

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة  
- دراسة حالة قطاع تأمين المركبات -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

نوري منير

من إعداد الطالبة

مانع فاطمة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الجزائر 3	الأستاذ الدكتور علي عبد الله
مقرا	جامعة الشلف	الأستاذ الدكتور نوري منير
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	الأستاذ الدكتور سويسي عبد الوهاب
ممتحنا	جامعة المدية	الأستاذ الدكتور يرقى حسين
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	الدكتورة سواكري مباركة
ممتحنا	جامعة الشلف	الدكتور مداح عرايبي الحاج

السنة الجامعية 2014 - 2015

## شكر

هذا العمل تمّ بمساهمة ومساعدة الكثير من الأفراد الذين نقدم لهم الشكر الجزيل عن كل مجهوداتهم ومهما أكثرنا من الشكر فلن نستطيع أن نوفي حقهم علينا، فبارك الله فيهم جميعا ورزقهم الصحة والعافية.

- الأستاذ الدكتور منير نوري والذي كان مشرفا على العمل طيلة مدة انجازه وهو صاحب الفضل في مدنا بفكرة الموضوع وتشجيعنا على التسجيل في الدكتوراه بجامعة الجزائر 3.

- أعضاء لجنة المناقشة: الرئيس أ.د علي عبد الله - المشرف أ.د منير نوري - الممتحن أ.د سويسي عبد الوهاب - الممتحن أ.د يرقى حسين - الممتحن د. مداح عرايبي الحاج - الممتحنة د. سواكري مباركة نشكركم على موافقتهم لمناقشة هذا العمل واثراء محتواه من خلال ملاحظاتهم وأسئلتهم ونصائحهم القيمة.

- أعضاء لجنة التحكيم: أ.د آيت زيان حورية، د. بن عناية جلول (جامعة خميس مليانة)، د. مداح عرايبي الحاج و د. حساني حسين و د. مجاهدي فاتح (جامعة الشلف)، نشكركم على وقتكم الذي خصصتموه للتحكيم وعلى الاقتراحات والنصائح والملاحظات التي لم تبخل علينا بها.

- الأستاذ أحمد كروك: مدقق لغوي ومفتش اللغة العربية بمديرية التربية لولاية عين الدفلى، شكرا على المجهودات التي بذلتها في التصحيح اللغوي، فقدنا استفدنا منك الكثير في قواعد اللغة والنحو، ولولا مجهوداتكم لنقص العمل.

- الأستاذ بوهراوة زورة: أستاذ الاعلام اللآلي بالتكوين المهني لدائرة العبادية ولاية عين الدفلى والذي استفدنا منه الكثير في استخدام البرامج المعلوماتية التي استخدمت في تحرير وتحليل بيانات الدراسة. - جامعة الجزائر 3 : نتقدم بالعرفان والامتنان لكل الموظفين والعَمال، ونخص بالذكر القائمون على مصلحة نيابة العمادة لما بعد التدرج بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لأنكم

مكنتمونا من الالتحاق بأعرق جامعة جزائرية، فشكرا جزيلا على كل الجهود التي بذلتموها لنتكّل نحن بالنجاح.

- الأساتذة الآتية أساؤهم: أ.د. أيت زيان كمال ود. حمدوش محمد و د. نور الدين جليد (جامعة خميس مليانة)، قدمتم لنا الدعم فيما يخص النشر، بارككم الله.

- القائمون على مكتبة العلوم الإقتصادية لجامعة الشلف وفي مقدمتهم عميد الكلية د. بن نافلة قدور نشكركم على التسهيلات والمبادرات التي قدمتموها خصيصا لطلبة الدراسات العليا فيما يخص توفير المراجع والإطلاع عليها.

- شكر خاص جدا إلى والدي الكريمين، وزوجي وبنائي مريم، محمد، زكرياء ويوسف على مساندتي الدائمة.

## فهرس المحتويات

أ	فهرس المحتويات
ث	قائمة الأشكال
ج	قائمة الجداول
ش	المقدمة العامة
01	<b>الفصل الأول: طبيعة العلاقات العامة</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: العلاقات العامة بين تعدد المفاهيم و الارتباط بالأنشطة الاتصالية الأخرى</b>
03	<b>المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة ومراحل تطورها</b>
03	أولا: مفهوم العلاقات العامة
08	ثانيا: ميلاد العلاقات العامة و أهم المنظرين فيها
12	<b>المطلب الثاني: أهداف العلاقات العامة و الفرق بينها و بين أدوات الاتصال الأخر</b>
12	أولا - أهداف العلاقات العامة و أسباب الاهتمام بها
14	ثانيا - العلاقة بين العلاقات العامة و الأنشطة الاتصالية الأخرى
18	<b>المبحث الثاني: العمليات الإدارية للعلاقات العامة</b>
18	<b>المطلب الأول: التخطيط و التنظيم في جهاز العلاقات العامة</b>
18	أولا - العمليات الأصلية للعلاقات العامة
19	ثانيا - التخطيط في جهاز العلاقات العامة
24	ثالثا- التنظيم في العلاقات العامة
27	<b>المطلب الثاني: التوجيه و الرقابة في العلاقات العامة</b>
27	أولا - التوجيه في العلاقات العامة
30	ثانيا - التقييم و الفعالية في العلاقات العامة
37	<b>المبحث الثالث: مبادئ العلاقات العامة</b>
37	<b>المطلب الأول: العلاقات الإنسانية و المسؤولية الأخلاقية</b>
37	أولا - العلاقات الإنسانية
40	ثانيا - المسؤولية الأخلاقية
43	<b>المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية و علاقات التحفيز</b>
43	أولا - المسؤولية الاجتماعية
46	ثانيا - التحفيز
50	خلاصة
52	<b>الفصل الثاني: طبيعة الصورة الذهنية</b>
53	تمهيد
54	<b>المبحث الأول: أساسيات حول الصورة الذهنية</b>
54	<b>المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية</b>
54	أولا - الصورة الذهنية و اختلاف المفهوم
56	ثانيا - تعريف الصورة الذهنية
58	ثالثا - تعريف الصورة الذهنية في مجال التسويق
61	<b>المطلب الثاني: مفاهيم قريبة من الصورة الذهنية</b>
61	أولا - الفرق بين الصورة الذهنية و الصورة النمطية
62	ثانيا- مصطلحات قريبة من الصورة الذهنية

## فهرس المحتويات

68	المبحث الثاني: الصورة الذهنية (خصائصها، أنواعها و أهميتها)
68	المطلب الأول: خصائص و أهمية الصورة الذهنية
68	أولا - أهمية الصورة الذهنية
69	ثانيا- خصائص الصورة الذهنية
70	ثالثا- أصحاب المصلحة و أنواع الصورة الذهنية
76	المطلب الثاني: علاقة الصورة بهوية و سمعة المؤسسة
76	أولا- علاقة الصورة بالهوية
79	ثانيا - علاقة الصورة بسمعة المؤسسة
85	المبحث الثالث: تكوين الصورة الذهنية و أجزائها
85	المطلب الأول: تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة
85	أولا - العناصر المكونة للصورة الذهنية
86	ثانيا - العوامل المؤثرة في تكوين الصور الذهنية
88	ثالثا - مصادر تكوين الصورة الذهنية
89	رابعا - أدوات تكوين الصورة الذهنية
90	المطلب الثاني: أجزاء الصورة الذهنية للمؤسسة
90	أولا- تقسيم الصورة بحسب فئات المجتمع
91	ثانيا - تقسيم الصورة الذهنية بحسب عناصر تجارية
98	خلاصة
100	الفصل الثالث: مبادئ العلاقات العامة وتشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة
101	مقدمة
102	المبحث الأول: النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في إيصال الصورة الذهنية
102	المطلب الأول: مفهوم العملية الاتصالية للعلاقات العامة والصعوبات والعوائق التي تواجهها
102	أولا- مفهوم العملية الاتصالية للعلاقات العامة
104	ثانيا : الصعوبات والعوائق التي تواجه العملية الاتصالية
106	المطلب الثاني: النماذج الاتصالية للعلاقات العامة
106	أولا - نماذج " Gruning "
109	ثانيا - نموذج " Pearson "
109	ثالثا - نموذج " Sharp "
111	المبحث الثاني: العناصر التي تستند عليها العلاقات العامة في إدارتها للصورة الذهنية
111	المطلب الأول: علاقة إدارة الصورة الذهنية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة
111	أولا - علاقة إدارة الصورة الذهنية بشخصية و هوية المؤسسة
114	ثانيا - العناصر المشكلة للصورة الذهنية لدى الموظفين و العملاء
121	المطلب الثاني : متطلبات تشكيل الصورة الذهنية
121	أولا - دور سياسة العلاقات العامة في تشكيل الصورة
123	ثانيا - مراحل تشكيل الصورة الذهنية
125	المبحث الثالث: اتصال العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
125	المطلب الأول: علاقة اتصال الصورة بسلوك المستهلك
125	أولا - تدخل الصورة في مراحل قرار الشراء عند المستهلك
127	ثانيا - استراتيجيات الإقناع و التأثير في اتصال الصورة الذهنية
136	المطلب الثاني: إدارة العلاقات العامة للصورة الذهنية
136	أولا- قياس الصورة

## فهرس المحتويات

140	ثانيا - تخطيط الصورة المرغوبة
141	ثالثا - تنفيذ الصورة الذهنية المرغوبة
142	خلاصة
145	<b>الفصل الرابع: أثر مبادئ العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة - الدراسة الميدانية -</b>
146	تمهيد
146	<b>المبحث الأول: مواصفات عينة الدراسة</b>
146	<b>المطلب الأول: التعريف بالأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة</b>
146	أولا- الخطوات الأساسية التي تمر بها عملية تحليل بيانات الدراسة
147	ثانيا- المقاييس الإحصائية
147	ثالثا- الاختبارات الإحصائية
150	<b>المطلب الثاني: تعريف العينة</b>
150	أولا- المؤسسات العمومية للتأمينات
151	ثانيا- المؤسسات الخاصة للتأمينات
152	<b>المطلب الثالث: قياس الصدق و تحليل البيانات الشخصية للعينة</b>
152	أولا- قياس صدق و ثبات الاستبيان
153	ثانيا- تحليل البيانات الخاصة بأفراد العينة
156	<b>المبحث الثاني: وصف مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية</b>
156	<b>المطلب الأول : تحليل مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر الزبائن</b>
156	أولا- وصف محاور للعلاقات العامة و الصورة الذهنية بالنسبة لزبائن القطاع الخاص
161	ثانيا- وصف محاور العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر زبائن القطاع العام
167	<b>المطلب الثاني : تحليل مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر الموظفين</b>
167	أولا- وصف محاور العلاقات العامة و الصورة الذهنية بالنسبة لموظفي القطاع الخاص
172	ثانيا- وصف محاور العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر موظفي القطاع العام
179	<b>المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة</b>
179	<b>المطلب الأول: فرضية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة</b>
179	أولا - اختبار الفرضية الفرعية الأولى
183	ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية
187	<b>المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة</b>
187	أولا- علاقة الارتباط بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر الزبائن
189	ثانيا- علاقة الارتباط بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر الموظفين
191	ثالثا - مقارنة علاقة الارتباط لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين و الزبائن
192	<b>المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لأثر مبادئ العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة</b>
192	أولا - قياس علاقة الاتجاه من وجهة نظر الزبائن
195	ثانيا - قياس علاقة الاتجاه من وجهة نظر الموظفين
198	ثالثا- مقارنة علاقات الاتجاه لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن و الموظفين
200	<b>خاتمة عامة</b>
201	النتائج
205	توصيات
206	مقترحات
207	المصادر

قائمة الأشكال

19	الشكل (01): العلاقة ما بين إدارة المشاكل و إدارة العلاقات العامة
20	الشكل(02): عناصر العمليات الإدارية للعلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة
71	الشكل (03): جماعات أصحاب المصالح
75	الشكل (04): تقنيات اتصال الصورة
82	الشكل (05): القِيم المولدة للسمعة
84	الشكل (06): علاقة الارتباط بين الهوية و الصورة و السمعة
96	الشكل (07): المزايا التسويقية لصورة المنتج
112	الشكل (08): المكونات الرئيسية لعملية بناء الصورة والهوية والروابط الحاكمة لاتصالات المؤسسة
113	الشكل (09): نموذج " Shett & Abratt " لإدارة الصورة الذهنية
116	الشكل (10): العناصر المشكلة لصورة المؤسسة لدى الموظفين
119	الشكل (11): العناصر المشكلة لصورة المؤسسة لدى العملاء

## فهرس المحتويات

121	الشكل (12): الأوجه المتخلفة للصورة
132	الشكل (13): نموذج سيرورة التأثير
139	الشكل (14): سلم الصورة
146	الشكل (15): الخطوات المتبعة في تحليل البيانات

## قائمة الجداول

77	الجدول (01): الفرق بين الهوية المؤسسية و الهوية التكوينية
78	الجدول(02): أوجه الاختلاف بين الهوية و الصورة
82	الجدول (03): قيم أصحاب المصلحة والتي تبني عليها السمعة
90	الجدول (04): أجزاء الصورة العامة للمؤسسة
134	الجدول (05): نسبة انتقال المعلومات أثناء عملية
153	الجدول (06): اختبار و صدق استبيان الموظفين باستخدام معامل ألفا كرونباخ
153	الجدول (07): اختبار و صدق استبيان الزبائن باستخدام معامل ألفا كرونباخ
154	الجدول (08): التوزيع التكراري لخصائص أفراد العينة بحسب القطاع
156	الجدول(09): وصف متغيرة العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة / زبائن القطاع الخاص
157	الجدول(10): وصف متغيرة المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة / زبائن القطاع الخاص
158	الجدول(11): وصف متغيرة المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة بالنسبة لزبائن القطاع الخاص
159	الجدول(12): وصف متغيرة التحفيز للعلاقات العامة بالنسبة لزبائن القطاع الخاص
160	الجدول(13): وصف متغيرة الصورة الذهنية بالنسبة لزبائن القطاع الخاص
161	الجدول(14): وصف متغيرة العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام
162	الجدول(15): وصف متغيرة المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام
163	الجدول(16): وصف متغيرة المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام
164	الجدول(17): وصف متغيرة التحفيز للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام
166	الجدول(18): وصف متغيرة الصورة الذهنية للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام

## فهرس المحتويات

167	الجدول(19): وصف متغيرة العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة / موظفي القطاع الخاص
168	الجدول(20): وصف متغيرة المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة / موظفي القطاع الخاص
169	الجدول(21): وصف متغيرة المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة / موظفي القطاع الخاص
170	الجدول(22): وصف متغيرة التحفيز للعلاقات العامة / موظفي القطاع الخاص
171	الجدول(23): وصف متغيرة الصورة الذهنية / موظفي القطاع الخاص
173	الجدول(24): وصف متغيرة العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة / موظفي القطاع العام
174	الجدول(25): وصف متغيرة المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة / موظفي القطاع العام
175	الجدول(26): وصف متغيرة المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة / موظفي القطاع العام
176	الجدول(27): وصف متغيرة التحفيز للعلاقات العامة / موظفي القطاع العام
177	الجدول(28): وصف متغيرة الصورة الذهنية / موظفي القطاع العام
179	الجدول (29):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس
180	الجدول(30):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر
181	الجدول(31):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي
181	الجدول(32):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الوظيفة
182	الجدول(33):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة
183	الجدول(34):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى القطاع
184	الجدول (35):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس
185	الجدول (36):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى متغير العمر
185	الجدول (37):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة للمستوى التعليمي
186	الجدول (38):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى المدة
187	الجدول (39):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى القطاع
188	الجدول (40): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن
189	الجدول (41): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين
191	الجدول (42): مقارنة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن و الموظفين
192	الجدول (43): اختبار فرضية وجود تأثير للعلاقات الإنسانية على تشكيل الصورة الذهنية/ الزبائن
193	الجدول (44): اختبار فرضية وجود تأثير المسؤولية الأخلاقية على تكوين الصورة الذهنية/ الزبائن
194	الجدول (45): اختبار فرضية وجود تأثير المسؤولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية/ الزبائن
194	الجدول (46): اختبار فرضية وجود تأثير التحفيز على تشكيل الصورة الذهنية/ الزبائن
195	الجدول (47):اختبار فرضية وجود تأثير للعلاقات الإنسانية على تشكيل الصورة الذهنية/ الموظفين
196	الجدول (48):اختبار فرضية وجود تأثير المسؤولية الأخلاقية على تشكيل الصورة الذهنية/ الموظفين
197	الجدول (49): اختبار فرضية وجود تأثير المسؤولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية/ الموظفين
198	الجدول (50): اختبار فرضية وجود تأثير التحفيز على الصورة الذهنية/ الموظفين
198	الجدول (51):مقارنة علاقات الاتجاه لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن والموظفين

الوظيفة الأساسية لأي مجتمع كنظام اجتماعي هي إشباع حاجاته و حل مشكلاته التي تواجهه عن طريق المؤسسات كونها العضو المتصل مع الجمهور و المسؤولية أمامه على نموه و ازدهاره، و تأكيداً لهذا الدور تسعى المؤسسة من جانبها لاستخدام كل الأساليب العلمية في إدارتها لاعتبار أن الكفاءة الإدارية هي الركيزة الأولى في إحراز أي تقدم في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و حتى السياسية. لن تجد المؤسسة أنسب من وظيفة العلاقات العامة لتوضيح و تجسيد أهدافها و مسؤولياتها تجاه المجتمع في الواقع العملي فالعلاقات العامة باتت إدارة ذات أهمية في المؤسسات الحديثة، فهي لم تنشأ ترفاً و لم يكن وجودها واستمرارها ثانوياً في حياة المؤسسات، بل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية في وقت معين أفرزت مناخاً ضاغظاً تسبب في ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة.

العلاقات العامة لا تقتصر على مجرد إقامة علاقات و الرد على الشائعات و إنما هي نشاط قائم على أسس علمية في التعامل مباشرة مع الظروف و الأوضاع العادية و غير العادية، الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و من هنا اتخذت العلاقات العامة مكانتها و فرضت نفسها في بناء الهيكل التنظيمي فأسند لها العديد من المهام الأساسية و المرتبطة بكيان المؤسسة.

ورغم أن العلاقات العامة أصبحت شائعة منذ عام 1919، إلا أن مفهومها مازال غامضاً ومبهما لدى المؤسسات مما جعلها تشكل قضية جدلية في الدراسات التنظيمية، إذ ينظر للعلاقات العامة من زاويتين مختلفتين في الشكل متكاملتين في المضمون:

**الأولى** تعتبر العلاقات العامة أحد عناصر الترويج التي تستخدمها وظيفة التسويق في زيادة مبيعات المؤسسة، أما الزاوية الثانية فتتظن لها على أنها وظيفة إدارية بطبيعة أصلها فالعلاقات العامة حينما مورست لأول مرة في العصر الحديث لم تكن تهدف إلى زيادة المبيعات، و إنما جاءت لتحسن العلاقة بين الجماهير و المؤسسات التي لم تلتزم بمسؤولياتها تجاه أفرادها .

من جهة أخرى نال موضوع الصورة الذهنية اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسويق و الإدارة نظراً لأهميتها بالنسبة للفرد و المؤسسة ، فالصورة الذهنية دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك و لذا صارت عملية بنائها هدفاً أساسياً يسعى جميع من في المؤسسة لتحقيقه على أي مستوى وفي أي مجال من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير المؤثرة و المتأثرة بسياسة الفرد أو المؤسسة.

فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز أو التشويه تتضح وقتها أهمية العلاقات العامة في توحيد و توجيه جميع جهود أفرادها لإعادة بناء أو تصحيح هذه الصورة، و عملية البناء تتطلب من العلاقات العامة التعرف على انطباعات الجماهير المختلفة من داخل المؤسسة و خرجها، فالانطباع الجيد الذي ينقله الجمهور الداخلي إلى الجمهور الخارجي يساهم في تكوين أو تعزيز الصورة الذهنية الخارجية للمؤسسة وبالمقابل إذا كان الجمهور الداخلي غير راض فسوف ينقل عدم رضاه إلى العالم الخارجي مما يشوه صورة المؤسسة وهذا ما جعل بالصورة الداخلية تكوّن نصف الصورة العامة و

النصف الآخر تكمله الصورة الخارجية، فأى تشوه يصيب إحدهما سيقضي على الثانية الأمر الذي يستوجب على المؤسسة الاهتمام بالصورتين معا في ذات الوقت. **أولا- إشكالية الدراسة:** تعتبر الوظيفة الأصلية للعلاقات العامة المحافظة على استقرار المؤسسة، كما أنها تعمل على تجسيد مبادئ المؤسسة إلى أفعال واقعية باعتبارها أنسب وظيفة تشرف على العلاقات الإنسانية والاجتماعية و الأخلاقية بين المؤسسة و محيطها. و تشكل الصورة الذهنية الطيبة هاجسا للمؤسسات التي تسعى لتحقيق قيمة غير تلك التي تخص كفاءتها الإنتاجية، و هو الأمر الذي جعل من الصورة الذهنية المرغوبة هدفا استراتيجيا لأي مؤسسة ترغب في البقاء، فبعدما كان التفوق التنافسي يقاس بمدى قدرة المؤسسة على اكتساب أكبر حصة سوقية، تغير معيار القياس لتصبح المؤسسة الرائدة تلك التي تضم أكبر قطاع جماهيري من خلال ربط علاقات الاحترام و التوازن في تبادل المصالح.

من جانب آخر يصعب على المؤسسات في وقتنا الحالي تحديد مهمتها و تحقيق أهدافها بعيدا عن تأثيرات البيئة التي تعمل بها، فالإهمال الناتج عن قصد أو جهل من قبل المؤسسة لإدارة العلاقات التي تربطها بعناصر بيئتها من جماهير داخلية أو خارجية سينعكس بالسلب على مكانتها الذهنية و السوقية، و لذا فالإدارة الاستباقية للعلاقة مع البيئة عن طريق العلاقات العامة يجنب المؤسسة الكثير من المتاعب أثناء مرورها بالأوقات الصعبة مستخدمة في ذلك تأييد هذه الجماهير الذي كسبته من قبل.

ورغم أن الحديث عن العلاقات العامة أصبح ظاهرة مألوفة، لكننا نجد أن الدراسات العربية و المحلية تكاد تكون شحيحة في توضيح أثر العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية المرغوبة للمؤسسات و من هنا كانت هذه الدوافع و غيرها حافزا نحو إجراء مثل هذه الدراسة التي تلخص مشكلتها من خلال السؤال الرئيسي الذي ينصب أساسا حول تحديد مدى تأثير مبادئ العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات و نخص بالذكر المؤسسات الناشطة في قطاع تأمين المركبات. ومن أجل توضيح أكثر يمكن إثارة التساؤلات التالية:

1. ما مدى اهتمام مؤسسات تأمين المركبات بتطبيق مبادئ العلاقات العامة؟
2. هل توجد فروق لمدى إدراك مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية تتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة في الوظيفة، ..... ) لأفراد عينة الدراسة لدى كل من الموظفين و الزبائن.
3. هل توجد علاقة ارتباط بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية في مؤسسات تأمين المركبات للعينة المدروسة؟
4. هل يوجد أثر لمبادئ العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى أفراد عينة الدراسة؟

**ثانيا- أهمية الدراسة:** لاشك أن امتداد دور العلاقات العامة من أحد عناصر المزيج الترويجي في إدارة التسويق إلى إدارة قائمة بذاتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و في معظم الأحيان تتبع الإدارة العليا، يبين الأهمية البالغة لدور جهاز العلاقات العامة في عملية الاتصال بالنسبة للمؤسسة ككل. أيضا برز اهتمام كبير بمفهوم و أبعاد الصورة الذهنية لما له من علاقة مباشرة مع هوية و رسالة و أهداف المؤسسة فإذا كانت

الرسالة غير واضحة و لا الأهداف محددة و لا الهوية معرفة، ستكون المحصلة تكوين انطباع سلبي يشكل صورة في أذهان جمهور المؤسسة تترجم إلى سلوك تجاهها. لعل أنسب ما نعبر فيه عن أهمية الموضوع مذكره " ماسنجر " في مقولته ناصحا المؤسسات في أمريكا: " لا تترك الناس يخمنون ما يحدث، بل قل لهم الحقيقة كما تراها، و تأكد من أنها الحقيقة فعلا لأن ذلك يبني الثقة في مؤسستك، و يجعلها مقبولة لدى جمهورها". و ندعم هذه الأهمية أكثر بمقولة " مايك تومسون " : « رجال العلاقات العامة يجاهدون لبيع العلاقات العامة للمؤسسات قبل أن يحاولوا بيع هذه المؤسسات إلى جماهيرها<sup>1</sup> » .

و جاء الاهتمام بهذه الدراسة لكونها توضح الأثر الذي تتركه العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية من خلال تجسيد مبادئ المؤسسات و بالأخص مؤسسات تأمين المركبات، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الاتصال الفعال و فن التعامل مع مختلف شرائح الجمهور الداخلي و الخارجي، بالإضافة إلى الأساليب المختلفة التي تسلكها إدارة العلاقات العامة من أجل تشكيل صورة المؤسسة أو المحافظة عليها أو تحسينها أو إعادة بنائها. و تتبثق أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1. **الأهمية الأكاديمية:** تسعى الدراسة إلى المساهمة في إثراء المفاهيم الفكرية و تنوعها بخصوص العلاقات العامة و الصورة الذهنية، كما يكون هناك المزيد من المصادر أمام الباحثين و طلبة.

2. **الأهمية الميدانية:** تحاول الدراسة أن تقدم للمؤسسات و خصوصا تلك التي تشكل عينة الدراسة الاطلاع على أهمية كيفية التعامل مع الجماهير و تأثير هذه الكيفية على رسم صور هذه المؤسسات في أذهان هذه الجماهير.

**ثالثا- خلفيات الدراسة:** مجموعة من الأسباب كانت وراء هذه الدراسة أهمها أننا صادفنا عددا من الزبائن مستائين من بعض مؤسسات تأمين المركبات التي سبق لهم التعامل معها و غير راضين تماما على إجراءات العمل و المعاملة أو على مستوى الخدمة المقدمة أو على تصرفات الموظفين، أو عن نقص في المعلومات المقدمة لهم وغيرها، الأمر الذي دفعهم إلى التحول إلى مؤسسات تأمين أخرى و في المقابل يوجد زبائن آخرون يرشدون غيرهم للمؤسسة التي يتعاملون معها و هم مقتنعون تماما بمستوى أداء هذه المؤسسة.

