسسة والفئة المعنية أكثر من اعتماده على الانتماء التنظيمي وحده.

ويرتبط الجمهور كذلك بطبيعة القضايا المطروحة، فقد تكون بعض الفئات غير معنية مباشرة بموضوع معين، بينما تتحول فئات أخرى إلى جمهور أكثر نشاطًا عندما تدرك أن قضية ما تمس مصالحها أو تتطلب منها موقفًا أو استجابة، ولهذا فإن تحديد الجمهور عملية ديناميكية تتغير وفق الموضوع والسياق والظروف المحيطة، ويصبح تحليل خصائص الجمهور ومستوى اهتمامه واتجاهاته أساسًا لفهم العلاقة الاتصالية القائمة بينه وبين المؤسسة، كما يساعد على التمييز بين الفئات ذات الأولوية والفئات الأقل ارتباطًا بالقضية.

وعليه، يمكن تعريف جمهور العلاقات العامة بأنه مجموع الفئات التي تتأثر بالمؤسسة أو تؤثر فيها وتربطها بها مصالح أو علاقات اتصالية، ويتميز بتعدد مكوناته وتباين خصائصه وتغير درجة اهتمامه بحسب القضايا والظروف، ولذلك يمثل فهم الجمهور وتحديد طبيعته وحدود علاقته بالمؤسسة أساسًا ضروريًا لدراسة العملية الاتصالية في العلاقات العامة.

2. تصنيفات وأنواع جمهور العلاقات العامة:

تتفاعل كل منظومة مجتمعية مع شريحة واسعة من الجماهير التي ترتبط بها بشكل مباشر أو غير مباشر؛ ومن هنا تتخذ العلاقات العامة الناجحة من الشعار القائل "اعرف جمهورك" قاعدة أساسية لها، باعتبار أن استيعاب طبيعة الجمهور يمثل الخطوة التأسيسية لأي تواصل مؤثر وفعال معه.

[1] Jacquie L'Etang, Magda Pieczka: Critical Perspectives in Public Relations, London, Thomson Press, 1996, p. 113.

تتوزع الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة ضمن قطاعات رئيسية داخلية وخارجية، تتمثل فيما يلي:[1]

- **المجتمع المحلي:** تتأسس الروابط مع المحيط المجتمعي بناءً على طبيعة نشاط المؤسسة وما تقدمه من سلع أو خدمات، وتُعتبر سياسة حسن الجوار من أبرز السياسات حكمة التي ينبغي لإدارة العلاقات العامة انتهاجها.

- **جمهور المؤسسات البديلة:** يضم هذا القطاع أفراداً ينشطون في جهات أخرى وتربطهم أواصر خاصة بالمؤسسة دون أن يكونوا أعضاء فعليين فيها، حيث يكرسون جهودهم لتقديم خدمات لكل مؤسسة أو تجمع مؤسسي، ليضطلعوا بدور السفراء الناقلين للصورة الطيبة عن المنشأة.

- **الجمهور الداخلي:** يرتكز على كافة العاملين داخل المؤسسة بمختلف درجاتهم ومواقعهم الإدارية، فضلاً عن الأفراد الموزعين على القطاعات والفروع التابعة للمنظمة؛ وتسعى العلاقات العامة لتوثيق أواصر ارتباطها بهذا القطاع كركيزة حتمية تمهد لبناء تواصل سليم مع الأوساط الخارجية.

- **الجمهور الخارجي:** يشتمل على كافة المتعاملين مع المنشأة من الخارج والذين تربطهم بها صلات مباشرة أو غير مباشرة، ويتفرع بدوره إلى شرائح نوعية تتفاوت باختلاف طبيعة صلتها بالمؤسسة، علماً بأن الممارسات التقليدية كانت تمنح الجمهور الخارجي أولوية مفرطة على حساب العنصر البشري الداخلي.

- **الجمهور النوعي (بشقيه الداخلي والخارج):** يمثل تكتلات من الأفراد الذين تتقاطع مصالحهم لتلتقي عند مصلحة أو غاية مشتركة واحدة. ويحدد عالم الاجتماع الأمريكي (كارل كلارك) السمات الجوهرية للجماهير النوعية في النقاط التالية:[2]

- قيام روابط مصلحية متينة تصل بين أفرادها.
- احتمالية تفرع وتعدد المصالح بما قد يفضي إلى انقسام أفراد الجمهور النوعي.
- حصول نقاشات وحوارات متبادلة لوجهات النظر.
- اعتماد الاتصال كأداة للحراك المجتمعي بغية بلوغ التوافق الجماعي وإعادة توجيهه نحو سلوك موحد.

يعرف (جفكنز) الجمهور النوعي بأنه "تلك الجماعات الداخلية والخارجية التي ترتبط بأنظمة معينة"، ويرى أنه في حقل العلاقات العامة لا يوجد ما يسمى بجمهور عام، بل توجد قطاعات نوعية تتواصل معها المؤسسة داخلياً وخارجياً. أما (جرونج) فيرى أن الجمهور النوعي يمثل تكتلات مجتمعية تبرز عبر ثلاثة أطوار متسلسلة: أولها نشوء

[1] إريك بارنو، ترجمة صلاح عز الدين وآخرون: الاتصال بالجماهير، القاهرة، مكتبة مصر، 1982، ص. 62.

[2] إبراهيم بلحيمر، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2016، ص54

قضية تثير الجدل وتتسم بالضبابية، وثانيها بروز الوعي لدىٰ الجمهور بطبيعة الإشكالية، وثلاثها انتظام الجمهور وتكتله للعمل الميداني حيال تلك المعضلة أو القضية ليتحول في هذه المرحلة إلىٰ جمهور فاعل ومؤثر.

يُصنف جمهور العلاقات العامة وفق مجموعة من المعايير المرتبطة بموقعه من المؤسسة وطبيعة العلاقة معها ودرجة تأثره بأنشطتها أو قدرته علىٰ التأثير فيها، ويُعد التصنيف وسيلة منهجية تساعد علىٰ التمييز بين الفئات المختلفة بدل التعامل مع الجمهور باعتباره وحدة متجانسة، ويكتسب هذا التصنيف أهمية في تحديد خصائص كل فئة واحتياجاتها الاتصالية، واختيار الأساليب والرسائل والقنوات الملائمة لها، وقد تختلف التصنيفات المستخدمة باختلاف طبيعة المؤسسة والقضية المدروسة، إلا أن أبرزها يقوم علىٰ التمييز بين الجمهور الداخلي والخارجي، وبين الفئات الأساسية والثانوية.

يتمثل الجمهور الداخلي في الأفراد والجماعات المرتبطة مباشرة بالمؤسسة وبنائها التنظيمي، ويشمل الإدارة والعاملين بمختلف مستوياتهم، وتقوم علاقته بالمؤسسة علىٰ المشاركة في نشاطها اليومي والارتباط بسياساتها وإجراءاتها، أما الجمهور الخارجي فيشمل الفئات الموجودة خارج البناء التنظيمي التي ترتبط بالمؤسسة أو تتأثر بنشاطها، مثل العملاء والمواطنين ووسائل الإعلام والجهات الرسمية والمجتمع المدني والشركاء، ويختلف هذا الجمهور في درجة اهتمامه بالمؤسسة وطبيعة مصالحه معها، لذلك قد يحتاج إلىٰ تصنيفات أكثر تحديدًا وفق القضية أو النشاط محل الاتصال.

ومن التصنيفات الأخرىٰ التمييز بين الجمهور الأساسي والجمهور الثانوي، فالجمهور الأساسي هو الفئة الأكثر ارتباطًا بالموضوع الاتصالي والتي تعتمد عليها المؤسسة بصورة مباشرة في تحقيق أهدافها أو تتأثر بصورة واضحة بنتائج القضية، بينما يمثل الجمهور الثانوي الفئات التي لا تكون في مركز العملية الاتصالية لكنها قد تؤثر في القضية أو تتأثر بها بصورة غير مباشرة، ويمكن كذلك التمييز بين الجمهور النشط والجمهور الكامن، إذ يصبح الجمهور نشطًا عندما يدرك مشكلة أو قضية تمس مصالحه ويتخذ موقفًا أو يشارك في النقاش، بينما يظل الجمهور الكامن أقل مشاركة رغم وجود صلة موضوعية بالقضية.

وبذلك تتعدد أنواع جمهور العلاقات العامة تبعًا لموقعه وعلاقته بالمؤسسة ودرجة اهتمامه بالقضايا، ويسمح هذا التصنيف بفهم أكثر دقة لبنية الجمهور وتحديد الفئات ذات الأولوية، كما يساعد المؤسسة علىٰ بناء اتصال يتناسب مع اختلاف المصالح والمواقف ومستويات المشاركة، بدل اعتماد رسالة واحدة موحدة لجميع الفئات.

3. الجمهور الداخلي والخارجي في المؤسسات العامة والسياسية:

ينقسم جمهور المؤسسات العامة والسياسية أساسًا إلىٰ جمهور داخلي يرتبط بالمؤسسة من داخل بنيتها التنظيمية، وجمهور خارجي يوجد خارجها ولكنه يتأثر بنشاطها أو يمتلك القدرة علىٰ التأثير في أدائها واتجاهاتها، ويستند هذا التمييز إلىٰ طبيعة العلاقة بين المؤسسة والأطراف المعنية، ويتيح تحديد طبيعة الاتصال المناسب لكل فئة،

كما يكتسب أهمية خاصة في المؤسسات العامة والسياسية بسبب تعدد مستويات السلطة وتنوع أصحاب المصلحة وارتباط النشاط المؤسسي بالقضايا ذات الطابع العام.

يضم الجمهور الداخلي العاملين والمسؤولين والقيادات بمختلف مستوياتهم، وأعضاء الوحدات والمصالح والأجهزة التابعة للمؤسسة، ويرتبط هؤلاء بالعمل المؤسسي بصورة مباشرة، لذلك تتمثل حاجاتهم الاتصالية في الحصول على المعلومات المتعلقة بالسياسات والقرارات والتعليمات والمهام والمسؤوليات، كما يشكلون مصدرًا للتغذية الراجعة حول سير العمل والمشكلات التي تواجه التنفيذ، وتساعد العلاقة المنظمة معهم على توحيد الفهم الداخلي للسياسات وتنسيق الجهود وتجنب تضارب المعلومات، وتزداد أهمية هذا الجمهور في المؤسسات السياسية والحكومية بسبب اتساع الهياكل وتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية.

أما الجمهور الخارجي فيشمل المواطنين ووسائل الإعلام والمجتمع المدني والأحزاب والجماعات السياسية والجهات الرسمية والمؤسسات الأخرى وأصحاب المصالح، وتختلف طبيعة العلاقة مع كل فئة وفق موقعها ومصالحها ودرجة تأثرها بقرارات المؤسسة، ويحتل المواطنون موقعًا أساسيًا في المؤسسات العامة باعتبارهم مستفيدين من السياسات والخدمات ومصدرًا للتقييم والملاحظات، بينما تمثل وسائل الإعلام والمجتمع المدني والأطراف السياسية قنوات ومجالات للتفاعل والمساءلة والنقاش العام، ولذلك يتطلب الاتصال الخارجي وضوح المعلومات ودقتها وتكييف الرسائل وفق خصائص كل فئة.

ويظهر الاختلاف بين الجمهورين في موقعهما من المؤسسة وطبيعة احتياجاتهما الاتصالية، غير أن العلاقة بينهما مترابطة، لأن جودة الاتصال الداخلي تؤثر في اتساق الرسائل الخارجية، بينما تنقل استجابات الجمهور الخارجي معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة على مراجعة ممارساتها، وبذلك يقوم الاتصال الفعال في المؤسسات العامة والسياسية على التكامل بين الجمهور الداخلي والخارجي ضمن منظومة اتصالية تقوم على تدفق المعلومات والتفاعل والاستجابة.

4. خصائص الجمهور السياسي والمواطنين:

أولًا: خصائص الجمهور السياسي

- **ارتفاع مستوى الاهتمام بالقضايا العامة:** يرتبط اهتمامه بالقضايا السياسية وصنع القرار والسياسات العامة والمواقف المؤسسية.
- **تعدد الفاعلين:** يضم أحزابًا وتنظيمات سياسية وقيادات ومنتخبين ونخبًا ومجموعات ضغط وأصحاب مصالح.
- **تباين الاتجاهات والمواقف:** تتعدد مواقف أفراده تبعًا للمصالح والانتماءات والتصورات السياسية المختلفة.

- **القدرة على التأثير:** يمتلك بعض أفراده أو تنظيماته قدرة مباشرة أو غير مباشرة على التأثير في النقاش العام وصنع القرار.

- **ارتفاع مستوى التفاعل الاتصالي:** يعتمد بدرجة كبيرة على وسائل الإعلام والمنصات الرقمية والخطاب السياسي لتكوين المواقف والتعبير عنها.

- **قابلية المواقف للتغير:** يمكن أن تتبدل اتجاهاته بفعل الأحداث السياسية والمعلومات الجديدة والتحولات في البيئة العامة.

ثانيًا: خصائص جمهور المواطنين

- **التنوع الاجتماعي والسكاني:** يضم فئات تختلف في العمر والتعليم والموقع الاجتماعي والمصالح والاحتياجات.

- **تفاوت مستوى المعرفة السياسية:** لا يمتلك جميع المواطنين الدرجة نفسها من المعرفة والاهتمام بالقضايا العامة.

- **الارتباط بالخدمات والسياسات العامة:** تتأثر مواقفهم بدرجة مباشرة بما تقدمه المؤسسات من خدمات وقرارات وسياسات.

- **التعدد في مصادر المعلومات:** يحصلون على المعلومات من المؤسسات الرسمية ووسائل الإعلام والمنصات الرقمية والمصادر الاجتماعية المختلفة.

- **تفاوت مستوى المشاركة:** يختلف المواطنون في درجة مشاركتهم في الانتخابات والنقاش العام والاستشارات والأنشطة المدنية.

- **الحاجة إلى معلومات واضحة وموثوقة:** يتطلب التواصل معهم تقديم رسائل مفهومة ودقيقة تراعي اختلاف الفئات ومستويات المعرفة.

يتميز الجمهور السياسي بارتباطه المباشر بالقضايا السياسية وبقدرته النسبية على التأثير في النقاش العام وصنع القرار، بينما يتميز جمهور المواطنين باتساعه وتنوعه وتفاوت مستوى اهتمامه ومعرفته ومشاركته، ومع ذلك يشترك الجمهوران في خضوع مواقفهما للتغير بفعل الأحداث والمعلومات والخبرات، لذلك تتطلب إدارة العلاقات العامة في المؤسسات العامة والسياسية فهم خصائص كل فئة، والتمييز بين مستويات الاهتمام والتأثير والمشاركة، وتكييف الاتصال وفق احتياجاتها، بما يضمن وضوح الرسائل ودقة المعلومات وتحقيق تفاعل أكثر ملاءمة مع مختلف الجماهير.

5. بحوث ودراسات الجمهور وأهميتها:

تُقصد بحوث ودراسات الجمهور بالعمليات العلمية المنظمة التي تهدف إلى جمع المعلومات وتحليلها لفهم خصائص الجماهير واحتياجاتها واتجاهاتها ومواقفها ومستوى ارتباطها بالمؤسسة أو بالقضايا التي تتعامل معها، وتُعد

هذه البحوث جزءًا أساسيًا من العمل المهني في العلاقات العامة لأنها تساعد على الانتقال من الافتراضات العامة إلى معرفة تستند إلى بيانات ومؤشرات قابلة للتحليل، ولا تقتصر دراسة الجمهور على وصف خصائصه الديموغرافية، بل تشمل كذلك معرفة اهتماماته ومصادر معلوماته ومستوى تفاعله وطبيعة العلاقة التي تربطه بالمؤسسة.

وتتخذ بحوث الجمهور أشكالًا متعددة وفق طبيعة الموضوع والهدف، فقد تعتمد على الاستبيانات والاستطلاعات للحصول على بيانات كمية حول الاتجاهات والمواقف، أو على المقابلات والملاحظة والمجموعات النقاشية للحصول على معلومات أكثر تفصيلًا حول الدوافع والتصورات، كما يمكن الاستفادة من تحليل مضمون وسائل الإعلام والمنصات الرقمية لرصد القضايا التي تحظى باهتمام الجمهور وطبيعة التفاعل معها، ويُحدد اختيار الأداة وفق طبيعة المشكلة البحثية ومستوى المعلومات المطلوب، مع مراعاة سلامة العينة ووضوح الأسئلة ودقة التحليل.

وتتمثل أهمية بحوث ودراسات الجمهور في توفير أساس علمي لتحديد الفئات ذات الأولوية وفهم احتياجاتها، كما تساعد على صياغة رسائل أكثر ملاءمة واختيار القنوات الاتصالية المناسبة، وتكشف الفجوة بين ما تريد المؤسسة إيصاله وما يدركه الجمهور فعليًا، وفي المؤسسات العامة والسياسية تتيح هذه البحوث التعرف على مواقف المواطنين من السياسات والقرارات والخدمات ورصد القضايا التي تستدعي اهتمامًا اتصاليًا أكبر، كما توفر مؤشرات يمكن استخدامها في تقييم نتائج البرامج الاتصالية وتعديلها.

وعليه، تمثل بحوث الجمهور أداة أساسية لفهم البيئة الجماهيرية التي تعمل فيها العلاقات العامة، وتبرز قيمتها في دعم التخطيط وصياغة الرسائل واختيار الوسائل وتقييم النتائج، بحيث تصبح القرارات الاتصالية أكثر ارتباطًا بواقع الجمهور ومواقفه واحتياجاته.

6. أساليب جمع وتحليل معلومات الجمهور:

تتعدد أساليب جمع وتحليل معلومات الجمهور وفق طبيعة البيانات المطلوبة والهدف من الدراسة، وتقوم هذه الأساليب على تحويل خصائص الجمهور واتجاهاته ومواقفه إلى معلومات قابلة للفهم والاستثمار في التخطيط الاتصالي، ويبدأ ذلك بتحديد المعلومات المطلوب الحصول عليها، ثم اختيار الأداة المناسبة لجمعها، وبعد ذلك تنظيم البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى مؤشرات تساعد على فهم الجمهور وتفسير سلوكه الاتصالي، ويُعد الجمع بين الأساليب الكمية والكيفية أكثر ملاءمة عندما تتطلب الدراسة قياس الاتجاهات وفهم دوافعها في الوقت نفسه.

تشمل أساليب جمع المعلومات الاستبيانات والاستطلاعات التي تستخدم للحصول على بيانات من عدد من أفراد الجمهور وفق أسئلة محددة، وتسمح بقياس الاتجاهات ومستويات المعرفة والاهتمام والمواقف ومقارنتها بين الفئات المختلفة، كما تشمل المقابلات الفردية التي توفر معلومات أكثر تفصيلًا حول التصورات والدوافع، والملاحظة التي تساعد على متابعة السلوك الفعلي للجمهور في مواقف محددة، ويمكن كذلك استخدام مجموعات

النقاش لجمع آراء متعددة ومناقشة قضية معينة بصورة تفاعلية، وتضاف إلى ذلك مصادر المعلومات الثانوية مثل التقارير والوثائق والدراسات السابقة والبيانات المؤسسية، إلى جانب تحليل المحتوى الإعلامي والرقمي لرصد الموضوعات والمواقف المتداولة.

أما تحليل معلومات الجمهور فيتضمن تنظيم البيانات وتصنيفها وفق المتغيرات والخصائص ذات الصلة، ثم استخدام الأساليب الكمية في حساب التكرارات والنسب والعلاقات بين المتغيرات عند التعامل مع البيانات الرقمية، بينما يعتمد التحليل الكيفي على تفسير المقابلات والملاحظات والنقاشات واستخلاص الموضوعات والاتجاهات المتكررة، كما يمكن مقارنة النتائج بين الفئات والفترات الزمنية للكشف عن التحولات في المواقف، ويُشترط في التحليل أن يكون منظمًا ومرتبطًا بأسئلة الدراسة، وأن يميز بين النتائج التي تدعمها البيانات والاستنتاجات التي تمثل تفسيرًا لها.

وعليه، تقوم دراسة الجمهور على تكامل جمع المعلومات وتحليلها، من خلال اختيار أدوات ملائمة لطبيعة المشكلة، وتنظيم البيانات بصورة منهجية، وتفسير النتائج في ضوء خصائص الجمهور والسياق الاتصالي، بما يوفر أساسًا أكثر دقة لفهم المواقف والاحتياجات وتوجيه العمل الاتصالي.

خلاصة:

يتضح من دراسة الجمهور في العلاقات العامة أن نجاح العملية الاتصالية يرتبط بقدرة المؤسسة على معرفة جماهيرها وتحديد خصائص الفئات التي تتأثر بها أو تؤثر فيها. فالجمهور متعدد ومتنوع، ويضم فئات داخلية وخارجية تختلف في مصالحها ودرجة اهتمامها ومشاركتها وقدرتها على التأثير. وفي المؤسسات العامة والسياسية تكتسب هذه المسألة أهمية خاصة، بسبب تعدد الفاعلين وارتباط الاتصال بالسياسات والقرارات والخدمات والقضايا العامة. كما يتبين أن الجمهور السياسي يتميز بارتفاع اهتمامه بالقضايا العامة وتعدد فاعليه وتباين مواقفه، في حين يتميز جمهور المواطنين باتساعه وتنوعه وتفاوت مستويات المعرفة والمشاركة داخله. وتساعد بحوث ودراسات الجمهور على الانتقال من الافتراضات إلى المعرفة القائمة على البيانات، من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات والملاحظة ومجموعات النقاش وتحليل المحتوى وغيرها من الأساليب. ويكتمل دور هذه البحوث بتنظيم المعلومات وتحليلها كميًا وكيفيًا، بما يوفر أساسًا أكثر دقة لفهم الجمهور وتوجيه الاتصال وتقييم نتائجه.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. ما المقصود بجمهور العلاقات العامة، وما الذي يميزه عن مفهوم الجمهور العام؟
2. ما الفرق بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي في المؤسسات العامة والسياسية؟
3. ما أهم الخصائص التي تميز الجمهور السياسي عن جمهور المواطنين؟
4. ما المقصود ببحوث ودراسات الجمهور، وما الغرض الأساسي منها في العلاقات العامة؟
5. ما الفرق بين الأساليب الكمية والأساليب الكيفية في جمع وتحليل معلومات الجمهور؟
6. حلّل أهمية تصنيف جمهور العلاقات العامة إلى فئات داخلية وخارجية، وأوضح أثر هذا التصنيف في بناء الاتصال داخل المؤسسات العامة والسياسية.
7. ناقش خصائص الجمهور السياسي وجمهور المواطنين، وبيّن كيف يمكن أن تؤثر اختلافات الاهتمام والمعرفة والمشاركة في طبيعة الاتصال الذي توجهه المؤسسات العامة والسياسية إليهما.
8. بيّن دور بحوث ودراسات الجمهور في تحسين العمل الاتصالي للعلاقات العامة، موضحًا العلاقة بين أساليب جمع المعلومات وطرق تحليلها والاستفادة من نتائجها في التخطيط الاتصالي.

المحاضرة الثامنة: الرأي العام والصورة الذهنية

1. مفهوم الرأي العام وخصائصه
2. أنواع الرأي العام ومستوياته
3. ديناميكية تشكل الرأي العام والعوامل المؤثرة فيه
4. مظاهر الرأي العام
5. طرق وأدوات قياس الرأي العام
6. مفهوم الصورة الذهنية ومكوناتها
7. العلاقة بين الصورة الذهنية والرأي العام

تمهيد:

يُعد الرأي العام من المفاهيم الأساسية في دراسة المجتمع والنظام السياسي والعلاقات العامة، لما يمثله من اتجاهات ومواقف جماعية تجاه القضايا والأحداث التي تحظى باهتمام أفراد المجتمع. وتزداد أهمية الرأي العام في المجال السياسي بالنظر إلى ارتباطه بالمشاركة السياسية، وصنع القرار، وتقييم أداء المؤسسات، والتفاعل مع القضايا العامة. غير أن الرأي العام لا يمثل ظاهرة ثابتة أو متجانسة، بل يتشكل ويتغير بصورة مستمرة نتيجة تفاعل الأفراد مع المعلومات والأحداث والخبرات والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية. ومن هنا تبرز ضرورة التعرف على خصائصه وأنواعه ومستوياته، وفهم العوامل التي تسهم في تشكيل اتجاهاته، إلى جانب التعرف على الوسائل المنهجية المستخدمة في قياسه.

ويرتبط الرأي العام كذلك بالصورة الذهنية التي تتكون لدى الأفراد والجماعات تجاه المؤسسات والدول والشخصيات والفاعلين السياسيين، إذ تؤثر المعلومات والخبرات وطرق تفسير الأحداث في تكوين تلك الصورة وتطورها. وبناءً على ذلك، تتناول هذه المحاضرة مفهوم الرأي العام وخصائصه وأنواعه ومستوياته، وديناميكية تشكله والعوامل المؤثرة فيه، ومظاهر التعبير عنه وطرق قياسه، ثم ينتقل إلى مفهوم الصورة الذهنية ومكوناتها، وصولًا إلى بيان طبيعة العلاقة التفاعلية بين الصورة الذهنية والرأي العام.

1. مفهوم الرأي العام وخصائصه:

أولا: مفهوم الرأي العام

يُعدّ مصطلح "الرأي العام" من المفاهيم التي يواجه الباحثون صعوبة بالغة في ضبطها بدقة تامة، إذ يرى بعض المختصين أن القدرة على قياسه تفوق بكثير القدرة على تعريفه أو تأطيره. ورغم أن هذا المفهوم قد برز تاريخياً في القرن الثامن عشر، فإنه ظل بلا تعريف قاطع ومحدد، ممّا جعل وصفه أمراً عسيراً وقياسه أمراً بالغ الصعوبة والاستحالة النظرية. ومع ذلك، تظل قوة الرأي العام عنصراً فاعلاً لا يمكن لأي مجتمع تجاهله.

وعلى الرغم من إجماع رجال السياسة والاجتماع والاقتصاد على أهمية هذا المفهوم، فقد تباينت وجهات نظرهم حول تعريفه وصياغة مفهوم دقيق له. ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين التخصصات العلمية للباحثين، فضلاً عن اختلاف الخلفيات الفكرية والسياسية، والارتباط بتوجهات أيديولوجية متباينة؛ فالنظام الديمقراطي يولي اهتماماً بالغاً بحرية المواطن والرأي العام، في حين تتجاهل النظم غير الديمقراطية (التسلطية) الرأي العام أو تكتفي برأي

الحزب الواحد بوصفه واجهة ديمقراطية، بينما يكون القرار الحقيقي محصوراً في قيادة الحزب وكافة كواده وطبقات الشعب، وتلك سمة مميزة لمختلف النظم التسلطية عند التعاطي مع الرأي العام.[1]

ومن أبرز مظاهر هذا الاختلاف بين الباحثين أن فريقاً يرى الرأي العام مرادفاً للتوجه أو الموقف (سواء اتخذ شكل حكم أو سلوك)، بينما يختزله آخرون في تكتل للآراء الفردية البحتة، أو يربطونه بمصطلح "الرأي" أو "العام" لبلوغ الدقة في التحديد. كما يوجد اتجاه ينحاز للجماهير والنخبة أو المثقفين بوصفهم ممثلين لمفهوم "جماعة الرأي العام"، في حين يربط آخرون المفهوم بالهيئات والمنظمات الشعبية التي تسعى للتشكل والتعبير عبر وسائل الإعلام وفي الاجتماعات، لتكون صوتاً مؤثراً وفاعلاً في مؤسسات الدولة وقطاعاتها المختلفة.[2]

ثانيا: خصائص الرأي العام

يتسم الرأي العام بمجموعة من الخصائص الأساسية، يمكن إيجازها فيما يلي:[3]

- **عدم الثبات:** يُعد الرأي العام ظاهرة متغيرة لا تخضع لقوانين ثابتة، ويتسم بالسرعة في الانتقال من موقف لآخر؛ فنلاحظ أن الرأي العام قد يتبدل في تأييد جهة معينة لفترة محددة، لكنه سرعان ما ينقلب ضده في موقف آخر تبعاً لظروف تكون فاعلة ومؤثرة في وقتها.