أيضا من الأسباب التي دفعت بنا إلى إجراء هذه الدراسة هو الكشف على الدور المتنامي للعلاقات العامة بعدما كان يقتصر على تسويق المنتجات، و أن نستطلع على مفهوم كثيرا ما يتكلم عنه مديرو المؤسسات في وسائل الإعلام و هو الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسات تأمين المركبات.

**رابعا- أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة في إطارها النظري إلى الكشف عن الأهمية التي نالتها و لا تزال تنالها العلاقات العامة، فالظاهرة تزداد توسعا من خلال الاعتراف المستمر بها من طرف المؤسسات و الجماهير والحكومات على السواء، نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه في ربط علاقات إنسانية و اجتماعية و أخلاقية للمؤسسة مع أفراد بيئتها.

<sup>1</sup> السيد عليوة: تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، ط 2، 2002، ص 39

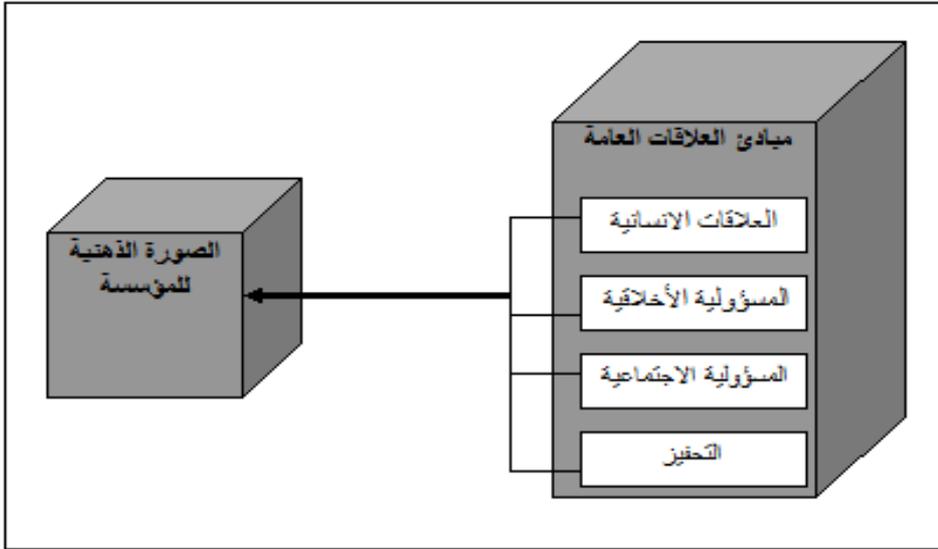
- كما تصبو الدراسة إلى التعريف الموسع بطبيعة العلاقات العامة باعتبارها مهمة إدارية تخص المؤسسة ككل في المقام الأول، و على هذا نسعى إلى إعطاء تحليل مبسط و موسع للعلاقات العامة من ناحية الاصطلاح و اللغة لنبيّن وجهات النظر المختلفة التي حاولت تفسير المفهوم و تحليله و خصوصا أن الظاهرة لم تلق الإجماع على تعريف موحد ملم و شامل.

- باعتبار العلاقات العامة ظاهرة إنسانية قننها العلم الإداري و أعطى لها مكانتها التي تليق بها في السلم التنظيمي للمؤسسة، فجعل لها خصائص و مبادئ و أهداف تدعم ممارستها كمهنة و كنشاط و من هنا تحاول الدراسة تسليط الضوء و إزالة الإبهام على كل ما يتعلق بالعلاقات العامة.

- و من بين ما تشمل عليه أهداف الدراسة، الكشف عن ظاهرة الصورة الذهنية التي هي الأخرى نالت الكثير من الاهتمام عند مختلف الباحثين في علم الاجتماع و علم النفس و علم الاقتصاد، فاجتهد كل واحد في شرح الصورة و تحليل مضمونها، مما نتج عنه في الأخير بأن أصبح للصورة مميزات و أهداف ومستويات و مراحل إنشاء. و من الناحية التطبيقية تهدف الدراسة إلى تحديد الارتباط بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية و إلى قياس أثر كل مبدأ من خلال مدى مساهمته في تشكيل الصورة الذهنية.

**خامسا - فرضيات الدراسة:** من أجل أن تحقق الدراسة أهدافها وضعنا مجموعة من الفرضيات التي نحاول الإجابة عليها من خلال العرض التحليلي الذي سنقدمه. و تنطلق الدراسة في معالجة الإشكالية من خلال ثلاث فرضيات رئيسية تتمثل في:  
**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية من وجهة نظر المبحوثين.  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية للمؤسسة من وجهة نظر المبحوثين.  
**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادئ العلاقات العامة على تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة في مؤسسات تأمين المركبات لدى أفراد عينة الدراسة.

**نموذج الدراسة الافتراضي فيتحدد على النحو الذي يبيّنه الشكل التالي:**



**سادسا: حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة في:  
**البعد العلمي:** الدراسة تحاول أن تفسر علاقة الارتباط و التأثير بين مبادئ العلاقات العامة كمتغيرات مستقلة و الصورة الذهنية للمؤسسة كمتغيرة تابعة.  
**البعد المكاني:** تم اختيار مؤسسات تأمين المركبات كنموذج للدراسة التطبيقية.  
**البعد البشري:** يشكل الزبائن و الموظفون في مؤسسات تأمين المركبات الخاصة و العامة عينة الدراسة الذين تم الاعتماد عليهم في جمع البيانات الخاصة بالدراسة.  
**سابعا: منهجية الدراسة:** لمعالجة إشكالية الدراسة و اختبار صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و هو الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها و العلاقات التي تتصل بها و تفسيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها .

**ثامنا: أساليب جمع البيانات و المعلومات:** تتطلب عملية إجراء الدراسات توفير مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات لغرض التأصيل النظري، بالإضافة إلى مستلزمات جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني و على هذا الأساس:  
 1. بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا على مجموعة من المصادر العلمية المتنوعة سواء باللغة العربية أو الأجنبية ذات الصلة بالموضوع من كتب و بحوث سابقة ودوريات و غيرها و هذا من أجل محاولة إغناء متغيرات الدراسة بالمعارف التي تعمل على تقريب المفهوم و إزالة الإبهام و الغموض و الاستيعاب أكثر بالنسبة لمن يطلع على هذه الدراسة.

2. بالنسبة للجانب الميداني اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة بحيث تناول الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسية تضمن الجزء الأول منها: البيانات الشخصية للأفراد مثل (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة) بالنسبة للموظفين و (الجنس، العمر، مدة التأمين، قطاع التأمين) بالنسبة للزبائن. في حين ركز الجزء الثاني على المتغير المستقل العلاقات العامة، إذ تضمن أربعة (04) متغيرات فرعية ( العلاقات الإنسانية المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية

الاجتماعية والتحفيز) ضمت جميعها \*26\* ستا و عشرين فقرة (سؤالاً) بالنسبة لاستمارة الزبائن و\*24\* أربعاً و عشرين فقرة بالنسبة لاستمارة الموظفين. أما فيما يخص الجزء الثالث من الاستبيان فخص لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة، بحيث احتوى على \*08\* ثمان فقرات خاصة بالزبائن و \*11\* إحدى عشرة فقرة خاصة بالموظفين.

و استخدم مقياس " ليكارت " الخماسي في قياس متغيرات الدراسة، بحيث انحصرت إجابة المبحوثين ما بين (موافق بشدة و غير موافق تماماً) بدرجات ترتيبية تمتد ما بين ( 5 - 1) و بوسط حسابي افتراضي مقداره (3)

**تاسعا - محاور الدراسة:** من أجل الإلمام بجميع عناصر الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية:

- **الفصل الأول** خاص بطبيعة العلاقات العامة، و تطرقنا فيه إلى كل ما يتعلق بالعلاقات العامة كوظيفة إدارية من ناحية التعريف، الخصائص، الأهداف، أهم المنظرين الذين وضعوا الأطر العلمية لنشاط العلاقات العامة الوظائف الإدارية لجهاز العلاقات العامة و ما إلى ذلك.

- **الفصل الثاني:** خصصناه لطبيعة الصورة الذهنية للمؤسسة، و تطرقنا فيه إلى كل الأساسيات التي تخص الصورة من محاولة تحليل مختلف التعاريف التي حاولت شرح المصطلح، إلى خصائص الصورة وأهدافها إلى مستويات تكوين الصورة، إلى الفرق بينها و بين بعض المصطلحات التي تتقارب معها و ما إلى ذلك.

- **الفصل الثالث:** خصصناه لمبادئ العلاقات العامة و تشكيل الصورة الذهنية، و ضمّ هذا الفصل ثلاث مباحث تمّ عرض فيها العديد من المحاور الخاصة بالنماذج الاتصالية المستخدمة في إيصال الصورة الذهنية مثل نماذج "جرونيج" ، أيضا عرضنا العناصر التي تستند عليها العلاقات العامة في صناعة الصورة فبحثنا في الهوية و السمعة و الشخصية و الثقافة، كما بيّنا كيف تتكوّن الصورة عند الموظفين و العملاء.

- **الفصل الرابع:** تشمل الدراسة الميدانية التي نعمل فيها على اختبار قبول أو رفض الفرضيات التي أقيمت من أجلها هذه الدراسة.

**عاشرا - الدراسات السابقة، و تضم:**

- **دراسة فؤاد علي حسين سعدان:** أدوار ونماذج العلاقات العامة في الجمهورية اليمنية (القاهرة 2009) هي دراسة مسحية على عينة من أجهزة العلاقات العامة في القطاعين العام والخاص في جمهورية اليمن. و سعت الدراسة إلى رصد وتحليل الكيفية التي تتم بها ممارسة العلاقات العامة في الجمهورية اليمنية من خلال تطبيق نماذج العلاقات العامة، إلى جانب الكشف عن الأدوار الاتصالية التي يقوم بها مديرو العلاقات العامة في منظمات القطاعين العام والخاص وكافة المتغيرات التي تؤثر في

كيفية ممارستهما. ومن بين ما خلصت إليه الدراسة: وجود فروق في قيام مديري العلاقات العامة في الجمهورية اليمنية بأداء الأدوار المختلفة فقد جاء الدور الفني في الترتيب الأول من حيث الممارسة، فيما حل الدور التقليدي في الترتيب الثاني، تلاه دور المدير، أما دور المدير التنفيذي فقد احتل الترتيب الرابع والأخير. أيضا وجود فروق في ممارسة أجهزة العلاقات العامة في اليمن للنماذج الخاصة بممارسة العلاقات العامة.

- دراسة سامى السيد عبد العزيز ( القاهرة، 1988): "بناء الاتصال فى منظمات الإنتاج وانعكاسه على الصورة الذهنية للمنظمة"، أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة عشوائية طبقية على بعض منظمات القطاع العام والخاص (على الجمهور الداخلي والخارجي) ، والعينة حجمها 5% من كل منظمة. و من أهم نتائجها:

1. أن ما يزيد عن نصف العمالة فى القطاع العام لا يزيد مستواها التعليمي عن الابتدائية بينما أصحاب هذا المستوى التعليمي المنخفض لا يزيد عن 20% داخل منظمات القطاع الخاص.
2. تبين أنه على مستوى العينة الكلية للدراسة أن بناء الاتصال داخل كافة المنظمات الإنتاجية التي شملت هذه الدراسة ليس بالكفاءة والفعالية.
3. أن الاتصال الغير رسمي أكثر قدرة على إشباع الاحتياجات الاتصالية للجمهور الداخلي.
4. أن مكونات بناء الاتصال تتكامل فيما بينها ويفسر كل منها الآخر.
5. هناك علاقة ارتباطيه بين ارتفاع المستوى الاقتصادي وبين ارتفاع نسبة الاتجاهات الايجابية نحو المؤسسة.
6. وضحت الدراسة بصفة عامة أن هناك عدم التوازن في اهتمام المنظمات ب جماهيرها الداخلية والخارجية وهي تقيم بنائها الإتصالي هو الظاهرة السائدة في اغلب المنظمات الإنتاجية التي شملتها الدراسة.
7. لا تعطى المنظمات اهتماما لإقامة بناء اتصالي فعال مع الجماهير الداخلية.

- دراسة كريمان محمد فريد على صادق ( القاهرة، 1989): "المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة فى الوحدات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاعين العام والخاص"، تتكون الرسالة من 5 فصول هي: المسئولية الاجتماعية للمنشآت في مواجهة التغيرات الاجتماعية، المسئولية الاجتماعية والسياسة العامة للمنشأة، نموذج النظم الاجتماعية للمنشآت وانعكاساتها على الوظائف والأعمال الأساسية للعلاقات العامة، نتائج الدراسة الميدانية في إطار الفروض، النتائج العامة للدراسة الميدانية. أجرت الباحثة دراسة ميدانية على عينة عشوائية طبقية قوامها 78 مبحوث من شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص. و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. قيام أجهزة العلاقات العامة بدورها الإستشاري للإدارة العليا.
2. هناك قلة في تنظيم حملات إعلامية لتعريف الجماهير بمساهمات الشركات للمجتمع.

3. أوضحت البيانات أن نسبة كبيرة من الشركات (65,5%) تقوم بالتعاون مع الجهات الحكومية والمحليات بشكل منتظم أو غير منتظم في تحديد المجالات التي تتطلب المساهمة في تمويلها أو تنفيذها.
4. وجود علاقة معنوية بين نمط الملكية ونوع النشاط وبين الأسس التي توضع على أساسها الميزانية المخصصة للبرامج الاجتماعية.
5. مازالت الوسائل والطرق التقليدية تحتل الأسبقية في الاستخدام لدى جهاز العلاقات العامة في الوظيفة الاتصالية.
6. اتجه نسبة متوسطة من الشركات (39%) إلى إتباع الأسس الموضوعية في تحديد ميزانيتها للبرامج الاجتماعية.

- دراسة فاروق ياسين التركي (القاهرة، 1998): "دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالخطوط السعودية"، تتكون الرسالة من 6 فصول و هي: الإطار المنهجي للدراسة، العلاقات العامة والهيكل التنظيمي، وظائف العلاقات العامة. العلاقات العامة والمناخ النفسي، العلاقات العامة والرضا الوظيفي الدراسات الميدانية. كما أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة قوامها 808 مبحوث في المملكة العربية السعودية. و من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. تشكل العلاقات الداخلية الجيدة بين المنشأة والعاملين المورد الحقيقي الذي تتبع منه الإنطباعات الجيدة عن المنشأة.
2. احتلت المجالات والنشرات المقام الأول بالنسبة لوسائل اتصال العلاقات العامة من وجهة نظر المبحوثين.
3. تعتبر مشاركة العاملين في مختلف أدوار منشأتهم السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين.
4. أن كلما كان الرئيس المباشر مدركا تماما لجوانب عملة الفنية عادلا وصريحا مع مرؤوسيه يقدر جهودهم ويبرزها أمام الإدارة العليا، وتعاطف مع مشاكلهم، كلما أستطاع أن يكسب حب مرؤوسيه ورضاهم.
5. تؤكد النتائج الواردة في الدراسة أن نسبة رضا العاملين عن مؤسسة الخطوط السعودية بلغ 83%.
6. تشير نتائج الدراسة إلى أهم عوامل عنصر الرضا عن الوظيفة في توفير مركز اجتماعي مرموق بنسبة 77%.
7. أما بالنسبة لتقديم الشكاوى والمقترحات : صندوق الاقتراحات والشكاوى 46، الرؤساء المباشرين 43، المدير العام 31

- دراسة حنان فاروق محمد جنيد (القاهرة، 1995): "تأثير العلاقات العامة على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة دراسة تحليلية ميدانية على عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر"، تتكون هذه الرسالة من 8 فصول و هي: الإطار المرجعي والمنهجي للدراسة، بحوث ونماذج العلاقات العامة في المجال التنظيمي، أنشطة ووظائف وأهداف العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة، الطرق والوسائل الاتصالية المستخدمة في تنفيذ أنشطة العلاقات العامة، الطبيعة الاتصالية للأنشطة الوظيفية في

المنشأة، أثر أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف الإتصالية للأنشطة الوظيفية للمنشأة، المتغيرات المؤثرة في فاعلية أداء العلاقات العامة. كما أجرت الباحثة دراسة ميدانية على عينة عمدية قوامها 60 مبحوث محافظة القاهرة. و من أهم النتائج:

1. تزايد نسبة وجود إدارات علاقات عامة في جميع منشآت قطاع الأعمال العام والاستثماري بوجه عام بنسبة 100%.
2. انخفاض نسبة المنشآت 35% التي بها أقسام تتبع أجهزة العلاقات العامة مما يعطى مؤشرا إلى عدم ثبات أنشطة العلاقات العامة.
3. تراجع الأهمية النسبية لنشاط البحوث والدراسات وتيارات الرأي العام على الرغم من أهميتها كمجال للتعاون مع جهاز العلاقات العامة.
4. تحتل الإدارة التسويقية المرتبة الأولى من حيث درجة التنسيق والتعاون مع جهاز العلاقات العامة بالمنشأة يليها إدارة الإنتاج ثم الإدارة المالية في المرتبة الثالثة.
5. زيادة نسبة المنشآت التي تعاني فيها أجهزة العلاقات العامة من وجود صعوبات في ممارستها لأنشطتها المختلفة حيث يصل نسبة الاتجاه العام إلى 76%.
6. تحتل وسائل الاتصال الشخصي الترتيب الأول في الاتصال بالجمهور الداخلي.
7. يبلغ متوسط أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة 6 أفراد وهو عدد قليل نسبيا بالقياس إلى طبيعة المهام الإعلامية التخصصية للعلاقات العامة.
8. وجود عدد متنوع من التخصصات والأقسام التي تتبع أجهزة العلاقات العامة في منشآت قطاعي الأعمال، يندرج بعضها تحت أطار الوظيفة المتخصصة لإدارة العلاقات العامة متمثلا في أقسام (العلاقات الداخلية، العلاقات الخارجية الدعاية والنشر، الاتصالات والمراسم، المتابعة، الخدمات الاجتماعية).

- دراسة شوية سيف الإسلام ( الجزائر 2000): "مؤسسة سونلغاز وعلاقتها مع المستهلكين"

قام الباحث بدراسة ميدانية حول مؤسسة(سونلغاز) وعلاقتها مع المستهلكين حيث انطلق الباحث من الفرضيات التالية:

- إذا تحسنت التفاعلات بين العاملين في مؤسسة(سونلغاز) ومستهلكي خدماتها تتحسن صورة المؤسسة عند الجمهور العام ضمن الإمكانيات المادية المتاحة للمؤسسة في مضمار تقديم الخدمات في الوقت الحاضر.
- إذا صلحت وسائل تدريب موظفي التعاملات على القيام بتفاعلات اجتماعية إيجابية مع مستهلكي خدمات المؤسسة في إطار قيام موظفي(سونلغاز) بواجبهم تتحسن صورة(سونلغاز) عند الجمهور العام.
- يفضل مستهلكو خدمات مؤسسة(سونلغاز) أن يملك هذه المؤسسة ويسيرها خواص جزائريون .

قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تقنيات الملاحظة والمقابلة والاستمارة لجمع البيانات، كما طبقت استمارة من 65 سؤالاً على عينة شملت 200 مبحوث بمنطقة عنابة أي 0.4% من المجتمع الأصلي يمثلون المستهلكين العاديين، وذلك خلال سنة 2000، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن التفاعل القائم بين المستهلك والمؤسسة ينطلق من منبهات واستجابات بين الطرفين، هذه المنبهات تتمثل في طلبات المستهلكين لخدمات الكهرباء والغاز من(سونلغاز).
- وجود انقطاعات قليلة في الطاقة تتصف بقلة أضرارها على المستهلكين العاديين إلا أن الانقطاع يتم دون إشعار مسبق.
- زيارة أعوان(سونلغاز) لمراقبة العداد.
- إن هذه المنبهات التقنية قابلتها استجابة تقنية من قبل(سونلغاز) نالت رضا المستهلكين من حيث الخدمة التقنية، كما يؤكد المبحوثين أن التفاعل بينهم وبين(سونلغاز) يميل إلى السلبية وأن الجانب الإنساني في عملية التفاعل هو الأهم ويكاد يكون معدوماً، ويرى المستهلكون أن تحقيق تفاعلات إيجابية ممكن عن طريق:
  - تمديد الفترات المتاحة للدفع.
  - إصدار إنذار إلى المستهلكين مرتين قبل قطع التيار.
  - يجب على إدارة(سونلغاز) تقبل انتقادات المستهلكين واقتراحاتهم.
  - تمديد ساعات العمل بشكل يمكن المستهلك من الاتصال بالمعنيين في المؤسسة.
  - أن موظفي(سونلغاز) ينقصهم التدريب على الأساليب الجيدة للتعامل مع المستهلكين، ويتضح هذا من خلال:
- وجود قناعات لدى المستهلكين تتمثل في أن المؤسسة التجارية مثل (سونلغاز) يجب أن تكون في خدمتهم و توفر لهم سبل الراحة.
- علاقة(سونلغاز) المتردية مع المستهلكين من الناحية الإنسانية تبرز نتيجة التصرفات السلبية للموظفين تجاه المستهلكين .
- مشكلة(سونلغاز) حسب المبحوثين، هي اجتماعية تنظيمية لذا كانت هناك ضرورة ملحة لاقتراح مبدأ تحسين صورة(سونلغاز) بتدريب الموظفين على حسن التعامل وخلق علاقات إنسانية مناسبة بين المؤسسة والمستهلكين.
- ثم وضع الباحث نموذجاً خاصاً بالتعامل مع المستهلكين، يحتوي على تقنيات التعامل الجدي مع المستهلك.
- دراسة فريحة محمد كريم (الجزائر، 2006): "العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية وتطبيقات المفاهيم السوسيوسيكولوجية للتسويق"، تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور، وهي دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة لمؤسسة (سونغاز) وذلك بالتطبيق على جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة ب(سونغاز) بمنطقة عنابة ومنطقة الطارف، وسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى كشف اتجاهات الجمهور حول واقع العلاقات العامة في مؤسسة(سونغاز)، أما من بين أهداف الدراسة نذكر الآتي:
  - معرفة مدى إلمام جمهور المستفيدين بمعلومات عن مؤسسة(سونغاز) وخدماتها وسياساتها.

- معرفة مدى كفاية المواد الإعلامية التي تخص إدارة (سونلغاز) والتي تزود جمهور المستفيدين بمعلومات مستمرة.
- التعرف على آراء المبحوثين نحو مدى حرص إدارة العلاقات العامة على تحقيق الصالح العام.
- التعرف على السلبيات التي قد تؤثر على طبيعة أداء العلاقات العامة لوظائفها بشكل عام من وجهة نظر المبحوثين.
- دراسة دور العلاقات العامة في تفصيل علاقة مؤسسة (سونلغاز) بجمهور المستفيدين من خدماتها.
- تقديم رؤية علمية حول دور العلاقات العامة في تفصيل علاقة مؤسسة (سونلغاز) بجمهورها.
- أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت كالآتي:
- اتجاهات عينة البحث سالبة حول وضوح نموذج الشكوى المستخدم وطريقة حل هذه الشكاوى مع إمكانية وسهولة إلى الشخص المعني للحصول على الخدمات، سرعة وفعالية تجاوب الموظفين مع الاستفسارات الواردة، وكذلك شكل تحقق التوقعات للخدمات المقدمة.
- نسبة 35.6% وهي الأقلية من العينة نفت أن هناك نقص في تدريب موظفي (سونلغاز) على كفايات التعامل مع المستهلكين، وبذلك كانت الأغلبية التي تقدر بنسبة 64.4% تؤكد أن هناك نقص في تدريب الموظفين، و من الجدول نلاحظ من فسروا (لماذا)، فالأغلبية رأت أن هناك سوء معاملة الموظفين اتجاه المستهلكين، وكذلك نقص الخدمات مما يؤكد على نقص تدريبهم.
- أن الأغلبية من العينة والتي تقدر 60.8% تؤكد وجود مكتب استعلامات يفي بطلبات الجمهور وكانت البقية التي تقدر بنسبة 39.2% تنفي ذلك.
- الاتجاه العام أو الغالب هو سلبي حيث نجد أن 86 من أفراد العينة أكدوا على طول وقت التعامل مع الشكاوى، و 59 منهم وافقوا على أن الوقت طويل جدا، فأراء أفراد العينة تتراوح بين الطويل والطويل جدا بـ 45 ، أي 58% من المجموع العام أي أكثر من نصف العينة تؤكد غياب السرعة في الاستجابة.
- اتجاهات عينة البحث موجبة نحو أسلوب الموظف اللطيف واستخدامه لحل المشكلات بمهنية عالية. لكن تركز الإجابات يتراوح بين أحيانا ونادرا وهذا ما يشكل ضعفا واضحا في تعاملات الموظفين، كما أن الاستمرارية في الجهد والتطوير تبقى مطلوبة مع ازدياد انفتاح السوق ودخول المنافسة في مجال الكهرباء.
- دراسة محمد منصور عبد الله تاجي ( 2010): " دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للشركات: دراسة لاثنتان من الشركات اليمنية" ، اهتمت هذه الدراسة في اكتشاف تأثير برامج العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية في مخيلة الموظفين والمستهلكين و أفراد المجتمع المحيط بالشركتين من خلال تقييم العلاقة السائدة بين الشركتين و هذه الفئات. أما أهداف الدراسة فتوزعت ما بين:

- تحديد الوسائل الأساسية للعلاقات العامة التي تستخدمها الشركتين في بناء الصورة الذهنية لكليهما في أوساط جمهورها الداخلي و الخارجي.
  - توثيق وتحليل الانطباع السائد عن صورة كلتا الشركتين في مخيلة الموظفين- المستهلكين – أفراد المجتمع المحيط بالشركات- رجال الإعلام والصحافة.
  - قياس فاعلية كل وسيلة من وسائل العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية لكلتا الشركتين.
- أما ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فنذكر منها الآتي:
- نجاح الشركات ولو نسبيا في بناء علاقات طيبة وتفاهم مشترك.
  - وجود تفاوت في وضوح الصورة لكلتا الشركتين في أوساط الموظفين وأفراد المجتمع وتشابه نسبي في أوساط المستهلكين ورجال الإعلام.
  - عدم قدرة الشركتين على الاستخدام الفعال لبرامج وأدوات العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية المرغوبة لكليهما في أوساط الجمهور الداخلي والخارجي.
- التعليق على الدراسات السابقة:** تعددت المداخل التي تطرقت إليها مختلف الدراسات فيما يخص العلاقات العامة و لكنها تقريبا كلها ارتكزت على الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في المؤسسة، كما أن هذه الدراسات ربطت بين أدوار العلاقات العامة و مفاهيمها لدى المسؤولين و القائمين على الإدارة وجهاز العلاقات العامة معا، و من بين النتائج المشتركة في هذه الدراسات هو إجماعها على الدور الاتصالي غير الفعال الذي يقوم به الممارسون للعلاقات العامة على مستوى مؤسسات محل الدراسة.
- أما ما تضيفه دراستنا هذه للدراسات السابقة هو أنها تبحث في قياس أثر مبادئ العلاقات العامة على تشكل صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة من خلال العلاقات الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية الاجتماعية والتحفيز التي تعتبر مبادئ الإدارة في المقام الأول. كما تبحث الدراسة أيضا في تحديد اتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.