- **الإبدال (التعويض):** يُعد التعويض مصطلحاً تعويضياً أو إبدالياً يستخدمه الباحثون في الدراسات النفسية، فالرأي العام يلجأ إلى سلوك معين في حالة فقدانهم إمكانية سلوك آخر، ويتحدد التعويض في توجيه اللوم في توجيه غضبنا إلى جهات أو منشآت في حالة عدم مقدرة محاسبة المسبب الفعلي الذي يقف وراء الفشل فيقوم الجمهور بالتظاهر وربما حرق الممتلكات العامة والخاصة.

- **التطابق أو الاتفاق:** وهو سلوك ينتهجه بعض الأفراد خشية من المجتمع ومعتقداته أو أنه يخفي أفكاره الحقيقية ويضطر إلى التماهي مع ما هو سائد في المجتمع تجنباً للإحراج أو الاتهام بأنه يختلف معهم.

- **التبسيط:** غالبية أفراد الجمهور يميلون إلى التبسيط وقبول الأفكار البسيطة الواضحة غير المعقدة.

يُجمع الدارسون على وجود مجموعة من السمات الأساسية المميزة للرأي العام، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تقييمه ودراسته، وأبرزها ما يلي:[4]

---

[1] محمد عبد الله، العلاقات العامة (القاهرة: مطبعة دار التأليف، 1982)، ص 90.

[2] سعيد سراج، الرأي العام: مقوماته وأثره في النظم السياسية المعاصرة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1978)، ص 3، 4.

[3] بن طراد وفاء، تقييم الرأي العام، مطبوعات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021/2020، ص 5.

[4] عبد الله بوجلال، الرأي العام، مفهومه، تكوينه، خصائصه، مظاهره وأهمية قياسه، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 7، العدد 27، الجزائر، 1991، ص18.

- **اتجاه الرأي العام أو وجهته:** وهي السمة المرتبطة بمسار الرأي العام ومدىٰ تأييده أو رفضه للقضية أو الموضوع المطروح، بحيث تقيس درجة القبول أو الرفض أو الحياد تجاه مسألة معينة.

- **مضمون الرأي العام ومحتواه:** وهي السمة المتعلقة بالكم والكيف للمعلومات المتاحة لدىٰ الجمهور المراد قياس آرائه، لتحديد مدىٰ إدراك الواقع المرتبط بالقضايا والمشكلات المثارة.

- **درجة الاستقرار والثبات:** وهي السمة المساعدة في رصد مدىٰ ثبات الرأي العام تجاه قضية ذات طابع مستمر، ومقدار التغير الذي يلحق به بمرور الوقت، رغم أن السمة الغالبة هي عدم الاستقرار النسبي علىٰ المدىٰ الطويل.

- **قوة الرأي العام وشدته:** وهي الخاصية التي توضح حجم الاتمام الموجه نحو قضية أو مشكلة معينة، ومقدار التباين في حدة هذا الاهتمام بين الجماعات المختلفة.

- **مجال الرأي العام:** وهي الميزة التي تعكس حجم الرأي العام ونطاقه، سواء كان ضيق النطاق ومحصوراً في فئات محددة، أو واسعاً ليشمل قطاعات جماهيرية كبرىٰ تشكل رأياً عاماً جماهيرياً.

- **تركيز الرأي العام وشّدته:** وهي السمة التي تقيس قوة الرأي العام وتكشف مدىٰ تركيزه علىٰ التوجهات والمواقف الغالبة لدىٰ المجموعات المكونة له.

- **عمق الرأي العام:** وهي الخاصية المعبرة عن ارتباط الرأي بالمشاعر والمواقف العقدية والقيم التي يؤمن بها الأفراد، حيث يُعتبر الرأي العام مرآة تعكس خصائص المجتمع والبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية، فضلاً عن خبرات الأفراد ودافعيتهم الذاتية وتحديهم للأنماط السلوكية التقليدية المعتادة في معالجة المشكلات.

2. أنواع الرأي العام ومستوياته:

تعددت تقسيمات الرأي العام وفقاً لعدة معايير لطبيعته، وثباته، وقدرته علىٰ المشاركة، وانتشاره الجغرافي، وحجم الجمهور، أو عنصر الزمن ودرجة الوضوح وغيرها. وهذه الأنواع والتقسيمات ما هي إلا تقسيمات معنوية فقط، ولا يمكن للفرد العادي ملاحظة الفارق بين نوع وآخَر منها نتيجة لتداخلها مع بعضها، أو تكرار وجودها -نوعين أو أكثر- في مجتمع واحد، أو في الزمان والمكان نفسه. فيما يلي أبرز أنواع وتصنيفات الرأي العام بناءً علىٰ المعايير المختلفة:[1]

2. 1. حسب المعيار الثقافي أو درجة تأثيره وتأثره:

- **الرأي العام القائد:** يمثله قادة الرأي والصفوة مثل المفكرين والساسة، وهم مؤثرون غير متأثرين بالإعلام. (مثال: آراء السياسيين البارزين وقادة الفكر في توجيه الرأي العام نحو قضية وطنية).

[1] ممو سهام، تقييم الرأي العام، مطبوعات جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2023/2022، ص17.

- **الرأي العام المنقاد:** يمثله الأغلبية الساحقة من الجماهير وعامة الناس ممن يتأثرون بسهولة بوسائل الإعلام دون تمحيص. (مثال: تأثر الجمهور العريض بالشائعات المتداولة عبر وسائل التواصل الاجتماعي دون التحقق من صحتها).

- **الرأي العام المستنير أو المثقف:** يمثله المتعلمون والمثقفون الذين يتأثرون ويؤثرون حسب مستوى نضجهم العلمي والثقافي. (مثال: آراء أساتذة الجامعات والباحثين حول القضايا الاقتصادية والاجتماعية).

2. 2. حسب النظم السياسية المسيطرة أو من حيث الظهور:

- **رأي عام ظاهر ومعبر عنه:** يسود الدول الديمقراطية التي توفر حرية التعبير والمشاركة السياسية للناس للتعبير عن آرائهم بصراحة. (مثال: الوقفات الاحتجاجية المشروعة والنقاشات العلنية في وسائل الإعلام حول قرارات الحكومة).

- **رأي عام كامن ومخفي:** يسود الدول ذات الأنظمة الديكتاتورية التي تخشى فيها الناس التعبير عن آرائها خوفاً من القمع. (مثال: الآراء المعارضة للسياسات الحكومية التي يتم تداولها سرا بسبب الرقابة الشديدة).

2. 3. حسب الاستمرارية أو الديمومة:

- **الرأي العام الدائم أو المستمر:** هو الثابت الذي يدوم لفترة طويلة نسبياً ويكون مرتبطاً بالثوابت الوطنية والدين والعادات والتقاليد. (مثال: التمسك بالقيم الدينية والأخلاقية والتقاليد المجتمعية الأصيلة).

- **الرأي العام المؤقت:** يقوم حول حادثة طارئة لا تستمر لفترة طويلة وتزول بزوال الأثر المسبب لها. (مثال: الرأي العام لدى الجماهير في الانتخابات والذي يزول بعد إجرائها).

2. 4. حسب معيار الانتشار أو النطاق الجغرافي:

- **الرأي العام المحلي:** خاص بمنطقة معينة داخل البلاد، وتربط بين أفرادها مصالح مشتركة ولغات وعادات واحدة. (مثال: اهتمامات سكان مدينة أو منطقة معينة بمشروع تنموي محلي).

- **الرأي العام الوطني:** يقتصر على الوطن أو الدولة المتواجد بها، وهو المرتبط بالوطن الواحد ككل. (مثال: الرأي العام الجزائري تجاه قضية وطنية تخص الدولة).

- **الرأي العام الإقليمي:** يسود مجموعة من الشعوب تتجاور جغرافيا تربطهم مصالح مشتركة. (مثال: الرأي العام المغاربي أو الأوروبي).

- **الرأي العام العالمي:** يعكس اهتمامات يشترك فيها أكثر من مجتمع يتشكل تدريجيا حول مشكلات وطنية مشتركة ذات نطاق دولي. (مثال: التفاعل الدولي الواسع تجاه الأزمات والحروب العالمية أو قضايا المناخ).

2. 5. الرأي العام حسب درجة ثباته:

- **الرأي العام الثابت نسبيا:** هو محصلة العادات والتقاليد والأعراف ويستتر ولا يتغير إلا بعد وقت طويل. (مثال: الأعراف القبلية والمجتمعية الراسخة عبر الأجيال).

الرأي العام المتغير: هو الرأي الذي يسهل التأثير فيه وتغيره في فترة زمنية خاصة من قبل وسائل الإعلام والدعاية والشائعات. (مثال: تغير اتجاهات المستهلكين نحو منتج معين بناء على حملة إعلانية مكثفة).

2. 6. الرأي العام حسب حركيته:

- **الرأي العام الاستاتيكي (الغير متحرك):** يستمد فاعليته وقوته من القيم الاجتماعية المتعارف عليها والأعراف والعادات والتقاليد. (مثال: المواقف الجماعية تجاه المناسبات الدينية والوطنية التقليدية).

- **الرأي العام الديناميكي (النشط):** هو الناتج عن رغبة الأفراد في التغيير يرتكز على عامل التعقل إلى جانب عنصر الحيوية والتمحيص. (مثال: المطالبة الشعبية بإصلاحات اقتصادية أو إدارية حديثة).

2. 7. الرأي العام حسب وجوده:

- **الرأي العام الموجود بالفعل:** تظهر آثاره من خلال المناقشات والتعليقات التي تفرزها بعض الأحداث تمثل المنظمات السياسية كالأحزاب. (مثال: المواقف الحزبية والبرامج السياسية المعلنة تجاه قانون جديد).

- **الرأي العام المتوقع ظهوره:** لم يكن موجود أصلا إلا أن بعض المواضيع الحساسة أو مشكلة معينة محل اهتمام الرأي العام تجعل من الممكن توقع ظهوره. (مثال: توقع ردود فعل غاضبة من المجتمع في حال ارتفاع مفاجئ لأسعار المواد الأساسية).

2. 8. الرأي العام حسب درجة تأثيره (المشاركة السياسية):

- **الرأي العام السلبي:** هذا الحكم ناتج عن درجة تأثيره ومشاركته في صناعة القرار والسياسات العامة، وجود جزء معتبر من المجتمع سبي يكتفي بالتلقي ولا يناقش. (مثال: العزوف عن المشاركة في الانتخابات أو الاكتفاء بمتابعة الأخبار دون إبداء رأي).

- **الرأي العام الإيجابي:** وهو الجزء الذي يمثله المثقفون وقادة الرأي لهم القدرة على فهم الحقائق وتفسيرها ولا يؤثرون بوسائل الإعلام وإنما يؤثرون فيما يملكونه من خلفية فكرية. (مثال: دور النخبة في توجيه الرأي العام نحو حلول علمية للمشكلات المجتمعية).

2. 9. الرأي العام حسب طريقة التوافق والإجماع:

- **رأي عام عن طريق التراضي:** حيث تتنازل فيه كل فئة عن رأيها حول موضوع معين على الرغم من أن رأيها صواب في سبيل تحقيق رأيا واحدا لحل مشكلة مطروحة. (مثال: الوصول إلى اتفاق توافقي بين الشركاء في مؤسسة أو حزب حول قرار استراتيجي).

- **رأي عام عن طريق التصويت:** في هذه الحالة يسود رأي الأغلبية وفي المقابل نجد كبت للآراء الخفية المعارضة خوفا من عدم استقرار المجتمع. (مثال: اتخاذ قرار نهائي في البرلمان عبر الأغلبية العددية للأصوات).

- **رأي عام عن طريق الضغط:** عندما يضغط القائد على أفراد جماعته ويحملهم قبول رأي معين ولا يمكن اعتباره في العديد من الحالات رأيا عاما لأنه مبني على الكبت والضغط وليس على حرية الفكر والرأي. (مثال: فرض القرارات الإدارية الفوقية في بعض التنظيمات التقليدية دون إتاحة النقاش).

3. ديناميكية تشكل الرأي العام والعوامل المؤثرة فيه:

يتشكل الرأي العام من خلال عملية اجتماعية وسياسية ديناميكية تتفاعل فيها مجموعة من الأفراد والجماعات حول قضية أو موضوع يحظى باهتمام مشترك، ولا يظهر الرأي العام بصورة مفاجئة أو ثابتة، بل يتطور تدريجيًا نتيجة إدراك الأفراد للقضايا وتعرضهم للمعلومات وتبادلهم للآراء والمواقف، ويعكس مفهوم الديناميكية قابلية الرأي العام للتغير تبعًا لتغير الظروف والمعلومات والخبرات، لذلك يرتبط تشكله دائمًا بسياق زمني واجتماعي وسياسي محدد، وقد يختلف مستوى استقراره وقوة اتجاهاته من قضية إلى أخرى.

تمر عملية تشكل الرأي العام عادة بعدة مراحل مترابطة، تبدأ بظهور قضية أو حدث يثير اهتمام الأفراد، ثم مرحلة التعرض للمعلومات ومحاولة تفسيرها وفق المعارف والقيم والخبرات السابقة، تليها مرحلة النقاش والتفاعل الاجتماعي التي تتبلور خلالها المواقف الفردية وتبدأ في التقارب أو الاختلاف، ثم تتشكل اتجاهات جماعية أكثر وضوحًا يمكن التعبير عنها في المجال العام من خلال النقاش والمشاركة والمواقف المختلفة، ولا تعني هذه العملية الوصول إلى موقف موحد لدى جميع الأفراد، وإنما ظهور اتجاه أو مجموعة اتجاهات تكون أكثر انتشارًا أو تأثيرًا في قضية معينة.

وتتأثر ديناميكية تشكل الرأي العام بعوامل متعددة، من أبرزها وسائل الإعلام ومصادر المعلومات، لأنها تساهم في تحديد القضايا التي تحظى بالاهتمام وتقديم الأطر التي تفسرها، كما تؤثر الأسرة والتعليم والجماعات المرجعية والثقافة والقيم الاجتماعية في تكوين المواقف وتفسير الأحداث، وتؤدي الظروف السياسية والاقتصادية والأزمات والأحداث الكبرى دورًا مهمًا في تسريع تغير الاتجاهات أو تعزيزها، كما تؤثر الثقة في المؤسسات ومصادر المعلومات ومستوى المشاركة السياسية في قابلية الجمهور للتأثر بالمضامين المتداولة، وتزداد هذه الديناميكية مع البيئة الرقمية بسبب سرعة تداول المعلومات وتعدد مصادرها.

وعليه، فإن تشكل الرأي العام عملية مستمرة تقوم على التفاعل بين القضية والجمهور والمعلومات والسياق الاجتماعي والسياسي، وتظل اتجاهاته قابلة للمراجعة والتغير كلما تغيرت المعطيات المؤثرة فيها.

4. مظاهر الرأي العام:

يُقصد بمظاهر الرأي العام الصيغة العملية التي يتجسد من خلالها بعد تكوينه، وهي الوسائل والأشكال التعبيرية التي يوظفها الجمهور للإفصاح عن مواقفهم واتجاهاتهم إزاء المشكلات والقضايا العامة. ويمكن تصنيف هذه المظاهر إلى إيجابية وسلبية كالتالي:[1]

أولاً: الثورات:

تُعد الثورة شكلاً عنيفاً وحاداً للتعبير عن الرأي العام عندما يصل الشعور العام لدى الجماهير إلى قناعة تامة بعدم جدوى الأساليب الكلامية التقليدية في تحقيق المطالب والآمال. وغالباً ما تندلع الثورات نتيجة تفاقم الشعور بالجمود والرغبة الملحة في التخلص من القيود المفروضة، بهدف إحداث تغيير جذري وشامل في النسق الفكري، والقيمي، والسياسي، والاقتصادي، والاجتماعي للمجتمع. وتُعتبر الثورة مساراً مستمراً بحكم طبيعتها التي تتطلب دواعياً متجددة للتطوير.

ثانياً: الندوات والاجتماعات واللقاءات الشعبية:

في الدول الديمقراطية القائمة على الحريات العامة كحرية الرأي والتعبير، تتسع مجالات عقد اللقاءات والندوات والمؤتمرات الشعبية. وتهدف الحكومات الديمقراطية من تشجيع هذه الفعاليات إلى تنمية الوعي السياسي لدى الجماهير، لتمكينهم من المشاركة الفاعلة في إدارة شؤون البلاد وصنع القرار السياسي بما يخدم الصالح العام. وتُشكل هذه اللقاءات فضاءً فكرياً تشاورياً بين المواطنين والقادة، ومرشداً حقيقياً يوجه طموحات الشعب نحو الأهداف المنشودة.

ثالثاً: المظاهرات العامة:

تُعتبر وسيلة تعبيرية ميدانية يلجأ إليها الشعب لإشعار القيادات والحكومات بحجم المشكلات العامة ومطالبهم الملحة ضمن الإطار المتاح وبما لا يتعارض مع المصلحة العليا للوطن.

رابعاً: برقيات ورسائل التأييد والمعارضة:

يمثل هذا الأسلوب أداة سلمية هامة تتيح للأفراد إبداء آرائهم عبر رقعة واسعة من البلاد، مما يمد القيادات بمؤشرات حية تنبض باتجاهات الرأي العام للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المصيرية.

---

[1] عبد الله بوجلال، مرجع سابق، ص19

خامساً: إطلاق الشائعات:

تُستخدم هذه الوسيلة أحياناً في ظل الأنظمة التسلطية كأداة ضغط لزعزعة استقرار الحكومات وإثارة البلبلة، وتتسم بسرعة انتشارها في ظل الأزمات والغياب المعلن للحقائق، مستهدفة التأثير العاطفي وتوجيه الجماهير. وتعرف الشائعات بأنها روايات متناقلة تفتقر للمصدر الموثوق، لكنها تشكل سلاحاً مؤثراً في أوقات الحروب والاضطرابات.

سادساً: الانتخابات:

تُعد الأداة الديمقراطية الأبرز لتجسيد سيادة الشعب، ومن خلالها يعبر الأفراد عن إرادتهم في اختيار ممثليهم للمجالس المنتخبة وتداول السلطة، ومحاسبة المقصين أو تعديل القوانين بما يخدم المصلحة العامة.

5. طرق وأدوات قياس الرأي العام:

قياس الرأي العام لا يختلف عن البحوث الميدانية الوصفية، باستخدام المسح الشامل أو العينة، وباستخدام أدوات جمع البيانات الاستمارة أو المقابلة كذلك يمكن الاعتماد على تحليل المحتوى:[1]

- **المسح الشامل:** يتم إجراؤه على كافة وحدات المجتمع، ويتميز بشموليته وعموم نتائجه، ويتميز بتجنب أخطاء التعميم، كونها قد تعاملت مع كل مفردات المجتمع. ومثال ذلك إجراء دراسة شاملة على كافة الوزارات أو كافة الموظفين في مؤسسة ضيقة النطاق لمعرفة آرائهم حول قرار معين. إلا أن هذه الطريقة لا تستخدم إلا من طرف هيّأت متخصصة في الإحصاء والتي تمتلك الوسائل المادية والبشرية لإجراء مسح شامل.

- **المسح بالعينة:** إذا كان المجتمع كبيرا جدا، لا يستطيع الباحث إجراء مسح شامل، فيضطر إلى الاستعانة بطريقة المسح بالعينة التي تعدد فيه أنواع العينات حسب تجانس المجتمع وأهداف البحث. مثال: اختيار عينة ممثلة من أساتذة جامعة ما لاستطلاع آرائهم حول ظاهرة معينة دون الحاجة لسؤال الجميع.

ويوجد تصنيف آخر لقياس الرأي العام:

- **الاستطلاع:** تُعرف بأنها مجموعة من الاختبارات أو الأدوات المنهجية التي تهدف إلى الكشف عن ميول الرأي العام تجاه القضايا السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الراهنة. وتتطلب هذه المنهجية انتقاء عينة من الجمهور بعناية فائقة، مع توجيه مجموعة من الاستفسارات المحددة التي تغطي جوانب الظاهرة المراد قياسها، لتلي ذلك مرحلة فحص وتحليل الردود للوصول إلى النتائج المنشودة.

[1] ممو سهام، مرجع سابق، ص56

- **المنهج المسحي:** تُعد هذه الطريقة أكثر شمولية واتساعاً من الاستفتاء؛ إذ تُوظف للكشف عن اتجاهات الرأي العام، سواء كانت ظاهرة أو مضمرة، وذلك من خلال الاعتماد على أدوات المقابلة الشخصية والملاحظة الميدانية، أي التفاعل المباشر مع الأفراد ورصد سلوكياتهم لفهم توجهاتهم.

- **تحليل المحتوى:** يُعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي في رصد وقياس اتجاهات الرأي العام على المستوى العالمي والدولي، لا المحلي فقط؛ حيث يُسهم في تحديد التوجهات السياسية، والاقتصادية، والثقافية المختلفة؛ وتستند هذه الآلية إلى تفكيك وفهم مختلف التوجهات المضمنة في المحتويات التي تبثها وتنشرها وسائل الإعلام والاتصال، سواء في الصحافة، أو الإذاعة، أو التلفزيون، أو من خلال التعليقات والآراء المطروحة حول قضية معينة.

6. مفهوم الصورة الذهنية ومكوناتها:

أولًا: مفهوم الصورة الذهنية

تُقصد الصورة الذهنية بالتصور أو الانطباع الذي يتكون لدى الفرد أو الجماعة تجاه مؤسسة أو منظمة أو دولة أو شخصية، نتيجة ما يتلقونه من معلومات وما يمرون به من تجارب مباشرة أو غير مباشرة وما يلاحظونه من سلوك وممارسات مرتبطة بها، وهي بذلك تمثل بناءً إدراكيًا يتشكل في ذهن الجمهور ولا يطابق بالضرورة الواقع الموضوعي بصورة كاملة، لأن الفرد ينتقي المعلومات ويفسرها وفق معارفه السابقة وخبراته وقيمه ومواقفه، ولذلك يمكن أن تختلف الصورة الذهنية بين الجماهير وأن تتغير بمرور الزمن تبعًا لتغير المعلومات والأحداث والتجارب.

ثانيًا: مكونات الصورة الذهنية

1. **المكون المعرفي:** يرتبط بالمعلومات والأفكار والتصورات التي يمتلكها الجمهور عن المؤسسة أو الدولة أو الشخصية، ويتشكل من خلال الخبرات والمعلومات والرسائل الاتصالية ومصادر المعرفة المختلفة.

2. **المكون الوجداني:** يعبر عن المشاعر والانطباعات التي تتكون لدى الجمهور تجاه الجهة موضوع الصورة، مثل الثقة والقبول والتقدير أو عدم الرضا والرفض، ويتأثر هذا المكون بطريقة تفسير المعلومات ومدى توافقها مع توقعات الجمهور وقيمه.

3. **المكون السلوكي:** يتعلق بالاستعدادات والميول التي تدفع الجمهور إلى اتخاذ موقف أو سلوك تجاه الجهة المعنية، وقد يظهر في صورة دعم أو مشاركة أو تعاون أو تجنب أو معارضة، وبذلك يمثل الجانب السلوكي النتيجة العملية لتفاعل المعرفة والمشاعر لدى الجمهور.

7. العلاقة بين الصورة الذهنية والرأي العام:

ترتبط الصورة الذهنية والرأي العام بعلاقة تفاعلية متبادلة، لأن الصورة الذهنية تمثل التصور والانطباع الذي يتكون لدى الأفراد والجماعات تجاه مؤسسة أو دولة أو جهة سياسية، بينما يعبر الرأي العام عن الاتجاهات والمواقف

الجماعية تجاه القضايا والأحداث والفاعلين في المجال العام، وتؤثر الصورة الذهنية في الطريقة التي يفسر بها الجمهور المعلومات والأحداث المرتبطة بالجهة المعنية، كما يمكن لاتجاهات الرأي العام المتشكلة حولها أن تعزز صورتها أو تعدلها أو تؤدي إلى تراجعها، ولذلك لا يمكن دراسة المفهومين بصورة منفصلة عندما يتعلق الأمر بعلاقة المؤسسة أو الدولة بجمهورها.

تؤثر الصورة الذهنية في الرأي العام من خلال توجيه الإدراك والتقييم، فإذا كانت الصورة قائمة على الثقة والمصداقية فقد يكون الجمهور أكثر استعدادًا لتفسير مواقف المؤسسة بصورة إيجابية وقبول معلوماتها، بينما يمكن للصورة السلبية أن تؤدي إلى زيادة الشك والانتقاد ورفض بعض الرسائل، ولا يعني ذلك أن الصورة الذهنية تحدد الرأي العام بصورة آلية، لأن الأفراد يفسرون المعلومات في ضوء تجاربهم وقيمهم ومصالحهم والظروف السياسية والاجتماعية المحيطة، كما يمكن للأحداث الجديدة أن تغير الصورة مهما كانت مستقرة سابقًا.

وفي الاتجاه المقابل، يسهم الرأي العام في إعادة تشكيل الصورة الذهنية من خلال المواقف الجماعية والتقييمات المتداولة حول أداء المؤسسة أو الدولة، إذ يمكن للقبول العام أن يدعم صورة إيجابية، بينما قد تؤدي المواقف السلبية المستمرة إلى إعادة تقييم المؤسسة لصورتها وممارساتها الاتصالية، كما تؤثر وسائل الإعلام والمنصات الرقمية في هذه العلاقة عبر نقل المعلومات وتوسيع نطاق النقاش العام وتسريع انتشار الانطباعات والمواقف، ولذلك تصبح العلاقة بين الصورة الذهنية والرأي العام عملية مستمرة تتأثر بالأداء الفعلي والاتصال والخبرة الجماهيرية.

وعليه، تقوم العلاقة بين الصورة الذهنية والرأي العام على التأثير المتبادل، فالصورة تؤثر في تفسير الجمهور واتجاهاته، بينما يعكس الرأي العام تقييماته لهذه الصورة ويسهم في تعديلها، مما يجعل بناء صورة مستقرة مرتبطًا بصدق الممارسة المؤسسية وجودة الاتصال واستجابة المؤسسة لمواقف جمهورها.

خلاصة:

يتضح من دراسة الرأي العام أنه ظاهرة اجتماعية وسياسية متغيرة تتشكل من خلال تفاعل الأفراد والجماعات حول القضايا التي تحظى باهتمام مشترك، وتتأثر بالمعلومات والأحداث والخبرات والظروف المحيطة. وتتنوع أشكال الرأي العام ومستوياته وفق معايير متعددة، كما تختلف درجة ثباته وانتشاره وتأثيره ومشاركته في الحياة العامة. ولا يقتصر وجود الرأي العام على المواقف الداخلية، بل يتجسد من خلال مظاهر متعددة، كالانتخابات والندوات والاجتماعات والمظاهرات ورسائل التأييد والمعارضة وغيرها. كما يقتضي فهم اتجاهات الرأي العام الاعتماد على وسائل وأدوات منهجية، مثل المسوح والاستطلاعات والمقابلات والملاحظة وتحليل المحتوى.