## تمهيد

التطور التكنولوجي الحديث و الكبير في عالم الاتصالات، و دخول العالم في عصر العولمة فرضا الانتساع في الأنشطة التي تمارسها المجتمعات من خلال مؤسساتها. الشيء الذي دفع بهذه المؤسسات إلى زيادة حاجاتها إلى بعضها البعض من جهة و إلى توطيد العلاقة مع المستفيدين من أنشطتها من جهة أخرى، و تعتبر العلاقات العامة إحدى الركائز الأساسية في التنظيم الإداري التي تحقق التواصل و التنسيق بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية و الخارجية لإنجاز الأهداف و الغايات المرجوة من خلال التعاون الايجابي، و لكي يتحقق التوافق بين الطرفين لابد من أن تتوضح صورة المؤسسة في ذات الوقت الذي تبحث فيه هذه المؤسسة عن حاجات و مطالب الجمهور و آرائه المختلفة سيما تلك التي لها علاقة بتحقيق الأهداف التنظيمية .

و يعتبر ارتقاء العلاقات العامة إلى وظيفة إدارية مستقلة دلالة على التطور و الاهتمام المتزايد لمفهوم العلاقات العامة و بالدور الحيوي و الكبير الذي يؤديه هذا الجهاز، فإن إقامة علاقات طيبة و كسب ثقة الجمهور زادا من أهمية دور العلاقات العامة في نجاح استراتيجيات المؤسسة .

يهدف هذا الفصل إلى توضيح كل ما له علاقة بطبيعة العلاقات العامة كوظيفة إدارية تهتم بانطباعات الجماهير و من أجل الإلمام بالموضوع ارتأينا تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: العلاقات العامة بين تعدد المفاهيم و الارتباط بالأنشطة الاتصالية الأخرى.
- المبحث الثاني: العمليات الإدارية للعلاقات العامة
- المبحث الثالث: مبادئ العلاقات العامة

المبحث الأول: العلاقات العامة بين تعدد المفاهيم و الارتباط بالأنشطة الاتصالية الأخرى

رغم أن العلاقات العامة الحديثة وُلدت مع مطلع القرن العشرين فإنها كنشاط وجهود تبذل لاعتناق أفكار معينة أو الإتيان بتصرفات معينة وجدت حتى في المجتمعات البدائية وتطورت مع تطور تلك المجتمعات ومع أن مصطلح العلاقات العامة من المصطلحات الحديثة جدا والتي يختلف الكتاب في تحديد تاريخ ظهوره لأول مرة فإن الاعتراف بقوة الجماهير والسعي لكسبها يمتد إلى عصور ما قبل التاريخ. فمحاولات التقاهم مع الآخرين والتأثير في آرائهم قديمة قدم البشرية نفسها ولكن الاختلاف هو في الوسائل المستخدمة وسعة النشاط في الزمن الحاضر عنه في الأزمنة القديمة.

### المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة ومراحل تطورها

تطور مفهوم العلاقات العامة بتطور المتغيرات البيئية التي أثرت على المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر. وقبل أن نخوض في ذكر مختلف المراحل التي شهدت تطور العلاقات العامة نقف عند العنوان الجانبي الخاص بمفهوم العلاقات العامة. **أولاً: مفهوم العلاقات العامة:** جاء في تعريف العلاقات العامة عدة مفاهيم من وجهات نظر مختلفة وقبل أن نتعرض لبعض هذه المفاهيم نتوقف عند بعض الجدل الذي خص مصطلح العلاقات العامة.

**I. العلاقات العامة و الاختلاف في اللفظ:** يرى بعض الكتاب أن هناك خطأ في ترجمة مصطلح العلاقات العامة من Public relations بالانجليزية إلى Relations publiques بالفرنسية والأصح أن نقول Publics relations لأن المؤسسة لا تتعامل مع جمهور واحد إنما تتعامل مع عدة جماهير، والأصح أن نستخدم Publics relations بدل Public Relations<sup>1</sup>، ويرى البعض الآخر أن الخطأ في الترجمة ما هو إلا لغوي و إنما مقصود العلاقات العامة عكس العلاقات الخاصة، ذلك أن العلاقات العامة تشير إلى ربط علاقات السمع و الحوار والفهم مع أشخاص أو جماعات أو هيئات<sup>2</sup>. بينما يرى آخرون أن لفظ علاقات يعني<sup>3</sup>: محصلة الصلات و الاتصالات التي تقوم بين مؤسسة معينة وجماهيرها فالعلاقة هنا قائمة بين طرفين لذلك فإن هذه الصلات و الاتصالات تسير في اتجاهين: من المؤسسة لجماهيرها والعكس كذلك ، و في معنى كلمة عامة لا بد من التمييز بين ثلاثة مفاهيم متقاربة وهي<sup>4</sup>:

- **الجماعة:** تعني مجموعة صغيرة من الأفراد يعرفون بعضهم البعض وهم على علم تام بأهداف العضوية التي تجمعهم.
- **العامة:** قطاع أعرض من الحشد، مشتت و غير متجانس، يتكون نتيجة قضية أو حدث معين، هدفه تقديم رأي أو دفاع عن مصلحة ، يسعى إلى تغيير ما هو قائم.
- **الجماهير:** هي قطاع أوسع من العامة بدرجة كبيرة جدا، أعضاؤه لا يعرفون بعضهم البعض. و في العلاقات العامة يمكن القول أن مفهوم العامة يعني الجمهور المتباين الذي ترتبط مصالحه بمؤسسة معينة. و إنما هناك من ينظر إلى العلاقات العامة على أنها ليست علاقة بالجماهير و يستند في وجهة نظره على أن مصطلح الجمهور في اللغة

<sup>1</sup> عطية طاهر مرسي، فن و علم العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، 1991 ، ص 22

<sup>2</sup> GUERET Maud , la nouvelle ère des relations publiques, université de Poitiers ,mémoire de doctorat 2007 2008

<sup>3</sup> محمد نجيب الصرايرة ، العلاقات العامة ، الأسس و المبادئ ، مكتبة الرائد ، ص 22

<sup>4</sup> محمد عبده حافظ، العلاقات العامة ، دار الفجر ، القاهرة 2009 ، ص 15

الألمانية يقصد به المجال العام Public sphere الذي يرتبط بالقضايا و القيم الخاصة بالجمهور، أي أنه المجال الذي يعيش فيه الجمهور و المقصود بالمجال العام الرأي العام<sup>1</sup>.

**II. تعريف العلاقات العامة :** العلاقات العامة لم تعد في حاجة إلى تأكيد بعد التطور الكبير الذي حققته منذ منتصف القرن العشرين، ورغم ذلك لا يزال المصطلح غامضاً لدى الكثير من الخبراء والممارسين، مما يؤدي إلى اختلاف وظائف العلاقات العامة وتنظيمها وأهدافها من مؤسسة لأخرى ، ومما يزيد هذا الغموض هو توجه عدد من الباحثين والخبراء إلى وضع تعريفات متعددة للعلاقات العامة تتسم بالتفاوت والتباين، وهكذا فمن الضروري الوصول إلى مفهوم موحد وشامل وحديث للعلاقات العامة، يصلح كأساس لتحديد وظائف العلاقات العامة وأنشطتها وأهدافها وكمعيار لقياس مدى قيام المنظمات بالأداء السليم للعلاقات العامة.

ذكرت عدة تعاريف و العدد يزداد بمرور الزمن و إن دل هذا على شيء فهو يدل على توسع نشاط العلاقات العامة عبر الزمن و على دورها المتنامي التابع للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، حيث بلغ عدد التعاريف في عام 1976 م حوالي 500 تعريف وناهز 1000 تعريف في 2008<sup>2</sup>.

قد أسهمت عدة عوامل في زيادة صعوبة تحديد مفهوم العلاقات العامة وتعريفها، ومن أهمها<sup>3</sup> :

- تعتبر العلاقات العامة من أحدث الوظائف الإدارية، ولا يزال باب الاجتهاد النظري والتطبيقي مفتوحاً أمام المزيد من تطوير أساليب الممارسة وطرائقها، وصقل المفاهيم النظرية للعلاقات العامة على ضوء الممارسة.
- على الرغم من أن العلاقات العامة قد ظهرت وحققت تقدماً ملموساً، فلا يزال يشوبها حتى الآن الغموض وعدم الفهم الحقيقي لرسالتها وأهدافها ، كما لم تحظ باهتمام الباحثين مثلما حظيت فروع علمية أخرى، و هذا نتج عنه خلط لدى الممارسين لمفاهيمها، وتباينهم في تقدير أهميتها للمؤسسة .
- تواجه العلاقات العامة مشكلة في الاعتقاد بأنها الدعاية، النشر، الإعلان، العلاقات الإنسانية، المعلومات الشؤون العامة أو الإقناع، هذا من جهة، و من جهة أخرى تداخل أنشطة العلاقات العامة مع بعض الأنشطة الأخرى كالدعاية والإعلام والإعلان والتسويق وترويج المبيعات والعلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية، وتزيد هذه المشكلة من صعوبة الوصول إلى اتفاق على مفهوم موحد للعلاقات العامة، أو الوصول إلى تحديد الأنشطة المتخصصة للعلاقات العامة التي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى المتداخلة معها .
- ومن هنا تأتي أهمية استخلاص وتحديد مفهوم للعلاقات العامة يتسم بالشمول والدقة والتكامل و يكون من المفيد فحص أهم التعريفات المختلفة الحديثة التي أوردها الخبراء والباحثون حتى يمكن التعرف على وجهات نظرهم وآرائهم المختلفة، ودراسة التغييرات التي طرأت على التعريفات. و تبرز أهمية وجود تعريف مقبول من طرف أهل

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال و خبيرة معوض عباد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ط 2005 ص 23  
<sup>2</sup> نبيل اللو ، العلاقات العامة أزمة المصطلح،

<sup>3</sup> محمد أحمد أسعد، العلاقات العامة، [4shared.com /get/127570531/fc1061bd/online.html](http://4shared.com/get/127570531/fc1061bd/online.html)

الاختصاص سواء كانوا إداريين أو ممارسين أو خبراء في مجال العلاقات العامة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- الحد من التداخل في الاختصاصات و تضاربها بين إدارة العلاقات العامة و الإدارات الوظيفية الأخرى.
  - إمكانية تحديد أهداف ومسؤوليات إدارة العلاقات العامة بوضوح و بالتالي وضع تنظيم إداري عملي جيد لها.
  - إمكانية وضع خطط و برامج العلاقات العامة التي يسير وفقا لها نشاط الإدارة و تحديد المخصصات المالية و البشرية اللازمة.
  - إمكانية مساهمة جهاز العلاقات العامة في إرساء و نجاح استراتيجيات المؤسسة.
- و على العموم فقد جاءت عدة تعاريف في العلاقات العامة و من وجهات نظر مختلفة فمنها الاجتماعية و منها الاقتصادية أو الإدارية. فقد عرفت **جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة** بأنها: «نشاط، أي صناعة أو هيئة، أو مهنة، أو حكومة في إنشاء و تعزيز علاقات جيدة بينها و بين جمهورها كالعاملين و الموظفين والمساهمين و الجمهور العام<sup>2</sup>». فالعلاقات العامة من وجهة النظر الأمريكية لا تقتصر فقط على علاقة المؤسسة بمختلف جماهيرها الخارجية كالعاملين و الموردين و غيرهم بل تمتد إلى الداخل لتشمل الجمهور الداخلي كالموظفين و العمال.

- أما قاموس اكسفورد فجاء تعريفه للعلاقات العامة على النحو التالي: هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المؤسسة و جمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية. و عليه فالعلاقات العامة ليست بمهنة فقط و إنما هي أيضا فن مؤسس على أساليب علمية، بحيث يبحث هذا الفن عن أنسب طرق الاتصال و التعامل التي تتجح و توطن العلاقات بين المؤسسة ومختلف الجماهير.

- أما معهد العلاقات العامة البريطاني (1948) أول من وضع تعريفا أكاديميا للعلاقات العامة قائلا عنها بأنها: «الجهود الإدارية المخططة و المستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المؤسسة و جمهورها».

و الدلالة المستخلصة من التعريف تكمن في وجود علاقة تفاعلية تبادلية اتصالية بين المؤسسة و جمهورها، حيث تتوطد هذه العلاقة بوجود برامج يتم تخطيطها باستمرار من قبل الإدارة.

- بينما جاء تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة (IPRA) على النحو التالي<sup>3</sup>: «هي وظيفة إدارية مستمرة و مخططة، تقوم بها المؤسسات العامة و الخاصة لكسب تعاطف و تفهم و تأييد الجماهير التي تهتمها وذلك عن طريق تقييم الرأي العامة المتعلق بها من أجل تحقيق تعاون مثمر». يشير هذا التعريف إلى أن العلاقات العامة هي إحدى وظائف الإدارة التي تهتم بإدارة سمعة المؤسسة لدى جماهيرها خصوصا تلك الجماهير المرتبطة بها ارتباطا عضويا كالعاملين و الموردين و المساهمين و العمال والموظفين فهم يشكلون

<sup>1</sup> احسان عسكر ، المدخل في العلاقات العامة ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1980 ص 24

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، دار الزهران، الأردن 2007 ص 19

<sup>3</sup> محمد الجوهر العلاقات العامة المبادئ و التطبيقات ، دار العلم، .إ. العربية المتحدة 2004، ص 17

شريان الحياة للمؤسسة، كما أن إدارة سمعة و صورة المؤسسة يقيمان بحسب مستوى الثقة الذي يجب أن يخضع للتقييم المستمر.

- أيضا عرف " **Edward BARNAYS** " الخبير في العلاقات العامة بأنها<sup>1</sup>: « التواصل بالمعلومات عن طريق الإقناع و الملائمة بين سياسات المؤسسة و اتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة ونشاطها». ويرى "بيرنيز" من خلال تعريفه هذا أن العلاقات العامة تعمل على تبادل المعلومات بشفافية و صراحة بين المؤسسة و الجمهور فالمؤسسة تسعى من خلال العلاقات العامة إلى تكوين صورة طيبة لها شرط أن يفتتح بالمعلومات المقدمة منها.

-بينما " **Ivy Ledbeter Lee** " رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا و يسميه البعض بأب العلاقات العامة فيرى: أن العلاقات العامة مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك وأن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة الرأي العام ونصح المؤسسات بتغيير خططها، و تعديل سياستها لخدمة المصلحة العامة، ثم إعلام الناس بما تقوم به هذه المؤسسة من أعمال تهم و تخدم مصالحهم<sup>2</sup>. ينطلق " ايفي لي " في تعريفه من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه محيطها، حيث تبدأ هذه المسؤولية من الداخل و تظهر ممارستها من خلال تصحيح الأوضاع الداخلية ليتمكن الجمهور الداخلي من تكوين صورة طيبة عن المؤسسة والتي سينقلها بدوره إلى الجمهور الخارجي .

- أما " **بول قاريت** " الذي تولى مسؤولية العلاقات العامة بشركة " جنرال موتورز " الأمريكية عام 1931م فيرى أن العلاقات العامة « ليست وسيلة دفاعية تجعل المؤسسة في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، و إنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه<sup>3</sup>. « يشير هذا التعريف إلى وجود صورتين مختلفتين للمؤسسة، الأولى صورة غير مرغوب فيها و الثانية صورة مرغوب فيها، و أما بالنسبة للثانية فهي صورة حقيقية تعبر عن الأداء الفعلي للمؤسسة والتي يجب العمل عليها حتى ترسخ في أذهان الجماهير أما الأولى فهي صورة غير حقيقية تعبر عن معلومات غير صادقة ما تلبث و تتكشف.

- و من التعاريف الحديثة (1980 م) نجد تعريف " **Christine LOUGOVOY** و

**Denis HUISMAN** " الذي جاء على النحو التالي<sup>4</sup>: « العلاقات العامة هي وظيفة إدارية، أو هيئة عامة أو خاصة، أو أفراد أو جماعات تهدف إلى ربط أو تحسين علاقة الثقة و الفهم و الطيبة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة مع شرط تطوير هذه العلاقة. «

- أيضا ساهم مجلس مستشاري العلاقات العامة الفرنسي (1996م) من ناحيته في تحديد مفهوم العلاقات العامة وجاء تعريفه لها على النحو التالي: « مسعى اتصالي ذاتي بالجماهير المختلفة من أجل الترويج المستمر لسمعة و شهرة مؤسسة أو مجتمع أو علامة أو منتج أو فكرة أو شخصية. « هذا التعريف يتمحور حول نقطتين أساسيتين تميزان العلاقات العامة عن وسائل الاتصال الأخرى و هما:

<sup>1</sup> ادورد. ل. بيرنيز ، العلاقات العامة فن، ترجمة وديع فلسطين و حسين خليفة ، دار المعارف القاهرة ص 11

<sup>2</sup> جميل خضر، العلاقات العامة ، دار المسيرة الأردن 1988 ص 22

<sup>3</sup> سعادة غالب الخطيب، المدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة الأردن 2000 ص 26، 27

<sup>4</sup> Kotler et Dubois ,marketing management, 11 ed, Dhelphine manceau, France 2004, p667

- وجود مسعى ينبع عن اقتناع و من الذات للاتصال بمختلف الجماهير.
- الاستمرارية في الترويج للشئ المروج له.

- أيضا كان للكتاب العرب مساهمتهم في التعريف بالمصطلح و من بعض ما جاؤوا به نذكر الآتي<sup>1</sup>:

« العلاقات العامة هي فن معاملة الناس والفوز بثقتهم و محبتهم و تأييدهم، و معنى ذلك هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق و إيمان بقيمة الإنسان.»

الملاحظ في التعاريف السابقة وجود عدّة مفاهيم للعلاقات العامة، فالبعض رآها على أنها مهمة إعلامية تعمل على نقل المعلومات الصريحة والشفافة، والبعض الآخر أشار إليها على أنها مهمة اتصالية بين المؤسسة وجمهورها، بينما اعتبرها البعض الآخر أنها مسؤولية اجتماعية نابعة من ذات المؤسسة حول محيطها وبيئتها العامة والخاصة، أما صنف آخر من الكتاب و الباحثين فأجمعوا على أن العلاقات العامة ما هي إلا سياسات و أعمال وظيفية إدارية تقوم بها

المؤسسة للترويج عن صورتها. و مهما تعددت المفاهيم إلا انه يوجد نقاط مشتركة في التعاريف السابقة نحصرها في الآتي.

- تسعى العلاقات العامة إلى ربط علاقة ثقة و طيبة بين المؤسسة و جماهيرها المختلفة.

- تسعى العلاقات العامة إلى كسب رضا الجماهير.

- تعمل العلاقات العامة على ترويج سمعة و شهرة المؤسسة

- تساهم العلاقات العامة في ترسيخ الصورة المرغوبة للمؤسسة في أذهان

جماهيرها.

- العلاقات العامة مسؤولية و مهمة الإدارة العليا فلا بد أن تكون برامجها

متطابقة مع سياساتها، كما أن سياسة المؤسسة يجب أن تراعي مصالح الجمهور.

- يركز نشاط العلاقات العامة على العنصر الأخلاقي لأنه يوحى بإحساس

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات، و

كذلك قيامها بتنمية الثقة و الاحترام المتبادل بين المؤسسة و جمهورها.

- يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيسي بالرأي العام، فبدون جمهور لا

يكون هناك نشاط للعلاقات العامة.

- العلاقات العامة تؤدي بصورة مستمرة و بطريقة مخططة، و تحسين

الصورة الذهنية للمؤسسة أمام جماهيرها هي غاية العلاقات العامة.

**ثانيا: ميلاد العلاقات العامة و أهم المنظرين فيها:** المتأمل في تطور تاريخ العلاقات

العامة لا يستطيع أن يحدد تاريخا معيناً لظهور العلاقات العامة كنشاط و إن كان في

الواقع عدّة تواريخ ينسب إليها ظهور مصطلح العلاقات العامة .

**I. ميلاد العلاقات العامة:** سبق و بيّنا أن ممارسة العلاقات العامة لازم التطور الحضاري

لل بشرية، إلا أن ظهور العلاقات العامة كمصطلح برز في عام 1802م من طرف الرئيس

الأمريكي " توماس تيفرسون، " Thomas TEFFERSON في رسالته السابعة الموجهة

<sup>1</sup> إبراهيم إمام، العلاقات العامة و الإعلام، ط 2، مكتبة الانجلو القاهرة 1968، ص 08

للكونغرس<sup>1</sup>، و أشار آخرون أن ذلك كان في عام 1807م<sup>2</sup>. أيضا استخدم المحامي " دورمان ايتون" من " النيويورك" هذا المصطلح حيث اختار عبارة ( العلاقات العامة والمهنة الشرعية ) عنوانا لمحاضرة ألقاها في جامعة الحقوق بـ" يال" سنة 1882م<sup>3</sup>، و يشير بعض الكتاب إلى أن المحاضرة كانت تحت عنوان (العلاقات العامة و واجبات المهنة القانونية)<sup>4</sup>.

و يرى باحثون آخرون أنه في عام 1903 أفتتح الصحفي " إيفي لي " أول مكتب للعلاقات العامة و شؤون الاتصال بالصحافة و لكن البعض الآخر يذهب إلى أن ذلك كان في عام 1906 عندما أسس "Ivy Lee" الغرفة العالمية للعلاقات العامة في النيويورك<sup>5</sup>، بينما يرجع صنف آخر من الباحثين أن ظهور مصطلح العلاقات العامة يعود إلى " ليودور فيل" رئيس شركة الهاتف و التلغراف الأمريكية حيث أنه استخدم تعبير العلاقات العامة لأول مرة على رأس تقرير الشركة لعام 1908م<sup>6</sup>، و بعد عام 1919 أصبح مصطلح العلاقات العامة شائعا و معتمدا و معمول به كدال على مدلول محدد.

**II. مساهمات منظري العلاقات العامة:** المواطن الأصلي لميلاد العلاقات العامة كان الولايات المتحدة الأمريكية وهي المكان الأول الذي ظهرت فيه نشاط العلاقات العامة كممارسة، و تعتبر المكان الذي شهد أيضا تطورها من مجرد ممارسة إلى مهنة مقننة، و بعدها إلى علم قائم بذاته يُدرس في الجامعات و المعاهد ثم انتقلت إلى دول العالم تدريجيا حتى وصلت إلى الوطن العربي، و أيضا أنه كان للرواج الاقتصادي والمشكلات التي تبعت الإنتاج العالمي الضخم الفضل في ظهور العلاقات العامة. و قد جاء تطور العلاقات العامة كاستجابة طبيعية لحاجة الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية إلى أسلوب جديد لتواجه به ثورة الرأي العام في البيئة الاجتماعية، و الذي سببته سلبياتها في مواجهة الظروف التي خلفتها أعمالها و لتتعامل مع الاضطرابات التي قام بها العاملون في مواجهة الإدارة العليا بسبب ظروف العمل السيئة<sup>7</sup>. و تجدر الإشارة إلى أن من أوائل الرواد في مضمار العلاقات العامة و الذين أرسوا أهدافها الأساسية نذكر:

- مساهمات " Ivy Ledbetter LEE (1877-1934) " : يعتبر الخبير و الصحفي " Ivy LEE" بحق منشئ العلاقات العامة الحديثة، فلقد بدأ " أيفي لي " ممارسة الصحافة في عام 1903 بعد أن أسس وكالة خاصة به. في عام 1906م نشر إعلانا هاما في الصحف سماه " إعلان المبادئ" أوضح فيه أن عصر استغلال العامل و إهمال الجماهير قد ولى و لابد للشركات من الاعتراف بأهمية الجمهور و تزويده بالمعلومات و تحمل مسئولياتهم الاجتماعية نحوه لكسب ثقته و يعتبر " إعلان المبادئ" بمثابة الأسس الرئيسية للعلاقات العامة في العصر الحديث<sup>8</sup>. و استدعي LEE للعمل في شركة بنسلفانيا للسكك الحديدية

<sup>1</sup> عبد الناصر أحمد جردات و لبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة، دار اليازوري أردن، ص 27

<sup>2</sup> محمد الجوهر مصدر سبق ذكره، ص 22

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي: مصدر سبق ذكره، ص 20

<sup>4</sup> محمد منير حجاب: مصدر سبق ذكره، ص 20

<sup>5</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير الأردن، ط 1 2005، ص ص 20

<sup>6</sup> علي عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب القاهرة 1988، ص 06

<sup>7</sup> محمد محمد البيادي: العلاقات العامة و وظائف الإدارة العليا، مكتبة الانجلو القاهرة 1992 ص 149

<sup>8</sup> ابراهيم أبو سن: مصدر سبق ذكره، ص 50

( Pennsylvania Railway ) ككبير وكلاء النشر عندما حصل اصطدام بين قطارها و هنا قام "Ivy LEE" بإقناع الشركة بأن تعطي للصحافة فرصة مشاهدة مكان الحادث الذي وقع فيه الاصطدام، مع الكشف عن المعلومات الصحيحة عن أسباب وقوع الحادث، وقد تمت معالجة المشكلة بطريقة غير مألوفة آنذاك خصوصا أن نفس المشكل وقع لشركة أخرى في نفس المجال و هي شركة ( Central New York Railway ) الذي كان موقفها يختلف عن شركة بنسلفانيا حيث لم تسمح إدارتها بكشف المعلومات الخاصة بالحادث وبناء على ذلك تورطت الشركة مع الصحافة و شنوا هجوما عنيفا عليها في الوقت الذي رحبوا بما قامت به شركة بنسلفانيا<sup>1</sup>.