ومن جهة أخرى، تمثل الصورة الذهنية تصورًا أو انطباعًا يتكون لدى الجمهور تجاه مؤسسة أو دولة أو شخصية، وتتكون من مكونات معرفية ووجدانية وسلوكية. وترتبط الصورة الذهنية بالرأي العام بعلاقة تفاعلية، إذ تؤثر

الصورة في تفسير الجمهور للمعلومات والأحداث واتجاهاته نحو الجهة المعنية، بينما يسهم الرأي العام بدوره في تعزيز الصورة الذهنية أو تعديلها أو إضعافها. ومن ثم فإن فهم الرأي العام والصورة الذهنية يمثل أساسًا مهمًا لفهم العلاقة بين المؤسسات وجمهورها.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. **ما المقصود بالرأي العام، وما أبرز الخصائص التي تميزه كظاهرة اجتماعية وسياسية؟**
2. **ما الفرق بين الرأي العام الظاهر والرأي العام الكامن؟**
3. **كيف تتشكل اتجاهات الرأي العام، وما أبرز العوامل المؤثرة في عملية تشكله؟**
4. **ما أهم الأدوات المستخدمة في قياس الرأي العام؟**
5. **ما المقصود بالصورة الذهنية، وما مكوناتها الأساسية؟**
6. **حلّل ديناميكية تشكل الرأي العام، موضحًا دور وسائل الإعلام ومصادر المعلومات والظروف السياسية والاجتماعية في التأثير في اتجاهاته.**
7. **ناقش أهمية قياس الرأي العام في المجال السياسي، موضحًا أبرز الأساليب والأدوات التي يمكن اعتمادها للكشف عن اتجاهات الجمهور ومواقفه.**
8. **حلّل طبيعة العلاقة التفاعلية بين الصورة الذهنية والرأي العام، موضحًا كيف يمكن لكل منهما أن يؤثر في الآخر في المجال السياسي والمؤسسي.**

المحاضرة التاسعة: وسائل وتقنيات الاتصال في العلاقات العامة

1. وسائل الاتصال في العلاقات العامة

2. شبكات الاتصال ونُظم المعلومات في العلاقات العامة

3. دور وسائل الاتصال الجماهيرية في العلاقات العامة

4. معايير اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة

تمهيد:

تمثل وسائل وتقنيات الاتصال أحد العناصر الأساسية في ممارسة العلاقات العامة، إذ تعتمد المؤسسة عليها في نقل المعلومات والأخبار والرسائل إلى مختلف جماهيرها، وفي بناء التفاعل معها والمحافظة على العلاقات الإيجابية. ولا تقتصر عملية الاتصال على وسيلة واحدة، بل تتعدد الوسائل وفق طبيعة الجمهور والرسالة والهدف والظروف التي تتم فيها العملية الاتصالية. فقد تستخدم المؤسسة الصحف والمجلات والمطبوعات لنقل المعلومات بصورة منظمة وتفصيلية، كما يمكنها الاستفادة من الإذاعة والتلفزيون والوسائل السمعية والبصرية للوصول إلى جمهور واسع، إلى جانب الوسائل التي تنتجها المؤسسة أو تنظمها مباشرة مثل المؤتمرات والندوات والمعارض والمناسبات. وقد أدى التطور الرقمي إلى توسيع إمكانات الاتصال من خلال المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي، التي أتاحت سرعة أكبر في نقل المعلومات ودرجة أعلى من التفاعل مع الجمهور. وفي المؤسسات العامة والسياسية تزداد أهمية هذه الوسائل بسبب تعدد الجماهير ومصادر المعلومات والحاجة إلى سرعة الاستجابة للقضايا العامة. ومن هنا لا يرتبط نجاح الاتصال بمجرد استخدام وسيلة معينة، وإنما بمدى ملاءمتها للجمهور والرسالة والهدف الاتصالي. وتتناول هذه المحاضرة وسائل الاتصال في العلاقات العامة، وشبكات الاتصال ونظم المعلومات، ودور وسائل الاتصال الجماهيرية، إضافة إلى المعايير التي تساعد على اختيار الوسيلة الاتصالية الأكثر ملاءمة لكل موقف.

1. وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

توظف إدارة العلاقات العامة مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال من أجل إيصال المعلومات إلى مختلف فئات الجمهور داخل المؤسسة وخارجها، وتصحيح الأخبار أو الأفكار غير الدقيقة التي قد تضر بصورة المنظمة، إلى جانب تعزيز الاتجاهات الإيجابية وبناء مواقف داعمة لها. وتتنوع هذه الوسائل تبعًا لطبيعة الجمهور والرسالة والهدف الاتصالي، ويمكن تصنيفها إلى وسائل مكتوبة ومطبوعة، ووسائل مسموعة ومرئية، ووسائل اتصال خاصة تنتجها المؤسسة، فضلًا عن التقنيات الحديثة التي أتاحتها البيئة الرقمية.[1]

أولًا: الوسائل المكتوبة والمطبوعة

تقوم هذه الوسائل على نقل الرسائل الاتصالية بواسطة النصوص والمواد المكتوبة، سواء من خلال الصحافة أو المطبوعات التي تصدرها المؤسسة. وتتيح لإدارة العلاقات العامة تقديم المعلومات والأخبار والبيانات إلى الجمهور بطريقة منظمة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

[1] جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، ط. 1، دار الأسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 1998، ص 143.

- الجرائد والصحف: تستخدم لنشر الأخبار والرسائل الإعلامية المتعلقة بالمؤسسة، والوصول إلى مختلف فئات الجمهور المتعامل معها.

- المجلات: تختار المؤسسة المجلة المناسبة وفق طبيعة الموضوع الذي ترغب في نشره، بما يساعد على توجيه الرسالة إلى الجمهور المستهدف.

- مطبوعات المؤسسة: تشمل المواد التي تصدرها المؤسسة بصورة خاصة، ويشارك المختصون في العلاقات العامة في إعدادها وتحرير مضمونها.

- الكتيبات والنشرات والتقارير: تستخدم لتقديم معلومات تفصيلية عن المؤسسة ونشاطاتها وخدماتها ومنتجاتها، وتساعد في التعريف بها لدى الجمهور.

ثانيًا: الوسائل المسموعة والمرئية

تتيح الوسائل المسموعة والمرئية نقل الرسائل الاتصالية بالصوت والصورة، الأمر الذي يجعلها قادرة على الوصول إلى أعداد واسعة من الجمهور والتأثير في إدراكاته واتجاهاته.

- **الإذاعة:** تستفيد منها العلاقات العامة في نشر الأخبار والمعلومات والبرامج والندوات الإذاعية الموجهة إلى الجمهور.

- **التسجيلات الصوتية:** يمكن إعداد تسجيلات تتعلق بالمناسبات أو المواقف المهمة وإعادة استخدامها لإيصال الرسائل المطلوبة.

- **مكبرات الصوت:** تستخدم خاصة أثناء الحفلات والمناسبات التي تنظمها إدارة العلاقات العامة عندما يكون عدد الحاضرين كبيرًا.

- **التلفزيون:** يمثل وسيلة واسعة الانتشار، إذ يسمح بعرض الرسائل الاتصالية بالصوت والصورة والوصول إلى مجموعات كبيرة من الجمهور.

- **السينما:** يمكن للمؤسسات الكبيرة الاستفادة من الأفلام في تقديم رسائل اتصالية، رغم ارتفاع تكاليف إنتاجها.

- **أجهزة الفيديو:** تستخدم لتسجيل وتصوير الحفلات والمناسبات والاجتماعات والفعاليات المختلفة التي ترتبط بنشاط المؤسسة.

ثالثا: وسائل الاتصال الخاصة (المُنتجة من قبل إدارة العلاقات العامة)

تتمثل في الوسائل والأنشطة التي تقوم المؤسسة بإعدادها أو تنظيمها بصورة مباشرة بهدف الاتصال بجمهورها وتعزيز العلاقة معه. وتشمل هذه الوسائل مجلة المؤسسة، والنشرة الإخبارية، والمعارض، والحفلات، والمهرجانات، إضافة إلى تنظيم المؤتمرات الصحفية والندوات والمسابقات والمناسبات الخاصة.

كما تشمل وسائل الاتصال المباشر التي تقوم على التفاعل بين ممثلي المؤسسة والجمهور، مثل مخاطبة الجمهور، والمقابلات الشخصية، والزيارات، وتنظيم الحفلات والدعوات الخاصة، والمشاركة في المناسبات العامة، وخدمة المجتمع المحلي، ورعاية العاملين. وتسمح هذه الوسائل بإقامة اتصال مباشر مع الجمهور، وتوضيح مواقف المؤسسة وحقائقها، وتعزيز الثقة والعلاقات الإيجابية معها.

رابعا: تقنيات الاتصال الحديثة

أصبحت شبكة الإنترنت والتقنيات الرقمية من الأدوات الأساسية في ممارسة العلاقات العامة، لما توفره من سرعة في نقل المعلومات وإمكانات واسعة للتفاعل مع الجمهور الداخلي والخارجي. ومن أبرز هذه التقنيات المواقع الإلكترونية الرسمية، والبريد الإلكتروني، ومجموعات النقاش، والمنتديات، ومنصات التواصل الاجتماعي، وخدمات الأرشيف الإلكتروني، والتصفح والنشر، والدردشة.

- **شبكة الويب:** تتيح للمؤسسة نشر المعلومات والبيانات، وتبادل الملفات، والاستفادة من محركات البحث والتطبيقات الإلكترونية، فضلًا عن عقد الاجتماعات والمؤتمرات والندوات عن بُعد.

- **البريد الإلكتروني:** يستخدم في الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي، وتبادل المعلومات والملفات والبيانات، كما يمكن توظيفه في إجراء استطلاعات الرأي وجمع المعلومات والاتجاهات من الجمهور بسرعة.

- **الأرشيف الإلكتروني:** يسمح بتخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة وخدماتها وتنظيمها، مع إمكانية استرجاعها والاطلاع عليها عند الحاجة.

- **التصفح والنشر الإلكتروني:** يتيح عرض البيانات والصور والإعلانات والعروض المتعلقة بالسلع والخدمات عبر المواقع والمنصات التابعة للمؤسسة.

- **الدردشة:** توفر إمكانية الحوار المباشر وتبادل النصوص والرسومات والصوت، ويمكن للعلاقات العامة استخدامها للتفاعل مع الجمهور والتعرف على آرائه وانطباعاته حول المؤسسة.

- **مواقع التواصل الاجتماعي:** توفر فضاءً دائمًا للتفاعل مع الجمهور من خلال التعليقات والإعجاب والمشاركة، وتساعد المؤسسة على نشر الصور والفيديوهات والروابط، واستقبال المقترحات والشكاوى، والحصول على ردود فعل سريعة حول صورتها وخدماتها، فضلًا عن الترويج للسلع والخدمات والوصول إلى جمهور أوسع.

تتعدد وسائل الاتصال في العلاقات العامة تبعًا لطبيعة الرسالة والجمهور والهدف الاتصالي، وتشمل الوسائل المكتوبة والمطبوعة، والمسموعة والمرئية، والرقمية والإلكترونية، ويختلف استخدام كل فئة بحسب قدرتها على نقل المعلومات ودرجة التفاعل التي تتيحها وسرعة الوصول إلى الجمهور، ولا ترتبط فعالية الوسيلة بذاتها فقط، بل بمدى ملاءمتها لمضمون الرسالة وخصائص الجمهور والظروف التي تتم فيها عملية الاتصال، لذلك تعتمد إدارة العلاقات العامة على تنويع الوسائل واختيارها وفق متطلبات كل موقف اتصالي.

تتمثل الوسائل المكتوبة والمطبوعة في الصحف والمجلات والنشرات والتقارير والكتيبات والمطويات والملصقات والرسائل والبيانات، وتتميز بإمكانية تنظيم المعلومات وتقديمها بصورة تفصيلية، كما تسمح بالاحتفاظ بالمحتوى والرجوع إليه عند الحاجة، وتستخدم في الاتصال الداخلي والخارجي وفق طبيعة المؤسسة، أما الوسائل المسموعة والمرئية فتشمل الإذاعة والتلفزيون والتسجيلات الصوتية والمرئية والمؤتمرات واللقاءات المصورة، وتجمع هذه الوسائل بين الصوت والصورة أو أحدهما، مما يسمح بتقديم الرسائل بصورة مباشرة وواضحة والوصول إلى جمهور واسع، كما تمنح المؤسسات قدرة أكبر على عرض المواقف والأحداث والأنشطة في أشكال اتصالية متنوعة.

أما الوسائل الرقمية والإلكترونية فتشمل المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي والتطبيقات الذكية والبث الإلكتروني، وتمتاز بالسرعة وسهولة التحديث وإمكانية الوصول الواسع، كما تتيح انتقال الجمهور من موقع المتلقي إلى موقع المشارك من خلال التعليق والمشاركة والاستفسار وإبداء الرأي، وتوفر لإدارة العلاقات العامة إمكانية متابعة التفاعل ورصد اتجاهات الجمهور بصورة مستمرة، غير أن استخدامها يتطلب مراعاة دقة المعلومات وأمن البيانات وحماية الخصوصية، ولذلك أصبحت الوسائل الرقمية عنصرًا أساسيًا في الاتصال المؤسسي الحديث.

وعليه، تتكامل وسائل الاتصال في العلاقات العامة بين الوسائل المكتوبة والمطبوعة التي توفر التوثيق والتفصيل، والمسموعة والمرئية التي تدعم الانتشار والعرض السمعي والبصري، والوسائل الرقمية والإلكترونية التي توفر السرعة والتفاعل والتحديث المستمر، ويظل اختيار الوسيلة المناسبة مرتبطًا بطبيعة الجمهور والرسالة والهدف الاتصالي.

2. شبكات الاتصال ونُظم المعلومات في العلاقات العامة:

تُقصد بشبكات الاتصال في العلاقات العامة مجموعة القنوات والروابط التي تسمح بانتقال المعلومات والرسائل بين إدارة العلاقات العامة ومختلف مكونات المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وتشمل شبكات الاتصال الرسمية التي ترتبط بالهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري، وشبكات الاتصال الرقمية التي تعتمد على البريد الإلكتروني والمنصات المؤسسية والتطبيقات وقواعد التواصل الإلكتروني، وتكمن وظيفتها الأساسية في تسهيل تدفق المعلومات وتنسيق الرسائل وربط مختلف الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية، بما يساعد على تحقيق قدر أكبر من السرعة والاتساق في تبادل المعلومات.

أما نُظم المعلومات في العلاقات العامة فتتمثل في مجموعة الموارد والأدوات والإجراءات التي تُستخدم لجمع البيانات وتخزينها وتنظيمها واسترجاعها وتحليلها وتوزيعها على المستخدمين المعنيين، وتشمل قواعد بيانات الجمهور ووسائل الإعلام وأصحاب المصلحة، وأنظمة إدارة المحتوى، وأدوات المتابعة الإعلامية والرقمية، وبرامج تحليل البيانات وقياس التفاعل، وتوفر هذه النظم أساسًا معرفيًا يساعد إدارة العلاقات العامة على فهم البيئة الاتصالية ورصد

الاتجاهات وتحديد القضايا التي تستحق المتابعة، كما تتيح حفظ المعلومات التاريخية والاستفادة منها في التخطيط اللاحق.

ويقوم التكامل بين شبكات الاتصال ونُظم المعلومات على تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها في التخطيط وصنع القرار، إذ تسمح الشبكات بنقل المعلومات بين الوحدات والأفراد، بينما تتولى نظم المعلومات تنظيمها وتحليلها وإتاحتها في الوقت المناسب، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في المؤسسات العامة والسياسية بسبب تعدد مصادر المعلومات وسرعة تغير القضايا، حيث تحتاج إدارة العلاقات العامة إلى معلومات دقيقة وسريعة لتوحيد الرسائل والاستجابة للاستفسارات ومتابعة التفاعلات العامة.

وعليه، تمثل شبكات الاتصال البنية التي تضمن تدفق المعلومات، بينما تمثل نظم المعلومات الأداة التي تساعد على إدارتها وتحليلها واستثمارها، ويؤدي التكامل بينهما إلى تحسين كفاءة العلاقات العامة، ودعم التخطيط والقرار، وتعزيز سرعة الاستجابة والقدرة على بناء اتصال مؤسسي أكثر تنظيمًا وفاعلية.

3. دور وسائل الاتصال الجماهيرية في العلاقات العامة:

تؤدي وسائل الاتصال الجماهيرية دورًا أساسيًا في نشاط العلاقات العامة، باعتبارها قنوات تتيح للمؤسسة الوصول إلى أعداد واسعة من الجمهور الداخلي والخارجي، ونقل المعلومات والأخبار المتعلقة بها. وتشمل هذه الوسائل الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون والسينما، وتساعد إدارة العلاقات العامة من خلالها على التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها وخدماتها، وتقديم المعلومات التي تسهم في تكوين صورة إيجابية عنها لدى الجمهور.

وتتمثل إحدى الوظائف الأساسية لوسائل الاتصال الجماهيرية في نشر أخبار المؤسسة ومعلوماتها على نطاق واسع، إذ تمكن العلاقات العامة من إيصال الرسائل الإعلامية إلى مختلف فئات الجمهور، والتعريف بالأنشطة والبرامج والإنجازات والمناسبات التي تقوم بها المؤسسة. كما تساهم في تصحيح الأخبار أو الأفكار غير الدقيقة التي يمكن أن تؤثر سلبًا في صورتها، من خلال تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح مواقفها بصورة واضحة ومنظمة.

كما تؤدي هذه الوسائل دورًا في التأثير في اتجاهات الجمهور ومواقفه، من خلال تقديم رسائل اتصالية تساعد على تعزيز الاتجاهات الإيجابية تجاه المؤسسة وخدماتها. ويتيح انتشار الصحافة والإذاعة والتلفزيون الوصول إلى شرائح مختلفة من الجمهور، الأمر الذي يجعلها أدوات مهمة في بناء الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي.

وتسهم وسائل الاتصال الجماهيرية كذلك في تحقيق الانتشار والتعريف بالمؤسسة، إذ تسمح بعرض نشاطاتها ومنتجاتها وخدماتها أمام جمهور واسع يتعذر الوصول إليه بالوسائل المباشرة وحدها. كما تساعد التغطية الإعلامية للمناسبات والمؤتمرات والأنشطة المختلفة على زيادة حضور المؤسسة في المجال العام وتعزيز معرفة الجمهور بها.

وتتميز وسائل الاتصال الجماهيرية أيضًا بقدرتها على دعم استمرار العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، من خلال إمداد الجمهور بالمعلومات بصورة متواصلة، وإبقاء المؤسسة حاضرة في المجال الإعلامي. ومن هذا المنطلق، تمثل هذه الوسائل إحدى القنوات المهمة التي تعتمد عليها العلاقات العامة لتحقيق التفاهم المتبادل والمحافظة على العلاقات الإيجابية مع الجماهير المختلفة.[1]

4. معايير اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة:

تتوقف فعالية الاتصال في العلاقات العامة على مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لطبيعة الرسالة والجمهور والهدف المراد تحقيقه. لذلك لا يتم اختيار الوسيلة الاتصالية بصورة عشوائية، وإنما يستند إلى مجموعة من المعايير التي تساعد إدارة العلاقات العامة على تحديد الوسيلة الأكثر قدرة على إيصال الرسالة وتحقيق الاستجابة المطلوبة، ومن بين أهم هذه المعايير نتطرق إلى:

- **طبيعة الجمهور المستهدف:** ينبغي أن تتناسب الوسيلة مع خصائص الجمهور الذي توجه إليه الرسالة، من حيث العمر والمستوى التعليمي والاهتمامات ومدى استخدامه للوسائل المختلفة. مثال: إذا كانت الرسالة موجهة إلى فئة الشباب، يمكن استخدام منصات التواصل الاجتماعي بدلًا من الاقتصار على الصحف المطبوعة.

- **طبيعة الرسالة الاتصالية:** تؤثر طبيعة مضمون الرسالة في اختيار الوسيلة، فالرسائل التي تحتاج إلى شرح وتفصيل قد تكون أكثر ملاءمة للوسائل المكتوبة، بينما تحتاج الرسائل التي تعتمد على الصورة والصوت إلى وسائل سمعية بصرية. مثال: نشر تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة يناسب الكتيبات أو الموقع الإلكتروني، في حين أن عرض حملة توعوية بصرية قد يكون أنسب عبر التلفزيون أو الفيديو الرقمي.

- **الهدف الاتصالي:** يجب اختيار الوسيلة وفق الهدف الذي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقه، سواء كان إعلام الجمهور، أو التأثير في اتجاهاته، أو إقناعه، أو تعزيز التفاعل معه. مثال: عند الرغبة في الحصول على آراء الجمهور وشكاواه، تكون المنصات التفاعلية أو الاستبيانات الإلكترونية أكثر ملاءمة من الوسائل أحادية الاتجاه.

- **مدى انتشار الوسيلة:** يُراعى عدد الأشخاص الذين يمكن أن تصل إليهم الوسيلة، خاصة عندما تكون الرسالة موجهة إلى جمهور واسع. مثال: يمكن استخدام التلفزيون أو المنصات الرقمية عند إطلاق حملة تستهدف جمهورًا كبيرًا، بينما قد تكون النشرة الداخلية أنسب للاتصال بالعاملين داخل المؤسسة.

- **سرعة إيصال الرسالة:** تختلف الوسائل في قدرتها على نقل المعلومات بصورة فورية أو سريعة، ولذلك ينبغي مراعاة عامل الزمن عند اختيار الوسيلة. مثال: عند حدوث أزمة تستدعي توضيح موقف المؤسسة بسرعة، يمكن استخدام الموقع الرسمي أو منصات التواصل الاجتماعي بدل انتظار صدور صحيفة في اليوم التالي.

---

[1] جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، ط. 1، دار الأسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 1998، ص 143

- **درجة التفاعل التي توفرها الوسيلة:** تُفضل الوسيلة التفاعلية عندما يكون الهدف إقامة حوار متبادل مع الجمهور واستقبال آرائه ومقترحاته وردوده. مثال: يمكن لإدارة العلاقات العامة استخدام منصة التواصل الاجتماعي للإجابة عن أسئلة الجمهور مباشرة، بدل الاكتفاء بإعلان مطبوع.

- **التكلفة:** ينبغي مراعاة الإمكانات المالية المتاحة للمؤسسة ومقارنة تكلفة الوسيلة بالعائد المتوقع منها. مثال: قد تختار مؤسسة محدودة الموارد نشر رسائلها عبر موقعها الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي بدل إنتاج حملة تلفزيونية مرتفعة التكلفة.

- **طبيعة المكان والنطاق الجغرافي:** يتأثر اختيار الوسيلة بالمجال الجغرافي الذي يستهدفه الاتصال، سواء كان محليًا أو وطنيًا أو دوليًا. مثال: يمكن لصحيفة محلية أن تكون مناسبة لإيصال رسالة تخص سكان مدينة معينة، بينما تكون المنصات الرقمية أكثر ملاءمة لرسالة موجهة إلى جمهور موجود في دول مختلفة.

- **درجة المصداقية:** ينبغي اختيار الوسيلة التي تحظى بدرجة مناسبة من الثقة لدى الجمهور المستهدف، لأن مصداقية الوسيلة تؤثر في مدى تقبل الرسالة. مثال: عند تقديم معلومات رسمية حول أزمة داخل المؤسسة، يمكن نشرها عبر الموقع الرسمي للمؤسسة إلى جانب وسائل إعلام موثوقة لتعزيز الثقة بالمعلومات.

- **إمكانية قياس نتائج الاتصال:** من الأفضل اختيار الوسائل التي تسمح لإدارة العلاقات العامة بمتابعة نتائج الرسالة ومعرفة مدى وصولها وتفاعل الجمهور معها. مثال: توفر المنصات الرقمية بيانات عن عدد المشاهدات والتعليقات والمشاركات، مما يساعد على تقييم مدى نجاح الرسالة الاتصالية.

تتمثل الفكرة العامة لمعايير اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة في أن نجاح الرسالة الاتصالية لا يرتبط بالرسالة وحدها، وإنما بمدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لطبيعة الجمهور والرسالة والهدف والظروف المحيطة بالاتصال. لذلك ينبغي على إدارة العلاقات العامة أن تختار الوسيلة التي تضمن الوصول إلى الجمهور المستهدف، وتقديم المضمون بطريقة واضحة ومؤثرة، مع مراعاة سرعة الاتصال، والتكلفة، ومدى الانتشار، ودرجة التفاعل والمصداقية، وإمكانية قياس النتائج. وبذلك يصبح اختيار الوسيلة قرارًا اتصاليًا مدروسًا يساهم في زيادة فعالية العلاقات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة:

يتضح أن وسائل وتقنيات الاتصال تمثل أدوات أساسية تعتمد عليها العلاقات العامة في نقل المعلومات وبناء التواصل مع مختلف الجماهير، وتتنوع بين الوسائل المكتوبة والمطبوعة، والمسموعة والمرئية، والوسائل التي تنتجها المؤسسة، إضافة إلى التقنيات الرقمية والإلكترونية. كما تمثل شبكات الاتصال البنية التي تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف الأطراف، بينما تساعد نظم المعلومات على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها واستثمارها في التخطيط وصنع القرار. وتؤدي وسائل الاتصال الجماهيرية دورًا مهمًا في نشر أخبار المؤسسة والتعريف بأنشطتها وتصحيح المعلومات

غير الدقيقة ودعم حضورها في المجال العام. ومع تطور البيئة الرقمية أصبح الجمهور أكثر قدرة على التفاعل والمشاركة وإبداء الرأي، مما جعل الاتصال أكثر سرعة واستمرارية. غير أن فعالية أي وسيلة لا ترتبط بخصائصها وحدها، وإنما بمدى ملاءمتها للجمهور المستهدف وطبيعة الرسالة والهدف الاتصالي والانتشار والسرعة والتفاعل والتكلفة والمصداقية وإمكانية قياس النتائج. لذلك فإن الممارسة الفعالة للعلاقات العامة تقوم على تنويع الوسائل واختيارها بصورة مدروسة وفق متطلبات كل موقف اتصالي.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. **ما المقصود بوسائل الاتصال في العلاقات العامة، وما أبرز أنواعها؟**
2. **ما الفرق بين شبكات الاتصال ونظم المعلومات في العلاقات العامة؟**
3. **ما أهم الأدوار التي تؤديها وسائل الاتصال الجماهيرية في العلاقات العامة؟**
4. **كيف تؤثر طبيعة الجمهور في اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة؟**
5. **ما أهمية درجة التفاعل والمصداقية في اختيار الوسيلة الاتصالية؟**
6. **حلّل دور وسائل الاتصال الجماهيرية في نشاط العلاقات العامة، موضحًا إسهامها في نشر المعلومات وبناء صورة المؤسسة وتعزيز علاقتها بجمهورها.**
7. **ناقش أهمية شبكات الاتصال ونظم المعلومات في العلاقات العامة، موضحًا طبيعة التكامل بينهما ودوره في دعم التخطيط وصنع القرار.**
8. **حلّل معايير اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة في العلاقات العامة، موضحًا أهمية مراعاة طبيعة الجمهور والرسالة والهدف والتكلفة والتفاعل والمصداقية عند اتخاذ القرار الاتصالي.**

المحاضرة العاشر: مهارات الاتصال والتفاعل في العلاقات العامة

1. مفهوم مهارة الاتصال ومكوناتها

2. أنواع مهارات الاتصال

3. أهمية تعلم مهارات الاتصال في مجال العلوم السياسية

تمهيد:

في عالم تتسارع فيه وسائل الإعلام وتزداد فيه توقعات الجمهور ووعيه، تصبح مهارات الاتصال أداة مركزية لنجاح ممارسي العلاقات العامة والفاعلين السياسيين على حد سواء. هذه المحاضرة تعرّف مهارة الاتصال ومكوناتها الأساسية، يميّز بين أشكالها اللفظية وغير اللفظية والفكرية، ويبيّن لماذا تُعدّ هذه المهارات ضرورية لدارس العلوم السياسية. سنعمل على فهم كيف يُبنى الخطاب، كيف نقرأ الرسائل، وكيف نستخدم التفاعل لبلورة مواقف مقنعة ومسؤولة في السياق المؤسسي والسياسي.

1. مفهوم مهارة الاتصال ومكوناتها:

أولًا: مفهوم مهارة الاتصال

لقد منحت الطفرة التكنولوجية في مجالي المعلومات والاتصال الجماهير مستوىً عالياً من الوعي والإدراك، مما جعل قراراتهم باقتناء السلع أو الاستفادة من الخدمات تخضع لتمحيص دقيق وتقييم صارم، رغبةً منهم في نيل أفضل قيمة مقابل أموالهم. وبناءً على ذلك، بات لزاماً على ممارس العلاقات العامة أن يمتلك القدرة والكفاءة لإدارة التفاعلات مع هذا الجمهور الواعي، وأن يستثمر تقنيات الاتصال الحديثة بكفاءة توازي، إن لم تتفوق، على مستوى استخدام الجمهور لها.

ولضمان أداء مختص العلاقات العامة لمهامه بكفاءة واقتدار، يُشترط تمتعه برصيد واسع من الخبرات والمهارات المتقدمة التي تُعرف اصطلاحاً بـ "مهارات العلاقات العامة". وتُعرّف هذه المهارات بأنها حصيلة المعارف والتجارب المتراكمة التي تدعم الممارس في أداء واجباته تجاه الجمهور بفاعلية، فهي تمثل مزيجاً متجانساً من القدرات والمكتسبات المتنوعة التي يحصل عليها الفرد من خلال مساره الأكاديمي أو عبر تجاربه الميدانية طوال مسيرته المهنية، ويُمكن تصنيف وتقييم هذه المهارات وفق بُعدين أساسيين وهما:[1]

- **البعد الوظيفي:** ويشمل الكفاءات التي يمتلكها ممارسو العلاقات العامة عبر مختلف التدرجات الهرمية، بدءاً من المستويات التنفيذية والإشرافية، مروراً بالإدارة الوسطى، وصولاً إلى مستويات الإدارة العليا.
- **البعد النوعي:** ويُعنى بالمهارات المتعددة الخصائص التي تتبلور وتُصقل عبر الزمن ومن خلال تراكم التجارب. وتُصنف هذه المهارات إلى ثلاث فئات محورية هي: (المهارات الفكرية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية).