ومن المشاكل و الأزمات التي عالجها " LEE " عن طريق العلاقات العامة كانت أزمة إضراب عمال منجم Colorado عام 1914، و لمواجهة المضربين لجأ صاحب المنجم " John ROCKFELLER (1839-1937) " لاستدعاء قوة خاصة لمحاربة الشغب التي استخدمت العنف ضد المضربين مما خلف عدد من الجرحى في صفوف العمال، و هذا الأمر أثار سخط الرأي العام الذي بات ينظر إلى " J. ROCKFELLER " على أنه رجل رأسمالي جشع فشنت الصحافة حملات ضده في العديد من الجرائد ولمواجهة الهجوم الصحفي أقنع " J. ROCKFELLER "، " LEE " بزيارة موقع المنجم و الاجتماع بالعمال و التعرف على مطالبهم والتحدث إليهم بشكل ودي و مناقشة الأمور معهم، كما أخذ " LEE " على عاتقه تغيير صورة " John ROCKFELLER " من مجرد رجل أعمال مستغل يسعى لجني الأرباح في أعين الجماهير إلى رجل صالح مسئول و هذا عن طريق تصحيح أفكارهم و انطباعاتهم عن هذا الرجل الذي لا يخلو من أعمال البر والإحسان، فكان يقوم بتصويره في ملاجئ الأيتام وهو يوزع الصدقات على الأطفال كما كتب عنه الكثير من المقالات في مختلف الصحف مبينا فيها الأعمال التي قام بها مثل تأسيسه لجمعيات مساعدة الفقراء، و دعم و مساندة الباحثين الجامعيين، كما كان يكشف عن حجم الضرائب التي يدفعها للحكومة و عن كمية الأجور التي كان يوزعها شهريا على آلاف العمال لديه. و كانت وجهة نظر " LEE " أنه: « لا يكفي أن تفعل الخير فحسب و إنما لا بد أن يعلم الناس ما تفعله من خير »، و لم يمض وقت طويل حتى تم إعادة الثقة بين العمال والمؤسسة و بدأت صورة " John ROCKFELLER " و صورة مؤسسته تتغيران في أذهان الجماهير نحو الأحسن، فكان " LEE " يرى أن نقل الصورة الحقيقية إلى الجماهير دون تزييف أو مبالغة هو المبدأ الأساسي لقيام علاقات عامة وطيبة<sup>2</sup>.

ارتبط اسم " ليفي لي " بأربعة إنجازات مهمة في ميدان العلاقات العامة هي كالتالي<sup>3</sup>:

- تثبيت مبدأ يقوم من خلاله رجال الأعمال ورجال الصناعة بتوجيه استثماراتهم فيما يعود بالنفع العام، وليس تسخير المصلحة العامة للمصلحة الخاصة.
- أن تكون أنشطة (سائر أوجه نشاط) العلاقات العامة مرتبطة بالإدارة العليا، وأن لا ينفذ برنامج منها إلا إذا اقتنعت به تلك الجهة لأنها ستسندده بعد القناعة.

<sup>1</sup> علي برغوث: العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص

13

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي: مصدر سبق ذكره، ص 20 و علي برغوث، مصدر سبق ذكره ص 13 و

Natacha Drasckovic : Création d'un programme de relations publiques pour un projet culturel dans un contexte international, memoire de master, p 30 , UNIVERSITE DES ARTS DE BELGRADE 2007

<sup>3</sup> حمود بن عبد العزيز البدر: أسس العلاقات العامة وتطبيقاتها، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ط1، 1412هـ، ص 25

- إقامة اتصال واع مستمر مع وسائل الإعلام المختلفة.
  - تأكيد النواحي الإنسانية في أعمال المؤسسات، وتحويل العلاقات مع الجمهور والموظفين إلى علاقة إنسانية حميمة.
- مساهمات " Edward BARNAYS 1891-1995": يعد " إدوارد بيرنيز " المولود بمدينة " فيينا" في النمسا منظر آخر في العلاقات العامة، حيث كان أول من استخدم وسائل دعائية مباشرة وغير مباشرة للترويج لأفكاره عبر القنوات الإعلامية المختلفة، وبالاعتماد على علم النفس، ومجموعة من قوانين العلوم الاجتماعية، نجح بنشر أفكار "سيغمووند فرويد"<sup>1</sup> لتصبح بديهية يومية بين الأمريكيين، و من ضمن ما قام به في ذلك تروجه لقديد الخنزير مثلا عبر مجموعة من الأطباء تم استطلاع آرائهم، و كانوا ايجابيين في الحديث عن فوائد هذا النوع من اللحوم الجافة ، ثم تم تعميم نتائج الاستطلاع على مجموعة اكبر من الأطباء، مع حملة دعائية تصف القديد و البيض على انه إفطار صحي و شهي و كانت النتيجة أن صار هذا النوع من الإفطار طبقا شديدا الانتشار في الولايات المتحدة خلال اقل من عشر سنوات من الترويج له<sup>2</sup>.
- أيضا عمل " BARNAYS " في شركة التبغ الأمريكية البريطانية (British American Tobacco) و كان وقتها ممنوع على النساء التدخين أمام العامة، و لتفسير هذا الحضر أرسل مجموعة من الفتيات العارضات للسير في استعراض مدينة نيويورك، ثم اخبر الصحافة أن هناك مجموعة من السائرات من جمعية حقوق المرأة سيقمن بإشعال "شعلات الحرية" بناء على إشارة منه، أشعلت الفتيات سجائر "لاكى سترايك" بمواجهة الصحفيين لتغطية الحدث، فكتبت صحيفة "النيويورك تايمز" (1 أبريل 1928) مقالا جاء فيه: "مجموعة من الفتيات نفثن السجائر في سبيل الحرية"<sup>3</sup>.
- واشتهر عن " بيرنيز " قوله: « إذا استطعنا أن نفهم الآلية التي تحرك الجماهير، فإن بإمكاننا أن نسيطر على سلوكهم دون أن يعرفوا ذلك...» و أطلق على هذه الطريقة في تشكيل الرأي العام "هندسة القبول"<sup>4</sup>.
- و لخص "بيرنيز" نشاط العلاقات العامة في فترة ما بين الحرب العالميتين بقوله: « لقد طبقت في بداية الأمر تلك الأساليب التي استعملت في الحرب العالمية الأولى و ذلك لتنظيم العلاقات العامة في الجامعات و المستشفيات وبعد ذلك طبقتها في نواحي النشاط الاقتصادي لشركة "جنرال موتورز" وشركة "جنرال إلكتروك" و " الشركة الأمريكية للتلفون و التلغراف «، و اتسعت بعدها لتضم معظم المؤسسات مما دفع بهذه المؤسسات إلى الاعتراف بأهمية العلاقات العامة<sup>5</sup>. وضمت قائمة زبائن " بيرنيز " رؤساء للولايات المتحدة، وشركات صناعية كبرى مثل " دودج " و " فورد " و "جنرال إلكتروك" ، كما أصبحت مؤلفاته "بروباغندا 1928م" و"بلورة الرأي العام 1923" و"هندسة القبول

<sup>1</sup> إدوارد بيرنيز هو ابن شقيقة فرويد و صهره أيضا.

<sup>2</sup> إدوارد بيرنيز: الموسوعة العلمية المعرفة، (11/11/ 2010) <http://www.marefa.org>

<sup>3</sup> إدوارد بيرنيز، موسوعة ويكيبيديا: (11/ 11/ 2010) <http://ar.wikipedia.org>

<sup>4</sup> هلا حداد: العلاقات العامة فن أم صناعة؟، مقال منشور في مجلة صناعتو الحدث، العدد 39 الصادر في 01/ 10/2006

<http://www.naseej.com>

<sup>5</sup> إبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص 52

1947" مراجع رئيسية في فن العلاقات العامة<sup>1</sup>.

و حدد "بيرنز" وظائف العلاقات العامة في كتابه " بلورة الرأي العام"، في الآتي<sup>2</sup>:

● **التكيف** : ويقصد به أقامة الجمهور بالواقع الذي تعيشه المؤسسة ومن ثم التكيف مع ذلك الواقع.

● **الإعلام** : والذي يعني اطلاع الجمهور على حقيقة ما يجري مما هو في صالح المؤسسة وفي غير صالحها حتى تكون مواقفها تجاهها مبنية على الحقائق.

● **الإقناع**: وذلك بأن تكون الفكرة التي تكونت لدى الجمهور عن المؤسسة مقنعة بحيث تجعله يتمسك بموقفه منها ولا يتحوّل عنها إلى غيرها، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة لتلك العلاقات التي تكونت.

### المطلب الثاني: أهداف العلاقات العامة و الفرق بينها و بين أدوات الاتصال الأخرى

العلاقات العامة نشاط اتصالي مؤسساتي يختلف عن الأنشطة الاتصالية الأخرى كالدعاية و الإعلام و التسويق وغيرهم ، فالعلاقات العامة لها أهدافها و مبادئها التي دفعت بالمؤسسات إلى الاهتمام بها على غرار باقي الأنشطة الحيوية.

أولاً - **أهداف العلاقات العامة و أسباب الاهتمام بها**: العلاقات العامة عملية توافق و إقناع بين المؤسسة و جماهيرها المقترن بالأفعال الجيدة التي ترمي إلى تبادل المعلومات بشفافية ماعدا تلك التي تخص سرية المهنة. ومن هناك يرى " Edward BARNAYS " إن العلاقات العامة يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية<sup>3</sup>:

**الأداء الجيد + الإعلان الصادق = علاقات عامة طيبة .**

وعلى هذا عملت جمعية العلاقات العامة على تحديد أسس و دعائم ينبغي أن يلتزم بها ممارسو مهنة العلاقات العامة و أن هذه المبادئ و الأسس هي بمثابة دستور موحد و من خرج عن نطاقه يكون قد دخل بمفهوم و طبيعة العلاقات العامة.

**I. أهداف العلاقات العامة**: على ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول أن وظيفة العلاقات العامة تسعى لتحقيق عدة أهداف لا تختلف في جوهرها من مؤسسة لأخرى، بينما يبقى هدفها الأساسي توفير مناخ ملائم يساعد المؤسسة على تكوين صورة ذهنية و انطباعات ايجابية عن المؤسسة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها، سواء في داخلها أو من خارجها و بالتالي يتحقق لها البقاء و الاستقرار و النمو. وفي هذا الإطار يمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة مع الجمهور كالآتي<sup>4</sup>:

#### 1. الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي و ترتيبها كالآتي:

- بناء الثقة بين المؤسسة و الموظفين.
- نشر الوعي بين العاملين و تعريفهم بدورهم و أهميتهم في المؤسسة.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تخفيض معدل دوران العامل.

<sup>1</sup> هلا حداد: العلاقات العامة فن أم صناعة؟، مقال منشور في مجلة صناعو الحدث، العدد 39 الصادر في 01/10/2006  
<http://www.naseej.com>

<sup>2</sup> حمود بن عبد العزيز البدر: مصدر سبق ذكره، ص 25، 26

<sup>3</sup> محمد ناجي الجوهر: مصدر سبق ذكره ص 20

<sup>4</sup> منال طلعت محمود: مصدر سبق ذكره، ص 27، 28

- شرح و توضيح سياسة و أهداف المؤسسة و دور العاملين في انجاز هذه الأهداف.
  - تقديم النصح و المشورة للإدارة العليا بشأن القضايا التي تواجه المؤسسة.
  - 2. الأهداف المرتبطة بال جماهير الخارجية و تتمثل في:
    - التحسين المستمر لسمعة و صورة المؤسسة لدى جماهيرها الخارجية.
    - استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة للمؤسسة.
    - توفير المعلومات للإدارة عن الأطراف المتعامل معها خارجيا.
    - شرح دور المؤسسة في خدمة البيئة و المواطن بصفة عامة.
- أما أهداف العلاقات العامة بالنسبة لممارسيها و ممتنهيها، فيذكر رئيس مجلس إدارة شركة " جنرال موتورز " البعض منها<sup>1</sup>:
- زيادة شهرة الشركة عن طريق إنماء فهم الجمهور لما تقوم به الشركة من خدمات و نشاطات.
  - بناء سمعة طيبة لأنشطة المؤسسة بين الجمهور الذي تتعامل معه.
  - تكوين فهم واسع نحو المشاكل و الصعوبات التي تواجه الإدارة.
- بينما يرى " فيليب ليزلي، Philip LESELY " الذي يرأس أحد أكبر مكاتب العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، فيرى أن أهداف العلاقات العامة تندرج في الآتي:
- رفع مكانة المؤسسة.
  - ترويج السلع و الخدمات للمؤسسة.
  - اكتساب ثقة المواطنين.
  - التمتع بالعلاقات الحسنة مع المجتمع المحلي.
  - كسب ثقة و ربط علاقات طيبة مع المساهمين، الموردين، العملاء، المؤسسات الحكومية و غيرهم.
  - تجنب المشاكل و حلها.
  - معرفة ميول و اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة.

II. أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة: يوجد العديد من الأسباب التي أدت إلى إبراز أهمية العلاقات العامة وجعلها عملية متخصصة تحظى باهتمام الإدارة، فالتطور و التقدم الحاصل في مختلف المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية أظهرت الحاجة إلى قيام المؤسسات بإدراج وظيفة العلاقات العامة على أساس علمي لما في ذلك من استجابة للأسباب التالية:

1. التوسع الصناعي و التقدم التكنولوجي: أدى التطور الصناعي و توسعه و اتساع رقعة النشاطات الاقتصادية إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات سواء الصناعية أو التجارية، و رافق ذلك توسعا في الإنتاج الذي يستلزم أسواق كبيرة للتصريف في ظل تطور وسائل الإعلام و الترويج و الدعاية، كما أفترن هذا التطور ببعض مشاكل العلاقات الإنسانية و مشاكل العمل و الإنتاج و قيام الإضرابات احتجاجا على سوء المعاملة من أرباب العمل و زاد الضغط لإنصاف العامل، و في هذا النطاق كان لإدارة العلاقات العامة

<sup>1</sup> عبد الناصر أحمد جرادات، و لبنان هاتف الشامي، مصدر سبق ذكره ص ص 35، 36.

دور كبير من خلال تعاونها مع إدارة الإعلان وأبحاث التسويق حيث تمدها بالمعلومات عن ردود أفعال الجماهير اتجاه السلع والخدمات ومن جهة أخرى كان لنشاط العلاقات العامة دور مهم في توطيد العلاقات بين العمال وإدارتهم من خلال مبدأ التفاهم والتأييد والثقة<sup>1</sup>.

**2. دور النقابات العمالية:** رافق التطور الصناعي ظهور تجمعات ونقابات عمالية أخذت تلعب دورا كبيرا في عملية الإنتاج وتوجيه أراء العمال، فأصبحت لهذه النقابات قوة مؤثرة تشارك في توجيه العمل والمؤسسة مما يتطلب الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة والنقابات وخير من يقوم بهذه المهمة إدارة العلاقات العامة<sup>2</sup>.

**3. ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام:** حتى تستمر الحكومات في الحكم لا بد أن تبذل مجهودا في كسب ود الجماهير وثقته من خلال سن قوانين وتشريعات تنظم علاقته بالمؤسسات مما يحفظ له حقوقه ويبيّن له واجباته. وأمام هذا الأمر تجد المؤسسات نفسها مضطرة إلى تطبيق هذه القوانين والاهتمام بها وهذا ما يكسب الرأي العام قوة نفوذ وضغط يجب على المؤسسة مراعاتهما<sup>3</sup>.

**ثانيا: العلاقة بين العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية الأخرى:** يوجد العديد من الأنشطة الاتصالية بالمؤسسة كالدعاية والنشر والإعلام والإعلان بالإضافة إلى نشاط العلاقات العامة، وأيضا يوجد من ضمن عناصر الترويج التسويقي العلاقات العامة، لكن الأکید في الأمر أن كل نشاط له أهدافه الخاصة التي قد تلقي أو تختلف عن نشاط آخر.

**I. العلاقة بين العلاقات العامة والإعلان والدعاية:** يخلط البعض أحيانا بين مفهوم العلاقات العامة ومفاهيم أخرى حيث يتم تعريف العلاقات العامة على أنها مجموعة أو إحدى هذه الأنشطة الاتصالية المتمثلة في الدعاية والنشر والإعلان والإعلام، وعلى اثر هذا الخلط في التعريف تحصر العلاقات العامة في وظيفة مغايرة عن وظيفتها الأصلية والصحيحة، ولهذا لا بد من توضيح العلاقة ما بين العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية الأخرى.

**1. العلاقة بين العلاقات العامة والإعلان:** يعرف الإعلان على أنه: عملية اتصال غير شخصي مدفوعة الثمن يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، بقصد تقديم السلع والخدمات والأفكار لمجموعة من الجمهور لإبلاغهم عنها وإقناعهم بها من خلال وسيلة اتصالية معروفة.

فالإعلان اتصال غير شخصي باتجاه واحد يهدف إلى توجيه سلوك الأفراد إلى السلوك المؤيد من خلال إغراء المستهلكين لتقبل السلع والخدمات، وقد تستخدم في الإعلان حقائق غير صحيحة أو معلومات مضللة وعود كاذبة لإثارة رغبة الجمهور لكون الإعلان مدفوع الثمن، ومن الانتقادات التي توجه لهذا الإعلان أنه يدفع المستهلك إلى شراء المنتجات عن طريق الترغيب وإثارة الحاجة مما يوحي للمستهلك بأنه في أشد الحاجة لهذا المنتج بعدما كان في غير حاجة له<sup>4</sup>، لكن هذا لا ينفي وجود إعلان صادق يلاحق مجموعة من الأهداف أهمها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> بشير العلق: أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن 1998م ص 355

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي: مصدر سبق ذكره، ص 62

<sup>3</sup> منال طلعت محمود: مصدر سبق ذكره، ص 35 بتصرف

<sup>4</sup> منال طلعت محمود: مصدر سبق ذكره ص 217

<sup>5</sup> مروان أسعد رمضان وآخرون: التسويق، مركز الشرق الأوسط الثقافي، لبنان، ط 1 2009، ص 222

- ضمان مصداقية المنتج أو العلامة.
- إبراز ميزة يتسم بها المنتج أو العلامة.
- إعطاء المنتج، صورة، علامة، مؤسسة للمنتج.
- دعم عملية بيع المنتج.
- دعم الأشكال الأخرى للاتصال و الترويج.

بينما الفرق الأساسي بين الإعلان و العلاقات العامة هو أن الإعلان يهدف أساسا إلى زيادة المبيعات وبالتالي فهو يركز على السلع و الخدمات، فقد يكتسب المنتج ثقة المستهلك دون أن يعرف الجهة التي تنتجه. في حين أن العلاقات العامة تهدف إلى إظهار المعلومات الحقيقية الخاصة بالمؤسسة أو بالمنتجات لدى الجمهور كما أنها تعمل على نقل انطباع الجمهور عن المؤسسة و بالتالي فهي اتصال ذو اتجاهين، و يكون الهدف الأساسي للإعلان هو ترويج المنتج

بينما الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو تعريف الجمهور بالمؤسسة و ببرامجها و ثقافتها و هويتها و أنشطتها (تسويق الصورة الجيدة للمؤسسة).<sup>1</sup> لذا يمكن اعتبار جهود العلاقات العامة جهود ممهدة للإعلان، فكلما كانت صورة المؤسسة محببة للجمهور، كلما زاد جدوى الإعلان و أثره.<sup>2</sup>

و هناك نوعين أساسيين من الإعلانات:<sup>3</sup>

- **إعلانات المنتج:** حيث يكون التركيز هنا على إبراز خصائص السلع و الخدمات و الغرض منه زيادة المبيعات.
- **إعلانات المؤسسة:** و هي الإعلانات التي تقدم أفكار معينة عن المؤسسة ككل و يدخل من ضمنها إعلانات العلاقات العامة.

**2. العلاقات بين العلاقات العامة و الدعاية:** لا يفرق البعض بين العلاقات العامة و الدعاية لسبب تكامل أهدافهما المتعلقة بالاتصال بال جماهير و محاولة بلورتها و تعديل سلوكها و التأثير فيه ، حيث يعرف " تونيس " الدعاية بأنها : إثارة الجماهير على نطاق واسع بغرض نشر الأفكار دون اعتبار لصدقها أو دقتها<sup>4</sup> ، كما تعرف الدعاية أيضا بأنها: فن تعبئة القوى العاطفية و المصالح الفردية بقصد خلق حالة من التشتت الذهني أو الغموض الفكري التي تسمح بتيسير عملية الإقناع بفكرة معينة ربما كان من العسير أن يتوصل إليها الفرد لو ترك لمنطقه الذاتي دون أي ضغط معنوي أو توجيه فكري<sup>5</sup> . فالدعاية تعتبر أحد أنواع الاتصالات التي تعمل على تكوين الأخبار وإخفاء بعض الحقائق أو تغيير بعضها الآخر، و بوصفها هذا فهي وسيلة متميزة لا تمد الجمهور سوى بالمعلومات التي تتفق ووجهة نظر المسؤولين عنها ، و تستخدم كقوة للسيطرة على أفكار المتلقين و توجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم دون الفصح عن شخصية المدعي<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمد جودت: الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، دار مجدلاي، عمان 1997، ص 186 بتصرف

<sup>2</sup> علي برغوث: مصدر سبق ذكره ص 29

<sup>3</sup> منال طلعت محمود: مصدر سبق ذكره ص 217

<sup>4</sup> أحمد بدر: الاتصال بين الجماهير بين الإعلام و التطوع و التنمية، دار قباء، مصر 1998، ص 133

<sup>5</sup> محمد جودت: الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة ، مصدر سبق ذكره، ص 62- 63

<sup>6</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة و الإعلان من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1997، ص 135.

الدعاية الكاذبة قد تتضمن تشويه الصورة الحقيقية و المبالغة في الأمور الواقعية فهي تسعى إلى الإقناع بوجهة نظر معينة وبواسطة أساليب قد توصف بأنها غير نظيفة وهي تفترض تضليلا أو تشويها في الحقيقة أو تلاعبا بمنطقها وغالبا ما تسعى إلى تحقيق هدف سريع في مدى محدد.

ومن هنا يتضح الفرق بين العلاقات العامة والدعاية، حيث أن العلاقات العامة تسعى إلى ربط اتصال دائم مع الجمهور كما تعتمد على نقل المعلومات والحقائق الصادقة لتحقيق التفاهم المتبادل بين المؤسسة و جماهيرها. ورغم وجود هذه الفروق تستخدم العلاقات العامة الدعاية لكن بعد أن تصبغها بطابعها المتميز بالصدق و الأمانة حتى لا ينعكس ذلك سلبا على المؤسسة في المستقبل<sup>1</sup>، فالدعاية الصادقة تحسن صورة المؤسسة في أذهان الجماهير، خاصة و أنها تقوم بتوصيل الأخبار للمشاهدين و المستمعين على أنها ليست إعلانا مما يعطيها مصداقية أكثر و يمكن الوثوق بها<sup>2</sup>.

**3. العلاقة بين العلاقات العامة و الإعلام:** يعرف الإعلام بأنه: تزويد الناس بالأخبار الصحيحة، و المعلومات السليمة و الحقائق الثابتة، التي تساعد على تكوين رأي عام صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات بحيث يعتبر هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن أفكار الجماهير و اتجاهاتهم، و ميولهم<sup>3</sup>.

و هذا النوع من الاتصال هو أحادي الاتجاه، يميل إلى إقناع الجمهور بالمعلومات الموضوعية الخاصة بالحقائق و حسب التعريف فإن الإعلام يعمل على تحقيق أهداف مؤقتة و محددة ترتبط بمعالجة مشكلة قائمة، أو تسليط الضوء على واقعة معينة. و بما أنه على هذه الصورة، فهو أحد جوانب العلاقات العامة الذي يتم من خلاله الاتصال بالجماهير، لكن الفرق بينه و بين العلاقات العامة في كون الهدف من الإعلام ليس تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أو كسب تأييد و ثقة الجمهور اللذان يعتبران من أهداف العلاقات العامة، و لهذا فالإعلام جزء من العلاقات العامة<sup>4</sup>.

**II. العلاقة بين العلاقات العامة و وظيفة التسويق:** يعرف التسويق على أنه عملية اقتصادية و اجتماعية تمكن الأفراد و الجماعات من إشباع حاجاتهم و رغباتهم من خلال إنتاج السلع و الخدمات التي يتبادلونها فيما بينهم<sup>5</sup> فنشاط التسويق يسعى إلى التأثير على الزبائن الحاليين و المرتقبين و المحتملين من خلال التأثير في سلوكهم لتكوين قرار الشراء. في حين أن العلاقات العامة تسعى إلى التأثير في العمال و الموظفين و المساهمين و الموردين و الزبائن و الحكومات و غيرهم من الجماهير ذات الصلة بالمؤسسة<sup>6</sup>. و من الجوانب المشتركة كذلك بين العلاقات العامة و التسويق هي أن العلاقات العامة تدعم منتجات المؤسسة في السوق و هذا الجانب يمثل تفاعل العلاقات العامة مع عناصر المزيج الترويجي، و لتفسير ذلك يمكن القول بأن المؤسسات قبل أن تطرح منتجها في السوق تنجز له عملية اتصال و بناء حملة علاقات عامة مع الموزعين و الباعة لغرض التعريف بالمنتج بما يمكن أن يقدم من قبلهم من دعم و إسناد حين نزوله للسوق، و

<sup>1</sup> حسين رشوان : مصدر سبق ذكره، ص 247

<sup>2</sup> موسى سويدان نظام و ابراهيم شفيق حداد : التسويق مفاهيم معاصرة، دار الجامد، الأردن 2003 ص 432

<sup>3</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، مصر 2001، ص 91

<sup>4</sup> حسين رشوان : مصدر سبق ذكره، ص 248

<sup>5</sup> Kotler et autres : marketing management, 12 édition Pearson , France 2006 p 606

<sup>6</sup> بشير العلق و علي محمد ربابعة: الترويج و الاعلان التجاري، دار اليازوري الأردن ص 39

عند هذه المرحلة يتحقق التكامل بين جهد العلاقات العامة مع ما سيتم تنفيذه لاحقا من حملات ترويجية<sup>1</sup>.