تُعد مهارة الاتصال قدرة مكتسبة تمكّن الفرد من نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر إلى الآخرين بصورة واضحة ومنظمة، مع القدرة على فهم الرسائل التي يتلقاها وتفسيرها والاستجابة لها بما يحقق التفاعل بين أطراف

[1] حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة: الأسس والمهارات، ص 166-167.

العملية الاتصالية، ولا تقتصر مهارة الاتصال على القدرة على التحدث أو استخدام اللغة، بل تشمل مجموعة من القدرات المرتبطة بحسن اختيار الألفاظ، وتنظيم الأفكار، ومراعاة خصائص المتلقي، وفهم السياق الذي تتم فيه عملية الاتصال.

وترتبط هذه المهارة بقدرة الفرد على تحقيق التوازن بين التعبير عن أفكاره وفهم مواقف الآخرين، لذلك تقوم على التفاعل المتبادل وليس على مجرد نقل المعلومات في اتجاه واحد، كما تتأثر بدرجة وضوح الرسالة، وطبيعة العلاقة بين المرسل والمتلقي، والوسيلة المستخدمة، والظروف المحيطة بالاتصال. وفي المجال المؤسسي والسياسي، تكتسب مهارة الاتصال أهمية خاصة من حيث ارتباطها بالتعامل مع مختلف الفئات والأطراف، إذ تتطلب القدرة على عرض الأفكار والحجج بصورة دقيقة، والاستماع إلى المواقف المختلفة، والتفاعل معها بطريقة تحافظ على وضوح المعنى وتقلل احتمالات سوء الفهم، وبذلك يمكن النظر إلى مهارة الاتصال باعتبارها كفاءة تفاعلية تجمع بين القدرة على التعبير والاستقبال والتفسير والاستجابة.

ثانيًا: مكونات مهارة الاتصال

- **القدرة على التعبير:** تتمثل في صياغة الأفكار والمعلومات بصورة واضحة ومنظمة، واختيار الكلمات والتراكيب التي تتناسب مع طبيعة الموضوع والمتلقي.
- **الاستماع الفعّال:** يقوم على الانتباه إلى الرسالة وفهم مضمونها ودلالاتها، وعدم الاكتفاء بسماع الكلمات دون إدراك المعنى المقصود.
- **وضوح الرسالة:** يرتبط بتحديد الفكرة الأساسية وتنظيمها بطريقة تقلل الغموض والالتباس، وتساعد المتلقي على فهم المقصود بدقة.
- **القدرة على التفاعل:** تعني الاستجابة للمتلقي ومراعاة ردود أفعاله، بما يجعل الاتصال عملية متبادلة قائمة على الأخذ والعطاء.
- **التواصل غير اللفظي:** يشمل تعبيرات الوجه، ونبرة الصوت، وحركات الجسم، والإشارات التي يمكن أن تدعم المعنى اللفظي أو تؤثر في تفسيره.
- **التغذية الراجعة:** تتمثل في المعلومات أو الاستجابات التي يقدّمها المتلقي بعد استقباله الرسالة، وتساعد المرسل على معرفة مدى تحقق الفهم المقصود.
- **الوعي بالسياق الاتصالي:** يرتبط بفهم الظروف الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي يحدث فيها الاتصال، واختيار الأسلوب المناسب وفق طبيعة الموقف.

تتمثل مهارة الاتصال في مجموعة من القدرات التي تسمح للفرد بالتعبير عن أفكاره بوضوح، وفهم رسائل الآخرين، والتفاعل معها بصورة مناسبة، وهي لذلك لا تقوم على عنصر واحد، بل تتشكل من مكونات مترابطة تشمل

التعبير والاستماع والوضوح والتفاعل والتواصل غير اللفظي والتغذية الراجعة والوعي بالسياق، ويؤدي تكامل هذه المكونات إلى جعل الاتصال أكثر دقة وفاعلية وقدرة على تحقيق الفهم المتبادل بين أطراف العملية الاتصالية.

2. أنواع مهارات الاتصال:

أولا: تصنيف مهارات الاتصال بحسب الوسيلة اللفظية

1-1. المهارات اللفظية: يُقصد بها الممارسات الاتصالية التي تعتمد الكلمات والألفاظ كأداة رئيسية لنقل الرسائل والمعاني بين طرفي العملية الاتصالية (المرسل والمستقبل). وتتجسد هذه المهارات في صورتين محوريين: الاتصال الشفوي المعتمد على المنطوق والحديث المباشر، والاتصال الكتابي المعتمد على التدوين والرموز المكتوبة.

1-2. المهارات غير اللفظية: يُعبر هذا النمط من التواصل عن إيصال الرسائل عبر الإيماءات والسلوكيات والتعابير الحركية والرمزية دون الاستعانة بالألفاظ. وتتنوع قنواته لتشمل لغة العينين؛ إذ تعكس نظرات الإنسان مكنونات نفسه؛ فالاتساع يعبر عن الخوف أو الانفعال أو الذهول، والإغلاق قد يدل على التواضع أو النفور، والنظر نحو السماء يرمز للرجاء، بينما خفض البصر نحو الأرض يعكس الخشوع والحياء، في حين ترمز النظرة الثابتة إلى الصلابة واليقين، والبريق في العين يدل على النصر. كما يتضمن هذا النمط حركات الجسد واليدين كالتحية أو التوديع، والإشارة للتقرب أو الامتناع، وإشارات الرأس للموافقة أو المعارضة، والتعبير عن الاحترام بالوقوف. وتدخل المسافات الفاصلة بين الأفراد، وسلوكيات اللمس كالمصافحة والعناق، فضلاً عن المظهر العام، ضمن مقومات الاتصال غير اللفظي.[1]

1-3. مهارات الاتصال اللفظي: يقوم هذا النمط الاتصالي على استخدام المفردات اللفظية في صياغة وإدراك الرسائل، ويُعد المنطوق والمكتوب أركانه الأساسية. ويمكن تطوير هذه المهارات لدى الفرد منذ مراحله العمرية المبكرة عبر تفاعله مع البيئة المحيطة، محاولاً ربط النبرات الصوتية بالحالات الانفعالية لتفسير المحتوى. كما يستلزم التمكن من هذه المهارات مواصلة التدريب، والجهد، والمشاركة العاطفية، مع الوعي بآليات صياغة التغذية الراجعة وطرق الإرسال التي تسهم في بناء التفاعل الإيجابي.

ويتطلب النجاح في مجال العلاقات العامة تمتع القائم بالاتصال بمهارات التفاوض الفعّال، مستنداً إلى عدة قواعد ومبادئ جوهرية أثناء إجراء الاتصال اللفظي المباشر، أبرزها:[2]

- استثمار الفرص المتاحة لتمرير القيم الإيجابية للمستقبل.
- امتلاك المرسل لمهارات الاستماع الواعي والمرونة والتفهم.
- بلورة الأفكار وتحديد الغايات بدقة قبل البدء بالعملية الاتصالية.

---

[1] جناد إبراهيم، محاضرات في مهارات الاتصال في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص39

[2] أمال عميرات، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، ط. 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص ص 78-79.

- التركيز على جوهر الرسالة والمضمون الرئيسي.
- توافق سلوكيات المرسل وأفعاله مع الفحوى اللفظي لرسالته.
- الحرص على المتابعة المستمرة لمراحل الاتصال.
- صياغة الخطاب بشكل يتسم بالاستدامة والصلاحية المستقبليّة.

يتيح الاتصال اللفظي الشفوي في العلاقات العامة مرونة عالية تُمكّن المرسل من تعديل رسالته بالحذف أو الإضافة وتدارك الموقف فورياً أثناء اللقاءات والندوات المباشرة. كما يتيح اختيار الأفكار التي تلائم المتلقي وتصحيح أي سوء فهم بشكل فوري. ويعتمد هذا الاتصال على تضافر الحواس الإنسانية كالسمع والبصر لتعزيز المشاركة الاجتماعية. وتلعب نبرة الصوت وقوته دوراً حاسماً في توجيه التفاعل؛ إذ يمكن لرفع الصوت قليلاً أن يسلط الضوء على نقاط جوهرية، بينما تشير النبرات المختلفة إلى حالة المرسل النفسية وموقفه؛ فالصوت المرتفع قد يعبر عن الغضب أو الحزم أو البعد المكاني، بينما الصوت الخفيض قد يدل على الخجل أو الاحترام أو السرية، في حين تعكس السرعة في الكلام حالات التوتر أو العجلة.

1-4. مهارات الاتصال غير اللفظي: يُعد التواصل غير الشفهي وسيلة حيوية لنقل المقاصد والمعاني عبر السلوكيات غير المنطوقة، ويتجلى ذلك عبر وسائط عديدة تشمل التعبيرات الوجهية، والرموز الإيمائية، وحركات الأطراف والعيون، وهيئة الجسم، والمسافة الفاصلة، والمظهر الخارجي، فضلاً عن المؤشرات الزمنية والمكانية.

ثانيا: تصنيف المهارات وفق طبيعتها

2-1. المهارات الفكرية: يُعرف التفكير في أضيق مستوياته بأنه نمط من العمليات الذهنية التي ينفذها العقل استجابةً للمثيرات المحيطة المستقاة عبر الحواس، بينما ينصرف معناه الشامل إلى السعي الحثيث لاستكشاف الدلالات وفهم الخبرات والمواقف. وتشمل مهارات التفكير الإبداعي عدة عناصر محورية:[1]

- **الطلاقة:** القدرة على استدعاء وتوليد كم وفير من الأفكار السليمة والمناسبة تجاه القضايا والمسائل المفتوحة، مع كفاءة استرجاع الرصيد المعرفي عند الحاجة.

- **المرونة:** القدرة على إنتاج رؤى وأفكار غير تقليدية، والانتقال السلس بين الأنماط الفكرية المتنوعة للتكيف مع الموقف.

- **الأصالة:** القدرة على الابتكار والتعبير الفريد بتقديم أفكار غير شائعة وتتسم بالجدة والبراعة.

[1] عدنان يوسف العتوم وآخرون، تنمية مهارات التفكير: نماذج نظرية وتطبيقات عملية، ط. 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

- **الحساسية للمشكلات:** الشغف بالتعرف على مكامن الخلل والتحديات، ورصد الفجوات والنقص في المعطيات والمعلومات.

- **التفاصيل:** قدرة الفرد على إغناء الأفكار الأساسية بتقديم ملحقات وإضافات توضيحية.

2-2. المهارات اليدوية

يُقصد بالعمل اليدوي تلك النشاطات الحرفية والتجارية التي تستلزم مهارة حركية وبراعة فنية في التشكيل والتصنيع، كالنجارة والتطريز وغيرها من الأعمال التي يمارسها المهرة أو الأفراد العاديون. ويختلف الفن عن الحرفة اليدوية في كون الأول يعتمد على أنشطة حرة تنطلق من الخيال، بينما تقوم الحرفة على خطوات الممارسة المنظمة ذات الأهداف المحددة. تتعدد فوائد الأعمال اليدوية وتتنوع مجالاتها:

- إتاحة المجال للتعبير عن الذات وتفريغ الطاقات الإبداعية الخيالية.
- تنمية المهارات الفردية وتطوير المواهب وصقلها.
- دعم العملية التعليمية للأكاديميين والطلاب عبر مزج العلوم بالفنون الهادية، مما يسهل استيعاب المفاهيم المجردة (مثل استخدام المجسمات والخرز في تعليم الرياضيات).
- بناء وتطوير كفاءات متنوعة تشمل مهارات حل المشكلات، والتحكم الحركي الدقيق، والمهارات الاجتماعية التفاعلية.

3. أهمية تعلم مهارات الاتصال في مجال العلوم السياسية:

تكتسب مهارات الاتصال أهمية خاصة في مجال العلوم السياسية، لأن دراسة الظواهر السياسية وممارستها ترتبط بالتفاعل بين الأفراد والمؤسسات والجماعات، كما تعتمد على القدرة على عرض الأفكار والمواقف وتفسير القضايا العامة والتفاعل مع الآراء المختلفة، ولذلك يمثل تعلم هذه المهارات جزءًا مهمًا من تكوين الطالب في العلوم السياسية، سواء من الناحية الأكاديمية أو المهنية، ويمكن إبراز أهميتها في النقاط الآتية:

- **تحسين القدرة على التعبير السياسي:** تساعد الطالب على صياغة الأفكار والمواقف السياسية بصورة واضحة ومنظمة، واستخدام المصطلحات والمفاهيم السياسية بدقة.

- **تنمية مهارة الحوار والمناقشة:** تمكّنه من عرض الحجج ومناقشة الآراء المختلفة، مع القدرة على الاستماع إلى المواقف المخالفة والتفاعل معها بصورة موضوعية.

- **تطوير القدرة على تحليل الخطاب السياسي:** تساعد مهارات الاتصال على فهم الرسائل والخطابات السياسية، وتحليل مضمونها وأساليب صياغتها، والتمييز بين المعطيات الموضوعية والمواقف التفسيرية.

- **تعزيز مهارات البحث العلمي:** تمكّن الطالب من عرض نتائج البحوث والدراسات بصورة منظمة، سواء في المناقشات الجامعية أو العروض الشفوية أو الكتابات الأكاديمية.

- **دعم القدرة على الإقناع وبناء الحجج:** تساعد على ترتيب الأفكار والأدلة بصورة منطقية، وتقديم المواقف بطريقة تزيد من وضوحها وقدرتها على التأثير في المتلقي.

- **تطوير مهارات التفاوض وإدارة الاختلاف:** تساهم في التعامل مع تعدد المصالح والمواقف السياسية من خلال الحوار والإنصات ومحاولة الوصول إلى أرضيات مشتركة.

- **الاستعداد للحياة المهنية:** تهيئ الطالب للتعامل مع المؤسسات السياسية والإدارية والإعلامية ومنظمات المجتمع المدني، حيث يتطلب العمل فيها قدرًا مرتفعًا من الكفاءة الاتصالية.

وتتضح القيمة العلمية لهذه المهارات في كونها تجمع بين القدرة على التعبير والفهم والتحليل والتفاعل، بما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تكوين دارس العلوم السياسية، إذ لا تكفي المعرفة النظرية بالمفاهيم والظواهر السياسية ما لم يمتلك الطالب القدرة على مناقشتها وتحليلها وتقديمها بصورة دقيقة ومنظمة.

وعليه يمكن القول بأن مهارات الاتصال تعد من المهارات الأساسية في مجال العلوم السياسية، نظرًا لارتباط العمل السياسي بممارسة التفاعل المستمر بين الأفراد والمؤسسات والجماعات والمجتمع، إذ يعتمد الفاعل السياسي على الاتصال في عرض المواقف والأفكار، وتفسير السياسات والقرارات، والتفاعل مع مختلف الأطراف، ويتيح امتلاك هذه المهارات للطالب والباحث في العلوم السياسية القدرة على التعبير عن الأفكار والمواقف بصورة واضحة ومنظمة، مع استخدام الحجج والأدلة بطريقة تساعد على بناء خطاب سياسي قائم على الدقة والإقناع، كما تسهم في تطوير القدرة على فهم الرسائل السياسية وتحليل مضامينها، والتمييز بين المعلومات والآراء والتفسيرات المختلفة.

بحيث تبرز أهمية تعلم مهارات الاتصال كذلك في تنمية القدرة على الحوار والمناقشة، وهي قدرات ترتبط بطبيعة دراسة الظواهر السياسية التي تتضمن تعدد المواقف واختلاف المصالح والتوجهات، فالاتصال الفعال يساعد على عرض الرأي مع احترام الآراء المخالفة، والاستماع إلى الحجج المختلفة، وإدارة النقاش بصورة منظمة، كما يمكّن الطالب من تقديم البحوث والدراسات والمداخلات العلمية بأسلوب واضح يراعي طبيعة الجمهور والمقام الاتصالي، وهو ما يعزز قدرته على المشاركة الأكاديمية والمهنية في المجالات المرتبطة بالعلوم السياسية.

وتساعد هذه المهارات أيضًا على فهم العلاقة بين اللغة والخطاب والممارسة السياسية، إذ يمثل الاتصال أحد المجالات التي تُعبّر من خلالها المؤسسات والفاعلون السياسيون عن مواقفهم وتفسيراتهم للقضايا العامة، ومن ثم فإن تعلم مهارات الاتصال لا يقتصر على تحسين القدرة الفردية على التعبير، بل يرتبط بتطوير الكفاءة التحليلية والتفاعلية اللازمة لفهم العملية السياسية وممارستها بصورة أكثر وعيًا، وبذلك يصبح الاتصال أداة معرفية ومهارية

تساعد دارس العلوم السياسية على بناء خطاب منظم، وفهم الخطابات المختلفة، والتعامل مع التعدد والاختلاف في البيئة السياسية.

خلاصة:

مهارة الاتصال هي قدرة مكتسبة تجمع بين التعبير والاستماع والوضوح والتفاعل والتواصل غير اللفظي والتغذية الراجعة والوعي بالسياق. تُصنّف المهارات إلى لفظية وغير لفظية وفكرية ويدوية، ولكل منها دور في بناء تواصل فعّال. في العلوم السياسية، تُعدّ هذه المهارات أساسية لصياغة الخطاب، تحليل الخطاب السياسي، التفاوض، والإقناع، كما تجهّز الطالب للمشاركة المهنية والأكاديمية بفعالية.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. **ما المقصود بمفهوم مهارة الاتصال؟**
2. **اذكر ثلاث مكونات أساسية لمهارة الاتصال.**
3. **ما الفرق بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي؟**
4. **لماذا تُعد مهارات الاتصال مهمة لدارس العلوم السياسية؟**
5. **ما دور التغذية الراجعة في عملية الاتصال؟**
6. **ناقش كيف يؤثر الوعي بالسياق الاتصالي على صياغة الرسائل في العلاقات العامة.**
7. **بيّن أهمية الاستماع الفعّال في إدارة الأزمات السياسية وكيف يمكن تطبيقه عمليًا.**
8. **حلّل العلاقة بين مهارات التفكير (الطلاقة والمرونة والأصالة) وفعالية الإقناع في الخطاب السياسي.**

المحاضرة الحادية عشر: التفاوض وبناء التوافق في البيئة السياسية والإدارية

1. ماهية التفاوض
2. مراحل العملية التفاوضية
3. استراتيجيات وأساليب التفاوض
4. المهارات الواجب توفرها في فريق التفاوض
5. محددات النجاح في عملية التفاوض
6. نتائج ومخرجات العملية التفاوضية

تمهيد:

التفاوض ليس مجرد مهارة تقنية، بل هو أداة استراتيجية لإدارة العلاقات وحل النزاعات في البيئات السياسية والإدارية. في عالم اليوم، حيث تتشابك المصالح وتتعدد الأطراف، يصبح التفاوض وسيلة لا غنى عنها لتحقيق التوازن بين القوة والمصلحة، وضمان استمرارية التعاون. لذلك، دراسة التفاوض تمنح الطالب القدرة على فهم آليات صنع القرار، بناء التوافق، وتجنب الصدامات التي قد تعرقل العمل السياسي أو الإداري.

1. ماهية التفاوض:

أولاً: مفهوم التفاوض:

تتنوع الرؤى والتعريفات حول مصطلح التفاوض بين المختصين، ويعود هذا التباين إلى الزاوية التي يُنظر من خلالها للعملية؛ ففريق يركز على الوظائف، وآخر على المراحل والخطوات، بينما يركز غيرهم على الأهداف أو الوسائل المستخدمة، وهو ما يجعل هذه التعريفات قاصرة لكونها نظرة لا تحيط بكل جوانب المفهوم. ويُعد التفاوض ممارسة إنسانية متجذرة في التاريخ، حيث ظهرت الحاجة إليه مع الحضارات القديمة كالمصرية واليونانية والرومانية كأداة للتواصل بين الشعوب. وبعد أن كان محصوراً في قضايا النزاعات القبلية والتجارة والحروب، اتسع مفهومه مع مجيء الإسلام ليشمل أبعاداً سياسية واجتماعية أرحب.

ومن الناحية اللغوية، يشير التفاوض في العربية إلى مبدأ الأخذ والعطاء، في حين يعبر في اللغة الإنجليزية عن الآلية التي يجتمع عبرها طرفان أو أكثر بهدف إبرام اتفاق يخص مسألة محددة.

ويُعرّف التفاوض إجرائياً بأنه نقاش متبادل بين أطراف متعددة حول قضية ما، يهدفون من خلاله إلى تحقيق تسوية شاملة أو جزئية عبر تقديم تنازلات في الجوانب الأقل أهمية. كما يُنظر إليه كعملية تفاعلية بين جهات تتقاطع مصالحها، تسعى من خلال المباحثات لتعظيم المكاسب وتقليل الخسائر وصولاً إلى تسوية مقبولة للجميع. ويُعتبر كذلك موقفاً تفاعلياً يُوظف أساليب الإقناع لتقريب وجهات النظر المتباينة، بغية الحفاظ على المنافع الحالية أو اكتشاف مكاسب جديدة، معتمداً في ذلك على التواصل الفعال والمستمر لضمان إبرام اتفاق يراعي مصالح كافة المنخرطين فيه.[1]

ثانياً: أهمية علم التفاوض

تنبثق المكانة الحيوية للتفاوض من حتمية ممارسته وضرورته الملحة، ليغدو ركيزة أساسية لا غنى عنها في الحياة المعاصرة على مستوى الأفراد والدول على حد سواء. وتتجلى هذه الأهمية في الأخبار اليومية التي تعج

[1] آيت أوقاسي فتيحة، تقنيات التفاوض، مطبوعات جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2024/2023، ص06.

بأحداث المفاوضات العالمية، كمباحثات الحد من التسلح بين القوىٰ الكبرىٰ، أو الحوارات الدائرة بين الدول النامية والمتقدمة.

ويجمع التفاوض بين كونه علماً وفناً، حيث تنصهر فيه تخصصات متنوعة كعلم النفس والاجتماع والسياسة والدبلوماسية واللغات، لكونه يمثل تفاعلاً حياً بين مختلف الكيانات من أفراد ومؤسسات ودول. وقد بات التفاوض أداة مصيرية لحل النزاعات وفض الخلافات، حتىٰ أن العصر الحالي يُوسم بأنه "عصر التفاوض" نظراً لأهميته القصوىٰ في قطاعات الأعمال والعلاقات الدولية.

وتبرز ضرورة العملية التفاوضية من طبيعة الروابط التي تجمع الأطراف المعنية بالقضية المطروحة. أما حتميتها، فتكمن في كونها المخرج الوحيد لحل المعضلة؛ فبالرغم من امتلاك كل طرف لقدر من النفوذ أو القوة، إلا أنه يعجز عن فرض إرادته المطلقة علىٰ الطرف الآخر، مما يجعل الجلوس إلىٰ طاولة المفاوضات الخيار الأوحد لتحقيق الأهداف وحل النزاع.

ثالثاً: خصائص التفاوض

تتميز عملية التفاوض بمجموعة من الخصائص التي تمنحها طبيعة خاصة، وتجعلها من الوسائل المهمة لإدارة العلاقات والتفاعلات بين الأطراف المختلفة، ويمكن توضيح أبرز هذه الخصائص فيما يأتي:[1]

- **التفاوض عملية احتمالية ومعقدة:** لا تسير المفاوضات وفق مسار ثابت أو نتائج مضمونة، بل تتأثر بطبيعة العلاقات الاجتماعية، والعادات والتقاليد، ومواقف الأطراف، إضافة إلىٰ اختلاف المصالح والأهداف التي يسعىٰ كل طرف إلىٰ تحقيقها.

- **التفاوض عملية ذات بُعد نفسي:** تتأثر المفاوضات بدرجة كبيرة بالتصورات والاتجاهات والانطباعات التي يحملها كل طرف تجاه الطرف الآخر، كما تتداخل فيها السمات الشخصية والقدرة علىٰ التأثير والإقناع وإدارة المواقف المختلفة.

- **ارتباط التفاوض بالعلاقات السابقة والأهداف المستقبلية:** لا تنفصل المفاوضات عن طبيعة العلاقات التي كانت قائمة بين الأطراف قبل بدء التفاوض، كما تتأثر بالأهداف التي يطمح كل طرف إلىٰ تحقيقها مستقبلاً، الأمر الذي يجعل نتائج التفاوض مرتبطة بالماضي والحاضر والمستقبل في آن واحد.

[1] سمية سامر، محمد شباح، المفاوضات: مقاربة علمية قانونية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، الجزائر، 2020، ص 276-277.

- **امتداد آثار التفاوض إلى ما بعد الاتفاق:** لا تقتصر نتائج العملية التفاوضية على معالجة المشكلة أو الوصول إلى اتفاق في الوقت الراهن، وإنما يمكن أن تمتد آثارها إلى طبيعة العلاقات المستقبلية بين الأطراف، ومدى استمرار التعاون أو ظهور خلافات جديدة بينهم.

- **اعتماد التفاوض على مهارات الاتصال:** تتطلب المفاوضات الناجحة امتلاك الأطراف لمهارات جيدة في التواصل والحوار، بما يمكنهم من عرض مواقفهم بوضوح، وفهم مواقف الآخرين، واستخدام أساليب مناسبة للتأثير والإقناع والوصول إلى نتائج مقبولة.

- **غياب استراتيجية تفاوضية موحدة:** لا توجد استراتيجية واحدة يمكن تطبيقها على جميع المفاوضات، إذ تختلف الأساليب والاستراتيجيات باختلاف طبيعة القضية المطروحة، وأهداف الأطراف، والموارد والإمكانات المتاحة، ومستوى الخبرة والمهارة لدى المفاوضين.

- **ارتباط التفاوض ببيئة متغيرة:** تجري العملية التفاوضية في بيئة ديناميكية قابلة للتغير المستمر، وتتأثر بالعديد من المتغيرات والمعطيات التي قد تشكل نقاط قوة أو ضعف بالنسبة إلى أحد الأطراف أو لجميع أطراف التفاوض.

- **التفاوض عملية مترابطة المراحل:** تتكون العملية التفاوضية من مجموعة من الخطوات والإجراءات المتتابعة والمترابطة، تبدأ عادةً بالإعداد والتخطيط، ثم إدارة الحوار والمناقشات، وصولاً إلى صياغة الاتفاق أو إنهاء المفاوضات وفقاً للنتائج التي يتم التوصل إليها.

- **تعدد أطراف العملية التفاوضية:** يمكن أن تتم المفاوضات بين طرفين فقط، باعتبارهما الحد الأدنى للعملية التفاوضية، كما يمكن أن تشارك فيها مجموعة من الأطراف، بحيث يصبح عدد المشاركين أكبر تبعاً لطبيعة القضية والمصالح المتداخلة فيها.

- **تقارب وجهات النظر:** تسعى الأطراف المشاركة في المفاوضات إلى تضييق نطاق الخلافات وتقريب مواقفها من بعضها البعض، من خلال الحوار وتبادل المقترحات والبحث عن نقاط الالتقاء التي تساعد على الوصول إلى حلول مقبولة.

- **تأثر التفاوض بالبيئة المحيطة:** تتأثر المفاوضات بمختلف عناصر البيئة المحيطة بها، سواء كانت عناصر طبيعية أو إنسانية، كما يتأثر مسارها بالمكان الذي تجري فيه وبالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحيط بالأطراف.

- **تأثر التفاوض بالعلاقات السابقة بين الأطراف:** تلعب طبيعة العلاقات السابقة بين الأطراف دوراً مهماً في تحديد مسار المفاوضات، فقد تكون العلاقات الإيجابية السابقة عاملاً مساعداً على بناء الثقة والتعاون، بينما قد تؤدي العلاقات السلبية إلى زيادة الحذر وصعوبة الوصول إلى اتفاق.

- **التفاوض علم وفن في الوقت نفسه:** يمكن النظر إلى التفاوض باعتباره علماً يستند إلى مجموعة من المبادئ والقواعد والاستراتيجيات والأساليب التي يمكن تعلمها وتطبيقها، وفي الوقت نفسه يمثل فناً يعتمد على قدرات المفاوض وخبراته ومهاراته في التعامل مع المواقف المختلفة واختيار الأسلوب المناسب لكل حالة.

- **إمكانية التفاوض في جولة واحدة أو عدة جولات:** قد تنتهي المفاوضات خلال جلسة واحدة عندما تكون العلاقات والمصالح بين الأطراف واضحة ولا تتطلب نقاشاً طويلاً، بينما قد تستمر في عدة جولات متتابعة عندما تكون القضايا المطروحة معقدة أو تتطلب مزيداً من التشاور والتنسيق بين الأطراف.

- **أهمية المعلومات في العملية التفاوضية:** تمثل المعلومات مورداً أساسياً في المفاوضات، إذ تساعد الأطراف على فهم القضية محل التفاوض، وتقييم مواقف الطرف المقابل، وتحديد البدائل والخيارات الممكنة، كما تؤثر جودة المعلومات المتاحة في اختيار المسار التفاوضي المناسب.

رابعاً: مبادئ التفاوض

تستند العملية التفاوضية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي على الأطراف المتفاوضة مراعاتها أثناء إدارة المفاوضات، لما لهذه المبادئ من دور في تنظيم المواقف التفاوضية وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة، ومن أبرزها ما يأتي:

- **مبدأ القدرة الذاتية:** يرتبط هذا المبدأ بمدى امتلاك المفاوض للقدرات والمهارات التي تساعده على التعامل بكفاءة مع موضوع التفاوض وفهم أبعاده، إلى جانب إدراكه للظروف والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الموقف التفاوضي. كما تشمل القدرة الذاتية فهم طبيعة الطرف المقابل وتحليل سلوكه وطريقة تفكيره، فضلاً عن امتلاك مهارات القيادة والإشراف والعمل الجماعي والاتصال والإقناع.

- **مبدأ المنفعة:** يقوم التفاوض أساساً على سعي كل طرف إلى تحقيق منفعة أو مصلحة معينة من العملية التفاوضية، إذ إن وجود هدف يسعى المتفاوض إلى بلوغه يمثل دافعاً لاستمرار التفاوض. وقد تتمثل هذه المنفعة في تحقيق مكاسب مباشرة، أو في الحد من الأضرار والخسائر المحتملة، ولذلك يعمل كل طرف على الوصول إلى مجموعة من النتائج التي يرى أنها تحقق مصالحه.

- **مبدأ الالتزام:** يفترض هذا المبدأ أن يتحمل كل طرف مسؤولية العمل على تحقيق الأهداف والمصالح التي يمثلها، مع الالتزام في الوقت نفسه بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه مع الطرف الآخر. ويشمل ذلك احترام الاتفاقات التي تم التوصل إليها والالتزام بالمواعيد المحددة والإجراءات المتفق عليها، بما يضمن تحويل نتائج التفاوض إلى التزامات عملية قابلة للتنفيذ.

- **مبدأ العلاقات المتبادلة:** يؤكد هذا المبدأ أهمية المحافظة على العلاقات بين الأطراف المتفاوضة، خاصة عندما يكون التعامل بينها مستمراً أو متكرراً. فالتفاوض لا يهدف فقط إلى معالجة المصلحة الآنية، وإنما ينبغي أن يراعي

أيضاً المصالح المشتركة وإمكانية استمرار التعاون مستقبلاً، بما يسمح ببناء علاقات مستقرة تقوم على التفاعل الإيجابي والثقة المتبادلة.

- **مبدأ أخلاقيات التفاوض:** تستند المفاوضات الناجحة إلى مجموعة من القواعد الأخلاقية التي ينبغي أن تحكم سلوك الأطراف أثناء العملية التفاوضية. وعلى الرغم من إمكانية استخدام أساليب المناورة والحوار والإقناع، فإن ذلك لا يبرر اللجوء إلى الغش أو الخداع المتعمد أو التضليل. فالمفاوض لا يمثل نفسه فقط، وإنما يعكس صورة الجهة أو المؤسسة التي ينتمي إليها، ولذلك فإن التزامه بالنزاهة والاحترام والموضوعية يعد جزءاً أساسياً من نجاح العملية التفاوضية.

2. مراحل العملية التفاوضية:

تتخلل مسار التفاوض عدة خطوات متسلسلة قد تتوج بعقد اتفاق أو تنتهي إلى الإخفاق والقطيعة، وتمارس كل خطوة تأثيراً بالغاً على ما يعقبها من خطوات، وعلى النتيجة الختامية للمفاوضات.[1]

2. 1- مرحلة التحضير والتمهيد للتفاوض: يركز المفاوض خلال هذه الخطوة على ضبط كافة الغايات وتصنيفها وفقاً لأهميتها، إلى جانب رسم حدود التنازلات الممكنة، فضلاً عن جمع وحصر المعطيات التي تتيح له استكشاف طبيعة ومميزات ردود فعل الطرف المقابل.

2. 2- التحضير الفعلي للمفاوضات وتجهيزها: وتتضمن العناصر الآتية:

أ- انتقاء أفراد الطاقم التفاوضي وتأهيلهم وتمرينهم، ومنحهم وثيقة التفويض التي ترسم حدود سلطاتهم. توجد جملة من الخصائص التي تسهم في إنجاح العملية التفاوضية:

- امتلاك نصيب كافٍ من النباهة.
- امتلاك ملكة سرعة البديهة وحسن التصرف في شتى الظروف.
- إجادة مهارة الإصغاء.
- امتلاك كفاءة تحليلية ملائمة.
- قوة الانتباه والفطنة.
- حسن التحدث واعتماد الدبلوماسية في إيصال الأفكار.
- الاتصاف بروح اجتماعية وتجنب الانعزال.
- التحلي بفضيلة الحلم والأناة.
- تقمص مختلف الأدوار الشخصية بكفاءة.

[1] آيت أوقاسي فتيحة، تقنيات التفاوض، مرجع سابق، ص35

- التمكن من لغة الحوار التفاوضي.

ب- صياغة الخطط الاستراتيجية وانتقاء المناهج التفاوضية المناسبة لكل خطوة من خطوات التفاوض.

ت- التوافق حول جدول أعمال المفاوضات وما يحتويه من محاور وأسبقيات: تُمثل أجندة الحوار إحدىٰ التكتيكات الجوهرية للمفاوض الرامي لبلوغ الخيارات الآتية:

- تسليط الضوء علىٰ المسائل الكلية وتجنب الجزئيات خلال الحوار؛
- استهلال الجدول بالمسائل المحورية نظراً لأهميتها، حيث إن البت فيها يمهد لتسوية المسائل الفرعية؛
- الشروع في مناقشة المسائل الفرعية قبل إرجاء المواجهة، ومنح تنازلات بغية كسب ثقة الطرف الآخر؛
- البدء بضبط جملة من الاشتراطات التي يُتفق عليها مبدئياً كمرتكزات أساسية في التفاوض حول الجزئيات التنفيذية؛
- تجزئة مسائل الحوار إلىٰ فئات تخصصية دقيقة كالشقوق التقنية للمشروع، والجوانب التسويقية والتشريعية، ومن ثم التفاوض بشأن كل فئة علىٰ حدة.

ث- انتقاء موقع التفاوض وإعداده مع توفير جميع الإمكانات التي تجعله ملائماً وفعالاً وفقاً لمقاييس تتلخص في:

- إتاحة قاعة ملائمة من ناحية الاتساع وتجدد الهواء والإنارة.
- تجهيز القاعة بمقاعد توفر الراحة التامة.
- ضمان مستوىٰ الكتمان الضروري لسير المفاوضات.
- إتاحة أدوات التوضيح الملائمة وأجهزة التواصل.
- ترتيب طاولات الحوار بطريقة متناسبة.
- النظر في جدوىٰ إجراء الحوار أثناء تناول وجبات خفيفة لإضفاء طابع ودي وغير رسمي.

2. 3- انطلاق الجلسات التفاوضية الفعلية: يُعد خلق بيئة تعاونية شرطاً أساسياً عند استهلال الحوار، مما يساهم في تبديد التوتر والحد من النزعات العدائية، إلىٰ جانب توقير وجهات النظر المغايرة وإعطاء مساحة كافية لحق الاستماع.

2. 4- بلوغ التسوية الختامية وإمضاؤها: تبقىٰ المفاوضات في حقيقتها مجرد آراء متبادلة ما لم تُتوَّج باتفاق شامل ومفصل وجليّ الصياغة، يعتمد علىٰ انتقاء مصطلحات وأسلوب يتسم بالسلاسة والدقة.

كما يتحتم العناية بجعل هذه الاتفاقية محيطة بكافة التفاصيل والزوايا، مع مراعاة الاعتبارات الشكلية والموضوعية فيها، وضمان جودة وسلامة ودقة انتقاء الألفاظ والتراكيب لتكون أبلغ تعبيراً وأشد إلزاماً للجانبين، تفادياً لبروز أي عوائق خلال التطبيق الفعلي للاتفاق التفاوضي. وتمر خطوة إبرام التسوية النهائية بما يلي:

- صياغة اتفاقية مستوفية وممضاة ذات طابع إلزامي للطرفين.
- أخذ جميع النواحي الشكلية والموضوعية بعين الاعتبار.

2. 5- تطبيق بنود الاتفاق: إذ يتعذر الحكم بنجاح عملية التفاوض ما لم يُدعم الاتفاق بجدول زمني محدد للتطبيق، وذلك عبر لجنة مشتركة من المفاوضين تتولى متابعة مسار الإنجاز.

2. 6. تقدير نتائج المفاوضات: بغرض الوقوف على مستوى كفاءتها واكتشاف مكامن القوة ومواضع القصور.

3. استراتيجيات وأساليب التفاوض:

- **استراتيجية التفاوض التنافسي:** تقوم على التعامل مع التفاوض باعتباره موقفًا يسعى فيه كل طرف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من مصالحه، وغالبًا ما ترتبط بالمواقف التي تكون فيها الموارد أو المكاسب محدودة، ويركز المفاوض فيها على قوة موقفه، والضغط على الطرف المقابل، وتقليل التنازلات إلى أدنى مستوى ممكن، مع المحافظة على القدرة على المناورة للوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة.

- **استراتيجية التفاوض التعاوني:** تقوم على البحث عن حلول تحقق مصالح الأطراف المتفاوضة بدل التركيز على انتصار طرف وخسارة الطرف الآخر، وتعتمد على تبادل المعلومات، وفهم الاحتياجات الفعلية، وتوسيع مجالات الاتفاق، وبناء الثقة، ولذلك تكون أكثر ملاءمة عندما تكون العلاقة بين الأطراف مستمرة أو عندما تتطلب القضية اتفاقًا مستقرًا وقابلًا للتنفيذ.

- **استراتيجية التفاوض التوفيقي:** تعتمد على تقديم تنازلات متبادلة للوصول إلى حل وسط مقبول من الأطراف، وتستخدم عندما يتعذر تحقيق جميع المطالب أو عندما يكون استمرار الخلاف أكثر تكلفة من قبول تسوية جزئية، ويشترط نجاحها أن تكون التنازلات محسوبة ومتدرجة وألا تمس المصالح الأساسية للمفاوض.

- **أسلوب التفاوض المباشر:** يقوم على عرض المطالب والمواقف بصورة واضحة ومناقشتها بصورة صريحة، مع الاعتماد على الحجج والأدلة وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف، ويتميز بسرعة الانتقال إلى جوهر الموضوع، لكنه يحتاج إلى ضبط الحوار وتجنب تحويل الصراحة إلى ضغط أو مواجهة غير منتجة.

- **أسلوب التفاوض المرن:** يعتمد على التكيف مع مواقف الطرف الآخر وتعديل الموقف التفاوضي وفق تطورات الحوار، مع الحفاظ على الأهداف الأساسية، ويمنح المفاوض قدرة أكبر على التعامل مع المواقف المتغيرة، غير أن الإفراط في المرونة قد يؤدي إلى تنازلات غير متوازنة أو إضعاف الموقف التفاوضي.

- **أسلوب التفاوض القائم على المصالح:** يركز على المصالح والحاجات الكامنة وراء المواقف المعلنة، إذ لا يكتفي بدراسة ما يطلبه كل طرف، بل يبحث عن الأسباب التي تدفعه إلى ذلك، ويساعد هذا الأسلوب على اكتشاف مجالات مشتركة وصياغة بدائل أكثر قبولًا، ويُعد من الأساليب التي تعزز الوصول إلى اتفاق قابل للاستمرار.

تتعدد استراتيجيات وأساليب التفاوض تبعًا لطبيعة القضية، وموازين القوة، والعلاقة بين الأطراف، والنتائج المستهدفة، ولا توجد استراتيجية واحدة تصلح لجميع الحالات، إذ تتطلب الممارسة التفاوضية الفعالة اختيار الأسلوب المناسب وتعديله وفق ظروف التفاوض ومصالح الأطراف.

4. المهارات الواجب توفرها في فريق التفاوض:

- **مهارة الاتصال والتواصل:** يحتاج فريق التفاوض إلى القدرة على التعبير عن المواقف والمطالب بوضوح ودقة، مع استخدام لغة مناسبة لطبيعة الموضوع ومستوى الطرف المقابل، كما تشمل هذه المهارة حسن الإصغاء وفهم الرسائل المباشرة وغير المباشرة، بما يساعد على تقليل سوء الفهم وتحسين إدارة الحوار.

- **مهارة التحليل وجمع المعلومات:** تتطلب المفاوضات الناجحة قدرة الفريق على جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع والأطراف ومصالحهم ومواقفهم، ثم تحليلها بصورة منظمة، لأن المعلومات الدقيقة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، وتوقع مواقف الطرف الآخر، وبناء المواقف التفاوضية على أسس موضوعية.

- **مهارة الإقناع والتأثير:** تتمثل في قدرة أعضاء الفريق على تقديم الحجج والأدلة بطريقة منطقية ومقنعة، وربط المطالب بالمصالح المشتركة، واستخدام أساليب الحوار المناسبة للتأثير في مواقف الطرف المقابل دون اللجوء إلى الضغط غير المشروع أو الخطاب الانفعالي.

- **مهارة الاستماع والإنصات:** لا يقتصر التفاوض على عرض المطالب، بل يتطلب فهم ما يقوله الطرف الآخر وتحليل مواقفه واحتياجاته، ولذلك يساعد الإنصات الفعال على اكتشاف المصالح الحقيقية، ورصد الإشارات المهمة، وتحديد فرص الاتفاق أو التسوية.

- **مهارة إدارة الخلاف:** ينبغي أن يمتلك الفريق القدرة على التعامل مع الاختلافات والاعتراضات بصورة هادئة ومنظمة، والتمييز بين الخلاف حول المصالح والخلاف حول المواقف، مع البحث عن بدائل تقلل التوتر وتحافظ على إمكانية استمرار الحوار.

- **مهارة اتخاذ القرار والعمل الجماعي:** يتطلب فريق التفاوض تنسيقًا واضحًا بين أعضائه، وتحديد أدوارهم وصلاحياتهم، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، مع الالتزام بالموقف التفاوضي المتفق عليه وتجنب التناقض في التصريحات أمام الطرف المقابل.

- **مهارة ضبط الانفعالات:** يحتاج المفاوضون إلى التحكم في ردود أفعالهم والمحافظة على الهدوء عند التعرض للضغط أو الاستفزاز، لأن الانفعال قد يؤدي إلى قرارات متسرعة أو تنازلات غير محسوبة، بينما يساعد الاتزان النفسي على المحافظة على التركيز وتحقيق الأهداف التفاوضية.

تعتمد كفاءة فريق التفاوض على تكامل مجموعة من المهارات الاتصالية والتحليلية والإقناعية والتنظيمية، بحيث يعمل الأعضاء بصورة منسقة لتحقيق الأهداف المحددة، مع القدرة على التكيف مع تطورات التفاوض والمحافظة على المصالح الأساسية للفريق.

5. محددات النجاح في عملية التفاوض:

يتوقف نجاح العملية التفاوضية على مجموعة من العوامل والمحددات التي ينبغي للمفاوض مراعاتها منذ مرحلة الإعداد وحتى الوصول إلى الاتفاق وتنفيذه. فكلما كان المفاوض أكثر قدرة على التخطيط، واختيار الاستراتيجية المناسبة، وإدارة الوقت والمعلومات والعلاقات، ازدادت فرص نجاح المفاوضات وتحقيق النتائج المنشودة، تتطلب عملية إعداد المفاوضات مجموعة من الاعتبارات تتلخص في:[1]

- **الإعداد الجيد للتفاوض:** يمثل التحضير المسبق أحد أهم الأسس التي يقوم عليها نجاح المفاوضات، إذ يسمح للمفاوض بتحديد أهدافه بدقة، وفهم طبيعة القضية المطروحة، ودراسة الظروف والعوامل المحيطة بالموقف التفاوضي. كما يساعد الإعداد على جمع المعلومات الضرورية، وتحديد البدائل الممكنة، واختيار أعضاء فريق التفاوض وفقاً لما يمتلكونه من خبرات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الموضوع.

- **اختيار الاستراتيجية والتكتيكات المناسبة:** لا تصلح استراتيجية تفاوضية واحدة لجميع المواقف، فقد تختلف الاستراتيجية الملائمة تبعاً لطبيعة القضية وموقف الأطراف والظروف المحيطة بالمفاوضات. لذلك ينبغي للمفاوض أن يختار الأسلوب والتكتيكات التي تتناسب مع الوضع القائم، مع إمكانية تعديلها عندما تفرض تطورات المفاوضات ذلك. وقد أثبتت الممارسة أن نجاح المفاوض يرتبط إلى حد كبير بقدرته على اختيار الاستراتيجية الملائمة وتوظيفها في الوقت المناسب.

- **الاستخدام الذكي للوقت:** يعد الوقت مورداً مهماً في العملية التفاوضية، ولذلك ينبغي على المفاوض إدراك كيفية استثماره بصورة فعالة. ويتطلب ذلك معرفة متى يبدأ الحوار، ومتى يمكن الانتقال من مرحلة إلى أخرى، ومتى يتم تشديد الموقف أو تخفيفه، ومتى يتم تقديم البدائل والمقترحات. فحسن إدارة الوقت قد يمنح المفاوض قدرة أكبر على التأثير في مسار المفاوضات.

- **توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض:** تؤدي الأسئلة وظائف متعددة أثناء المفاوضات، فهي تساعد على الحصول على المعلومات، والتحقق من المعطيات، وفهم مواقف الطرف الآخر، والكشف عن دوافعه ومصالحه. كما يمكن استخدامها لتوضيح نقاط الغموض أو تضييق نطاق الخلاف، ولذلك ينبغي للمفاوض أن يختار أسئلته بعناية وأن يصوغها بطريقة تخدم الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.

- **الاستشارة والوساطة والتحكيم:** قد تحتاج المفاوضات في بعض الحالات إلى تدخل طرف ثالث للمساعدة في تخفيف حدة الخلاف أو تقريب وجهات النظر. ويمكن أن يأخذ هذا التدخل شكل الوساطة أو التحكيم بحسب طبيعة النزاع

[1] كرم علي حافظ، إدارة الجوار والتفاوض، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص25.

والهدف المطلوب تحقيقه. وقد يلجأ المفاوض إلى الاستشارة قبل الدخول في المفاوضات أو أثناءها، خاصة عندما يحتاج إلى رأي متخصص يساعده على تقييم الخيارات واتخاذ القرار المناسب.

- **امتلاك المفاوض للخصائص والمهارات اللازمة:** يرتبط نجاح المفاوض بامتلاكه مجموعة من الصفات والمهارات التي تمكنه من التعامل بكفاءة مع مختلف المواقف التفاوضية، ومن أهمها:

- الاستعداد الجيد للعملية التفاوضية.
- القدرة على اختيار الاستراتيجية والتكتيكات الملائمة.
- حسن استثمار الوقت المتاح.
- القدرة على استخدام الأسئلة بصورة فعالة.
- اختيار المفاوض أو عضو فريق التفاوض الذي يمتلك المهارات المطلوبة.
- فهم طبيعة العلاقات القائمة بينه وبين الأطراف الأخرى.
- تقدير موازين القوى النسبية بين الأطراف والقدرة على توظيفها بصورة مناسبة.
- الاهتمام الجيد بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- الاستفادة من الاستشارة والوساطة والتحكيم عندما تقتضي طبيعة الموقف ذلك.

- **طبيعة العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:** تؤثر العلاقات القائمة بين أطراف التفاوض بصورة مباشرة في مسار العملية التفاوضية، فالعلاقات التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل تساعد على تيسير الحوار وتقريب وجهات النظر. كما أن وجود علاقات إيجابية ومستقرة بين الأطراف قد يسهم في تجاوز الخلافات والوصول إلى حلول توافقية، بينما يمكن للعلاقات المتوترة أو القائمة على عدم الثقة أن تزيد من صعوبة المفاوضات وتعرقل الوصول إلى اتفاق.

- **العناية بصياغة الاتفاقات والعقود:** لا يكتمل نجاح المفاوضات بمجرد الوصول إلى توافق بين الأطراف، وإنما ينبغي أن تنعكس النتائج التي تم الاتفاق عليها في صياغة دقيقة وواضحة للاتفاق أو العقد. فالصياغة غير الدقيقة قد تؤدي إلى اختلافات في تفسير الالتزامات أو إلى ظهور مشكلات أثناء التنفيذ، ولذلك يجب اختيار العبارات بعناية والتأكد من وضوح الحقوق والواجبات والآجال والشروط المتفق عليها.

- **الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه:** يتطلب التفاوض الناجح احترام مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد على تحقيق أهداف الأطراف، ومن أبرزها ما يأتي:

- **مبدأ القدرة الذاتية:** ويعني امتلاك المفاوض القدرة على فهم مواقف الأطراف، وإدارة الحوار، والتأثير والإقناع بصورة فعالة.
- **مبدأ المنفعة:** ينبغي التأكد من وجود مصالح أو مكاسب تدفع الأطراف إلى الاستمرار في التفاوض، لأن غياب المنفعة قد يؤدي إلى توقف العملية التفاوضية.

- **مبدأ الالتزام:** يقتضي التفاوض الناجح التزام كل طرف بما تم الاتفاق عليه وتنفيذ ما يقع على عاتقه من واجبات.
- **مبدأ العلاقات المتبادلة:** تبرز أهمية هذا المبدأ عندما يكون التعامل بين الأطراف مستمراً، إذ ينبغي الحفاظ على علاقات قائمة على المصالح المشتركة والتعاون المتبادل.

- **توظيف مراكز القوى النسبية لإنجاح المفاوضات:** تختلف موازين القوة بين الأطراف المتفاوضة من موقف إلى آخر، إلا أن هذه القوة لا تعني بالضرورة امتلاك طرف واحد لجميع عناصر التفوق. فقد يمتلك أحد الأطراف إمكانات أو معلومات أو بدائل تمنحه قوة معينة، بينما يمتلك الطرف الآخر عناصر قوة مختلفة. لذلك ينبغي للمفاوض أن يحدد مراكز القوة النسبية المتاحة له وللطرف المقابل، وأن يوظفها بصورة موضوعية بما يساعد على تحقيق أفضل نتيجة ممكنة من المفاوضات.

6. نتائج ومخرجات العملية التفاوضية:

- **الوصول إلى اتفاق:** يمثل الاتفاق إحدى أبرز مخرجات العملية التفاوضية، ويحدث عندما تتمكن الأطراف من التوصل إلى صيغة مشتركة تحدد الحقوق والالتزامات والمسؤوليات، ويكون الاتفاق أكثر استقرارًا عندما يستند إلى التفاهم المتبادل والقبول الطوعي والوضوح في تحديد البنود المتفق عليها.

- **التوصل إلى تسوية:** قد تنتهي المفاوضات بتسوية وسطية عندما يتعذر على الأطراف تحقيق جميع مطالبها، فتتجه إلى تقديم تنازلات متبادلة للوصول إلى نتيجة مقبولة، وتسمح التسوية بإنهاء الخلاف أو الحد من حدته مع المحافظة على المصالح الأساسية لكل طرف.

- **تحقيق المكاسب المتبادلة:** يمكن أن تسفر العملية التفاوضية عن نتائج تحقق مصالح مشتركة للأطراف، خاصة عندما تعتمد المفاوضات على البحث عن بدائل وتوسيع مجالات التعاون بدل التركيز على توزيع المكاسب المحدودة، ويؤدي ذلك إلى زيادة فرص استمرار الاتفاق وتعزيز العلاقات بين الأطراف.

- **إدارة الخلاف دون اتفاق نهائي:** لا تنتهي جميع المفاوضات باتفاق شامل، فقد يكون من نتائجها تحديد نقاط الخلاف بدقة، أو تأجيل بعض القضايا، أو الاتفاق على مواصلة الحوار، وبذلك تساهم العملية التفاوضية في منع تصعيد النزاع وتهيئة الظروف لجولات تفاوضية لاحقة.

- **إنهاء النزاع:** قد تؤدي المفاوضات إلى وضع حد لخلاف قائم من خلال معالجة أسبابه أو التوصل إلى ترتيبات مقبولة بشأن القضايا محل النزاع، وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في التفاوض السياسي والدبلوماسي، حيث يمكن للاتفاق التفاوضي أن يشكل أساسًا لاستعادة الاستقرار وتنظيم العلاقات بين الأطراف.

- **إعادة تنظيم العلاقات:** قد تنتج عن التفاوض ترتيبات جديدة تحدد طبيعة العلاقة المستقبلية بين الأطراف، سواء من خلال وضع قواعد للتعاون أو تحديد آليات للتنسيق أو تنظيم المصالح المتبادلة، وبذلك لا يقتصر أثر المفاوضات على معالجة المشكلة القائمة، بل قد يؤسس لإطار جديد للتعامل بين الأطراف.

- **فشل المفاوضات:** يمثل عدم التوصل إلى اتفاق مخرجًا محتملًا للعملية التفاوضية عندما تتباعد مواقف الأطراف أو تتعذر معالجة القضايا الجوهرية، ولا يعني الفشل بالضرورة انتهاء عملية التفاوض، فقد يؤدي إلى إعادة تقييم المواقف، أو تغيير الاستراتيجيات، أو التحضير لجولة تفاوضية جديدة.

تتنوع نتائج ومخرجات العملية التفاوضية بين الاتفاق والتسوية وتحقيق المصالح المشتركة، وبين إدارة الخلاف أو استمرار التفاوض أو فشله، ويتحدد نوع المخرج وفق طبيعة القضية، وأهداف الأطراف، وموازين القوة، ومدى استعدادها لتقديم التنازلات والبحث عن حلول قابلة للتنفيذ والاستمرار.

خلاصة:

- التفاوض هو عملية تفاعلية تقوم على الأخذ والعطاء، تهدف إلى تحقيق تسوية مقبولة لجميع الأطراف.
- يمر التفاوض بمراحل تبدأ من التحضير وتنتهي بـ تطبيق الاتفاق وتقييم النتائج.
- تتنوع الاستراتيجيات بين التنافسية، التعاونية، والتوفيقية، ولكل منها أساليب تناسب طبيعة الموقف.
- نجاح الفريق التفاوضي يعتمد على امتلاك مهارات الاتصال، التحليل، الإقناع، إدارة الخلاف، وضبط الانفعالات.
- محددات النجاح تشمل وضوح الأهداف، جودة المعلومات، اختيار الأسلوب المناسب، والالتزام الأخلاقي.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. **ما المقصود بالتفاوض في العلوم السياسية؟**
2. **ما الفرق بين الاستراتيجية التنافسية والتعاونية في التفاوض؟**
3. **ما أهمية المعلومات في العملية التفاوضية؟**
4. **ما دور مهارة الإصغاء في نجاح التفاوض؟**
5. **ما المقصود بمبدأ أخلاقيات التفاوض؟**
6. **حلّل مراحل العملية التفاوضية موضحًا أهميتها في تحقيق النتائج.**
7. **ناقش الاستراتيجيات المختلفة للتفاوض مع بيان متى يُفضل استخدام كل منها.**
8. **ما المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها فريق التفاوض لضمان النجاح؟**

المحاضرة الثانية عشر: القيادة والاجتماعات وإدارة فرق العمل

1. مفهوم القيادة في التنظيم الإداري والسياسي

2. أنماط القيادة وأساليبها

3. المهارات القيادية والاتصالية

4. مهارة إدارة الاجتماعات ومراحل تسييرها

5. إدارة فرق العمل والتنسيق بينها

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية والسياسية المحرك الأساسي لأي تنظيم بشري نحو تحقيق غاياته بكفاءة وفعالية. وفي ظل بيئة تنظيمية وسياسية تتسم بالتغير المستمر والتعقيد، لم يعد النجاح المؤسسي وليد الصدفة، بل هو ثمرة تخطيط استراتيجي، ومهارات تواصل فائقة، وقدرة واعية على تسيير الاجتماعات وتوجيه فرق العمل بروح تشاركية.