فنشاط العلاقات العامة أشمل من التسويق حتى و لو كانا كلاهما يهدفان إلى تحسين صورة المؤسسة، و عليه فالتسويق و العلاقات العامة قد يلتقيان في أمور مشتركة و قد يختلفان في أمور أخرى، و نستعرض هذه الأمور كما يلي<sup>2</sup>:

### 1. الأمور المشتركة بينهما:

- نشاط العلاقات العامة يساند جهود البيع.
- التخطيط الطويل لتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.
- التعاون في كشف الحقائق كلها أو بعضها التي تمهد للاستفادة من فرص السوق من خلال بحوث الرأي العام.
- المساهمة في التخطيط السلعي من خلال معرفة آراء المستهلكين و رغباتهم.
- يحتاج التسويق إلى العلاقات العامة في إنشاء الثقة، أي ما يعرف بعلاقات الوئام، فبدون العلاقات العامة قد يتوقف الزبائن عن شراء المنتجات في أي مرحلة من مراحل الولاء<sup>3</sup>.

### 2. الأمور المختلف فيها:

- الاختلاف في مجال النشاط: تختلف العلاقات العامة عن التسويق، كون هدف العلاقات العامة يتعلق بصورة و سمعة المؤسسة ككل<sup>4</sup>. فنشاط التسويق ينطلق من العناصر المكونة للمزيج التسويقي ( السعر المنتج، التوزيع و الترويج)، أما العلاقات العامة فنشاطها أشمل حيث يتضمن كل الأمور المتعلقة باسم و سمعة المؤسسة ككيان متكامل، و يساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور.
- الاختلاف في الأساليب و الأدوات المستخدمة: يستخدم التسويق بحوث التسويق للتعرف على حاجات المستهلكين و رغباتهم حول السلع و الخدمات المطروحة و التعديلات اللازمة لتطويرها، أما العلاقات العامة فتستخدم بحوث الرأي العام و قياسه لمعرفة انطباع و اتجاه الجمهور.

## المبحث الثاني: العمليات الإدارية للعلاقات العامة

لفظ عملية يشير إلى الأعمال التي تحدث إثر أداء أي نظام، و هنا في مجال العلاقات العامة نجد أن العمليات تتضمن تحليلاً و فهماً شاملاً لجميع العوامل المؤثرة في اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة، و هذا الفهم و التحليل يترجم إلى أهداف تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها من خلال مجموعة من العمليات المرتبطة التي تنطوي تحت التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة والتي تشكل المهام الأساسية لجهاز العلاقات العامة.

<sup>1</sup> ثامر البكري: الاتصالات الترويجية و التسويق، دار الحامد، ط 1 2009 الأردن، ص 219

<sup>2</sup> بشير العلاق و علي محمد ربابعة: مصدر سبق ذكره ص 39

<sup>3</sup>

<sup>4</sup> ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 292

للعلاقات العامة عمليتين أساسيتين تتحصران في العملية البنائية و العملية الوقائية. و إن الاهتمام المتزايد بالعلاقات العامة حوّلها من مجرد نشاط جانبي إلى وظيفة أساسية جنباً إلى جنب مع باقي الوظائف الأساسية الأخرى و بهذا الوضع تكون العلاقات العامة قد ارتبطت بالعمليات التقليدية للإدارة من تخطيط ، تنظيم توجيه و رقابة، لكن هذا لن يحيدها عن مهمتها الأصلية التي تبقى تحتفظ بها و التي صارت مؤطرة بهذه العمليات.

**المطلب الأول: التخطيط و التنظيم في جهاز العلاقات العامة**

لم تغير العلاقات العامة منذ نشأتها أهدافها التي أنشأت من أجلها حتى و إن تغيرت مفاهيمها، فالصورة الذهنية المرغوبة و الانطباع الجيد و الثقة، كلها غايات كانت و لازالت تسعى المؤسسة لتحقيقها.

**أولاً - العمليات الأصلية للعلاقات العامة:** كما أسلفنا الذكر، العلاقات العامة ارتبطت منذ نشأتها بعمليتين أساسيتين هما: العملية البنائية ( العلاجية) و العملية الوقائية لصورة المؤسسة، و كل عملية تختلف عن الأخرى لكنهما متكاملتان و كلاهما ضروريتان في إدارة صورة المؤسسة.

**I. الوظيفة البنائية:** يتفق عدد من الكتاب على أن نشاط العلاقات العامة اقتصر على الوظيفة البنائية ( الاعتيادية) فقط التي لازمتها منذ نشأتها دون اهتمام مناسب لقيّمها الوقائية، و يرجع السبب أن الحاجة إلى العلاقات العامة في تغيير الوضع القائم آنذاك كانت تستدعي العمل البنائي التصحيحي الذي يعيد بناء صورة المؤسسة على النمط المرغوب فيه. و تتطلب عملية البناء أن تنصب جهود العلاقات العامة لمواجهة الأزمات الطارئة، و كذا الاستعداد التام و التدخل السريع لحل هذه المشاكل و الأزمات التي تصيب فجأة علاقة المؤسسة بجمهور معين من جماهيرها الداخلية أو الخارجية.

و تؤدي هذه الظروف إلى حدوث تحولات حادة في آراء الجماهير، و لمعالجة الوضع الطارئ يجب أن تستخدم المؤسسة كل وسائل الاتصال المناسبة لنشر المعلومات و الحقائق للجمهور المستهدف على وجه السرعة لإزالة الأثر السيئ في انطباع الجمهور و الناجم عن هذه الظروف. و الوظيفة البنائية في العلاقات العامة ما هي إلا عملية تنفيذية لرؤية المؤسسة اتجاه المكانة التي تريد أن تتبوأها و كذا الصورة الذهنية التي ترغب فيها<sup>1</sup>.

**II. الوظيفة الوقائية:** بالنسبة لجهاز العلاقات العامة، تعتبر العملية الوقائية عملية مستمرة و استراتيجية أساسية لإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة، وتشكل هذه الاستراتيجية حاجزاً دفاعياً أمام الهجمات والشائعات فلا تنفذ إلى جماهير المؤسسة. و من هذا المنطلق تعتبر الشكاوي سواء الداخلية أو الخارجية مسيئة إلى علاقة المؤسسة بجماهيرها، و تعمل العلاقات العامة التي تدخل الشكاوي ضمن اختصاصها على التحقيق فيها ومتابعتها و الرد عليها، لذلك فإن الشكاوي - أيا كان مصدرها- يجب أن تدرج ضمن نشاط العلاقات العامة بغرض المحافظة على العلاقات الطيبة التي تربط المؤسسة بجماهيرها المختلفة<sup>2</sup>.

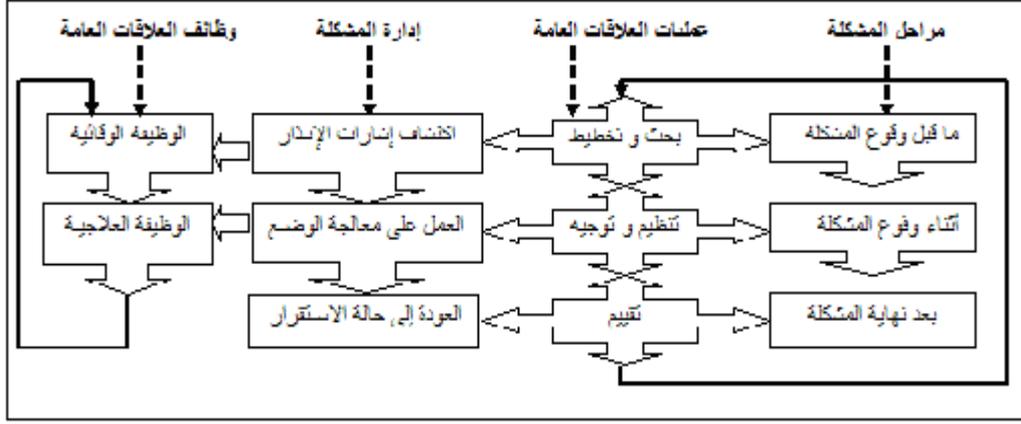
و تدخل ضمن العملية الوقائية أيضاً مهام الإعلام الداخلي و الخارجي التي توجهها الإدارة العليا للعمال و الموظفين و الجماهير الخارجية في شكل نشرات منتظمة تعلم فيها

<sup>1</sup> علي برغوث: مصدر سبق ذكره ص 15، و شريف أحمد شريف العاصي: العلاقات العامة مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، الدار الجامعية، مصر 2006، ص 347 .

<sup>2</sup> صالح ليري: مدخل إلى العلاقات العامة: مكتبة الفلاح الكويت ط 1، 2005، ص 160

المؤسسة عن مجالات التعاون و الخدمات التي تقدمها. و تعتبر أيضا الاجتماعات الدورية التي تجمع الإدارة بالعمال، و تنظيم الرحلات الجماعية والاحتفالات الخاصة التي توزع فيها الهدايا على حالات معينة دلائل على اعتراف و تقدير المؤسسة لجهود عمالها<sup>1</sup>. و الشكل التالي يبين الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في معالجة المشاكل.

**الشكل (01): العلاقة ما بين إدارة المشاكل و إدارة العلاقات العامة**



محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2005، ص 31

تحقيقاً للدور الوقائي الذي يلعبه جهاز العلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة، فهو يسعى إلى توفير ظروف عملية تحفيزية و مجزية للعاملين، مع وضع سياسات مرضية و عادلة، كما يسعى إلى إشراك جميع الموظفين و العاملين في المساهمة بأرائهم و أفكارهم في تحديد السياسة العامة للمؤسسة، و هذا لا يتحقق إلا بتخصيص برامج تدريبية و تثقيفية و ترفيهية و خدماتية تأكيداً للدور الاجتماعي و الإنساني للمؤسسة.

**ثانياً - التخطيط في جهاز العلاقات العامة:** يعرف " هنري فايول " التخطيط بأنه : يمثل الواقع على أساس اعتبارين أساسيين هما : التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل<sup>2</sup>، فالتخطيط هو التفكير و التنبؤ و الاستعداد لما هو آت في المستقبل بناء على ما تمّ انجازه في الماضي .

**I. أهمية التخطيط في العلاقات العامة:** يعتبر التخطيط بمثابة الحجر الأساس في نشاط العلاقات العامة و يسعى التخطيط إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في مدّة معينة و من هنا يتبين أن من المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط هي الأهداف المطلوب تحقيقها في إطار الموارد و الإمكانيات المتاحة و المحددة لعملية التنفيذ<sup>3</sup>.

و يسعى التخطيط في جهاز العلاقات العامة لوضع خطط تحقق هدفين أساسيين هما<sup>4</sup>:

- إمداد الجماهير بمختلف المعلومات عن المؤسسة و عن أنشطتها بشكل متواصل و كاف و منظم.

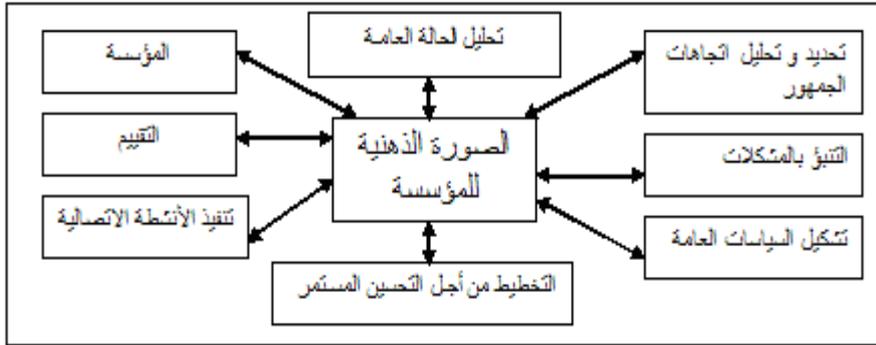
<sup>1</sup> أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، شباب الجامعة، مصر 1985، ص 116

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2005، ص 31

<sup>3</sup> بشير العلق: تنظيم و إدارة العلاقات العامة، دار البازوري، الأردن 2009، ص 18

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان و آخرون: مصدر سبق ذكره، ص 285

- التعرف المستمر على انطباع الجمهور مع ضمان أخذ و جهات نظره في الاعتبار عند وضع سياسات المؤسسة مما يعد تأكيدا للمسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة خاصة و للمؤسسة عامة.
  - ويسعى التخطيط في العلاقات العامة أيضا لتحقيق مجموعة من الأهداف التي قد تعتبر أهداف فرعية و انجازها هو تحقيق للهدفين الرئيسيين السابقين، و تتمثل هذه الأهداف في:<sup>1</sup>
  - تجديد مجمل الموارد المتاحة حول المشروع.
  - السماح لكل شخص بتنمية مشروعه الفردي ضمن المشروع الجماعي الذي هو مشروع الجماعة.
  - إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي، بمعنى الاهتمام بالأحداث على المستوى الداخلي سواء كان مصدر هذه الأحداث داخلي أو خارجي.
  - إنشاء روح الجماعة من أجل عدم التعارض و التصادم في إنجاز الأهداف، و هذا لا يتسنى إلا من خلال مشاركة جميع أفراد المؤسسة في صناعة سياسة المؤسسة.
- II. علاقة التخطيط بالعمليات الإدارية الأخرى:** يعتبر التخطيط القاطرة التي تجر باقي العمليات الإدارية من تنظيم و توجيه و رقابة، فبدون تخطيط لا يمكن تنظيم الوظائف و لا توجيه جهود الأفراد و باقي الموارد نحو إنجاز الأهداف بكفاءة و لن تكون هناك معايير من أجل مراقبة النتائج المحققة، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين التخطيط و باقي العمليات الخاصة بإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة.
- الشكل (02): عناصر العمليات الإدارية للعلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة**



محمد الصيرفي و أسامة كامل: إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية، البحرين 2006، ص 21

الملاحظ من الشكل أن إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة تتم من خلال مجموعة من العمليات الإدارية التي من خلالها يمكن معرفة نوع الصورة الحالية للمؤسسة، كما يمكن من خلالها الوصول إلى الصورة المرغوبة عندما لا تعكس الصورة الحقيقية. ويمكن اختصار العمليات الموجودة في الشكل إلى أربع عمليات وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة و كل عملية تؤثر و تتأثر بالأخرى، كما أن هذا الترتيب غير منطقي

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة، بدون ذكر دار النشر، 2004، ص 76

في كل الأحوال بحيث يمكن من التنظيم أو المراقبة أن نراجع التخطيط و هكذا لباقي العمليات.

و الشكل الموالي يبين التأثير المتبادل بين مختلف العمليات الإدارية في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة.

**III. أنواع التخطيط في العلاقات العامة:** يمكن تقسيم التخطيط في العلاقات العامة وفقا لعدة أسس منها<sup>1</sup>:

1. التخطيط على الأساس الزمني، و ينقسم إلى:
  - التخطيط قصير الأجل ( كحد أقصى سنة).
  - التخطيط متوسط الأجل ( من سنة إلى خمس سنوات).
  - التخطيط طويل الأجل ( يزيد مداه عن خمس سنوات ).
2. التخطيط وفق النطاق، و يشمل:
  - خطة رئيسية تشمل كل جهاز العلاقات العامة.
  - خطط فرعية تخص كل من إدارة بحوث العلاقات العامة، خطة للتدريب، خطة لإدارة الاتصال و غيرهم من الخطط اللازمة في نشاط العلاقات العامة.
3. التخطيط وفق طبيعة النشاط، و تضم:
  - خطط موجهة للجمهور الداخلي.
  - خطط موجهة للجمهور الخارجي.

**IV. أسباب فشل التخطيط في العلاقات العامة:** يهدف التخطيط للعلاقات العامة إلى تحديد المخرجات عن طريق دراسة الاتجاهات و سلوك جمهور المؤسسة، و التقييم الفعال يقوم على قياس التغيرات الحاصلة في تلك الاتجاهات التي تؤثر على مستويات السلوك. و وضع مقاييس للأهداف بغرض التقييم يساهم في بناء خصوصية للمهنة، و هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل خطط و برامج العلاقات العامة و أهمها<sup>2</sup>:

- سوء التخطيط و عدم دقته.
- عدم وجود الإمكانيات المناسبة لبناء خطط استراتيجية ملائمة.
- عدم قدرة الباحثين على توظيف نتائج الدراسات السابقة.

**V. مراحل إعداد خطة في العلاقات العامة:** إعداد الخطط في العلاقات العامة يحتاج إلى مهارات في تحليل نتائج الدراسات الخاصة بانطباع و سلوك الجمهور بالإضافة إلى الإلمام بالأهداف و دقتها ووضوحها، و إجمالاً فإن إعداد خطة في العلاقات العامة يتبع المراحل التالية:

**1. تحليل و تقدير الموقف الحالي:** الهدف من دراسة و تحليل الموقف الحالي هو الوقوف على حقيقة الصورة الذهنية الحالية للمؤسسة ( الصورة الموجودة لدى الجماهير)، و التعرف على انطباع الجمهور و ما يكنه من احترام أو اهتمام، أو تجاهل و لامبالاة، كما يتم التعرف على أهداف المؤسسة و على هويتها و منتجاتها. ويتم تقدير الموقف الحالي بطرق متعددة كالملاحظة و إجراء البحوث الأولية و استطلاعات الرأي و إجراء مسح لاتجاهات الجمهور المستهدف و دراسة قادة الرأي<sup>3</sup>، و يعتبر التعرف على

<sup>1</sup> ريجي عليان و آخرون، مصدر سبق ذكره، ص 285

<sup>2</sup> شدون علي شنية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر 2007، ص ص 208، 209

<sup>3</sup> شدون علي شنية: مصدر سبق ذكره، ص 210

الوضع الحالي بمثابة نقطة انطلاق في عملية التخطيط لأنه يجيب على من نحن؟ و من أين أتينا؟ و إلى أين نتجه ( ماذا نريد)؟.

**2. تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف الأساس الذي يحدد الإمكانيات المادية و البشرية المطلوبة لتنفيذ الخطة فأهداف العلاقات العامة تتبثق من أهداف المؤسسة ككل، حيث يجب أن تتصف هذه الأهداف بالواقعية والوضوح و التحديد و أن يكون كل هدف رئيسي قابل للتحليل إلى أهداف فرعية، كما يكون من الضروري أن تكون الأهداف قابلة للتعديل كما لا بد أن تعبر عن المصالح المشتركة بين المؤسسة و جماهيرها و هي المعادلة الأساسية في العلاقات العامة لتحقيق الثقة المتبادلة و التفاهم، كما يجب أن تصاغ الأهداف على أساس التأثير الطيب المستمر الذي يتجاوز الأهداف العلاجية عند الوقوع في الأزمات و المشكلات و يتعداها إلى الأهداف الوقائية المستمرة<sup>1</sup>.

**3. تحديد الجمهور:** من الضروري أن تجري المؤسسة دراسات و أبحاث للتعرف على ذوي المصالح في المؤسسة و المؤثرين و المتأثرين بقرارها و إلا يصبح من الصعب استهدافهم مما يفشل جهود العلاقات العامة في تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

**4. الميزانية:** من أجل تنفيذ خطط العلاقات العامة يجب أن يخطط لها موازنة تقديرية تتكفل بتوفير المتطلبات الأساسية لتنفيذ الخطط، و تتضمن الموازنة التقديرية عناصر مادية ( معدات و تتمثل في وسائل اتصال كفئة و أموال ) و موارد بشرية.

**5. البرامج:** البرنامج لغة يعني ورقة جامعة للحساب، أما اصطلاحا فهو تكامل الخطة و وصولها إلى مرحلة التنفيذ و البرامج ماهي إلا جهد يعتمد على الهدف و الموضوعية، كما تستند إلى قيم أخلاقية و تعمل على تثبيت المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة. و تتكفل البرامج بتحديد الوسائل اللازمة لتنفيذ الأهداف و تأتي أهمية برامج العلاقات العامة في كونها تحقق الأهداف المخططة التي تبقى مجرد مسألة نظرية إن لم تنجز في الواقع وقد أوضح "سام بلاك" ( Sam BLACK ) عام 1962 أهمية برامج العلاقات العامة في الآتي<sup>3</sup>:

- أنها تعمل على التوجيه العلمي و تعديل أفكار الجمهور نحو المؤسسة.
- العمل المستمر و الدائم من أجل اكتشاف مصادر سوء الفهم الذي قد يوجد لدى جماهير المؤسسة.
- استخدام وسائل الاتصال المباشر و الإعلام الجماهيري لتوسعة نطاق التأثير الذي تمارسه المؤسسة.

• العمل المستمر لتحسين الاتصال المتواصل بين المؤسسة و الجمهور.

و تختلف البرامج فيما بينها بحسب طبيعة الأهداف و من هذه البرامج نذكر<sup>4</sup>:

**1.5. برامج أساسية:** تكاد هذه البرامج تكون القاسم المشترك بين جميع إدارات العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة ، و محتوى هذه البرامج يدور حول التعريف بالمؤسسة من خلال ماضيها و حاضرها و مستقبلها كما تتضمن التعريف بمشروع المؤسسة، و بهويتها و سياساتها اتجاه محيطها، و بصفة عامة تتضمن هذه البرامج:

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: مصدر سبق ذكره، ص 249

<sup>2</sup> بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص 84

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 206

<sup>4</sup> منال طلعت محمود: مصدر سبق ذكره، ص 260

- نشأة المؤسسة و تطورها ( هويتها و شعارها).
- المبادئ و المثل التي تلتزم بها المؤسسة.
- النجاحات التي أفرزتها المؤسسة.
- مشروعها في المستقبل.

II.5. البرامج المصاحبة لتقديم منتجات جديدة: تهدف البرامج إلى المساعدة على توجيه سلوك الأفراد نحو اتخاذ قرار الشراء، و يتطلب ذلك أولاً تحديد الجماهير المستهدفة التي يتم التأثير فيها.

3.5. برامج المشكلات الطارئة: تتضمن هذه البرامج التنبؤ بالمشكلات و الأزمات و كيفية معالجتها في حينها، حيث تشمل مجموعة من النشاطات المكثفة لاحتواء الأزمات، كما تسعى هذه البرامج إلى الاحتفاظ بثقة الجماهير و عدم التأثير السلبي في صورتها اتجاه المؤسسة عن طريق إظهار الأزمة على أنها حدث استثنائي يمكن اجتيازه.

4.5. برامج رفع الروح المعنوية: هذه البرامج تخص الجمهور الداخلي للمؤسسة من مستخدمين و عمال و غيرهم و تهدف هذه البرامج إلى حث كل فرد في المشاركة في إنجاح تنفيذ أهداف المؤسسة، و ينطلق هذه البرنامج من تلبية احتياجات العمال ثم بناء الثقة معهم و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تقاسمهم المعلومات و أن يحل السلام معهم بدل الخصام. فالجمهور الداخلي هو من العناصر التي تستند عليها المؤسسة في تنافسيتها. و تتأكد بصفة خاصة أهمية برامج العلاقات العامة الخاصة بإدارة الأزمات و الصورة الذهنية السيئة التي تترتب عن هذه الأزمات.

ثالثاً- التنظيم في العلاقات العامة: يعد التنظيم الإطار الذي يتحرك بداخله و من خلاله جهاز العلاقات العامة نحو تحقيق الأهداف، و التنظيم يعد ركناً أساسياً تبنى عليه بقية الجهود و النشاطات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة فإن لم يتوفر التنظيم المناسب لخطط و برامج العلاقات العامة فإن هذا الجهاز سيعجز عن القيام بمهامه المنوطة به. فالتنظيم ليس هدف بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة تساهم في نجاح تحقيق الأهداف، فمن خلال التنظيم يتم تصميم الوظائف و تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و التنسيق لعدم حدوث أي تدخل في أداء العمل.

I. موضع إدارة العلاقات العامة: يحدد موضع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة، و بذلك يقع جهاز العلاقات العامة في مستوى الإدارة العليا بالنسبة للمؤسسات التي تعترف و تعطي اهتمام لدور العلاقات العامة و مسؤوليتها كما يدل ذلك على أن المؤسسة تحترم جمهورها و هذا الموقع يخول جهاز العلاقات العامة السلطة في توجيه الإدارة الوسطى و الدنيا مما ينتج عنه التوفيق بين مصالح المؤسسة و مصالح الجماهير، و وضع السياسات المؤدية إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجماهير. و في مؤسسات أخرى تكون مكانة العلاقات العامة متدنية حيث يوضع جهازها في أدنى مستويات الإدارة حيث تكون خطوط الاتصال بينهما طويلة، و يبقى العمل بتوصيات جهاز العلاقات العامة رهن قبول الإدارة العليا فقد يأخذ منه كما لا ينظر إليه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: مصدر سبق ذكره/ ص 303

**II. محددات الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة:** لا يوجد تنظيم أفضل أو تنظيم نمطي لجهاز العلاقات العامة في المؤسسة، حيث يختلف هذا التنظيم من مؤسسة إلى أخرى، أما من حيث موقع جهاز العلاقات العامة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإنه كلما اقترب الموقع من الإدارة العليا كلما أصبح ذو قوة و نفوذ و فعالية وبشكل عام يمكننا إيجاز أهم العوامل التي تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- حجم الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة، فكلما زاد حجم الجماهير كلما تم إعطاء أهمية أكبر لجهاز العلاقات العامة مما ينعكس على الزيادة في حجم نشاطه و عدد موظفيه.
  - طبيعة المؤسسة: يختلف تنظيم العلاقات العامة من مؤسسة خدمية عنه في مؤسسة إنتاجية، فمؤسسات الخدمات عادة تتعامل مع الجماهير مباشرة مما يجعل المؤسسة الخدمية تعطي أهمية أكبر لتنظيم العلاقات العامة.
  - مدى اعتراف و اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة: فوجود التقدير و الاعتراف بجهود العلاقات العامة يعني إعطاء دور لموقع التنظيم على مستوى الإدارة العليا. أما إذا كان نمط المسؤولين في الإدارة العليا من الذين لا يعترفون إلا بالأنشطة الأساسية كالإنتاج و التسويق، فإن اهتمامهم بجهود العلاقات العامة يكون متواضعا مما يجعل تنظيمها يحتل مواقع الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا في الترتيب السلمي لمستويات الإدارة.
  - توفر الإمكانيات المالية للمؤسسة، و الذي له دور في تطوير وظيفة العلاقات العامة ، أما إذا كانت الإمكانيات ضعيفة فإن نشاط العلاقات العامة يبقى ثانويا.
- III. نماذج تنظيم وظيفة العلاقات العامة:** يوجد العديد من النماذج التي يتم وفقها تصميم وظيفة العلاقات العامة و من هذه النماذج نذكر<sup>2</sup>:

- 1. نموذج عدم التفرغ:** و يعني عدم تصميم هيكل خاص بالعلاقات العامة، بل إسنادها إلى مدير له مهام أخرى و له علاقة بالجمهور مثل مدير التسويق أو مدير المبيعات أو مدير الموارد البشرية. و من مزايا هذا تقليل التكاليف كما يفضل استخدامه في مؤسسات صغيرة الحجم. أما عيوبه فتكمن في كونه يهتم و يركز على الجمهور الداخلي و يمهل الجمهور الخارجي.
- 2. نموذج التفرغ:** و يكون فيه إسناد وظيفة العلاقات العامة إلى دائرة مستقلة و متخصصة، يشرف عليها شخص من المؤهلين تقوض له السلطة لإدارة هذه الوظيفة، و يحقق النموذج العديد من المزايا مثل: الاهتمام بالجمهور الداخلي و الخارجي في وقت واحد، وجود الدائرة و المشرفين عليها في وقت واحد، يستطيع المشرف التعامل مع كل الوظائف الأخرى بشكل جيد، يعمل هذا النموذج على بسط روح الفريق و التعاون بين الإدارة و جميع العاملين في العلاقات العامة. أما من العيوب التي تنسب إليه فعلى سبيل المثال ازدياد التكلفة و لا يصلح في المؤسسات الصغيرة الحجم.
- 3. نماذج لجنة رسم السياسات:** في هذه الحالة تستند مهمة العلاقات العامة إلى مديري الدوائر المختلفة و التي تتعامل مع جماهير المؤسسة و تتولى هذه اللجنة إدارة نشاط

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: مرجع سبق ذكره، ص 266  
<sup>2</sup> ربيحي مصطفى عليان: مصدر سبق ذكره، ص 313.

العلاقات العامة، و ما يميّز النموذج ربطه جميع أنشطة المؤسسة ببرنامج متكامل للعلاقات العامة و تعاون المديرين من أجل إنجاز برامج العلاقات العامة. أما ما يأخذ عليه تضارب وجهات النظر المختلفة في كيفية تنفيذ و نجاح برامج العلاقات العامة مما يفقدها فعاليتها.

**5. نماذج الهيئة الاستشارية:** هنا تسند مهمة العلاقات العامة إلى هيئة استشارية خارجية عن المؤسسة وتتحقق الميزة الايجابية لهذا النموذج عندما يكون للهيئة الاستشارية الخبرة الكافية في إدارة النشاط تفوق خبرة المؤسسة مما يجعل الهيئة أكثر كفاءة من المؤسسة في تحقيق أهداف العلاقات العامة، و من ميزاته أيضا تخفيض أعباء الإدارات الأخرى من حيث إدارة شؤون العلاقات العامة.

في المقابل قد يحدث توقف الهيئة الاستشارية عن مهامها بسبب اختلافها مع المؤسسة أو لأسباب أخرى توقفها عن نشاطها مما يؤدي إلى توقيف حملة العلاقات العامة دون تحقيقها لأهدافها، عدم المعرفة الكافية للهيئة الاستشارية بالمؤسسة ينقص من مصداقية حملة العلاقات العامة مما يؤثر على فعاليتها.

**IV. مهام إدارة العلاقات العامة:** تستند إلى إدارة العلاقات العامة عدّة مهام تهدف إلى التحسين المستمر لصورة المؤسسة، و من المهام التي يضطلع بها جهاز العلاقات العامة ما يلي<sup>1</sup>:

- تخطيط برامج العلاقات العامة.
- إجراء البحوث و الدراسات بما في ذلك استطلاع رأي الجماهير الداخلية و الخارجية و توصيلها للإدارة.
- استخدام الإعلام و النشر عن المؤسسة و عن أنشطتها و إنجازاتها و تاريخها و نجاحها و خططها المستقبلية في الوسائل الاتصالية الأكثر استقبالا.
- توصيل المعلومات الخاصة بقرارات المؤسسة للجماهير.
- توصيل انطباع الجماهير للإدارة العليا.
- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام و إعداد تقارير عنه و إبلاغها للإدارة العليا للرد على ما ينشر حول المؤسسة.
- القيام بوظيفة الاستعلامات و الإجابة عن أسئلة الجماهير.
- استقبال ضيوف المؤسسة و إعداد برامج الضيافة لهم.
- إقامة البرامج الترفيهية و الرياضية و الثقافية و الاجتماعية للعاملين.
- الترتيب للقاءات مسؤولي المؤسسة مع العمال و الصحفيين و ذوي النفوذ و التأثير ( مثل جمعيات حقوق المستهلكين و الجمعيات المهتمة بالبيئة و غيرهم).
- تنظيم المؤتمرات و الندوات و المحاضرات و المعارض و الاشتراك فيها.
- الإشراف على مطبوعات المؤسسة.
- إدارة شكاوى الجماهير.
- تنظيم الحملات الإعلامية و الإعلانية.
- دعم النشاط التسويقي للمؤسسة.
- تقديم الاستشارة للإدارة العليا.

<sup>1</sup> أسامة كامل و محمد الصيرفي: مصدر سبق ذكره، ص 67

### المطلب الثاني: التوجيه و الرقابة في العلاقات العامة

إضافة إلى التخطيط والتنظيم يأتي دور التوجيه والرقابة، ويعمل التوجيه توحيد جهود الأفراد العاملين في العلاقات العامة نحو تحقيق الأهداف المرسومة في التخطيط، فانجاز الأهداف يحتاج إلى تضافر جهود الجميع في جهاز العلاقات العامة، كما أن رجل العلاقات العامة يجب أن يلتزم بأخلاقيات مهنته التي تضبط سلوكه وتصرفاته في إدارة العلاقات العامة التي تعتبر بمثابة بيت الضيافة للمؤسسة. أيضا يحتاج إنجاز الأهداف إلى رقابة تعمل على مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة لجهاز العلاقات العامة، فبدون رقابة لا يمكن معرفة الفجوة الموجودة بين النتائج و الأهداف فالرقابة تعمل على الحد من الانحرافات الناتجة عن الأخطاء المرتكبة في تنفيذ الأهداف.

**أولا - التوجيه في العلاقات العامة:** ممارسة عملية التخطيط و التنظيم تصبح مجرد قوالب جامدة لا معنى لها ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأهداف و البرامج التي جاءت في التخطيط و المحددة في إطار التنظيم المعتمد لجهاز العلاقات العامة، و هذا ما يشار إليه بعملية التوجيه التي تثبت الحياة في التنظيم، و تمثل أولى المراحل التنفيذية لتحقيق أهداف العلاقات العامة. و يمارس التوجيه الفعال في جهاز العلاقات العامة في فهم طبيعة السلوك البشري و محاولة التأثير في هذا السلوك و توجيهه الوجهة المرغوب فيها، كما أن عملية التوجيه تأثر و تتأثر بمختلف العمليات الأخرى فنجاحها يتوقف على التخطيط الجيد للأهداف و التنظيم الكفاء و المعايير الرقابية المحكمة.

و يعرف التوجيه على أنه إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل و التعليمات التي تحكم أعمالهم وفق سياسة المؤسسة و تفسير ما قد يصعب عليهم بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

#### I. التنسيق و الانسجام بين إدارة العلاقات العامة و باقي إدارات المؤسسة: لا يتحقق

التنسيق و الانسجام الذي يهدف إليه التوجيه بين إدارة العلاقات العامة و باقي دوائر المؤسسة و بالخصوص الإدارة العليا إذا لم تلتزم إدارة العلاقات العامة بمبادئ مهنتها و بأخلاقياتها من جهتها، و تلتزم باقي الإدارات الأخرى بتوفير كل ما تحتاجه العلاقات العامة في أداء نشاطها. فالتفاهم المتبادل و الانسجام بين إدارة العلاقات العامة و باقي إدارات المؤسسة تنتج عنه الثقة المتبادلة التي تتجسد في اعتقاد و توقع كل طرف بأن الطرف الآخر يخدمه ويلبي احتياجاته. و أحيانا أخرى يؤدي غياب الثقة إلى سوء العلاقة بين الطرفين مما ينتج عنه تصادم قد يؤدي إلى حدوث مشاكل تعرقل إدارة العلاقات العامة لتحقيق أهدافها، و هنا تجد العلاقات العامة نفسها مسئولة عن حل هذه المشاكل مما يزيد من حجم نشاطها. فالمشكلة لا تحل إلا إذا اتفقت التوقعات و الاحتياجات

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد ط 1، الأردن 2005، ص 171

من الطرفين، و توحدت الرؤى بين كليهما، لذا فإنه من الأهمية تحديد التوقعات المتبادلة بين مختلف الأطراف<sup>1</sup>.

### 1. توقعات الإدارة من العاملين في العلاقات العامة و تتحقق من خلال:

- الولاء و الانتماء.
- بناء سمعة طيبة للمؤسسة.
- المساعدة في عملية صنع القرار.
- القدرة على التعبير و الشرح الواضح.
- تحفيز العاملين و توليد الحماس لديهم.
- الالتزام و إلزام الجميع بالمسؤولية الاجتماعية.
- مساعدة الإدارة العليا في إتباع السياسات و القرارات التي تلاقي القبول لدى الجمهور، و تحذيرها من تلك التي تثير غضبه و استياءه.

### 2. توقعات إدارة العلاقات العامة من إدارة المؤسسة و تتحقق من خلال:

- إقرار موقع تنظيمي لائق بجهاز العلاقات العامة.
  - التجاوب مع جهود و مبادرات العلاقات العامة.
  - كفاية الاعتمادات المالية لأنشطة و برامج العلاقات العامة.
  - تقديم الحوافز المادية و المعنوية للعاملين في العلاقات العامة.
  - تقديم الدعم و المساندة لخطط و برامج العلاقات العامة.
- ### II. أخلاق و قوانين ممتهني العلاقات العامة:
- للقيم الأخلاقية دور هام في نجاح نشاطات العاملين في مجال العلاقات العامة، و الأخلاق هي جملة من التصرفات السلوكية للأفراد و الجماعات و المؤسسات، بحيث تميز هذه التصرفات بين كل ما هو سلبى مرفوض و ما هو ايجابي مقبول لدى القطاعات المستهدفة من نشاطات العلاقات العامة. و هذا يفرض على العاملين في العلاقات العامة التمتع بمستويات عالية و مميزة من الممارسات الأخلاقية الايجابية<sup>2</sup>.

على هذا قامت العديد من المؤسسات و الجمعيات المحلية و الإقليمية و الدولية بتحديد قوانين تلزم محترفي العلاقات العامة بممارسة رشيدة، و من أبرز هذه القوانين أو ما يطلق عليها بالديساتير، هو دستور الاتحاد الدولي للعلاقات العامة ( 1956 ) لآداب مهنة العلاقات العامة، و الذي أشار إلى أن هذه الآداب تعد بمثابة ميثاق أخلاقي لممارسة مهنة العلاقات العامة، و أي انتهاك لهذا الميثاق يعتبر خطأ جسيماً يؤدي إلى العقاب، و بناءاً عليه فكل ممارس للعلاقات العامة عليه أن يلتزم بقوانين و أخلاقيات مهنته<sup>3</sup>.

و ميثاق العلاقات العامة ليس مجرد ميثاق شرفي ضمني، و إنما تمت كتابته و تدوينه ليكون بمثابة المرشد الدائم الذي يلتزم به محترفوا العلاقات العامة. و يعد ميثاق معهد العلاقات العامة البريطاني للممارسة المهنية للعلاقات العامة الذي تمت مراجعته عام 1998 من أفضل و أدق و أشمل المواثيق التي وضعت لضبط مهنة العلاقات العامة، و تم استعراض بنود الميثاق حسب الممارسات المتعلقة بالمهنة، و بالجمهور و وسائل الإعلام، و المهن الأخرى المتعلقة بأرباب العمل و العملاء و زملاء المهنة.

<sup>1</sup> محمد العزيزي أبو ادريس: العلاقات العامة المعاصرة و فعاليات الادارة، المكتبة العلمية، ط 1، مصر 1998، ص 65

<sup>2</sup> محمد البخاري: القيم الأخلاقية للقائمين في العلاقات العامة، [http://muhammad-2009.blogspot.com/2009/12/blog-post\\_27.html](http://muhammad-2009.blogspot.com/2009/12/blog-post_27.html)

<sup>3</sup> علي برغوث: مصدر سبق ذكره ص 40

**III. سمات و خصائص ممتهني العلاقات العامة:** يجب أن يتحلى العامل في العلاقات العامة بمجموعة من السمات و الخصائص التي تحقق له النجاح في مهنته و نلخص هذه الصفات في<sup>4</sup>:

● **النشاط:** العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات و جهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.

● **حسن المظهر والجاذبية:** من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام. وتتاسب القوام وحسن الهندام وقادر على التعبير الكلامي بشكل مؤثر، وأن يتميز بالشخصية الجذابة لينال إعجاب الآخرين ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فالناس يجتذبون ما هو محبب لهم.

● **الشخصية المستقرة والمتزنة:** لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.

● **الشجاعة:** لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية، متصفاً بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العامة، فرجل العلاقات العامة مسؤول عن إسداء النصح للمؤسسة، وإيضاح مواطن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها.

● **الإقناع:** ومن المميزات المهمة لرجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس وإقناعهم بلباقة. فلا بد أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وإمكانية تحليله لوجهات النظر المعروضة قبل تقديم أفكاره.

● **الذكاء:** لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكياً، ناضج الشخصية، أهلاً للثقة. فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة، فهو يقوم بتمثيل المؤسسة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقاتها الاجتماعية.

● **التكيف:** من مهام العلاقات العامة تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين، و التكيف يرتكز على نقل المعلومات والإقناع لذا من الواجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلاً على التغيير، محباً للاندماج مع الجمهور لكي يتعرف على طريقة تفكيره وأساليب التأثير فيه، فالمؤسسة التي لا تكيف أعمالها مع اتجاهات الجمهور ستفشل في الحصول على الصورة المرغوبة لها.

● **الاستقامة والصدق:** ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادراً على عرض الحقائق عرضاً سليماً على الجمهور، لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقته وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة، ويقول "دوارد برينز" في كتابه (العلاقات العامة): « إن من واجب أخصائي العلاقات العامة أن تدعم سمعته سمعة مهنته. ويجب عليه أن يعكس أخلاقه على الجمهور، وما لم يؤكد أخصائي العلاقات العامة لائحته الأخلاقية بأفعاله ويؤيدها بأقواله فإن النجاح سوف لا يكون بجانبه وكما سيفقد ثقة الآخرين به، تلك الثقة التي لا غنى عنها من أجل التقدم والنجاح في أساليب الاتصال التي يستخدمها».

<sup>4</sup> علي عجرة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، ط 3، مصر 1985، ص 52

● **الموضوعية:** وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل، فمن الضروري أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعياً مع نفسه في حكمه على مقدرته في أن يعمل كأخصائي للعلاقات العامة، لأنه إذا لم يكن موضوعياً إزاء نفسه فسوف يكون من العسير أن يكون موضوعياً اتجاه الآخرين.

● **الإحساس العام:** أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم. وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم فالحرص ضروري حتى لا تؤدي زلة لسانه إلى مشكلات يصعب حلها.

● **الخيال الخصب:** العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في أضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير، كما لا بد أن يتميز رجل العلاقات العامة بالخلق والإبداع والمبادرة.

**ثانياً: التقييم والفعالية في العلاقات العامة:** تعد الرقابة من حلقات العمليات الإدارية الأربعة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة، فبعد التخطيط والتنظيم والتوجيه يأتي دور الرقابة للتأكد من أن تنفيذ أهداف وبرامج العلاقات العامة يتم وفق ما خطط له وللتحقق من دقة الاتجاه نحو تحقيق الأهداف، ففي السابق كانت عملية المراقبة تأتي بعد عملية التنفيذ لكشف الانحرافات، أما اليوم فيتم القيام بعملية الرقابة باستمرار وذلك لكشف الأخطاء قبل حدوثها وهو ما بات يعرف بالرقابة الوقائية. وتهدف الرقابة الوقائية إلى كشف الخلل وتصحيحها في الوقت المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الفعالية.

**I. أساسيات التقييم في العلاقات العامة:** على الرغم من أن عملية التقييم تأتي الأخيرة في الترتيب من حيث العرض العملي للعمليات الإدارية للعلاقات العامة إلا أنها تعتبر امتداد لعملية البحوث في التخطيط، كما أنها عملية مستمرة و متداخلة مع باقي العمليات ( التنظيم والتوجيه)<sup>1</sup>. و عملية تقييم أداء العلاقات العامة هي جزء من نظام المراقبة فالتقييم ينطوي على تحديد جوانب القصور أو الضعف، وجوانب النجاح أو القوة، فضلاً عن أساليب علاج القصور و مناطق الضعف و المشكلات التي تم اكتشافها<sup>2</sup>.

**1. تعريف التقييم:** يمكن تحديد مفهوم وظيفة التقييم بأنها عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأهداف والسلوك مع ما هو مطلوب في الخطة و التنظيم، و تطبيق مبدأ الثواب و العقاب بالنسبة للإنسان و الاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للموارد و الأجهزة و المعدات و غير ذلك من الأمور المادية والتقنية<sup>3</sup>.

**بينما يعرف التقويم في الإدارة على أنه** عملية تتبع عملية التقييم، حيث تعنى بتحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ لتعود الأمور وفق ما ورد في الخطة وقد تشمل عملية التقويم التغيير فيما لا يتفق مع الخطة و لا يمكن إصلاحه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شوقي محمد شوقي و ادريس محمد العزازي، الإدارة العامة في ظل المتغيرات الحديثة، المطبعة المدنية، 2002، ص 201

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف: هندسة الاعلان و العلاقات العامة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر 2001، ص 433

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2005، ص 202

<sup>4</sup> صبحي جبر العتيبي: مصدر سبق ذكره، ص 263

2. أسئلة تقييم برامج العلاقات العامة: أقتراح " John.T.Cunningham " أحد مستشاري العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية قائمة من الأسئلة و التي ينبغي الإجابة عليها عند عملية التقييم<sup>1</sup>:

- هل خطط للبرامج بكفاءة؟
  - هل فهم القائمون على التنفيذ الواجبات المناطة لكل منهم؟
  - هل تعاونت جميع الأقسام المعنية و كبار رجال الإدارة على إنجاح البرامج؟
  - هل كان من الممكن أن تكون النتائج أكثر فاعلية؟ و كيف؟
  - هل وصلت الرسالة إلى أفراد الجمهور المستهدف؟
  - هل تم إعداد البرامج لمواجهة أي ظروف غير متوقعة؟
  - هل التزمت البرامج بالميزانية المحددة لها؟ و إن لم يكن فلماذا؟
  - ما هي الدروس المستفادة من عملية التقييم السابقة و التي يمكن استخدامها في تطوير برامج مماثلة في المستقبل؟
- و لاختبار النقاط السابقة ينبغي على ممارس العلاقات العامة أن يقوم بتغطية المجالات التالية<sup>2</sup>:

1.2. **التغطية الجماهيرية:** و هنا يجب التأكد من أن برامج العلاقات العامة قد نجحت في توصيل المعلومة المطلوبة إلى الجماهير المستهدفة بالوسيلة المناسبة و في الوقت المناسب.

II.2. **الاستجابة الجماهيرية:** و يعني ذلك الكيفية التي قابل بها الجمهور الخطة و موقفه منها - و هنا يجب التحقق ما إذا كانت الإجابة قد تمت في الاتجاه المرغوب - فنجاح أنشطة العلاقات العامة مرتبط بالأثر الإيجابي الذي تحدثه مضامين الرسائل الاتصالية، و لذا فإن استجابة الجماهير سوف توضح ما إذا كانت هذه الاستجابة ايجابية و هذا يشير إلى أن المؤسسة نجحت في تحقيق صورتها المرغوبة في أذهان جماهيرها، أو في الحفاظ عليها.

3.2. **تأثير الاتصالات:** يقصد بها معرفة الأثر الذي حققته البرامج مقارنة مع الأهداف الموضوعية و يتم ذلك من خلال معرفة مدى قدرة الوسائل الاتصالية المستخدمة في تغيير اتجاهات الجماهير حول مشكلة معينة كما استطاعت إيصال الصورة المرغوبة للمؤسسة.

4.2. **عملية الإقناع:** و يعني مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة في الاتصال للغرض الذي استخدمت من أجله فيجب التعرف على اثر استخدام هذه الوسيلة التي نقلت الرسالة و أساليب الإقناع التي استخدمت في التأثير على الجمهور المستهدف.

3. **قياس نتائج التقييم:** يستطيع المشرفون على جهاز العلاقات العامة قياس اكتشاف الأخطاء و الانحرافات لكي يقوموا بتصحيحها من خلال نتائج التقييم التالية<sup>3</sup>:

1.3. **انحرافات سلبية:** هي انحرافات مؤثرة على الأداء و تؤدي إلى فشل برامج العلاقات العامة بسبب الأخطاء التي لا يمكن السيطرة عليها ، إما لعدم التدخل في الوقت المناسب عند وقوع الخطأ أو لعدم توفر الإمكانيات لمعالجة هذا الخطأ.

<sup>1</sup> صالح ليري: مدخل إلى العلاقات العامة ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 2005 ، ص 60

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن ، مصدر سبق ذكره ، ص 264

<sup>3</sup> ياغي محمد عبد الفتاح: الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة 2 ، 1994 ، الأردن ، ص 55

**2.3. انحرافات ايجابية :** هي الانحرافات التي تقترب مؤشرات الأداء المرغوب أو تساويها أو تفوقها ، ففي حالة اقتراب الانحرافات من مؤشرات الأداء هذا يعني أن الانحرافات وقعت ضمن الإطار المسموح به من الأخطاء التي يمكن السيطرة عليها وإعادة الأمور إلى نصابها، و قد تستمر الانحرافات ضمن هذه الحدود كأمر طبيعي و هنا يجب أخذ الحيطة و الحذر لكي لا تتجه هذه الانحرافات نحو السلبية، أما في حالة ما إذا كانت الانحرافات معدومة فهي تشير لعدم وجود فجوة بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة مما يعني تطابق بين النتائج ومستوى الأداء المرغوب فيه أما في حالة تفوق الانحرافات على مستوى الأداء المطلوب فهذا يشير إلى أن جهاز العلاقات العامة وصل إلى درجة عالية من الكفاءة و الفعالية في تحقيق الأهداف و أن النتائج فاقت التوقعات المطلوبة.

**4. أساليب التقييم في العلاقات العامة :** لا يختلف التقييم الخاص بجهاز العلاقات العامة عن باقي دوائر المؤسسة فأسلوب التقييم قد يتخذ أحد الأشكال التالية أو بعضها أو جميعا و ذلك بحسب درجة الأهمية التي توليها الإدارة العامة للعلاقات العامة و لعملية التقييم أيضا، و يمكن حصر أساليب التقييم في<sup>1</sup>:

- التقييم القبلي و الذي يسبق تنفيذ البرامج.
  - التقييم المستمر و الذي يصاحب عملية تنفيذ البرنامج.
  - التقييم البعدي أو النهائي و الذي يعقب عملية التنفيذ.
- و من الوسائل التي يستخدمها القائمون على عملية التقييم في العلاقات العامة<sup>2</sup>:
- التقارير الدورية.
  - المقارنة بالأعوام السابقة.
  - تحليل الشكاوى و الانتقادات.
  - الاجتهادات الشخصية.
  - المقارنة النظرية بين الخطة و الانجاز.

**5. مزايا صعوبات التقييم:** كما للتقييم مزايا تسعى المؤسسات لتحقيقها من جراء التقييم، فهو أيضا لا يخلو من صعوبات. و يهدف التقييم في العلاقات العامة إلى تحقيق المزايا التالية<sup>3</sup>:

- التأكد من أن نشاط العلاقات العامة يمارس بأفضل الطرق و الوسائل و الأساليب الممكنة.
- التأكد من أن الإنفاق على نشاط العلاقات العامة يتم كما هو محدد له في الخطة.
- التعرف على نقاط القوة و الضعف في عملية التخطيط مما يساعد في عملية تحسين الأداء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مصدر سبق ذكره ، ص 185

<sup>2</sup> حسين سمير محمد، ادارة العلاقات العامة في مصر: دراسة ميدانية، دار الشعب، 1992، مصر ص 105

<sup>3</sup> غريب غريب عبد السلام: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1996، ص 665

<sup>4</sup> علي حسين علي و آخرون: الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن 1999، ص 379

أما بالنسبة لصعوبات التقييم، فنستدل بمجموعة منها على سبيل المثال لا الحصر بحيث تشكل هذه الصعوبات عائقاً أمام التقييم الموضوعي و الكامل لأنشطة العلاقات العامة بمختلف المؤسسات، و من أهم الصعوبات نذكر:

- الصعوبات الناجمة عن عدم توافر معايير كمية دقيقة و معتمدة خاصة بقياس كثير من نتائج نشاطات العلاقات العامة و الاكتفاء بالاعتماد على أسلوب التقدير الشخصي الذي لا يخلو من الانحياز و الأخطاء.
- طول فترة تنفيذ النشاطات مما يجعل تقويم النتائج بأنواعها غير دقيقة، حيث تظهر نتائج العلاقات العامة عادة في المدى الطويل.
- اختلاف خصائص و سمات جماهير المؤسسة مما يجعل أمر قياس النتائج في التأثير على اتجاهاتها أمراً صعباً.
- حركية آراء الجماهير و عدم ثباتها.
- عدم فهم الإدارة لعملية التقييم.

• صعوبة قياس الآثار التي تحدثها البرامج لكونها غير ملموسة<sup>1</sup>.

و هناك المزيد أيضاً من الصعوبات التي تنقص من جدوى التقييم و منها نذكر<sup>2</sup>:

- عدم إدراك أهمية العلاقات العامة كنشاط حيوي، و بالتالي عدم الاهتمام بتقييمها.
- غياب الخبرة المتخصصة، و التي تدرك قيمة التقييم و تكون لديها القدرة على تحديد أدق المقاييس و أكثرها تناسب مع الظروف و الإمكانيات.
- النظر إلى العلاقات العامة من زاوية المنفعة المادية التي تقاس بحجم الأرباح المحققة و إهمال المنافع المعنوية.

**II. فعالية العلاقات العامة:** ينير قياس الفعالية الحيرة عند المشرفين على التقييم في جهاز العلاقات العامة وذلك يرجع إلى الاعتقاد السائد بأن إدارة العلاقات العامة مهنتها نقل الرسائل و المعلومات إلى الجمهور و يعتبر ذلك دوراً ثانوياً فقد أصبحت العلاقات العامة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة، و يدور معظم الجدل عند قياس الفعالية حول دور العلاقات العامة و طبيعة أنشطتها فالإدارة الناجحة هي تلك التي تعتمد على وسائل محددة للتقييم.