تهدف هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على المفاهيم المتقدمة في القيادة، والأنماط المؤثرة، والآليات العملية لإدارة الاجتماعات وحل النزاعات داخل فرق العمل، مما يمنح الطالب رؤية متكاملة للربط بين الفكر النظري والممارسة الميدانية.

1. مفهوم القيادة في التنظيم الإداري والسياسي:

تعتبر القيادة من أهم الركائز التي تستند عليها التنظيمات الحديثة، لكونها المحرك الأساسي لتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وتأخذ القيادة أبعادا مختلفة باختلاف طبيعة التنظيم، حيث تبرز بشكل واضح في الحقلين الإداري والسياسي.[1]

- **مفهوم القيادة بصفة عامة:** هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وتوجيههم برغبة واقتناع نحو إنجاز أهداف معينة، من خلال بناء الثقة والتحفيز المستمر بعيدا عن الإجبار.
- **القيادة في التنظيم الإداري:** تتحدد في العملية التي يمارسها القائد داخل الهيكل المؤسسي الرسمي، حيث ترتكز على التنسيق بين الموارد البشرية والمادية، واتخاذ القرارات الإدارية، وحل المشكلات اليومية لضمان استمرارية المرفق العام وتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة وفقا للقوانين واللوائح التنظيمية.
- **القيادة في التنظيم السياسي:** تتجاوز الجانب البيروقراطي لتشمل القدرة على تعبئة الجماهير، وتوجيه الرأي العام، وصنع السياسات العامة للدولة. وتتميز باتساع نطاق التأثير، حيث يتعامل القائد السياسي مع متغيرات معقدة وبيئة تتسم بالصراع والتفاوض، مما يتطلب مهارات استراتيجية وقدرة على قراءة التوازنات.

وبالتالي، تتكامل القيادة الإدارية والسياسية في مؤسسات الدولة، فالقائد السياسي يضع الرؤية الاستراتيجية والتوجهات العامة، بينما يتولى القائد الإداري ترجمتها إلى خطط تنفيذية وبرامج عمل ميدانية، مما يضمن تحقيق التنمية وحفظ النظام العام.

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010. ص63

2. أنماط القيادة وأساليبها:

تتعدد أنماط القيادة وأساليبها تبعا لسمات القائد الشخصية، وطبيعة التنظيم، وخصائص المرؤوسين، والظروف المحيطة بالبيئة المؤسسية أو السياسية. ويمكن تصنيف هذه الأنماط وفقا لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات إلى عدة أنواع أساسية:[1]

- **النمط الاستبدادي:** يتميز هذا الأسلوب بمركزية شديدة في اتخاذ القرار، حيث يحتكر القائد جميع الصلاحيات ويرفض إشراك المرؤوسين. ويعتمد بشكل كبير على السلطة الرسمية وإصدار الأوامر، مما قد يضمن الإنجاز السريع للمهام في أوقات الأزمات، ولكنه يخلق بيئة عمل محبطة ويقتل روح المبادرة لدى الأفراد.
- **النمط الديمقراطي:** يرتكز هذا الأسلوب على مبدأ الشورى والمشاركة، حيث يشجع القائد أفراد فريقه على إبداء آرائهم والمساهمة في صنع القرارات. وتساهم هذه القيادة في رفع الروح المعنوية، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وبناء صف ثان من القادة، وهي الأنسب في التنظيمات التي تبحث عن الاستقرار والتطوير.
- **النمط التفويضي:** يمنح القائد في هذا النمط حرية شبه مطلقة للمرؤوسين في تحديد الأهداف وطرق التنفيذ، ويكتفي بتوفير الموارد. ويصلح هذا الأسلوب فقط عند التعامل مع فرق عمل ذات كفاءة عالية وخبرة واسعة.
- **النمط الموقفي:** وهو الأسلوب الأكثر مرونة، حيث يتبنى القائد النمط المناسب حسب طبيعة الموقف، ومستوى نضج فريق العمل. ويعتبر من أنجح الأساليب في الإدارة الحديثة، لأنه يعكس قدرة القائد على تكييف أدواته بما يخدم المصلحة العامة.

3. المهارات القيادية والاتصالية:

تعتبر الكفاءة القيادية مرتبطة ارتباطا وثيقا بجودة قنوات الاتصال، حيث لا يمكن لأي قائد تحقيق أهدافه دون امتلاك مهارات تواصل فعالة تنقل الرؤى وتوحد الجهود.[2]

- **المهارات القيادية الأساسية:** تشمل مجموعة من القدرات الشخصية والذهنية التي تمكن القائد من إدارة التنظيم بفاعلية. وتتضمن التفكير الاستراتيجي لاستشراف المستقبل، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بحكمة في الأوقات الحرجة، إضافة إلى الذكاء العاطفي الذي يساعد في تفهم مشاعر المرؤوسين وبناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة.
- **مهارات الاتصال الإداري والسياسي:** يمثل الاتصال الشريان الحيوي لأي تنظيم، حيث يعتمد القائد الناجح على مهارات الاستماع الفعال، والوضوح في إرسال الرسائل واستقبال التغذية الراجعة. وفي المجال السياسي

[1] عبد الغفار رشاد، القيادة السياسية في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2005. ص25

[2] أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الإدارة والعلوم التجارية، دار الكتاب المصري، مصر، 2004. ص114

والإداري، يتطلب الاتصال القدرة على الإقناع، وصياغة الخطابات المؤثرة، وإدارة قنوات الحوار الداخلي والخارجي بشفافية لمنع الشائعات وتعزيز التنسيق المؤسسي.

إن التكامل بين المهارات القيادية والقدرات الاتصالية يصنع قائدا قادرا على التأثير المستدام، وتحويل التحديات والصعوبات إلى فرص حقيقية للتطور التنظيمي والمؤسسي.

4. مهارة إدارة الاجتماعات ومراحل تسييرها:

تعد الاجتماعات الأداة الأساسية لاتخاذ القرارات الجماعية وتبادل المعلومات، مما يتطلب إدارتها بحرفية عالية لضمان استثمار الوقت وتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة.

- **تنظيم الاجتماعات وإعداد جدول الأعمال:** يشكل التخطيط المسبق حجر الأساس لنجاح أي اجتماع، حيث يبدأ بتحديد الأهداف بوضوح، وانتقاء العناصر المشاركة بناء على كفاءتهم واختصاصهم. ويعد إعداد جدول الأعمال الموزع مسبقا خطوة حاسمة لتوجيه النقاش نحو القضايا الجوهرية، مع تحديد الزمان والمكان المناسبين لضمان حضور فاعل وجاهزية تامة من قِبل جميع الأطراف المعنية.
- **مراحل تسيير الاجتماع وضبط النقاش:** تمر عملية تسيير الاجتماعات بمراحل منظمة تبدأ بالافتتاح وعرض جدول الأعمال، مروراً بإدارة الحوار وفتح باب النقاش بموضوعية تامة، وصولاً إلى صياغة التوصيات والقرارات النهائية. ويتطلب ذلك من القائد مهارة عالية في ضبط الوقت، واحتواء وجهات النظر المختلفة، وتشجيع الجميع على المشاركة مع الحفاظ على الانضباط العام وسيرورة النقاش في الإطار المحدد.
- **متابعة تنفيذ القرارات وتقييم الاجتماع:** لا تنتهي عملية إدارة الاجتماعات بانتهاء الجلسة، بل تتطلب توثيق المجريات في محضر رسمي يتضمن القرارات المتخذة وتحديد المسؤوليات والآجال الزمنية للتنفيذ. كما تشمل هذه المرحلة تقييم مدى نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه المرجوة، ومتابعة تنفيذ التوصيات الصادرة لضمان عدم بقبرها حبراً على ورق وتحويلها إلى مخرجات عملية ملموسة.[1]

5. إدارة فرق العمل والتنسيق بينها:

تعتبر فرق العمل الدعامة الهيكلية للتشكيلات المؤسسية الحديثة، حيث تتيح دمج الخبرات المتنوعة لمواجهة التعقيدات الإدارية والسياسية وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

- **تكوين فرق العمل وتوزيع الأدوار:** يعتمد نجاح الفريق على حسن الاختيار وفق معايير الكفاءة والتخصص والتكامل المهاري. ويتولى القائد توزيع الأدوار بوضوح تام وتحديد المهام بدقة لتجنب ازدواجية الجهود أو

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009. ص45.

الصراعات البينية، مع بناء قواعد عمل مشتركة تعزز روح التعاون والانتماء الجماعي منذ اللحظات الأولى لتأسيس الفريق.

- **آليات التنسيق والاتصال بين الفرق:** يتطلب العمل الجماعي شبكة اتصال قوية ومرنة تضمن التدفق السلس للمعلومات بين مختلف الأقسام وفرق العمل. وتشمل هذه الآليات عقد لقاءات دورية تنسيقية، واستخدام المنصات الرقمية المشتركة لمتابعة الإنجاز، وإزالة العراقيل البيروقراطية التي قد تعطل تكامل الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة.
- **معالجة الصراعات وتحفيز الأداء الجماعي:** تواجه فرق العمل غالباً تحديات تتعلق بحدوث خلافات في وجهات النظر أو تراجع في مستويات الدافعية. وهنا يتدخل القائد بحنكة لإدارة الصراعات وتحويلها إلى فرصة للابتكار والتصحيح، إلى جانب تطبيق نظام حافز مادي ومعنوي فعال يرفع الروح المعنوية ويعزز الاستمرارية والإنتاجية الجماعية.[1]

خلاصة:

تؤكد هذه المحاضرة على أن القيادة الفعالة ليست مجرد سلطة هرمية، بل هي عملية تفاعلية قائمة على التأثير، وبناء الثقة، والتكامل بين الأبعاد الإدارية والسياسية. وبقدر ما يعتمد القائد على استيعاب الأنماط القيادية المناسبة للمواقف المختلفة، بقدر ما ينجح في توظيف مهارات الاتصال، وتخطيط الاجتماعات بفاعلية، وتوجيه فرق العمل نحو الأهداف الاستراتيجية. إن الجمع بين الرؤية الاستراتيجية والإدارة التنفيذية السليمة هو الضمانة الحقيقية لتحقيق التنمية المؤسسية واستدامة النجاح في مختلف التنظيمات.

[1] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعات المصرية، مصر، 2011. ص84

أسئلة التحصيل المعرفي:

- ما الفرق الأساسي من حيث نطاق التأثير وطبيعة المهام بين القيادة في التنظيم الإداري والقيادة في التنظيم السياسي؟
- لماذا يُعتبر "النمط الموقفي" من أُنجح الأساليب القيادية وأكثرها مرونة في الإدارة الحديثة؟
- كيف يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز الكفاءة القيادية وبناء علاقات إنسانية داخل التنظيم؟
- ما الأهمية الاستراتيجية لإعداد جدول الأعمال الموزع مسبقاً في نجاح الاجتماعات الإدارية؟
- كيف يمكن للقائد التعامل مع التحديات الناشئة عن تضارب وجهات النظر لتعزيز الإنتاجية داخل فريق العمل؟
- ناقش كيف تتكامل القيادة الإدارية والقيادة السياسية داخل مؤسسات الدولة الحديثة لضمان ترجمة الرؤىٰ الاستراتيجية إلىٰ خطط تنفيذية تحقق التنمية وتحفظ النظام العام.
- اشرح دور مهارات الاتصال الفعال (مثل الاستماع، الإقناع، وإدارة الحوار بشفافية) في تعزيز التنسيق المؤسسي والحد من انتشار الشائعات داخل التنظيمات السياسية والإدارية.
- استعرض أهم الآليات والمراحل المتبعة في تكوين فرق العمل وتسييرها، مبيناً دور القائد في توزيع الأدوار بدقة وتحويل الصراعات البينية إلىٰ فرص للابتكار والنجاح.

المحاضرة الثالثة عشر: العلاقات العامة الرقمية والاتصال السياسي

1. مفهوم العلاقات العامة الرقمية وخصائصها
2. التحول من العلاقات العامة التقليدية إلى الرقمية
3. الخدمات والمنصات الرقمية المستحدثة للعلاقات العامة
4. أنماط الاتصال الإلكتروني في المنظمة
5. إدارة المحتوى والسمعة الرقمية

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تحولات عميقة في طبيعة الاتصال المؤسسي والسياسي نتيجة الانتشار الواسع للبيئة الرقمية وتقنيات الاتصال الحديثة. ولم يعد الاتصال بين المؤسسات السياسية وجمهورها محصوراً في القنوات التقليدية أحادية الاتجاه، بل أصبح تفاعلياً، حوارياً، وفورياً. تهدف هذه المحاضرة إلى استكشاف مفهوم العلاقات العامة الرقمية وخصائصها، وتحليل دوافع التحول من الممارسة التقليدية إلى الرقمية، فضلاً عن تسليط الضوء على أبرز الخدمات والمنصات المستحدثة، وأنماط الاتصال الإلكتروني، وأساليب إدارة المحتوى والسمعة الرقمية في تعزيز الثقة والشفافية السياسية.

1. مفهوم العلاقات العامة الرقمية وخصائصها:

أصبحت العلاقات العامة الرقمية من أبرز التحولات التي شهدها الاتصال المؤسسي والسياسي نتيجة الانتشار الواسع للبيئة الرقمية وتغير أنماط تفاعل المؤسسات مع جماهيرها.

أولًا: مفهوم العلاقات العامة الرقمية

يمكن النظر إلى العلاقات العامة الرقمية باعتبارها امتدادًا متطورًا لوظيفة العلاقات العامة، يقوم على توظيف الوسائط والتقنيات الرقمية في بناء الاتصال المنظم والمستمر بين المؤسسة ومختلف جماهيرها. ولا يقتصر هذا المفهوم على نقل أنشطة العلاقات العامة التقليدية إلى المواقع الإلكترونية أو منصات التواصل الاجتماعي، وإنما يشمل إعادة صياغة الممارسة الاتصالية بما يتلاءم مع خصائص البيئة الرقمية القائمة على السرعة والتفاعلية وتعدد مصادر المعلومات.

وتقوم العلاقات العامة الرقمية على مجموعة من الأنشطة الاتصالية المخططة التي تستهدف تقديم المعلومات، وبناء الثقة، وإدارة الصورة الذهنية، والمحافظة على السمعة، والاستجابة لانشغالات الجمهور. كما تسمح للمؤسسة بمتابعة اتجاهات الجمهور وقياس ردود أفعاله بصورة أسرع مقارنة بالوسائل التقليدية. وقد أصبحت هذه الممارسة ذات أهمية خاصة في المؤسسات السياسية، لأن المجال الرقمي يوفر فضاءً واسعًا للتواصل المباشر مع المواطنين، ونشر المواقف والبرامج، وتفسير السياسات، والتفاعل مع القضايا العامة.

وتؤكد الدراسات الجزائرية الحديثة أن العلاقات العامة الرقمية ارتبط ظهورها بالتطور المتسارع لتكنولوجيا الاتصال، وأدت إلى تغير طبيعة الوسائل المستخدمة وشكل الاتصال من الاتصال الأحادي الاتجاه إلى الاتصال التفاعلي والحِواري، مع زيادة قدرة المؤسسة على متابعة تأثير رسائلها الاتصالية.[1]

ثانيًا: خصائص العلاقات العامة الرقمية

تتميز العلاقات العامة الرقمية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الممارسة التقليدية للعلاقات العامة، ومن أهمها:

- **التفاعلية:** تتيح للجمهور الانتقال من مجرد تلقي الرسالة إلى المشاركة في إنتاجها والتعليق عليها ومناقشتها، وهو ما يجعل الاتصال أكثر حوارية وأقل ارتباطًا بالنموذج الاتصالي الأحادي.

- **السرعة والآنية:** تمكن المؤسسة من نشر المعلومات والبيانات والمواقف فور حدوثها، كما تسمح لها بالرد السريع على استفسارات الجمهور وانتقاداته.

- **اتساع نطاق الجمهور:** لا تبقى الرسالة الرقمية محصورة في جمهور جغرافي محدد، بل يمكن أن تصل إلى جماهير متعددة داخل الدولة وخارجها، وهو أمر مهم بصورة خاصة بالنسبة للفاعلين السياسيين.

- **تعدد الوسائط:** تجمع البيئة الرقمية بين النص والصورة والصوت والفيديو والرسوم التوضيحية، مما يسمح بتنويع أشكال الرسائل الاتصالية وجعلها أكثر قدرة على جذب الانتباه.

- **سهولة قياس التفاعل:** توفر المنصات الرقمية مؤشرات تساعد المؤسسة على معرفة مدى انتشار الرسالة ومستوى التفاعل معها واتجاهات الجمهور نحوها.

- **استمرارية الاتصال:** لا يرتبط الاتصال الرقمي بأوقات العمل أو بمواعيد صدور الصحف والنشرات، إذ تظل المنصات الرقمية متاحة للجمهور بصورة مستمرة.

- **انخفاض الحدود بين المرسل والمتلقي:** يستطيع الجمهور التعليق والمناقشة وإعادة نشر المحتوى، بما يحوله من مستقبل للرسالة إلى طرف مشارك في العملية الاتصالية.

- **إمكانية بناء علاقات مباشرة:** تسمح الأدوات الرقمية بإقامة اتصال أكثر قربًا بين المؤسسة وجمهورها، وهو ما يعزز فرص بناء الثقة والمحافظة على السمعة والصورة الذهنية.[2]

---

[1] الصالحي حاتم، «العلاقات العامة الرقمية: مراجعة نظرية للمفهوم وعوامل الظهور والتحديات»، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 9، العدد 4، 2021، ص 47-75.

[2] ينون فاطمة الزهرة، «العلاقات العامة الرقمية في المنظمة وتحدياتها: مقاربة نظرية»، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2023، ص 360-379.

وقد أظهرت الدراسات المتعلقة بالممارسة الجزائرية أن استخدام الأدوات الرقمية أصبح جزءًا من أنشطة العلاقات العامة، خصوصًا في المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها الاتصالي وصورتها أمام الجمهور.

ثالثًا: أهمية العلاقات العامة الرقمية في الاتصال السياسي

تكتسب العلاقات العامة الرقمية أهمية خاصة في المجال السياسي، بسبب التحول الذي طرأ على طبيعة العلاقة بين المؤسسات السياسية والمواطنين. فقد أصبح المواطن قادرًا على الوصول المباشر إلى المعلومات السياسية ومتابعة مواقف المؤسسات والهيئات والفاعلين السياسيين، كما أصبح قادرًا على التعبير عن آرائه ومواقفه والمشاركة في النقاش العام دون الحاجة إلى المرور دائمًا عبر وسائل الاتصال التقليدية.

وتسمح البيئة الرقمية للمؤسسات السياسية بتقديم برامجها وسياساتها ومواقفها بطريقة مستمرة ومتعددة الوسائط، كما تمكنها من متابعة القضايا التي تحظى باهتمام الجمهور والاستجابة لها. ومن جهة أخرى، تساعد العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات السياسية والاتصالية، خاصة عندما تكون سرعة الاستجابة عنصرًا حاسمًا في المحافظة على الثقة العامة.

كما تؤدي المنصات الرقمية دورًا في بناء الصورة الذهنية للمنظمة السياسية أو المؤسسة العمومية، إذ أصبح المحتوى المنشور وطريقة التفاعل مع الجمهور وسرعة معالجة الانتقادات عوامل مؤثرة في تشكيل الانطباعات العامة. وتشير الدراسات الحديثة في الجزائر إلى توظيف المؤسسات الجامعية والأخرى الخدمية للأدوات الرقمية بهدف بناء الحوار مع جماهيرها وتحسين صورتها وأدائها الاتصالي.[1]

وبذلك، لم تعد العلاقات العامة الرقمية مجرد وسيلة إضافية للاتصال السياسي، وإنما أصبحت مكوّنًا مهمًا في إدارة العلاقة بين المؤسسات السياسية والجمهور، خصوصًا في بيئة تتزايد فيها أهمية المشاركة والتفاعل وسرعة تداول المعلومات.

2. التحول من العلاقات العامة التقليدية إلى الرقمية:

يمثل الانتقال من العلاقات العامة التقليدية إلى الرقمية تحولًا في فلسفة الاتصال ووسائله وأساليبه، نتيجة تطور البيئة الاتصالية وتغير سلوك الجمهور.

أولًا: دوافع التحول من العلاقات العامة التقليدية إلى الرقمية

ارتبط التحول الرقمي في العلاقات العامة بمجموعة من المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاتصالية التي فرضت على المؤسسات إعادة النظر في أساليب تعاملها مع الجمهور. فقد أدى الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت

[1] العكل شروق، «العلاقات العامة في العالم الرقمي: المفهوم والأدوات»، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 122-136.

والهواتف الذكية والمنصات الرقمية إلى ظهور جمهور أكثر قدرة على الوصول إلى المعلومات ومقارنتها والتعليق عليها وإعادة نشرها. ولم يعد الجمهور يكتفي باستقبال الرسائل التي تنتجها المؤسسة، بل أصبح طرفًا فاعلًا في تداول المعلومات وتشكيل النقاش العام.

كما ساهمت الحاجة إلى السرعة في الاتصال في دفع المؤسسات نحو الأدوات الرقمية، إذ أصبحت الأحداث والقضايا العامة تتطور بصورة متلاحقة، الأمر الذي يجعل الوسائل التقليدية أبطأ في بعض الحالات من الاستجابة لمتطلبات الاتصال الآني. وتسمح البيئة الرقمية للمؤسسة بإصدار البيانات والتوضيحات والتصريحات في الوقت المناسب، ومتابعة ردود الفعل عليها بصورة مباشرة.

ومن الدوافع كذلك الرغبة في توسيع الوصول إلى الجمهور، وتقليل تكاليف الاتصال، وتحسين القدرة على قياس نتائج الحملات الاتصالية، إلى جانب الحاجة إلى بناء علاقة أكثر استمرارية مع مختلف فئات الجمهور. وفي المجال السياسي، اكتسب هذا التحول أهمية أكبر نتيجة انتقال جزء واسع من النقاش السياسي والاجتماعي إلى الفضاء الرقمي، مما جعل الحضور الرقمي عنصرًا مهمًا في الاتصال بين المؤسسات السياسية والمواطنين.

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين العلاقات العامة التقليدية والرقمية

يمكن توضيح الانتقال من العلاقات العامة التقليدية إلى الرقمية من خلال مجموعة من الاختلافات الأساسية:

- **طبيعة الاتصال:** يعتمد الاتصال التقليدي بدرجة أكبر على انتقال الرسالة من المؤسسة إلى الجمهور، بينما يسمح الاتصال الرقمي بالتفاعل المتبادل والمشاركة والتعليق وإعادة إنتاج المحتوى.

- **دور الجمهور:** كان الجمهور في النموذج التقليدي أقرب إلى المتلقي، في حين أصبح في البيئة الرقمية مشاركًا في إنتاج المعلومات وتداولها وتقييمها.

- **سرعة الاستجابة:** تحتاج الوسائل التقليدية إلى وقت لإعداد الرسالة ونشرها، بينما تتيح المنصات الرقمية نشر المعلومات والتفاعل معها بصورة شبه فورية.

- **نطاق الوصول:** يرتبط الاتصال التقليدي غالبًا بحدود الوسيلة المستخدمة وتوزيعها الجغرافي، بينما يمكن للمحتوى الرقمي الوصول إلى جمهور واسع دون التقيد بالحدود الجغرافية.

- **قياس النتائج:** توفر البيئة الرقمية بيانات ومؤشرات متعددة حول المشاهدة والتفاعل والمشاركة، في حين تكون عملية قياس أثر بعض الوسائل التقليدية أكثر صعوبة.

- **شكل المحتوى:** تتعدد أشكال المحتوى الرقمي بين النصوص والصور والتسجيلات الصوتية والمرئية والرسوم التفاعلية، بينما تفرض الوسائل التقليدية قيودًا مرتبطة بطبيعة كل وسيلة.

- **طبيعة العلاقة:** تميل العلاقات العامة التقليدية إلى الاتصال من خلال وسطاء إعلاميين، بينما تتيح البيئة الرقمية قدرًا أكبر من الاتصال المباشر بين المؤسسة والجمهور.

وعليه، فإن التحول الرقمي لا يعني إلغاء العلاقات العامة التقليدية، وإنما إعادة صياغة وظائفها وأدواتها بما يحقق التكامل بين الوسائل المختلفة.

ثالثًا: مراحل التحول نحو العلاقات العامة الرقمية

لم يحدث الانتقال إلى العلاقات العامة الرقمية بصورة مفاجئة، وإنما مر بعدة مراحل ارتبطت بتطور تقنيات الاتصال وتغير طبيعة استخدام المؤسسات لها. بدأت المرحلة الأولى بمجرد استخدام الإنترنت كوسيلة لعرض المعلومات الأساسية، حيث اعتمدت المؤسسات على مواقع إلكترونية تقدم التعريف بالمؤسسة وأنشطتها وبياناتها دون تفاعل واسع مع الجمهور.

ثم انتقلت الممارسة إلى مرحلة أكثر تفاعلية، أصبح فيها الجمهور قادرًا على إرسال الاستفسارات والتعليقات والتواصل مع المؤسسة عبر البريد الإلكتروني والنماذج الإلكترونية وغيرها من الوسائل. ومع انتشار منصات التواصل الاجتماعي، دخلت العلاقات العامة مرحلة جديدة تقوم على الاتصال المستمر والحوار المباشر ومتابعة اتجاهات الجمهور.

وفي المرحلة الأكثر تطورًا، أصبحت المؤسسات تعتمد على تحليل البيانات الرقمية ومراقبة التفاعلات الإلكترونية والاستفادة منها في بناء الخطط الاتصالية واتخاذ القرارات. وأصبح نجاح العلاقات العامة مرتبطًا بقدرتها على إنتاج محتوى ملائم، والاستجابة السريعة للأحداث، وإدارة النقاشات والأزمات، ومتابعة الصورة الذهنية للمؤسسة في البيئة الرقمية.

وفي المجال السياسي، أسهم هذا التطور في ظهور أشكال جديدة من الاتصال بين المؤسسات والفاعلين السياسيين والجمهور، حيث أصبحت المواقع الرسمية والمنصات الرقمية أدوات لتقديم المواقف والسياسات والتفاعل مع القضايا العامة. وبالتالي، فإن التحول الرقمي يمثل انتقالًا من نموذج اتصالي يعتمد أساسًا على الإرسال إلى نموذج أكثر تفاعلية ومشاركة واستمرارية.

3. الخدمات والمنصات الرقمية المستحدثة للعلاقات العامة:

أدى التطور المتسارع للبيئة الرقمية إلى ظهور خدمات ومنصات جديدة أعادت تشكيل وظائف العلاقات العامة ووسعت إمكانات الاتصال المؤسسي والسياسي مع الجمهور.

أولًا: الخدمات الرقمية المستحدثة في العلاقات العامة

أصبحت العلاقات العامة تعتمد على مجموعة واسعة من الخدمات الرقمية التي تساعد المؤسسات على تطوير أدائها الاتصالي وإدارة علاقاتها مع مختلف الجماهير. ومن أبرز هذه الخدمات:

- **النشر الإلكتروني:** يتيح للمؤسسة نشر الأخبار والبيانات والتقارير والإعلانات بصورة سريعة ومنظمة، مع إمكانية تحديث المعلومات باستمرار.
- **الاستشارات الاتصالية الرقمية:** تساعد المؤسسة على اختيار الوسائل الرقمية المناسبة، وتحديد طبيعة الرسائل والجمهور المستهدف، ووضع الخطط الملائمة للاتصال.
- **إدارة الأزمات إلكترونيًا:** تسمح بمتابعة الأزمات والقضايا المتداولة والرد عليها بسرعة، وتقديم المعلومات الرسمية للحد من انتشار الأخبار غير الدقيقة.
- **الرصد والمتابعة الرقمية:** تقوم على متابعة ما ينشر عن المؤسسة في المواقع والمنصات الرقمية، والتعرف على اتجاهات الجمهور ومواقفهم تجاه المؤسسة أو سياساتها.
- **خدمة الجمهور إلكترونيًا:** توفر قنوات مباشرة لاستقبال الاستفسارات والشكاوى والاقتراحات، بما يسهم في تحسين العلاقة بين المؤسسة والجمهور.
- **الاستطلاعات الرقمية:** تمكن المؤسسة من جمع آراء الجمهور حول الخدمات والسياسات والبرامج، والاستفادة منها في تطوير الأداء.
- **إدارة المحتوى الرقمي:** تتعلق بتخطيط وإنتاج ونشر المحتوى المناسب لكل منصة، بما يضمن انتظام الرسائل وتناسقها.
- **قياس الأداء الاتصالي:** تعتمد على مؤشرات رقمية تساعد على تقييم مدى وصول الرسائل ومستوى التفاعل معها ومدى تحقيق الأهداف الاتصالية.

وقد جعلت هذه الخدمات وظيفة العلاقات العامة أكثر ارتباطًا بالمعلومات والبيانات والتفاعل المستمر، فلم تعد تقتصر على تنظيم المناسبات أو إصدار البيانات، وإنما أصبحت تشمل إدارة منظومة اتصالية رقمية متكاملة.

ثانيًا: المنصات الرقمية المستخدمة في العلاقات العامة

تتنوع المنصات التي تستعملها العلاقات العامة وفق طبيعة المؤسسة والجمهور المستهدف والأهداف الاتصالية. ويأتي الموقع الإلكتروني الرسمي في مقدمة هذه المنصات، باعتباره مصدرًا أساسيًا للمعلومات الرسمية، حيث يمكن من خلاله نشر البيانات والأخبار والتقارير والقرارات والتعريف بأنشطة المؤسسة.

وتحتل منصات التواصل الاجتماعي أهمية متزايدة بسبب قدرتها على الوصول السريع إلى شرائح واسعة من الجمهور وإتاحة التفاعل المباشر. وتستخدم المؤسسات هذه المنصات لنشر الأخبار والمواقف والصور ومقاطع الفيديو، إضافة إلى استقبال تعليقات الجمهور ومتابعة ردود أفعاله.

كما يمثل البريد الإلكتروني وسيلة مهمة في الاتصال المؤسسي، خصوصًا في المراسلات الرسمية وتوزيع النشرات والمعلومات على فئات محددة من الجمهور. وتستخدم المؤسسات كذلك المنصات المرئية لنشر المؤتمرات والندوات والتصريحات والرسائل الاتصالية في شكل تسجيلات أو بث مباشر.

ثالثًا: توظيف المنصات الرقمية في الاتصال السياسي

أحدثت المنصات الرقمية تحولًا واضحًا في طبيعة الاتصال السياسي، إذ أتاحت للفاعلين السياسيين والمؤسسات العمومية إمكانية التواصل المباشر مع المواطنين دون الاعتماد الكامل على الوسائط الإعلامية التقليدية. وأصبح بإمكان المؤسسة السياسية نشر خطابها ومواقفها وبرامجها بصورة مستمرة، ومتابعة التفاعل معها في الوقت نفسه.

ويظهر هذا الاستخدام من خلال نشر البيانات والتصريحات الرسمية، وتغطية الأنشطة والفعاليات، وإجراء اللقاءات الرقمية، وتنظيم البث المباشر، إضافة إلى استقبال أسئلة المواطنين وملاحظاتهم. كما تساعد المنصات الرقمية في التعرف على القضايا التي تشغل الجمهور، مما يوفر للمؤسسة مؤشرات يمكن الاستفادة منها عند بناء خطط الاتصال السياسي.

وتؤدي هذه المنصات كذلك دورًا في بناء الصورة السياسية للمؤسسة أو الشخصية السياسية، إذ إن طريقة عرض المعلومات، وانتظام النشر، وسرعة الاستجابة، وأسلوب التعامل مع الانتقادات، كلها عناصر تؤثر في إدراك الجمهور للجهة السياسية.

غير أن استخدام المنصات الرقمية يفرض في المقابل مسؤوليات كبيرة، لأن سرعة انتشار المعلومات يمكن أن تؤدي أيضًا إلى انتشار الأخبار غير الدقيقة والشائعات، كما أن الخطاب السياسي الرقمي قد يتحول إلى مجال للصراع والاستقطاب. لذلك ينبغي أن يقوم توظيف هذه المنصات على الدقة والشفافية واحترام القواعد القانونية والأخلاقية للاتصال، مع المحافظة على التوازن بين سرعة الاستجابة وضرورة التحقق من المعلومات قبل نشرها.

4. أنماط الاتصال الإلكتروني لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة:

تتعدد أنماط الاتصال الإلكتروني التي تعتمدها إدارة العلاقات العامة داخل المنظمة وخارجها، ويُحدد اختيار النمط وفق طبيعة الرسالة والجمهور والهدف الاتصالي ودرجة التفاعل المطلوبة، وتشمل أهمها الاتصال الداخلي الإلكتروني، والاتصال الخارجي الرقمي، والاتصال التفاعلي، والاتصال المتزامن وغير المتزامن، ويتميز هذا النمط من الاتصال بالسرعة وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من الأفراد وتحديث المعلومات بصورة مستمرة، كما يسمح بحفظ الرسائل والبيانات والرجوع إليها عند الحاجة، مما يجعله جزءًا أساسيًا من الإدارة الحديثة للعلاقات العامة.

يتمثل الاتصال الداخلي الإلكتروني في تبادل المعلومات بين إدارة العلاقات العامة والعاملين والوحدات التنظيمية عبر البريد الإلكتروني والشبكات الداخلية والمنصات المؤسسية وتطبيقات العمل والاجتماعات الافتراضية، ويستخدم لنقل التعليمات والإعلانات الداخلية والتقارير وتنظيم الاجتماعات وتنسيق المهام، ويساعد هذا النمط على تسريع تدفق المعلومات وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، كما يتيح الوصول إلى المعلومات من مواقع مختلفة، ويشترط نجاحه وضوح الصلاحيات وحماية البيانات وتنظيم حجم الرسائل المتداولة.

أما الاتصال الخارجي الإلكتروني فيتوجه إلى الجمهور ووسائل الإعلام وأصحاب المصلحة من خلال الموقع الرسمي للمنظمة والنشرات الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية، ويتيح نشر الأخبار والبيانات والمعلومات والخدمات بصورة مباشرة، كما يوفر قنوات لاستقبال الاستفسارات والتعليقات والشكاوى، ويأخذ الاتصال التفاعلي شكلًا أكثر تطورًا عندما تسمح المؤسسة للجمهور بالمشاركة في النقاش والاستطلاع وإبداء الرأي، بما يحول العلاقة من إرسال المعلومات إلى تبادلها والاستجابة لها، وتؤكد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أهمية القنوات الرقمية في تعزيز التفاعل بين المؤسسات والجمهور وتطوير الاتصال العام.

إن تكامل أنماط الاتصال الإلكتروني داخل إدارة العلاقات العامة بين الاتصال الداخلي والخارجي، وبين الاتصال الفوري والاتصال المؤجل، وبين النشر الأحادي والتفاعل المتبادل، ويعتمد نجاحها على اختيار القناة المناسبة، وتنظيم المعلومات، وسرعة الاستجابة، وحماية البيانات، والمحافظة على اتساق الرسائل والمصداقية المؤسسية.

5. إدارة المحتوى والسمعة الرقمية:

تُعد إدارة المحتوى والسمعة الرقمية من الوظائف الأساسية للعلاقات العامة المعاصرة، لما لهما من تأثير مباشر في صورة المؤسسة وثقة الجمهور بها.

أولًا: إدارة المحتوى الرقمي

تتمثل إدارة المحتوى الرقمي في عملية تخطيط وإعداد وتنظيم ونشر ومتابعة المواد الاتصالية التي تقدمها المؤسسة عبر مختلف المنصات الرقمية. ولا تقتصر هذه العملية على إنتاج النصوص، وإنما تشمل الصور والتسجيلات الصوتية ومقاطع الفيديو والبيانات والرسوم التوضيحية وغيرها من الأشكال التي تساعد على إيصال الرسالة إلى الجمهور بصورة واضحة وجذابة.

وتبدأ إدارة المحتوى بتحديد الأهداف الاتصالية والجمهور المستهدف، ثم اختيار الموضوعات المناسبة وتحديد الوسيلة الأنسب لنشرها. كما تتطلب وضع برنامج زمني للنشر يضمن استمرارية حضور المؤسسة وعدم اقتصار

الاتصال على المناسبات والأزمات. ويُراعى في المحتوى الرقمي أن يكون دقيقًا وموثوقًا ومناسبًا لطبيعة الجمهور، وأن يتوافق مع هوية المؤسسة ورسالتها.

وفي مجال الاتصال السياسي، تزداد أهمية إدارة المحتوى بسبب ارتباط الرسائل المنشورة بالقضايا العامة والمواقف السياسية. ولذلك ينبغي أن يتسم المحتوى السياسي بالوضوح والدقة، وأن يقدم المعلومات بطريقة تساعد الجمهور على فهم السياسات والقرارات، مع تجنب التضليل أو المبالغة أو نشر المعلومات غير الموثوقة.

كما تستفيد العلاقات العامة من متابعة تفاعل الجمهور مع المحتوى المنشور، إذ تسمح التعليقات والمشاركات ونسب الوصول بتقييم مدى نجاح الرسائل وتحديد الموضوعات التي تحظى باهتمام الجمهور، بما يساعد على تطوير المحتوى المستقبلي وتحسين فعالية الاتصال.

ثانيًا: مفهوم السمعة الرقمية وأهميتها

تشير السمعة الرقمية إلى الصورة والانطباعات التي تتشكل لدى الجمهور عن المؤسسة نتيجة ما ينشر عنها في البيئة الرقمية، وما تنشره هي عن نفسها، إضافة إلى ما يقدمه الجمهور ووسائل الإعلام والجهات الأخرى من معلومات وتعليقات وتقييمات مرتبطة بها. ومن ثم، فإن السمعة الرقمية لا تصنعها المؤسسة وحدها، وإنما تتشكل من مجموع التفاعلات والمعلومات المتداولة حولها.

وفي المؤسسات السياسية، ترتبط السمعة الرقمية بدرجة أكبر بمستوى الثقة في الخطاب والمواقف والسياسات. فالمواطن لا يقيم المؤسسة السياسية اعتمادًا على بياناتها الرسمية فقط، وإنما يلاحظ طريقة تفاعلها مع الأسئلة والانتقادات، وسرعة استجابتها للأزمات، ومدى اتساق رسائلها مع ممارساتها الفعلية.

وعليه، أصبحت السمعة الرقمية موردًا اتصاليًا مهمًا ينبغي المحافظة عليه بصورة مستمرة، لأن بنائها يحتاج إلى وقت وجهد، بينما يمكن أن تتعرض للتراجع بسرعة نتيجة أزمة أو معلومات مضللة أو ضعف في إدارة التواصل مع الجمهور.

ثالثا: إدارة المحتوى والسمعة الرقمية في الاتصال السياسي

تمثل إدارة المحتوى والسمعة الرقمية عنصرًا أساسيًا في الاتصال السياسي الحديث، لأن المنصات الرقمية أصبحت مجالًا رئيسيًا للتنافس على اهتمام الجمهور وثقته. وتستطيع المؤسسات السياسية من خلال التخطيط الجيد للمحتوى تقديم برامجها ومواقفها وقراراتها بطريقة منظمة، وإبراز إنجازاتها، وتوضيح سياساتها، والرد على القضايا التي تثير اهتمام المواطنين.

وتساعد إدارة المحتوى كذلك على المحافظة على اتساق الخطاب السياسي عبر مختلف المنصات، بحيث لا تظهر المؤسسة بمواقف متناقضة أمام الجمهور. ويكتسب ذلك أهمية خاصة أثناء الأزمات، حيث يمكن أن يؤدي

غياب المعلومات الرسمية أو التأخر في تقديمها إلى ترك المجال أمام مصادر غير رسمية لتشكيل الرواية المتداولة حول الحدث.

أما إدارة السمعة الرقمية، فتتطلب مراقبة مستمرة للخطاب المتداول حول المؤسسة، والتمييز بين الانتقادات الموضوعية والمعلومات الكاذبة والشائعات، ثم اختيار أسلوب الاستجابة المناسب لكل حالة. ولا ينبغي أن تقتصر إدارة السمعة على محاولة إزالة المحتوى السلبي، بل يجب أن تقوم أساسًا على بناء علاقة طويلة الأمد مع الجمهور قائمة على المصداقية والشفافية والاتساق.

ومن ثم، فإن نجاح الاتصال السياسي الرقمي لا يقاس بعدد المنشورات أو المتابعين فقط، وإنما بقدرة المؤسسة على بناء حضور رقمي موثوق، وإدارة الحوار مع المواطنين، وتحويل المنصات الرقمية إلى أدوات لتعزيز الثقة والمشاركة والاتصال المستمر.

خلاصة:

تؤكد دراسة العلاقات العامة الرقمية أن النجاح في الاتصال السياسي المعاصر لم يعد يعتمد على مجرد إرسال البيانات، بل على التفاعل المستمر، وإدارة الحوار، وبناء حضور رقمي موثوق. إن الانتقال إلى البيئة الرقمية أتاح للمؤسسات والفاعلين السياسيين التواصل المباشر مع المواطنين، وتوسيع نطاق الجمهور، وتحسين سرعة الاستجابة للأزمات. غير أن هذا الفضاء الرقمي يفرض في المقابل التزاما دقيقاً بالمعايير الأخلاقية والمؤسسية لمواجهة الشائعات والتحديات، مما يجعل إدارة المحتوى والسمعة الرقمية ركيزة أساسية لتحقيق الأمن الاتصالي والسياسي المستدام.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. ما المقصود بالعلاقات العامة الرقمية، وكيف أسهمت في تغيير طبيعة الاتصال من النموذج الأحادي إلى النموذج التفاعلي والحواري؟
2. ما أبرز الخصائص التي تميز العلاقات العامة الرقمية عن الممارسة التقليدية من حيث طبيعة الجمهور وسرعة الاستجابة؟
3. ما الدوافع الرئيسية التي فرضت على المؤسسات والفاعلين السياسيين التحول تدريجياً نحو استخدام الأدوات الرقمية في الاتصال؟
4. كيف تسهم الخدمات الرقمية المستحدثة، مثل الرصد والمتابعة الرقمية وإدارة الأزمات إلكترونياً، في تطوير أداء العلاقات العامة؟
5. ما المقصود بالاتصال الداخلي الإلكتروني، وما هي أبرز الوسائل والشبكات المستخدمة في تنظيمه داخل المنظمة؟
6. ناقش أوجه الاختلاف الأساسية بين العلاقات العامة التقليدية والرقمية من حيث دور الجمهور، وطبيعة المحتوى، ونطاق الوصول الجغرافي والزمني، مبيناً كيف يعزز هذا التحول بناء علاقات مباشرة مع المواطنين .
7. اشرح دور المنصات الرقمية ومواقع التواصل الاجتماعي في إعادة تشكيل الاتصال السياسي، موضحاً كيف تتيح للفاعلين السياسيين تقديم برامجهم وإدارة صورتهم الذهنية، والتحديات المرتبطة بانتشار الشائعات .
8. استعرض مفهوم السمعة الرقمية وعلاقتها بمستوى الثقة في الخطاب السياسي والمؤسسي، مبيناً الأساليب الواجب إتباعها لمراقبة المحتوى الرقمي والتمييز بين الانتقادات الموضوعية والمعلومات المضللة أثناء الأزمات .

المحاضرة الرابعة عشر: الاتصال السياسي في البيئة المعاصرة

1. مفهوم الاتصال السياسي وخصائصه
2. الفاعلون والقنوات في الاتصال السياسي
3. الاتصال السياسي والرأي العام والدعاية والتأثير في البيئة الرقمية
4. دور الرأي العام في صناعة القرار السياسي والمؤسساتي

تمهيد:

يعتبر الاتصال السياسي عصب الحياة السياسية المعاصرة، والوسيلة الفعالة التي تدير بها المجتمعات علاقتها بالسلطة وتصنع من خلالها قراراتها المصيرية. في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة وتوسع البيئة الرقمية، لم يعد الاتصال مجرد أداة لنقل المعلومات من القمة إلى القاعدة، بل أصبح فضاءً تفاعلياً معقداً تتشابك فيه أدوار المؤسسات، الأحزاب، وسائل الإعلام، والمواطنين. تهدف هذه المحاضرة إلى تفكيك مفهوم الاتصال السياسي، استكشاف عناصره وفاعليه، وتحليل آليات تأثيره على الرأي العام وصناعة السياسات العامة في عصر باتت فيه المعلومة والقدرة على توجيهها أقوى أدوات السلطة والتأثير.

1. مفهوم الاتصال السياسي وخصائصه:

يُعدّ الاتصال السياسي من أهم مجالات الاتصال في العلوم السياسية، إذ يربط بين المؤسسات السياسية والفاعلين والجمهور، ويسهم في تداول المعلومات وتشكيل المواقف.

أولًا: مفهوم الاتصال السياسي

يشير الاتصال السياسي إلى مجموع العمليات الاتصالية التي تتم داخل المجال السياسي، وتشمل إنتاج المعلومات والرسائل المتعلقة بالشؤون العامة، ونقلها وتفسيرها وتداولها بين مختلف الفاعلين السياسيين والاجتماعيين. ولا يقتصر هذا الاتصال على المؤسسات الرسمية للدولة، وإنما يشمل الأحزاب السياسية، والقيادات والشخصيات السياسية، ووسائل الإعلام، وجماعات المصالح، ومنظمات المجتمع المدني، والمواطنين.

ويقوم الاتصال السياسي على عملية متبادلة بين أطراف متعددة؛ فالمؤسسات السياسية تسعى إلى تقديم سياساتها وقراراتها وتفسير مواقفها، بينما يحاول الجمهور التعبير عن مطالبه وتقييم أداء المؤسسات والتأثير في توجهاتها. كما تؤدي وسائل الإعلام والمنصات الرقمية دورًا وسيطًا أو مباشرًا في نقل المعلومات وإعادة صياغتها وتوجيه النقاش حول القضايا العامة.

ويكتسب الاتصال السياسي أهميته من كونه وسيلة لإدارة العلاقة بين السلطة والمجتمع، إذ يساعد على تعريف المواطنين بالقرارات والسياسات العامة، ويتيح لهم التعبير عن آرائهم ومواقفهم. كما يمثل عنصرًا أساسيًا في الأنظمة السياسية الديمقراطية، لأنه يرتبط بالشفافية والمشاركة السياسية والمساءلة العامة.

وفي البيئة المعاصرة، توسع مفهوم الاتصال السياسي نتيجة التطور التكنولوجي، فلم يعد مرتبطًا فقط بالخطابات والمؤتمرات والبيانات ووسائل الإعلام التقليدية، وإنما أصبح يشمل المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي وغيرها من أدوات الاتصال الحديثة.

ثانيًا: عناصر الاتصال السياسي

تتكون عملية الاتصال السياسي من مجموعة من العناصر المترابطة، ويمكن تحديد أهمها في الآتي:

- **المرسل السياسي:** ويتمثل في المؤسسة أو الشخص أو الحزب أو الجماعة التي تنتج الرسالة السياسية وتسعى إلى إيصالها إلى الجمهور.
- **الرسالة السياسية:** وهي المضمون الذي يتضمن موقفًا أو برنامجًا أو قرارًا أو تفسيرًا لقضية سياسية معينة.
- **وسيلة الاتصال:** وتشمل وسائل الإعلام التقليدية والوسائل الرقمية والمنصات الإلكترونية، وتختلف أهميتها باختلاف الجمهور والهدف.
- **المستقبل:** ويتمثل في المواطن أو الناخب أو جماعة معينة أو الرأي العام بصورة عامة.
- **التغذية الراجعة:** وهي ردود أفعال الجمهور تجاه الرسالة، ويمكن أن تظهر في صورة مواقف سياسية أو تعليقات أو احتجاجات أو نتائج انتخابية.
- **السياق السياسي:** وهو البيئة التي تتم فيها العملية الاتصالية، وتشمل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة بالرسالة.
- **التأثير:** يمثل النتيجة التي يسعى الاتصال السياسي إلى تحقيقها، مثل الإقناع أو تغيير الموقف أو تعزيز الثقة أو تعبئة الجمهور.

وتتفاعل هذه العناصر بصورة مستمرة، لذلك لا يمكن فهم الاتصال السياسي من خلال الرسالة وحدها، بل يجب دراسة المرسل والوسيلة والجمهور والظروف المحيطة بالعملية الاتصالية.

ثالثا: أهمية الاتصال السياسي في الحياة السياسية

تتجلى أهمية الاتصال السياسي في كونه أحد الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات السياسية بالتواصل مع المواطنين وإطلاعهم على القرارات والسياسات العامة. فمن خلاله تستطيع المؤسسات شرح أهدافها وتبرير قراراتها وتقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا التي تهم المجتمع، كما يمكن للمواطنين من خلال قنوات الاتصال المختلفة التعبير عن مطالبهم ومواقفهم وتقييم أداء السلطة.

ويسهم الاتصال السياسي كذلك في تعزيز المشاركة السياسية، لأنه يوفر للمواطن المعلومات الضرورية التي تساعده على تكوين مواقفه واتخاذ خياراته. كما يؤدي دورًا مهمًا أثناء الانتخابات من خلال تعريف الناخبين بالبرامج والمواقف، وأثناء الأزمات من خلال توفير المعلومات الرسمية والحد من انتشار الشائعات والمعلومات غير الدقيقة.

وفي المقابل، فإن ضعف الاتصال السياسي قد يؤدي إلى اتساع الفجوة بين المؤسسات والجمهور، وانتشار المعلومات غير الموثوقة، وتراجع الثقة، وزيادة حالة العزوف عن المشاركة السياسية. ولذلك أصبح تطوير قنوات

الاتصال وتحسين مضمون الرسائل السياسية ضرورة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى بناء علاقة مستقرة وفعالة مع المجتمع.

2. الفاعلون والقنوات في الاتصال السياسي:

يتشكل الاتصال السياسي من شبكة متعددة الأطراف والقنوات، تتفاعل فيما بينها لنقل المعلومات والمواقف والتأثير في اتجاهات الجمهور وصناعة النقاش العام.

أولا: الفاعلون في الاتصال السياسي

يمثل الفاعلون العناصر الأساسية التي تنتج الرسائل السياسية أو تنقلها أو تستقبلها وتعيد تفسيرها. وتختلف أدوارهم بحسب موقعهم داخل النظام السياسي وطبيعة القضايا المطروحة.

- **المؤسسات السياسية:** تشمل مؤسسات الدولة والهيئات الحكومية والبرلمانية والإدارية، وتقوم بإنتاج المعلومات الرسمية والإعلان عن القرارات والسياسات العامة وتفسيرها للمواطنين.
- **الأحزاب السياسية:** تستخدم الاتصال للتعريف ببرامجها ومواقفها واستقطاب المواطنين والتأثير في توجهاتهم، ولا يقتصر نشاطها الاتصالي على فترات الانتخابات.
- **القيادات والشخصيات السياسية:** تؤدي الشخصيات السياسية دورًا بارزًا في صياغة الخطاب السياسي وتقديم المواقف والتفاعل مع الأحداث والقضايا العامة.
- **وسائل الإعلام:** تعمل على نقل الأخبار والتصريحات والمواقف السياسية، كما تساهم في اختيار القضايا التي تحظى بالتغطية وإبراز بعض جوانبها، وبالتالي تؤثر في النقاش العام.
- **جماعات المصالح والضغط:** تسعى إلى التأثير في القرارات والسياسات العامة من خلال تقديم مطالبها ومواقفها إلى صناع القرار والرأي العام.
- **منظمات المجتمع المدني:** تساهم في طرح القضايا المجتمعية والدفاع عن مصالح الفئات المختلفة والمشاركة في النقاش العام.
- **المواطنون:** لم يعد المواطن مجرد مستقبل للرسائل السياسية، بل أصبح فاعلًا قادرًا على إنتاج المحتوى والتعليق والمناقشة وتداول المعلومات والتأثير في النقاشات السياسية.
- **المؤثرون والفاعلون الرقميون:** ظهروا نتيجة توسع البيئة الرقمية، وأصبح لبعضهم تأثير واضح في تشكيل النقاش حول القضايا السياسية والاجتماعية.

ويتميز الاتصال السياسي المعاصر بتداخل أدوار هذه الفئات؛ فقد يتحول المواطن إلى ناشر للمعلومة، وقد تتحول الشخصية السياسية إلى منتج إعلامي مباشر، كما يمكن لوسائل الإعلام أن تستفيد من المحتوى الذي ينتجه الجمهور.

ثانيا: القنوات التقليدية للاتصال السياسي

تشير قنوات الاتصال السياسي إلى الوسائل التي يتم من خلالها نقل الرسائل والمعلومات بين الفاعلين السياسيين والجمهور. وقد لعبت القنوات التقليدية دورًا محوريًا قبل ظهور البيئة الرقمية، ولا تزال تحتفظ بأهميتها رغم تغير طبيعة استخدامها.

وتأتي الصحافة المكتوبة في مقدمة هذه القنوات، حيث توفر مساحة لنشر الأخبار والتحليلات والمقالات السياسية، وتسمح للجمهور بمتابعة نشاط المؤسسات والفاعلين السياسيين. كما تؤدي الإذاعة دورًا مهمًا في نقل الأخبار والبرامج الحوارية والتصريحات، خصوصًا بفضل قدرتها على الوصول إلى جمهور واسع.

أما التلفزيون فيتميز بقدرته على الجمع بين الصورة والصوت، مما يجعله وسيلة مؤثرة في تقديم الخطابات والمناظرات والمؤتمرات والتغطيات السياسية. وقد ساهم التلفزيون بصورة كبيرة في تشكيل الصورة العامة للشخصيات السياسية وفي تحديد القضايا التي تستحوذ على اهتمام الجمهور.

وتشمل القنوات التقليدية كذلك الخطابات والمؤتمرات والندوات واللقاءات المباشرة، وهي وسائل تتيح للفاعل السياسي تقديم مواقفه بصورة مباشرة أمام الجمهور أو وسائل الإعلام.

وعلى الرغم من انتشار الوسائل الرقمية، فإن القنوات التقليدية لا تزال تؤدي وظيفة مهمة، خاصة لدى الفئات التي تعتمد عليها للحصول على المعلومات السياسية. كما أصبحت العلاقة بين الوسائل التقليدية والرقمية أكثر تكاملًا، إذ تنتقل الأخبار والمواقف من وسيلة إلى أخرى، وتتفاعل المنصات الرقمية مع ما تنشره وسائل الإعلام التقليدية.

ثالثا: القنوات الرقمية للاتصال السياسي

أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور قنوات رقمية غيرت طبيعة الاتصال السياسي، حيث أصبح بإمكان الفاعلين السياسيين الوصول مباشرة إلى الجمهور دون المرور دائمًا عبر المؤسسات الإعلامية التقليدية.

وتعد المواقع الإلكترونية الرسمية من أهم القنوات الرقمية، إذ توفر للمؤسسات السياسية مساحة لنشر البيانات والقرارات والأخبار والمعلومات الرسمية. كما تمثل شبكات التواصل الاجتماعي قناة أساسية للاتصال السياسي بسبب قدرتها على الجمع بين سرعة النشر وإمكانية التفاعل المباشر مع الجمهور.

كما يستخدم البريد الإلكتروني في الاتصال السياسي المؤسسي، خصوصًا في المراسلات وتوزيع المعلومات على جمهور محدد، بينما تسمح المنصات التفاعلية والاستطلاعات الرقمية بجمع آراء الجمهور والتعرف على اهتماماته واتجاهاته.

وتتميز القنوات الرقمية بأنها أكثر سرعة وتفاعلية وأقل ارتباطًا بالحدود الجغرافية، لكنها في الوقت نفسه تفرض تحديات مرتبطة بالمعلومات المضللة والشائعات وصعوبة التحكم في المحتوى بعد انتشاره. ولذلك يحتاج استخدامها السياسي إلى تخطيط دقيق، ومتابعة مستمرة، والتحقق من المعلومات، والالتزام بالقواعد القانونية والأخلاقية.

3. الاتصال السياسي والرأي العام والدعاية والتأثير في البيئة الرقمية:

أصبح الاتصال السياسي عنصرًا محوريًا في تشكيل الرأي العام والتأثير في المواقف السياسية، خاصة مع اتساع استخدام الوسائل الرقمية وتداخلها مع عملية صناعة القرار.

أولا: الاتصال السياسي والرأي العام

يرتبط الاتصال السياسي بالرأي العام ارتباطًا وثيقًا، لأن الرسائل والمعلومات والمواقف السياسية تساهم في تكوين اتجاهات الجمهور تجاه القضايا العامة والمؤسسات والقيادات السياسية. فمن خلال الخطابات والبيانات والبرامج الإعلامية والمنشورات الرقمية، يتم تقديم القضايا السياسية وتفسيرها للجمهور، الأمر الذي يؤثر في طريقة فهمها وتقييمها.