**1. تعريف الفعالية:** تهدف المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية على مختلف مستوياتها الإدارية، و يمكن وصف التنظيم بأنه فعال وفقاً لدرجة اقتراب النتائج من الأهداف، أما كفاءة التنظيم فتقاس بمقدار الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف، و غالباً ما ترتبط الكفاءة بالفعالية و إن كانتا غير متلازمتين دائماً. و تعرف الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، و تعتمد هذه القدرة على المعايير المستخدمة في القياس و كثيراً ما ترتبط الفعالية بمتغيرات أخرى كنمط بناء السلطة، و أنواع الاتصال و أساليب الإشراف و الروح المعنوية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: مصدر سبق ذكره، ص 434

<sup>2</sup> شذوان علي شنية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر 2007، ص ص 219، 220

<sup>3</sup> محمد علي محمد: تاريخ علم الاجتماع، دار الجامعية مصر 1984، ص 305

**2. عناصر فعالية العلاقات العامة:** توجد مجموعة من العناصر تجعل جهاز العلاقات العامة فعالاً، و من جملة هذه العناصر نذكر<sup>4</sup>:

- **الموارد البشرية:** تعمل المؤسسات المقدرّة لقيمة مواردها البشرية على رفع المستوى المعيشي لأفرادها و على تقوية العلاقة بينها و بين جمهورها الداخلي، و على الاعتراف بالمجهود الفردي ضمن فرق العمل.

- **التكامل التنظيمي:** إتباع المؤسسة لأفضل السياسات يقلل من شعور الاغتراب لدى العاملين لديها، و يجنبها عواقب سوء تكيف أفرادها مع المناخ التنظيمي الداخلي و عدم الرضا الوظيفي و يعمل على تحقيق التعاون و التكامل التنظيمي.

- **استخدام النموذج الاتصالي الأمثل:** الاتصال ثنائي الاتجاه الذي يجمع المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي يحسن من علاقة المؤسسة بهذه الجماهير و بسائر المؤسسات الأخرى.

- **تحقيق المشاركة:** العاملون في المؤسسة يتقاسمون قيماً مشتركة، كما أنهم يتكاملون و يندمجون في الثقافة التنظيمية للمؤسسة

**3. مقاييس الفعالية:** يحتاج تقييم الفعالية إلى وجود مقاييس أو معايير تساعد في الحكم على النتائج المحققة عند تنفيذ البرامج و تحديد مقدر الفشل أو النجاح في تحقيق أهداف العلاقات العامة، و يصعب قياس الفعالية كلما كانت النتائج المحققة غير ملموسة أو من غير الممكن قياسها كمياً، و تصنف مقاييس الفعالية إلى:

- **مقاييس النوعية:** وتشمل الأنشطة والأهداف التي يمكن قياسها كمياً، مثل مدى انتشار ما تقدمه المؤسسة من خدمات أو منتجات، أو أنواع الاتجاهات نحو المؤسسة، و قد تشمل الوسائط الاتصالية المستخدمة في حمل الرسائل النتائج المترتبة عن الحملات الإعلانية و ما إلى ذلك.

- **مقاييس شبه النوعية:** و تتمثل في:

- النجاح الذي تحقق المؤسسة في مجال المنافسة.
- النتائج الايجابية أو السلبية لاتجاهات أفراد المؤسسة الخاصة بالتقييمات الدورية.
- مدى تأثير إدارة العلاقات العامة في العاملين في المؤسسة من خلال أنشطتها الموجهة إليهم.

**4. العوامل المؤثرة على فعالية العلاقات العامة:** تتحدد فعالية العلاقات العامة بمجموعة من العوامل تعد في ذات الوقت مدخلات ضرورية لتحقيقها، و تنقسم هذه العوامل إلى<sup>2</sup>:

- **عوامل داخلية و تتمثل في:**

- فلسفة اتجاه الإدارة العليا نحو الجمهور: و تعني مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية آراء الجمهور و وضعها في الاعتبار عند وضع السياسات.
- مدى تفهم الإدارة العليا لدور و مهمة العلاقات العامة.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب و سحر وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، مصر 1993، ص 95

<sup>2</sup> شذوان علي شبيبة: مصدر سبق ذكره، ص 223

- سياسات العاملين: لا يقتصر نجاح العلاقات العامة على موظفيها فقط بل على كل العاملين في المؤسسة لذلك فإن رضاهم أو عدم رضاهم يؤثر على فعالية برامج العلاقات العامة و نجاحها في كسب الجمهور و الصورة الذهنية للمؤسسة<sup>3</sup>.
- الموارد المادية و البشرية: توفير الاحتياجات من مختلف الموارد المادية و البشرية كالتجهيزات و الموارد المالية و الخبرات البشرية يزيد من قدرة ادارة العلاقات العامة على زيادة فعالية جهاز العلاقات العامة.
- عوامل خارجية: كل مؤسسة لا تتسق أهدافها الخاصة مع البيئة المحيطة بها تصبح في حالة عدم التوازن فالبيئة تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشر على نشاط المؤسسة و من ثم على جهاز العلاقات العامة و من العوامل الخارجية التي تؤثر على فعالية العلاقات العامة نذكر:
- العوامل السياسية و التشريعية: حيث تتأثر المؤسسة بالقوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة و يظهر هذا التأثير في التوظيف و في أساليب البيع و غيرها، و ما يسري على المؤسسة ككل يسري على أنظمتها الفرعية.
- العوامل الثقافية: تعمل المؤسسة على توجيه ميول جمهورها في إطار المعايير الخلقية و القيم الاجتماعية و الثقافية و الدينية، و إذا حصل و انحازت المؤسسة عن هذه الأطر ستلقى صدا من قبل هذا الجمهور.
- و بهذا فإن فعالية العلاقات العامة في جانب منها تعني مدى نجاح جهاز العلاقات العامة في تطبيق استراتيجية اتصالية ناجحة كجزء من برامجها و خططها، و تعتبر برامج العلاقات العامة فعالة بما تحققه من نتائج أو استجابات للجمهور. و تعتمد الفعالية أيضا على اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الخطط و البرامج، و يرى العديد من المتخصصين في العلاقات العامة أن الفعالية تقاس بمدى ما تتمتع به المؤسسة من سمعة طيبة و صورة ذهنية ملائمة للجمهور.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب و سحر وهبي: مصدر سبق ذكره ، ص 111

### المبحث الثالث: مبادئ العلاقات العامة

تمثل العلاقات العامة اليوم أهمية بالغة للمؤسسات، كونها تستهدف تحقيق التوافق و التكيف بينها و بين جماهيرها التي تتعامل معها، و بهذا التكيف و التوافق يتوافر للمؤسسة مناخ نفسي و تنظيمي أكثر ملائمة لتطورها و استقرارها بينما يتوافر لجماهيرها حياة اجتماعية مشتركة أفضل. و من المتفق عليه أن العلاقات العامة ليست مجرد إعلام الجماهير بالحقائق ، وليست مجرد دعاية في فترة معينة ، ولكنها نوع من السلوك تتوخى فيه المؤسسة المنفعة الذاتية مع مراعاة صالح الغير، و من اجل ذلك تتخذ سلوكا معيناً في العمل أولاً و في معاملة الأفراد ثانياً.

العلاقات العامة تهدف إلى ضرب الأمثال للتدليل على الاجتهاد وصدق الفعل و القول. و مادامت طبيعة العلاقات العامة هكذا فإنها لا بد أن تكون تطويراً لعلم الأخلاق و آداب السلوك في مجال المعاملات بصفة عامة و المعاملات الإنسانية بصفة خاصة. و من مبادئ العلاقات العامة أنها تركز بوجه خاص على دعم الجانب الإنساني و الاجتماعي و الأخلاقي للمؤسسة اتجاه جماهيرها، فهي تعكس علاقة التواصل و الترابط بين كافة الأطراف، و يتولد عن هذا خليط مميز من الثقة و الطمأنينة و التلاحم بين المؤسسة و أفرادها من جهة، و بينها و بين جماهيرها الخارجية من جهة أخرى، و يؤكد ذلك جورج ماكدونالد بقوله: " أن تكون موثوق فيك لهو أفضل كثيراً من أن تكون محبوباً "، و معنى ذلك أن أساس العلاقات الجيدة يكمن في الثقة .

### المطلب الأول: العلاقات الإنسانية و العلاقات الأخلاقية للعلاقات العامة

هناك حكمة صينية تقول: "إن الرجل الذي لا يعرف كيف يبتسم، لا ينبغي له أن يفتح متجرًا"، من هنا تأتي أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للمؤسسة و خصوصاً الخدماتية منها. و بالرغم من أن الروابط الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل و خارجه يعتبر حديث العهد و لم يستخدم اصطلاح العلاقات الإنسانية في الأعمال إلا قبل 1940 بقليل<sup>1</sup>، و لقد احتل هذا المفهوم مساحات كبيرة في مجال الدراسات لأهميته بالنسبة للمؤسسة و الفرد في مجال الإنتاج و التطوير.

<sup>1</sup> محي لدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية و إدارة الأعمال، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص 40

و كثيرا ما ترتبط العلاقات . فأخلاق و علاقات المؤسسة من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفضاخ الخلقية و النقد الموجه للأعمال، فكل مؤسسة لا تعمل من منطلق فلسفة المسؤولية الأخلاقية تملك صورة سيئة في وسط البيئة المحيطة بها.

**أولا - العلاقات الإنسانية:** يشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر نجاح المؤسسة، و على هذا فإن تحديد مدلول العلاقات الإنسانية يهدف إلى تحسين علاقة المؤسسة بال جماهير من خلال ما توفرها لها من اهتمام و رعاية و تحسين ظروف العمل لتكون محصلتها في النهاية تحقيق هدف كل من العاملين و المؤسسة بصورة عامة.

**I. تعريف العلاقات الإنسانية:** تعددت تعريفات العلاقات الإنسانية و تنوعت إلا أن هدفها يبقى واحدا و هو يشير إلى ارتقاء مكانة الفرد في اعتبارات المؤسسة على أنه العنصر الهام الذي إذا ما أحيط بالرعاية و الاهتمام جنّب المؤسسة التخلف و تردي الإنتاج و البيع، و كذا السقوط في الثغرات و الظواهر غير الصحية التي تعرقل كل تقدم و تطور في المستقبل. و تعرف العلاقات الإنسانية على أنها<sup>1</sup> : مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المؤسسة بجماهيرها، من خلال ما توفره لهم من رعاية و اهتمام و ظروف عمل مناسبة ، مما يؤدي إلى درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق هدف كل منها بصورة متوازنة.

و قيل عليها أيضا أنها<sup>2</sup>: اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل و بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين بكفاءة عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية. و يتبن من خلال التعاريف أن العلاقات الإنسانية لا تتحقق إلا إذا تمت في اتجاهين و اعترف فيها بمصلحة كل جهة و من ثم يتحقق التعاون و الانسجام في تحقيق أهداف المؤسسة.

و تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الآتي<sup>3</sup>:

- الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، عن طريق إشعار الموظفين بأنهم أعضاء في الجماعة، يشاركون في عملها و في تحمل مسؤولياتها، و في صنع ما تتخذه الإدارة من قرارات.
- التعبير عن الذات، وذلك إذا منح الموظفون بعض المسؤوليات أو تمّ أشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة.
- النجاح و التقدير، وذلك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله و ما ينجزه، فإنه على الإدارة أن تشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه.
- الأمن و الطمأنينة، و هما نتيجة حتمية للبقاء و الاستمرارية في المؤسسة، و جعل الموظف أو الفرد مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه و إنتاجه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل.

<sup>1</sup> شدون علي شبية: مصدر سبق ذكره، ص 230

<sup>2</sup> علي الباز: العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2003، 110

<sup>3</sup> علي أحمد: العلاقات الإنسانية في المنشآت، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991، ص 40

## II. أسس العلاقات الإنسانية: تعتبر الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بمثابة

مبادئ يجب احترامها وهذه الأسس تشكل قاعدة فلسفية يبنى عليها الاحترام ما بين المؤسسة و الأفراد، و تتكون هذه الأسس من<sup>4</sup>:

**1. المصالح المتبادلة والمشاركة:** تحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد العاملين معاً ويتم من خلال التعاون الفعال بين العاملين من جهة و بين العاملين وإدارة المؤسسة من جهة ثانية. فمهما كانت خطط و سياسات الإدارة جيدة و سليمة فلا تستطيع تحقيق أهدافها دون تعاون من طرف العاملين بصفة مستمرة، و الأمر ذاته بالنسبة للعمال فهم لا يستطيعون تحقيق مصالحهم و تطلعاتهم دون تعاون مع الإدارة. وبالتالي هناك مصلحة مشتركة بين الطرفين و لا يتحقق ذلك إلا من خلال العلاقات الإنسانية التي توعي العاملين و ترشدهم إلى سبل التعاون في العمل.

**2. الاختلافات الفردية:** هناك فروقات و اختلافات بين الأفراد من حيث الصفات البدنية و القدرات العقلية و الميول و العواطف و الطباع و الاتجاهات، و تزداد هذه الاختلافات مع مرور الوقت و كلما زاد الأفراد احتكاكاً بالحياة و اكتسابهم لخبرات جديدة. و على إدارة المؤسسة الاعتراف بهذه الفروقات بين الأفراد و على أساسها تتبع الطرق المساعدة على أداء أعمالهم و رضاهم عنها عن طريق معاملتهم حسب طبائعهم و ميولهم و قدراتهم.

**3. الدوافع على العمل:** تعتبر الدوافع الوسيلة التي تنشئ رغبة الأفراد في العمل و بدونها لا يمكن إطلاق طاقاتهم الإنتاجية، كما تعمل الدوافع على تلبية احتياجات الفرد الثلاث: الاقتصادية، النفسية، الاجتماعية، أي بالتشجيع المادي و المعنوي.

**4. الكرامة الإنسانية:** وهي قلب العلاقات الإنسانية، فمهما كان مركز الفرد فهو يناضل باستمرار للحفاظ على كرامته و معاملته باحترام من قبل الآخرين فإذا أرادت المؤسسة أن تكسب تعاون مواردها البشرية يجب أن تعاملهم معاملة إنسانية تتطوي على ضرورة استخدامهم لكل طاقاتهم و قدراتهم و أحاسيسهم و ليس استخدام قوتهم الجسدية فقط و ذلك بمساعدتهم على تحقيق أمالهم و رغباتهم و حل مشاكلهم المعوقة للعمل و التي تؤثر في معنوياتهم و إشعارهم بدورهم و مكانتهم في تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان عملهم بسيطاً.

**III. العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية:** المنتبع لظهور العلاقات الإنسانية يدرك أنها سعت منذ أبحاث " ماري فيوليت " و " التون مايو " إلى تحسين علاقة العامل بالمؤسسة و إبراز دور العوامل الإنسانية في التنظيم. و من هنا ظهر مصطلح العلاقات الإنسانية ليشير إلى العلاقات التي تهتم بال جماهير الداخلية للمؤسسة و هو الأمر الذي أضفى على العلاقات الإنسانية صفة "العلاقة الجزئية" بالمقارنة مع العلاقات العامة باعتبارها إطار عام يشمل في طياته العلاقات مع مختلف الجماهير الداخلية و الخارجية، و بهذا فإن مفهوم العلاقات العامة أشمل و لذلك قيل عن العلاقات الإنسانية أنها: " الهندسة التي تحقق للمؤسسة إنتاجاً و فيراً و للموظف و العامل الرضا النفسي، في حين أن العلاقات العامة تحاول إيجاد جو من التفاهم المشترك بين المؤسسة و الجمهور ، فإذا كانت العلاقات الإنسانية تهتم بالمواعمة بين العامل بوصفه فرداً و بين المؤسسة بحيث يؤدي ما يستطيع لها و بالمقابل تحقق له ما يشعره بالرضا و الطمأنينة فالعلاقات العامة تتناول الفرد كأساس

<sup>4</sup> صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1999، ص 508، 512 .

للمجموعة أي كواحد من جمهورها سواء كان داخلي أو خارجي لتتخذ نواة لتكوين جمهور راض عن المؤسسة و متعاطف معها<sup>1</sup>.

و الملاحظ على هذا الاختلاف بين العلاقات الإنسانية و العلاقات العامة أنه اختلاف شكلي لا جوهري بحيث أن مفهوم العلاقات العامة يشير في جزء منه إلى العلاقات الإنسانية، و بذلك لا يمكن فصل الجزء عن الكل فصلا تاما يؤدي إلى استقلال كامل ، فبدون كسب رضا الجمهور الداخلي لن تتجح العلاقات العامة في كسب تأييد الجماهير الخارجية ذلك أن الجمهور الداخلي جزء مهم و له اعتباره فهو أداة وصل مستمرة بزبائن المؤسسة و أصحاب المصالح بها.

فأصل العلاقات العامة علاقات إنسانية، حيث أن العلاقات العامة منذ بدايتها على يد " أيفي لي " و " ادوارد بيرنيز " كانت تبحث في كيفية " أنسنة " المؤسسة و جعلها تتمتع بالشعور و الروح الإنسانية ، و لأن العلاقات العامة لم تفرق بين الجماهير بل اعتبرت أن نجاح المؤسسة منوط بتأييد كل فئات الجماهير ، و أن هذا النجاح يجب أن يبني من الداخل لينطلق إلى الخارج، فالعلاقات العامة لا تعتبر ناجحة ما لم تتفوق على الجبهتين معا وهذا يشير إلى أن العلاقات الإنسانية لا تقتصر على الجمهور الداخلي بل تمتد إلى الجمهور العام.

**ثانيا - المسؤولية الأخلاقية:** القواعد الأخلاقية متواجدة في كل المجتمعات و المؤسسات ولدى الأفراد بالرغم من الاختلافات التي تتواجد بين فرد و آخر ، فهناك دائما قواعد أخلاقية تحكم سلوك الأفراد و تقول لهم متى تكون أفعالهم صحيحة أو خاطئة، و فيما يتعلق بأخلاقيات المؤسسة فإنها لا تختلف كثيرا عن الأخلاقيات التي تحكم سلوك الأفراد في مجتمع ما ، ذلك أن أخلاق المؤسسة هي تطبيق للقواعد الأخلاقية العامة و التي تحكم سلوك المؤسسات .

**1. مفهوم المسؤولية الأخلاقية:** بدءاً تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، و الخلق هو الدين و الطبع وهي المُعبر عن الصورة المعلنة للإنسان و الصورة الباطنية له. و تصرفاً يشير مصطلح الأخلاق إلى مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات و تساعد في تحديد الشيء الصحيح و الخاطئ و من ثمَّ تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة<sup>2</sup>.

فإذا كانت الأخلاقيات قواعد تحدد السلوك الصحيح فهي أيضا: تحدد السلوك غير الصحيح، و هذه القواعد الأخلاقية تقول لنا متى يكون سلوكنا مقبولا ، و متى يكون مرفوضا و خاطئا<sup>3</sup>. أما أخلاقيات الإدارة فهي توجه المؤسسة و تصرفاتها و سلوكياتها تجاه الجماهير ، ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة و المساواة في توقعات المجتمع و المنافسة النزيهة و الإعلان و العلاقات العامة و المسؤولية الاجتماعية و حرية الزبائن و التصرفات السليمة في البيئة المحلية و الدولية<sup>4</sup>. و بهذا تكون: أخلاقيات الإدارة هي مجموعة القواعد و الأسس التي يجب على المؤسسة التمسك بها و العمل بمقتضاها، لتكون ناجحة في تعاملها مع الجماهير، ناجحة في مهنتها مادامت قادرة على اكتساب ثقة زبائننا

<sup>1</sup> شدون علي شيبه: مصدر سبق ذكره، ص 235

<sup>2</sup> معن و عدالله المعاصيدي: أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية،

[www.iefpedia.com/.../أخلاقيات-منظمات-الأعمال-والمزايا-ال...](http://www.iefpedia.com/.../أخلاقيات-منظمات-الأعمال-والمزايا-ال...)

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم عبد الهادي: أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية للمنظمة / [kenanaonline.com/files/.../أخلاقيات%20الأعمال.pdf](http://kenanaonline.com/files/.../أخلاقيات%20الأعمال.pdf)

<sup>4</sup> معن و عدالله المعاصيدي: مصدر سبق ذكره

والمتعاملين معها من رؤساء ومرووسين<sup>1</sup>. فالممارسة الأخلاقية لا بد أن تتشكل بما لا يقل عن ثلاثة عوامل، متمثلة في<sup>2</sup>: الامتثال للإطار القانوني تحديد ما يعتقد أنه حق، القدرة على تنفيذ ما يعتبر معايير السلوك الأخلاقي.

و يعتبر ( ناني جافري , 2006 )<sup>3</sup> الأخلاق في التأمين بأنها موقف يتطلب اليقظة والانتباه لكل سمة من سمات العميل وتلبية احتياجاته، ومقابلة اقتراحاته بعقل متفتح، وتقديم المساعدة له في شفافية ووضوح وتسوية مطالباته بأسرع ما يمكن. كما تعني الأخلاق أن نكون علي مستوي المسؤولية ليس فقط بالنسبة لشركة التأمين أو عملائها ولكن بالنسبة للصناعة ككل .

ومن ناحية أخرى فإن ضعف الأخلاق يمكن أن يكون له نتائج خطيرة منها:

- المقاضاة وارتفاع تكاليف تسوية المنازعات.

- ارتفاع خسائر الأعمال.

- انخفاض معدلات الأداء و التقديرات المتوقعة.

- الآثار السلبية علي سمعة الشركة.

**II. مجالات المسؤولية الأخلاقية:** إن الأخلاقيات تشمل العمل الإداري في جميع نواحيه، إلا أنه يمكن حصرها في مجالين رئيسيين، وذلك كما يلي<sup>4</sup>:

### 1. العلاقة الأخلاقية بين المؤسسة و الجماهير الداخلية: تصرفات المسؤولين و الإداريين

تحدد المعايير الأخلاقية التي تنتهجها المؤسسة اتجاه جماهيرها الداخلية كالصدق و الأمانة و الثقة في الفعل، و إظهار الحقائق كما هي و عدم انساب أي عمل لشخص لم يقم به بنفسه، كما أن تعيين الموظفين يكون على أساس المؤهلات العلمية والكفاءة وليس على أساس المحاسبة والعلاقة الاجتماعية، بالإضافة إلى احترامهم وتوفير لهم جو عمل ملائم وآمن وأن لا يتم تعريضهم لانتهاكات أخلاقية من طرف الإدارة العليا. كل هذه المبادئ الأخلاقية وغيرها إذا ما أخلت المؤسسة باحترامها بجميعها أو بعضها سيؤدي حتما إلى انكسار رابط الثقة و الطمأنينة بينها و بين جماهيرها الداخلية، و هو ما ينعكس بالسلب على تأييد الجماهير الداخلية لرسالة مؤسستهم و على كفاءتهم الإنتاجية و من ثم كفاءة المؤسسة ككل.

بالمقابل يوجد الكثير من المجالات الأخلاقية التي يظهرها الجمهور الداخلي اتجاه مؤسسته كالحفاظ على أسرار العمل و عدم تفضيل المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، عدم تقبل هدايا و رشاوى من أصحاب المصالح الخاصة، هذه المواقف وغيرها تسيء إلى صورة المؤسسة و سمعتها في حالة ما إذا اعتمد نقيضها في تصرفات غير أخلاقية.

### 2. العلاقة الأخلاقية بين المؤسسة و الجماهير الخارجية: يمتد مجال الممارسات

الأخلاقية الإدارية ليشمل نماذج التصرفات والأنماط السلوكية مع الجماهير الخارجية ويأتي في مقدمتهم الزبائن، فالمحافظة على حقوق الزبائن و تجنب الإعلانات المضللة، و الصدق و الإخلاص، و الأمانة، و عدم تسريب معلوماتهم و بياناتهم الشخصية

<sup>1</sup> ياغي محمد عبد الفتاح: الأخلاقيات في الادارة، مكتبة البقطة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2001، ص 95

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة وارق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 18

<sup>3</sup> عمر عبد الجواد عبد العزيز: أخلاقيات صناعة التأمين في الوطن العربي، جامعة الزيتونة 2006، ص 43

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 170، بتصرف

لجهات خارجية، بالإضافة إلى حسن المعاملة و الاستماع لهم، كلها تصرفات أخلاقية تبديها المؤسسة التي ترغب في بناء صورة ذهنية مرغوبة تليق بها. وعدم احترام المؤسسة لهذا النوع من العلاقات الأخلاقية يعرضها لمخاطر قد لا تستطيع تحمل نتائجها، لأنها تؤثر بالدرجة الأولى على عواطفهم و من ثم سلوكهم، و تتغير أفكارهم نحو المؤسسة ومنتجاتها، و بالتالي يتراجع مستوى رضاهم. و يرى " جيف بيزوس " أن تكلم المؤسسة عن نفسها في مختلف وسائل الإعلام لا يبني سمعتها لأنها تستند في ذلك لما تقوله هي و ليس لما يقوله زبائننا عنها. فيقول "بيزوس" <sup>1</sup>: إذا كان ثمة أمر اكتشفناه، فهو أن الزبائن يتمتعون بصفات أقوى. وإذا كان في وسعنا إسعاد الزبائن، سيكون في مقدورهم الترويج لنا وإخبار خمسة آلاف آخرين عن تجربتهم معنا. وبالمثل إذا شعر الزبائن بالسخط منا ولو كنا نعيش في العالم القديم لكان في مقدورهم إخبار القليل من أصدقائهم عن تجربتهم السيئة معنا. لكن في عالمنا الحاضر بات في مقدورهم أيضاً إخبار خمسة آلاف شخص عن مدى سوء معاملتنا.

**III. المسؤولية الأخلاقية و العلاقات العامة:** بناء وتحقيق الثقة يعتبر نشاطاً من أنشطة العلاقات العامة التي تعتبر صلة الوصل بين المؤسسة و جماهيرها وبيئاتها المختلفة، مما يتوجب على ممارسي العلاقات العامة القيام بنقل القيم الكفيلة بتحقيق الثقة بطريقة أخلاقية من خلال النزاهة و الشفافية و الصدق في نقل المعلومات، وهو ما يمثل بعداً أخلاقياً للعلاقات العامة .