وفي المقابل، يمثل الرأي العام مصدرًا مهمًا للمعلومات بالنسبة للفاعلين السياسيين، إذ يسمح لهم بالتعرف على اتجاهات المواطنين ومطالبهم ومواقفهم من السياسات والقرارات المختلفة. وقد ساهمت الوسائل الرقمية في تسريع هذه العملية، من خلال التعليقات والاستطلاعات والنقاشات والمنشورات التي تعكس اهتمامات الجمهور.

ومن ثم، فإن الاتصال السياسي لا يقتصر على التأثير في الرأي العام، بل يتأثر به أيضًا، مما يجعل العلاقة بين الطرفين علاقة متبادلة. وكلما اتسم الاتصال بالوضوح والمصداقية والاستجابة لمطالب المجتمع، زادت إمكانية بناء الثقة بين المؤسسات والجمهور.

ثانيا: الدعاية السياسية وأساليب التأثير

تعد الدعاية السياسية أحد أشكال الاتصال التي تستهدف التأثير في اتجاهات الجمهور ومواقفه وسلوكه السياسي. وتستخدم في هذا المجال مجموعة من الأساليب، من بينها التركيز على القضايا التي تخدم الرسالة السياسية، وتكرار الأفكار والشعارات، واستخدام الرموز والصور المؤثرة، وإبراز الجوانب الإيجابية للجهة السياسية وتقليل الاهتمام بالجوانب السلبية.

كما يمكن أن تعتمد الدعاية على الاستمالات العاطفية من خلال الخوف أو الأمل أو الشعور بالانتماء، إلى جانب الاستمالات العقلية القائمة على تقديم الحجج والمعلومات. وفي البيئة الرقمية، أصبح التأثير أكثر سرعة بسبب قدرة الرسائل على الانتشار وإعادة المشاركة خلال فترة زمنية قصيرة.

وتزداد خطورة بعض أساليب التأثير عندما تعتمد على المعلومات المضللة أو الأخبار الكاذبة أو التلاعب بالمحتوى، لذلك أصبحت الحاجة إلى التحقق من المعلومات والوعي الإعلامي والرقمي ضرورية للحد من آثارها على الجمهور.

ثالثا: الاتصال السياسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي

أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي من أهم أدوات الاتصال السياسي المعاصر، لما توفره من إمكانية الوصول المباشر إلى الجمهور والتفاعل معه بصورة مستمرة. وتستخدم المؤسسات والأحزاب والشخصيات السياسية هذه الشبكات لنشر المواقف والبرامج والتصريحات، وتغطية النشاطات والفعاليات، والتفاعل مع القضايا التي تشغل المواطنين.

وقد أدت هذه المنصات إلى تقليص المسافة بين الفاعل السياسي والجمهور، إذ أصبح المواطن قادرًا على التعليق وطرح الأسئلة ومناقشة الرسائل السياسية وإعادة نشرها. كما تسمح للفاعلين السياسيين بمتابعة ردود الفعل والتعرف على القضايا الأكثر حضورًا في النقاش العام.

غير أن هذا الاستخدام يطرح تحديات، من أهمها سرعة انتشار الشائعات والمعلومات غير الدقيقة، والاستقطاب السياسي، وصعوبة التحكم في المحتوى بعد انتشاره. ولذلك يتطلب الاتصال السياسي عبر هذه الشبكات الالتزام بالدقة والشفافية والمسؤولية في إنتاج ونشر المعلومات.

رابعا: الاتصال السياسي في ظل العولمة والتحول الرقمي

أدت العولمة والتحولات الرقمية إلى توسيع نطاق الاتصال السياسي، فلم تعد الرسائل السياسية مرتبطة بحدود الدولة أو الوسائل المحلية، بل أصبح من الممكن وصولها إلى جمهور دولي خلال وقت قصير. كما أصبح المواطن قادرًا على متابعة الأحداث السياسية في دول مختلفة والتفاعل معها بصورة مباشرة.

وساهم التحول الرقمي في زيادة سرعة تداول المعلومات وتعدد مصادرها، وأصبح الفاعلون السياسيون والمؤسسات الحكومية مطالبين بالتعامل مع بيئة اتصالية أكثر انفتاحًا وتنافسًا. كما أتاحت التقنيات الرقمية فرصًا جديدة للتواصل والمشاركة، لكنها في المقابل ساهمت في ظهور تحديات تتعلق بالخصوصية والمعلومات المضللة والأمن الرقمي.

وبذلك أصبح الاتصال السياسي أكثر سرعة وتعددًا وتفاعلًا، وأصبحت قدرة المؤسسات على إدارة حضورها الرقمي جزءًا من قدرتها على التواصل الفعال مع المجتمع.

خامسا: الاتصال السياسي وصناعة القرار والسياسات العامة

يساهم الاتصال السياسي في توفير المعلومات والآراء التي تساعد صناع القرار على فهم القضايا والمشكلات العامة. فمن خلال وسائل الاتصال المختلفة، تصل إلى المؤسسات السياسية مطالب المواطنين وملاحظاتهم ومواقف الأحزاب والجماعات المختلفة، وهو ما يمكن أن يؤثر في تحديد الأولويات العامة.

كما يؤدي الاتصال دورًا في شرح السياسات والقرارات بعد اعتمادها، بما يساعد على تعريف الجمهور بأهدافها ومبرراتها وآثارها. ويعد التواصل الواضح مع المواطنين عنصرًا مهمًا في تعزيز قبول السياسات العامة، خاصة عندما تكون القرارات ذات تأثير مباشر في المجتمع.

وفي البيئة الرقمية، أصبحت عملية التفاعل أسرع، إذ يستطيع صانع القرار متابعة النقاشات العامة والآراء المتداولة حول قضية معينة والاستفادة منها في فهم اتجاهات المجتمع. ومع ذلك، لا ينبغي اعتبار التفاعل الرقمي وحده أساسًا كافيًا لصناعة القرار، وإنما يجب دمجه مع الدراسات والمعلومات الرسمية والخبرات المتخصصة.

وعليه، يمثل الاتصال السياسي حلقة وصل بين المجتمع وصانع القرار، ويساهم في نقل المطالب وتفسير السياسات وتعزيز المشاركة والمساءلة العامة.

خلاصة:

ختاماً، يتضح أن الاتصال السياسي ليس مجرد آلية إعلامية تابعة للمؤسسات الرسمية، بل هو عملية محورية وديناميكية تحدد طبيعة العلاقة بين السلطة والمجتمع وتضمن استمرارية النظم السياسية. لقد أحدثت البيئة الرقمية ثورة حقيقية في هذا المجال، حيث كسرت احتكار قنوات الاتصال التقليدية وجعلت من المواطن فاعلاً أساسياً في النقاش العام. ومع ذلك، تظل التحديات المرتبطة بالمعلومات المضللة وسرعة الاستقطاب تتطلب وعياً مستمراً ويقظة استراتيجية، لبناء اتصال سياسي شفاف وفعال يسهم في ترشيد الرأي العام، ودعم صناعة القرار، وتوجيه السياسات العامة بما يخدم تطلعات المجتمع ويحقق الاستقرار.

أسئلة التحصيل المعرفي:

1. كيف يساهم الاتصال السياسي الفعال في تعزيز مبدأ المساءلة داخل الأنظمة الديمقراطية؟
2. ما هو الفارق الجوهري في العلاقة مع الجمهور بين قنوات الاتصال السياسي التقليدية والقنوات الرقمية؟
3. كيف توظف جماعات المصالح آليات الاتصال السياسي للتأثير على مسار السياسات العامة؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تفرضها شبكات التواصل الاجتماعي على عملية إدارة الاتصال السياسي المؤسسي؟
5. كيف يتم استخدام الدعاية السياسية كأداة لتوجيه الرأي العام في أوقات الأزمات؟
6. حلل العلاقة التبادلية بين الرأي العام والاتصال السياسي، وكيف ساهمت البيئة الرقمية في إعادة صياغة هذه العلاقة وإحداث توازن جديد للقوى.
7. ناقش دور الاتصال السياسي في ترشيد عملية صناعة السياسات العامة وتحقيق الاستقرار المؤسسي والمجتمعي.
8. كيف أثر تداخل أدوار الفاعلين في الاتصال السياسي المعاصر على طبيعة ومضمون الخطاب السياسي الموجه للمواطنين؟

.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه المطبوعة، يتضح أن الاتصال يمثل عملية أساسية في حياة الإنسان، وعنصرًا لا غنى عنه في بناء العلاقات الاجتماعية وتنظيم التفاعلات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات. فالإنسان لا يعيش بمعزل عن محيطه، وإنما يعتمد على الاتصال في نقل أفكاره ومعلوماته ومواقفه، وفي فهم الآخرين والتأثير فيهم، الأمر الذي جعل الاتصال من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في مختلف العلوم، ولا سيما علوم الإعلام والاتصال والعلوم الاجتماعية والسياسية.

وقد أظهرت دراسة نماذج الاتصال أن فهم العملية الاتصالية لم يتوقف عند تصور واحد، بل عرف تطورًا مستمرًا تبعًا لتطور الفكر الاتصالي وتغير طبيعة المجتمع ووسائل الاتصال. فقد قدم الباحثون نماذج مختلفة حاولت تبسيط العملية الاتصالية والكشف عن عناصرها الأساسية، بدءًا من المصدر والرسالة والوسيلة والمتلقي، وصولًا إلى مفاهيم أكثر تطورًا، مثل التفاعل والتغذية الراجعة والسياق الاجتماعي والثقافي الذي تتم داخله العملية الاتصالية. ومن خلال هذه النماذج أصبح من الممكن فهم الاتصال بصورة أكثر وضوحًا، والتمييز بين مختلف مكوناته والعلاقات التي تربط بينها.

كما بينت دراسة نماذج الاتصال السياسي أن الاتصال يشكل جزءًا أساسيًا من الحياة السياسية، إذ يساهم في انتقال المعلومات بين مختلف أطراف النظام السياسي، ويساعد على التعبير عن المطالب والآراء، وتكوين الرأي العام والتأثير فيه، كما يرتبط بعملية صنع القرار والاستجابة للمطالب والضغوط الاجتماعية. وتبرز أهمية نماذج لاسويل وإيستون ودويتش في محاولة تفسير هذه العلاقات وفهم الدور الذي تؤديه المعلومات والاتصال داخل النظام السياسي.

يمكن القول إن دراسة الاتصال ونماذجه تتيح فهمًا أعمق لطبيعة العملية الاتصالية، باعتبارها عملية ديناميكية ومتطورة تتأثر بعناصر متعددة، ولا تقتصر على مجرد نقل رسالة من مرسل إلى مستقبل. كما أن تعدد النماذج يعكس تعدد زوايا النظر إلى الاتصال واختلاف الأهداف التي يسعى الباحث إلى تفسيرها، وهو ما يجعل دراسة هذه النماذج أساسًا مهمًا لفهم الظواهر الإعلامية والاجتماعية والسياسية، وعليه ومما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- الاتصال عملية أساسية في حياة الفرد والمجتمع، ومن خلالها يتم تبادل المعلومات والأفكار والمواقف والخبرات.
- تعدد نماذج الاتصال يرجع إلى اختلاف الباحثين في تفسير العملية الاتصالية وتركيز كل نموذج على عناصر أو علاقات معينة.
- النماذج العامة للاتصال ساهمت في توضيح مكونات العملية الاتصالية، مثل المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل، ثم تطورت لتشمل التفاعل والتغذية الراجعة والسياق المحيط بالاتصال.
- النماذج الاتصالية ليست متطابقة، فلكل نموذج تصور خاص لطبيعة الاتصال والعلاقات بين عناصره، ولذلك لا يمكن الاعتماد على نموذج واحد لتفسير جميع أشكال الاتصال.

خاتمة

- الاتصال السياسي يمثل مجالًا مهمًا من مجالات الاتصال، لما يؤديه من دور في نقل المعلومات والآراء والمطالب بين مختلف أطراف العملية السياسية.
- المعلومات والاتصال عنصران أساسيان في النظام السياسي، إذ يساعدان على معرفة المطالب والضغوط والاستجابة لها، كما يرتبطان بعملية صنع القرار.
- تطور وسائل الاتصال أدى إلى تطور نماذج الاتصال، فلم تعد العملية الاتصالية تُفهم باعتبارها مجرد انتقال خطي للمعلومات، وإنما أصبحت تُدرس باعتبارها عملية تفاعلية مرتبطة بالسياق الاجتماعي والسياسي.
- إن الإلمام بمختلف نماذج الاتصال يساعد الطالب على تحليل الظواهر الاتصالية والإعلامية والسياسية بصورة أكثر دقة، وفهم طبيعة العلاقات التي تنشأ بين أطراف العملية الاتصالية.

وفي الأخير إن التوفيق في إنجاز هذ العمل كان بفضل الله فما كان فيها من نقص فمني ومن الشيطان أسأل الله أن يكون قد وفقنا في هذا العمل وأن يكون دليلا للباحثين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، ط. 2، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1996.
2. ابن منظور، لسان العرب، ط. 1، مادة وصل، المجلد الخامس، دار الصادر، بيروت، 1997.
3. أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 1985.
4. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الإدارة والعلوم التجارية، دار الكتاب المصري، مصر، 2004.
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط. 6، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
7. أرسطو وأفلاطون، الدراسات القديمة لفن الاتصال والخطابة، ط. 1، دار المعرفة العتيقة، أثينا، 350 ق.م.
8. أسامة كامل ومحمد العريفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، المنامة، البحرين، 2006.
9. إريك بارنو، الاتصال بالجماهير، ترجمة صلاح عز الدين وآخرون، القاهرة، مكتبة مصر، 1982.
10. إسماعيل سعيد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2020.
11. أليسون فيكر، دليل العلاقات العامة: مرجع شامل، ترجمة عبد الحميد أحمد الخزامي، ط. 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
12. أمال عميرات، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، ط. 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
13. تشارلز أسجود وويلبر شرام، عمليات الاتصال السلوكية، ط. 1، دار إدواردز، ميتشيغان، 1959.
14. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
15. جميل أحمد أخضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 1998.
16. جون رايلي وماتيلدا رايلي، الاتصال الجماهيري والتركيب الاجتماعي، ط. 2، دار النشر المعاصرة، نيويورك، 1953.
17. حسن الحلبي، العلاقات العامة والإدارة، ط. 1، المكتبة الإدارية، بيروت، لبنان، 1993.
18. حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976.
19. حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
20. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. دافيد بيرلو، عملية الاتصال: مقدمة في النظرية والتطبيق، ط. 1، دار هولت ورينهارت ووانستون، نيويورك، 1960.
22. ديفيد إيستون، النظام السياسي: بحث في حالة علم السياسة، ط. 1، منشورات كنوبف، نيويورك، 1953.

23. راشد محمد عطية أبو صواوية، تنمية مهارات التواصل، ط. 1، أثراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

24. رجاء مكي طبارة، دراسة نظرية وعلمية لتقنيات وميادين في علم النفس الاجتماعي، ط. 1، بيسان للنشر والتوزيع والإعلام، بيروت، 2000.

25. زكي محمود هاشم، العلاقات العامة، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1996.

26. سعيد سراج، الرأي العام: مقوماته وأثره في النظم السياسية المعاصرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1978.

27. سمير حسين وآخرون، إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للحقوق، الرياض، السعودية، 1991.

28. سهام قنيفي، العلاقات العامة المفهوم الخصائص المبادئ والوظائف، 2021.

29. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.

30. شعبان حمدي، وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر، 2008.

31. شنوان علي شيبة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.

32. صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

33. عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

34. عبد الفتاح بوخمخ الطائي، الاتصالات الإدارية وتطبيقاتها في المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

35. عبد الغفار رشاد، القيادة السياسية في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2005.

36. عبد المعطي محمد، أسس العلاقات العامة، دار حامد، الأردن، 2004.

37. عدنان يوسف العتوم وآخرون، تنمية مهارات التفكير: نماذج نظرية وتطبيقات عملية، ط. 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

38. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه – نظرياته – وسائله، ط. 1، دار الفجر، القاهرة، 2003.

39. فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط. 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.

40. فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011.

41. فوادة البكري، الإعلام السياحي، دار النشر للجامعات، مصر، 2001.

42. كارل ديتش، أعصاب الحكومة: نماذج من الاتصال السياسي والتحكم، ط. 2، المطبوعات الحرة، نيويورك، 1963.

43. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط. 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

44. كرم علي حافظ، إدارة الجوار والتفاوض، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

45. كلود شانون ووارين ويفر، النظرية الرياضية للاتصال، ط. 2، مطبعة جامعة إلينوي، أوربانا، 1949.

46. محفوظ أحمد جودة، إدارة العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، ط. 1، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

47. محمد عبد الله، العلاقات العامة، مطبعة دار التأليف، القاهرة، 1982.

48. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.

49. محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط. 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001.

50. محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1989.

51. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط. 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

52. محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

53. محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، رؤية معاصرة، ط. 4، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001.

54. محمد شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1982.

55. محمود معن عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

56. مصطفىٰ حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط. 2، دار الطلبة، بيروت، لبنان، 1992.

57. مصطفىٰ عشوي، أسس علم النفس التنظيمي والتصنيعي، ط. 1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

58. ميلفين ديفلور، نماذج الاتصال الجماهيري، ط. 1، منشورات ديفيد مكاي، نيويورك، 1966.

59. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

60. هارولد لاسويل، تركيب ووظيفة الاتصال في المجتمع، ط. 1، مؤسسة هابر ورو، نيويورك، 1948.

61. هاشم محمد رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

62. وسام فاضل راضي ومهند حميد، الإعلام الجديد تحولات اتصالية ورؤىٰ معاصرة، 2017.

63. ويلبر شرام، كيف يعمل الاتصال، ط. 3، مطبعة جامعة إلينوي، أوربانا، 1954.

ثانياً: المقالات العلمية

1. إبراهيم بلحيمر، «جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة»، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2016.
2. جورج جيربنر، «نحو نظرية عامة في الاتصال»، مجلة الاتصال، واشنطن، 1956.
3. سالم بركاهم، «نماذج ممارسة العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الجزائرية -دراسة حالة جامعة الجزائر 3-»، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 03، الجزائر، 2024.
4. سمية سامر ومحمد شباح، «المفاوضات: مقاربة علمية قانونية»، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، الجزائر، 2020.
5. الصالحي حاتم، «العلاقات العامة الرقمية: مراجعة نظرية للمفهوم وعوامل الظهور والتحديات»، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 9، العدد 4، 2021.
6. عبد الله بوجلال، «الرأي العام، مفهومه، تكوينه، خصائصه، مظاهره وأهمية قياسه»، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 7، العدد 27، الجزائر، 1991.
7. العكل شروق، «العلاقات العامة في العالم الرقمي: المفهوم والأدوات»، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2022.
8. محمودي محمد بشير، «آليات تنظيم إدارة العلاقات العامة في صناعة الجمهورية»، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، 2022.
9. ينون فاطمة الزهرة، «العلاقات العامة الرقمية في المنظمة وتحدياتها: مقاربة نظرية»، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2023.

ثالثاً: المطبوعات العلمية

1. آيت أوقاسي فتيحة، تقنيات التفاوض، مطبوعات جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2024/2023.
2. باشوشي كنزة، إدارة العلاقات العامة، مطبوعات جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022/2021.
3. بن طراد وفاء، تقييم الرأي العام، مطبوعات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021/2020.
4. جناد إبراهيم، محاضرات في مهارات الاتصال في العلاقات العامة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2025/2024.
5. حسناء مشري، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2021-2022.

6. حسينة أقراد، مطبوعة دروس وحدة العلاقات العامة، مطبوعات جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2023/2022.
7. رشيدة أوبختي، الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجّهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تلمسان، 2022-2023.
8. شاوش أسماء، محاضرات مقياس مهارات الاتصال في العلاقات العامة، مطبوعات جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2025/2024.
9. فوزي بومنجل، الاتصال والرأي العام، مطبوعات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2022/2021.
10. كلفاح أمينة، استراتيجيات الاتصال، مطبوعات جامعة البليدة 02 لونيسي علي، الجزائر، 2021/2020.
11. لعجال عفيفة، مقياس مهارات الاتصال في العلاقات العامة، مطبوعات جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2026/2025.
12. ممو سهام، تقييم الرأي العام، مطبوعات جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2023/2022.
13. منية دحدوح، محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015-2016.

رابعاً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Bergeron، P. G.، La gestion moderne théorie et cas، édition Gaëtan Morin، Québec، 1989.
2. Kitchen، P.، Public Relations: Principles and Practice، International Thomson Business Press، London، UK، 1997.
3. Lamizet، Bernard et Silem، Ahmed، Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication، Ellipses، Paris، France، 1997.
4. L'Etang، Jacquie and Pieczka، Magda، Critical Perspectives in Public Relations، London، Thomson Press، 1996.
5. Morsel، H.، Histoire de la communication dans la grande entreprise، Entreprise et histoire، Mars، 1996.
6. Robison، E. J.، Communication and Public Relations، Charles E. Merrill Publishing Co.، Ohio، USA، 1996.
7. Viale، T.، La communication d'entreprise pour une histoire des médias et des écoles، Édiction L'Harmattan، Paris، France، 1997.
8. Wolton، D.، Il faut sauver la communication، édition Flammarion، Paris، 2005.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
مقدمة	3
المحاضرة الأولى: مدخل إلى العملية الاتصالية	
تمهيد	5
1. مفهوم الاتصال	5
2. خصائص الاتصال	7
3. أهمية الاتصال	8
4. عناصر العملية الاتصالية ومكوناتها	10
5. أهداف الاتصال	12
6. وظائف الاتصال	14
7. نماذج الاتصال العامة	16
8. النماذج السياسية للاتصال	19
خلاصة	21
أسئلة التحصيل المعرفي	22
المحاضرة الثانية: الاتصال التنظيمي والإداري	
تمهيد	24
1. مفهوم الاتصال التنظيمي والاتصال الإداري	24
2. أشكال الاتصال الإداري	27
3. مسارات الاتصال الإداري	29
4. مجالات الاتصال في المؤسسات العامة والسياسية	31
5. معايير وشروط فعالية الاتصال الإداري	32
6. معوقات الاتصال الإداري والتنظيمي	33
7. طرق وأساليب تحسين الاتصال والتغلب على معوقاته	36
خلاصة	37
أسئلة التحصيل المعرفي	38

قائمة المحتويات

المحاضرة الثالثة: مدخل مفاهيمي للعلاقات العامة	
تمهيد	40
1. مفهوم العلاقات العامة	40
2. خصائص ومبادئ العلاقات العامة	46
3. التمييز بين العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة	47
4. أهمية العلاقات العامة	51
5. أهداف العلاقات العامة	51
6. مجالات عمل العلاقات العامة	53
خلاصة	55
أسئلة التحصيل المعرفي	56
المحاضرة الرابعة: التطور التاريخي للعلاقات العامة	
تمهيد	58
1. النشأة والتطور التاريخي للعلاقات العامة	58
2. العوامل المؤثرة في تطور العلاقات العامة وفلسفتها	59
3. أسس وقواعد العلاقات العامة	60
4. نماذج العلاقات العامة	61
أسئلة التحصيل المعرفي	63
المحاضرة الخامسة: إدارة وتنظيم العلاقات العامة	
تمهيد	65
1. مفهوم التنظيم في العلاقات العامة وأهميته	65
2. مبادئ وأساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة	66
3. أهداف التنظيم في العلاقات العامة	69
4. عناصر التنظيم في العلاقات العامة	70
5. أدوات التنظيم في العلاقات العامة	71
6. موقع ومكانة إدارة العلاقات العامة في الهياكل التنظيمية	72
7. التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة	73

8. الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة في البيئة السياسية والإدارية	74
خلاصة	75
أسئلة التحصيل المعرفي	75
المحاضرة السادسة: التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة	
تمهيد	77
1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للاتصال والعلاقات العامة	77
2. مزايا وأهمية التخطيط الاستراتيجي	78
3. مراحل ومقومات نجاح التخطيط الاتصالي	79
4. دراسة البيئة والتحليل الميداني للوضع الاتصالي	81
5. تحديد واستراتيجيات استهداف الجمهور	82
6. صياغة وإعداد الرسائل الاتصالية	83
7. استراتيجيات التخطيط في العلاقات العامة	85
خلاصة	86
أسئلة التحصيل المعرفي	87
المحاضرة السابعة: الجمهور وبحوث العلاقات العامة	
تمهيد	89
1. مفهوم جمهور العلاقات العامة	89
2. تصنيفات وأنواع جمهور العلاقات العامة	90
3. الجمهور الداخلي والخارجي في المؤسسات العامة والسياسية	92
4. خصائص الجمهور السياسي والمواطنين	93
5. بحوث ودراسات الجمهور وأهميتها	94
6. أساليب جمع وتحليل معلومات الجمهور	95
خلاصة	96
أسئلة التحصيل المعرفي	97
المحاضرة الثامنة: الرأي العام والصورة الذهنية	
تمهيد	99

1. مفهوم الرأي العام وخصائصه	99
2. أنواع الرأي العام ومستوياته	101
3. ديناميكية تشكل الرأي العام والعوامل المؤثرة فيه	104
4. مظاهر الرأي العام	105
5. طرق وأدوات قياس الرأي العام	106
6. مفهوم الصورة الذهنية ومكوناتها	107
7. العلاقة بين الصورة الذهنية والرأي العام	107
خلاصة	108
أسئلة التحصيل المعرفي	109
المحاضرة التاسعة: وسائل وتقنيات الاتصال في العلاقات العامة	
تمهيد	111
1. وسائل الاتصال في العلاقات العامة	111
2. شبكات الاتصال ونُظم المعلومات في العلاقات العامة	114
3. دور وسائل الاتصال الجماهيرية في العلاقات العامة	115
4. معايير اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة	116
خلاصة	117
أسئلة التحصيل المعرفي	118
المحاضرة العاشرة: مهارات الاتصال والتفاعل في العلاقات العامة	
تمهيد	120
1. مفهوم مهارة الاتصال ومكوناتها	120
2. أنواع مهارات الاتصال	122
3. أهمية تعلم مهارات الاتصال في مجال العلوم السياسية	124
خلاصة	126
أسئلة التحصيل المعرفي	126
المحاضرة الحادية عشر: التفاوض وبناء التوافق في البيئة السياسية والإدارية	
تمهيد	128

1. ماهية التفاوض	128
2. مراحل العملية التفاوضية	132
3. استراتيجيات وأساليب التفاوض	134
4. المهارات الواجب توفرها في فريق التفاوض	135
5. محددات النجاح في عملية التفاوض	136
6. نتائج ومخرجات العملية التفاوضية	138
خلاصة	139
أسئلة التحصيل المعرفي	139
المحاضرة الثانية عشر: القيادة والاجتماعات وإدارة فرق العمل	
تمهيد	141
1. مفهوم القيادة في التنظيم الإداري والسياسي	141
2. أنماط القيادة وأساليبها	142
3. المهارات القيادية والاتصالية	142
4. مهارة إدارة الاجتماعات ومراحل تسييرها	143
5. إدارة فرق العمل والتنسيق بينها	143
خلاصة	144
أسئلة التحصيل المعرفي	145
المحاضرة الثالثة عشر: العلاقات العامة الرقمية والاتصال السياسي	
تمهيد	147
1. مفهوم العلاقات العامة الرقمية وخصائصها	147
2. التحول من العلاقات العامة التقليدية إلى الرقمية	149
3. الخدمات والمنصات الرقمية المستحدثة للعلاقات العامة	151
4. أنماط الاتصال الإلكتروني لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة	153
5. إدارة المحتوى والسمعة الرقمية	154
خلاصة	156
أسئلة التحصيل المعرفي	157

قائمة المحتويات

المحاضرة الرابعة عشر: الاتصال السياسي في البيئة المعاصرة	
تمهيد	159
1. مفهوم الاتصال السياسي وخصائصه	159
2. الفاعلون والقنوات في الاتصال السياسي	161
3. الاتصال السياسي والرأي العام والدعاية والتأثير في البيئة الرقمية	163
خلاصة	165
أسئلة التحصيل المعرفي	166
خاتمة	**167**
قائمة المصادر والمراجع	**170**
قائمة المحتويات	**176**