و قدم " بيرسون " نموذجاً للأداء و الممارسة الأخلاقية للعلاقات العامة و يقوم هذا النموذج على افتراض مؤداه : أن العلاقات العامة تعتمد في صناعة القرار على الحوار بين المؤسسة و جماهيرها . وخلص بيرسون إلى أن المؤسسة تتعرض للمخاطر عندما تعتمد على الحوار في اتجاه واحد من المؤسسة للجماهير. و بالتالي فإن هذا النموذج يدعم رؤية أن العلاقات العامة الحقيقية لا تتحقق إلا إذا وصلت المؤسسة إلى مستوى الاتصال المتماثل و المفتوح في اتجاهين و تمكنت من تحقيق نوع من التكيف مع بيئتها الخارجية. و يسهم نموذج " بيرسون " في فهم سلوك العلاقات العامة من خلال تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمؤسسة و تشكيل السياسة العامة و الذي يجعل المؤسسة تحقق الانسجام الأخلاقي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها و تعد جزءاً منها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية و علاقات التحفيز للعلاقات العامة

رافق تطور أهداف المؤسسات تطور ثقافي و اجتماعي مما زاد في الضغوط التأثيرية للمجتمع و المدعمة و المحرصة على أن تتبنى المؤسسات مزيداً من مسؤولياتها اتجاه البيئة التي تنشط فيها، و هو الأمر الذي فرض تغيرات جديدة على بيئة الأعمال، فلا يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تولد قيمة لنفسها و لأطراف معينة على حساب أطراف

<sup>1</sup> سامي المخلافي: جيف بيزوس واستراتيجية المدى الطويل في أمازون.كوم، الناشر موقع أبعاد التقنية،

<http://www.techvisio.net/NewsDetails.aspx?NewsID=631db680-34ff-438b-94bb-42a4d3ffbf99> .(01/2007 /27)

<sup>2</sup> بشير العلاق: لعلاقات العامة الدولية، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009

أخرى بداعي أنها غير ملتزمة و معنية اتجاهها، فعالم الأعمال اليوم يفرض على المؤسسات أن تكون أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي. والعلاقات العامة مرتبطة أيضا بالتحفيز كونه هو الآخر يحقق بيئة صحية للعلاقات في داخل و خارج المؤسسة فالعاملون يفقدون الولاء ما لم يحسوا بالانتماء، و الزبائن يغيرون الوجهة ما لم يجدوا الاهتمام و الرعاية في تحقيق مصالحهم، و لهذا يعد تطبيق أسلوب الحوافز في المؤسسة عاملاً هاماً من العوامل التي تساعد في توفير ظروف ملائمة لعمل العلاقات العامة داخل و خارج المؤسسة من أجل رفع درجة انتماء الموظفين و ولاء الزبائن.

**أولاً- المسؤولية الاجتماعية:** لقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ منذ أن بدأ يأخذ مكانا عام 1950 حتى أصبح يظهر جليا في العقد الأخير، بحيث بدأت المؤسسات في إظهار مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة إستراتيجياتها و التقارير الاجتماعية لأصحاب المصالح. وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في المجالات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية مثل الأعمال الخيرية، بحيث أصبحت تعد إستراتيجية كونها تجلب منافع كثيرة للمؤسسة كزيادة المبيعات أو تعزيز صورتها الذهنية.

**1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:** تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها عبارة عن: مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهداف و قيم المجتمع والتي تعتبر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة للمؤسسة. كما عرفت المسؤولية أيضا على أنها: إجبار المؤسسات على العمل بطريقة ما لخدمة ذوي الاهتمام والأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

و كثيرا ما يتم الخلط بين المسؤولية الاجتماعية و المسؤولية الأخلاقية، حتى أن بعض الباحثين أمثال " Carroll Archie " يعتبرون المسؤولية الأخلاقية إحدى أبعاد المسؤولية الاجتماعية، لكن الاختلاط يكمن في كون العلاقة تطابقية بمعنى هل الأخلاق جزء من المسؤولية الاجتماعية، أم أنها تكملها.

في البدء لابد من التأكيد على أن الممارسة الأخلاقية في المؤسسات كانت أسبق لدى الأفراد من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، حيث اهتم الأفراد بتجنب الرشوة والغش والسرقه في معاملاتهم ونشاطاتهم في الماضي وظلت حتى وقتنا الحاضر، في حين أن الكثير من المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ارتبطت بالتطورات الحديثة في المجتمع، كما هو الحال في الدعوات المتمثلة في مسؤولية المؤسسة تجاه حماية المستهلك والمسؤولية اتجاه حماية البيئة، حيث أن هذه المفاهيم وغيرها أصبحت تمثل موقفا اجتماعيا ووعيا جديدا. وعليه يمكن القول أن ظهور المسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها يرجع لمعرفة المؤسسات بإلزامية تطبيق وممارسة هذه المفاهيم وهذا يمكن ملاحظته من خلال<sup>2</sup>:

- القانون يمكن أن يجعل المؤسسات المخلة بمسؤوليتها الاجتماعية تقدم تكاليف وتعويضات للمتضررين من عدم قيامها بالالتزامات الاجتماعية.

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل، -eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/58.doc

<sup>2</sup> نجم عيود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 216-219

- التحليل الاقتصادي للمؤسسات يوضح أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون لها عوائد مقابل نفقاتها وهذا ما يجعلها في أحيان كثيرة مقبولة ومبررة من الناحية الاقتصادية أيضاً. **II. أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات:** في ظل تنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يطرح التساؤل حول الأسباب التي تشجع المؤسسات على الالتزام بهذه المسؤولية خاصة في ضوء ما تتطوي عليه من أعباء مالية ومادية. وتشير التجارب إلى أهمية تبني الدور الاجتماعي في الآتي<sup>1</sup>:

• **تحسين صورة وسمعة المؤسسة:** والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسة ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري ويسهم التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين صورتها.

• **زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:** المؤسسة المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متنسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل.

• **تحسين الأداء المالي:** البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد بينت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً للمؤسسة وأدائها المالي الإيجابي.

• **تخفيض تكاليف التشغيل:** الجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

• **تعزيز المبيعات وولاء العملاء:** على الرغم من أن المؤسسات يجب عليها أن تقي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، وجودة السلع، وتوفرها، وسلامتها و ملائمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء أو عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير السلبي على البيئة وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً.

• **زيادة الإنتاجية والجودة:** الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالين، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ( الأعمال المجتمع)، مرجع سبق ذكره، ص 65

III. أبعاد المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>: لعل من أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية مبدأ احترام قواعد القانون و إيجاد التوافق بينه و بين نشاط المؤسسة وفق قواعد متفق عليها. أما المبادئ الأخرى التي لا تقل أهمية، فنذكر:

- احترام حقوق العاملين و أنظمة العمل و أماكن العمل.
- تنمية و تطوير المجتمع و تحقيق رفاهيته.
- حماية البيئة و تحسينها و مكافحة التلوث البيئي.
- تجنب نشاطات الفساد و عدم القيام بأعمال فاسدة.

اجمع العديد من الباحثين على أن المؤسسات تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية والتي تنحصر في المجتمع المحلي، الموظفين، الزبائن، الموردين، البيئة والمساهمين. الأمر الذي نتج عنه تقسيم مسؤولية الاجتماعية إلى عدة أصناف بحسب تعدد فئات الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة، و منها نذكر:

- **المسؤولية تجاه الجماهير الداخلية**: لعل أقرب مسؤولية اجتماعية يجب أن تتقيد بها المؤسسة تلك التي تخص جماهيرها الداخلية، فالمساهمة في التأمينات الاجتماعية، نظام الرعاية الصحية، توفير الأمن الصناعي، توفير برامج تدريبية، المساعدة في تأمين السكن و وسائل النقل و غيرها، كلها التزامات تقوي علاقة المؤسسة بأفرادها و في حدود قدراتها.

- **المسؤولية تجاه العملاء و المستهلكين**: كلما زادت المؤسسة تمسكا بالشفافية و النزاهة، عدم الغش أو تقديم منتجات مؤذية صحيا، توفير معلومات عن المنتج و صلاحيته، و الترويج الصادق. كلما أعطت للعلاقة التي تربطها بالجماهير الخاصة من أصحاب المصالح بعدا آخر في الصدق و الثقة.

- **المسؤولية تجاه المجتمع**: رفاهية و تطور المجتمع لا يتحققان ما لم تقوم المؤسسة بالوفاء بمسؤوليتها في دفع الضرائب و عدم التهرب، التبرع للمؤسسات و الجمعيات الخيرية و تقديم الإعانات للفقراء و مساعدتهم ، إقامة معاهد تعليم و تدريب و علاج و تقديم منح دراسية، تقديم إعانات في المجالات الصحية و الثقافية و الرياضية و في حالات الكوارث و ما إلى ذلك.

و هناك جملة من المعايير التي تساعد على قياس المسؤولية الاجتماعية، و منها:

- مدى التزام المؤسسة بظروف و شروط العمل و بالواجبات تجاه أفرادها.
- مدى التزامها تجاه حماية البيئة.
- مدى الاندماج في المجتمع و المساهمة في التنمية المجتمعية.
- مدى الاستثمار في البحث و التطوير و محاربة الأمراض و الأوبئة.
- مدى احترام حقوق الإنسان و مراعاة القواعد الأخلاقية ( كعدم التورط في الرشوة و الفساد).

IV. **المسؤولية الاجتماعية و العلاقات العامة**: لا يمكن الفصل بين دور العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بل إن دور العلاقات العامة اعم وأشمل و يحمل في محتواه دور المسؤولية الاجتماعية، فكلاهما يصبوا إلى تحقيق علاقة وفاق بين المؤسسة

<sup>1</sup> رسلان خضور: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال: الندوة الاقتصادية الرابعة و العشرون حول التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في سورية، 2011

والجماهير، ولما كانت العلاقات العامة النافذة التي تعبر منها المؤسسة للجماهير كانت المسؤولية الاجتماعية أحد دوافع ومبررات هذا العبور. ومن ثم فإن الفصل بينهما هو بمثابة فصل الرأس عن الجسد بحث لا يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تتجح دون وجود اعتراف من قبل المؤسسة لدور العلاقات العامة فيها.

**ثانياً - التحفيز:** إن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفلسفة المؤسسة، ونقصد بفلسفة المؤسسة تلك المجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه الجمهور الداخلي. كما تلعب دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين الموظفين و المؤسسة من ناحية، وبين الموظفين أنفسهم من ناحية أخرى، مما يترتب عليه في النهاية تكوين شعور متبادل من التأييد و الانتماء بين المؤسسة و أفرادها.

**I. تعريف التحفيز:** التحفيز في اللغة يعني : تهيأً للمضي كما جاء في منجد في اللغة، مما يعني أن كلمة تحفيز تعني الحث على الحركة، و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بالعمل. أما من الجانب الاصطلاحي فجاء في مفهوم الحوافز العديد من التعاريف المتباينة حسب وجهة النظر التي انطلق منها الباحثون.

و عرفت الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواه الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل، وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته. كما عرفت كذلك بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته<sup>1</sup>. فالحوافز في بيئة العمل أو المجتمع عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تستخدم من قبل المؤسسة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات.

**II. عناصر الحوافز:** هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد ايجابية التحفيز بالنسبة للمؤسسة، وهي<sup>2</sup> :

- **القدرة:** لا يمكن للعلاقات العامة أن تتجح في تحقيق هدف استخدامها لعملية التحفيز، ما لم تتوفر لديها القدرات المادية و المعنوية، فالتحفيز يحتاج إلى وسائل تستعمل في دفع الأفراد نحو تحقيق أهداف العلاقات العامة، و من ثم أهداف المؤسسة ككل، و بدون القدرات لا يمكن للمؤسسة التحرك مما يجعلها عاجزة و غير مؤهلة للقيام بتوجيه جهود الأفراد نحو الاتجاه الصحيح.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق أهداف العلاقات العامة، حيث لا تكفي القدرة وحدها ما لم تقترن بالجهد اللازم الذي يُحسن استخدام القدرات و يتحكم فيها، فتتحقق العلاقات العامة لصورة المؤسسة عن طريق عملية التحفيز يستلزم الوقت الكثير و بذل المزيد من الجهود، فصناعة الصورة عملية متواصلة تحتاج إلى تحفيز مستمر، فبتوقف التحفيز قد تنتشوه الصورة الذهنية في أي لحظة.
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة ضئيلة فالجهود و القدرات لا تنفع وحدها ما لم تكن الرغبة في تحقيق

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب القاهرة، 2001، ص 214

<sup>2</sup> السيد إسماعيل محمد: تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1998.

الفوز موجودة في الأساس، فالرغبة هي عنصر ثالث لا يقل أهمية عن باقي العناصر الأخرى بل يشكل معها توليفة ضرورية لنجاح التحفيز.

III. أهمية الحوافز: يعتبر التحفيز مهمة لا غنى عنها في المؤسسات لأنه يولد فوارق بين سلوك الأفراد المحفزين و غير المحفزين، فالحوافز ذات تأثير فعال في الجانب النفسي للأفراد، فإذا ما استخدمت بطريقة سليمة ستؤدي ليس إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سترتب عنها إشباع حاجات الأفراد المختلفة. و تتحدد أهمية التحفيز بأهمية دور الجماهير في بقاء المؤسسة، فالتحفيز الايجابي هو ذلك الذي يحقق مصلحة الطرفين في آن واحد. و بصفة عامة يسعى التحفيز إلى تحقيق العديد من الأهداف، نذكر منها الآتي<sup>1</sup>:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين بها.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة وسياساتها وقدراتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن تطور المؤسسة وتفوقها.

IV. أنواع الحوافز: تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز للوسائل والأساليب التي يمكن للعلاقات العامة استخدامها للحصول على أقصى تأثير ايجابي في السلوك الإنساني، فقسمت الحوافز إلى ما هو مادي و ما هو معنوي. كما قسمت بحسب الأثر الذي تلحقه بالفرد إلى سلبية أو ايجابية، و تطبيق الحوافز السلبية هدفه ايجابي و هو إعادة توجيه السلوك إلى الوجهة الصحيحة، و من الحوافز السلبية نذكر اللوم و التوبيخ، الاقتراع من الراتب، التوقيف المؤقت عن العمل و غيرها. و أهم تقسيم للحوافز ذلك المذكور أولاً، لأنه طبيعي التصنيف يضم في طياته كل التقسيمات الأخرى، و فيما يلي عرض مختصر لهذا الصنف:

1. الحوافز المادية: تعد الحوافز المادية من أقدم الحوافز ظهوراً، فهي ارتبطت بتجارب مدرسة الإدارة العلمية وتتميز بالسرعة والفورية في التأثير وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة. والحوافز المادي ذو طابع عيني أو نقدي سلبي أو ايجابي يطبق على الأفراد كما على الجماعات، يساهم في إشباع حاجات الفرد الأساسية. و من الحوافز المادية التي تستعين بها العلاقات العامة في تحفيز الجماهير الداخلية: الأجور المناسبة، العلاوات، المكافآت المشاركة في الأرباح، التأمين الصحي، توفير السكن و المواصلات، و ما إلى ذلك.

2. الحوافز المعنوية: قد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تفرن بأنواع أخرى من الحوافز، بل إن المادي لا يتحقق ما لم يكمل بالحوافز المعنوي. و الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز المتعلقة بالجوانب غير الاقتصادية للأفراد و تخص الجانب النفسي و الاجتماعي، فتزيد من شعور العامل بالانتماء و الولاء وتحقق التعاون بينه و بين زملائه.

<sup>1</sup> الزغبي و عبيدات: مرجع سبق ذكره، ص 161

وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإن لها أن تختار من بينها ما يلاءم ظروفها و كذلك الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليا من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل العطل، الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، التكريم وما إلى ذلك. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك ، و لابد أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن.

**V. الحوافز و العلاقات العامة:** إذ أمعنا النظر في تاريخ ظهور الحوافز نجد أنها ارتبطت منذ بداية أبحاث الإدارة العلمية و أبحاث المدارس الأخرى التي تلت بعد ذلك أي المدارس السلوكية و مدارس العلاقات الإنسانية، فكلها بحثت في رفع الكفاءة الإنتاجية و تخفيض التكاليف بالنسبة للمؤسسة. و لهذا فمفهوم الحوافز ارتبط منذ نشأته بتحريك جهود الجماهير الداخلية للمؤسسة من أجل الترقية بأدائها الوظيفي و استثنى الجماهير الخارجية، و كان هدفه رفع إنتاجية المؤسسة. أما بالنسبة لتحفيز الجماهير الخارجية فيعبر عنه تسويقياً بمفهوم الترويج الذي يهدف إلى زيادة مبيعات المؤسسة في المقام الأول. و إذا عدنا لتعريف التحفيز في اللغة نجده يعبر عن الحركة التي تعني السلوك، و في الاصطلاح يعني مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. و هذين التعريفين لم يحددوا نوعية الجماهير المقصودة بالتحفيز، مما يعني أن المفهوم الحديث للتحفيز قد توسع ليشمل الجماهير الداخلية و الخارجية معاً للمؤسسة.

وأهداف المؤسسات الحديثة لم تعد تحصر في كمية المبيعات المحققة، بل اتسعت لتشمل رسم الصورة الذهنية الجيدة و كسب تأييد الجماهير و ثقافتها و غيرها من الأهداف غير المادية و التي لها علاقة باستمرارية حياة المؤسسة. وعلى هذا فمفهوم التحفيز في التسويق الحديث لا يهدف فقط لرفع المبيعات و لا ترقية الأداء، و لا هو بإعلانات و شعارات و إنما هو كل ما تقعله المؤسسة ليتعرف الجمهور إليها و لمنتجاتها.

فالتحفيز هو الابتسامة التي ترتسم على وجه موظفي الاستقبال في المؤسسة، والصوت الودود الذي يجيب عن الاستفسارات الهاتفية والرسائل التي تنتقل عبر البريد الإلكتروني، و واجهة المؤسسة، و احترام الوقت، و حتى اللافتات المضيئة على الواجهات. يمتد التحفيز الحقيقي عبر جميع أنشطة المؤسسة، و متى عرفت العلاقات العامة أساسيات التحفيز الحقيقي يمكنها البدء في صياغة رسائل اتصالية مبنية على مجموعة محفزات شعورية يستجيب لها جميع المتلقين. و من بين هذه المحفزات التي تدفع المستهلكين إلى تأييد المؤسسة: الترابط والمشاعر، الهدايا المجانية التي لا تهدف إلى رفع المبيعات، وتحقيق الأحلام. فإذا ركزت العلاقات العامة على هذه المحفزات لدى الزبائن مع اختيار المحفز المناسب الخاص والمناسب لكل فئة، أزالت الحواجز التي تحول بين ثقة الجماهير والمؤسسة.

## خلاصة

الباحثون لم يتفقوا على تحديد تاريخ معين لظهور العلاقات العامة، إلا أن هناك إجماعاً على أن الإنسان كائن بشري اجتماعي بطبيعته لا يستطيع العيش بدون الآخرين، فالعلاقات العامة مورست في الحضارات القديمة عند القبائل و في الحضارات الفرعونية و الرومانية و الإغريقية وحتى في العالمين المسيحي و الإسلامي ففي كل هذه المجتمعات القديمة لعبت العلاقات العامة دوراً في تحسن العلاقة بين القيادات و الشعوب. أما من الناحية المعاصرة فإن استخدام مصطلح العلاقات العامة ظهرت عليه عدّة اختلافات من الكتاب في تحديد مصدره، فالبعض ينسبه إلى "توماس تيفرسون" عام 1802، و البعض الآخر يرجعه إلى "دورمان يتون" سنة 1882، و آخرون يشيرون إلى "إيفي لي" في 1903، و مجموعة أخرى من الباحثين تعتبر أن استخدام مصطلح العلاقات العامة لأول مرة جاء في تقرير شركة الهاتف و التلغراف الأمريكية على يد مديرها "ليودور فيل" عام 1908. و المهم في الاختلاف ليس تحديد سنة ميلاد المصطلح بقدر ما هو مهم أن العلاقات العامة بدأت في العصر الحديث تمارس كعلم له قواعده و أطره المقننة، و هو الأمر الذي دفع الكثير من الباحثين في مختلف العلوم الاقتصادية و الاجتماعية و الإعلامية للاهتمام به، فاجتهدوا و بحثوا و حاولوا تفسير العلاقات العامة، فنسبوا لها العديد من المفاهيم و الخصائص و المبادئ و الأهداف، ومع

هذا ظل الاختلاف قائما على إعطاء مفهوم موحد و شامل كون العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية تتغير بتغير حياة البشر.

الاختلاف في تعاريف العلاقات العامة تدل على أنه لا يزال الغموض العلمي يكتنف المصطلح، حيث ينظر إليه البعض نظرة إدارية بحتة، و البعض الآخر ينظر إليه من زاوية اجتماعية أو إعلامية، ونحن نرى أن العلاقات العامة : ما هي إلا الجهود التي تبذلها المؤسسة، أو أي قرارات تتخذها، أو أي سياسة تتبناها، أو أي رسالة تصدرها أو تستقبلها ما دامت تهدف إلى تعزيز التفاهم بين المؤسسة و كل أو بعض جماهيرها.

الحقيقة التي يتفق عليها معظم الباحثين أن الممارسة الحقيقية للعلاقات العامة كعلم متخصص كان سببها الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي أفرزت مناخا نفسيا ضاعطا، إضافة إلى الأزمات الاقتصادية العالمية. وهنا نشير إلى أزمة شركة بنسلفانيا للسكك الحديدية عندما اصطدم قطاران، وأزمة منجم " كولرادو " عندما اضرب عماله و في كلا الأزميتين عملت العلاقات العامة على توضيح الحقائق للجماهير و نقلت الصورة الحقيقية للأوضاع آنذاك مما جعل الجماهير تغير سلوكها بعدما كانت عدوانية لتصبح مؤيدة و مناصرة اتجاه هذه المؤسسات. و من هنا صارت العلاقات العامة علم له علاقة اتصال مباشرة و خاصة بالظروف و الأوضاع البيئية غير العادية فالمشكلات و الأزمات و الأحداث الطارئة تعتبر العوامل المباشرة لنشأة العلاقات العامة بأمريكا و هي أيضا من الأسباب التي أدت إلى تطور و توسع نشاط العلاقات العامة.

الاعتراف بأهمية العلاقات العامة لم يكن سهلا، و انما جاء نتيجة التطور الحاصل في مختلف المجالات الاقتصادية و السياسية و حتى الاجتماعية، فالتطور الصناعي و التقدم التكنولوجي و توسع الأنشطة أديا إلى تنافس المؤسسات على فتح أسواق جديدة و استهلاك كبير للموارد الطبيعية و البشرية، و هو الأمر الذي أنتج مشاكل و اصطدام بين العمال و المؤسسات، فظهرت الاحتجاجات معبرة عن مشاكل العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية و الخارجية مما أدى إلى ظهور ردود أفعال تطالب المسؤولين في المؤسسات بالاهتمام بالعنصر البشري في المقام الأول و تحسين العلاقة معه و عدم استغلاله، و تحقيق مصالحه أمام مصالح المؤسسة و فتح الحوار معه وهذا ما جعل المؤسسة تدرك أن بقاؤها المرهون بتحقيق أهدافها لن يتحقق إلا إذا عملت على تبادل المصالح بينها وبين أفرادها من جهة و بينها و بين جماهيرها الخارجية من جهة أخرى.

في العصر الحديث نشأت العلاقات العامة كوظيفة ارتبطت بالمشاكل و الأزمات التي ظهرت في المؤسسات مما أثر سلبيا على انطباعات الجماهير، فتدهورت سمعة المؤسسة و شوهدت صورتها. و هذا ما دفع بإدارات المؤسسات إلى الاستعانة بالمختصين في العلاقات العامة إلى العمل على إعادة العلاقة بين المؤسسة و جماهيرها إلى الاتجاه الصحيح بعدما أن ساءت. و على هذا لم تظهر وظيفة العلاقات العامة كباقي وظائف المؤسسة، التسويقية و الإنتاجية و المالية، و إنما إنشاؤها جاء نتيجة اعتبارها أفضل وظيفة تعمل على وقاية أو إعادة بناء صورة و سمعة المؤسسة عند جماهيرها.

ولكي تؤدي العلاقات العامة وظيفتها البنائية و الوقائية و التي أنشئت من أجلها أصلا، فلا بد أن تصبح وظيفة إدارية معترف بها من قبل المؤسسات، و يعود موقع العلاقات العامة على مستوى الهيكل الإداري للمؤسسة إلى درجة الاعتراف بها من قبل المسؤولين، فقد

تقع جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا في حالة الإقرار بها كوظيفة أساسية تهتم بالمؤسسة ككل، و تدافع عن سمعتها و صورتها. و قد تقع في المستويات الدنيا لما ينظر إليها كوظيفة ثانوية و لها دور غير أساسي في نشاط المؤسسة.

نشاط العلاقات العامة واسع و متعدد، لكن أهم ما يميّزه هو سعيها لجعل المؤسسة أكثر إنسانية في تعاملها مع محيطها، و لهذا أوجدت لنفسها مجموعة من المبادئ و التي هي في الحقيقة نفسها مبادئ المؤسسة ككل لكنها أسندت للعلاقات العامة على اعتبارها المسؤولة عن تحقيق التوازن في المصالح بين الجماهير و المؤسسة من أجل توطيد علاقة الثقة و الطمأنينة بين الطرفين، فلما تنقيد المؤسسة بالمسئولية الأخلاقية و الاجتماعية و الإنسانية في نشاطها اليومي، تكون قد وصلت إلى مرحلة متقدمة من انجاز أهدافها التي لا تخص فقط رفع الكفاءة الإنتاجية و إنما تحقيق رفاهية المجتمع و المحافظة على المحيط و هي أهداف تطالب بها كافة فئات الجماهير.

## تمهيد

تدرك اليوم العديد من القيادات الإدارية أهمية دراسة صورة مؤسستها السائدة في أذهان جماهيرها في وقت معين من أجل اتخاذ السياسات ورسم الخطط الكفيلة بتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه القيادات، فقياس الصورة يساعد في اختيار استراتيجيات تعمل على تحسين الانطباعات و المعارف الذهنية السائدة في العقول من أجل تكوين بيئة ملائمة لتحقيق النمو. و الصورة الجيدة لها منفعة وقيمة فعّالة تعود بالنفع على المؤسسة من حيث النشاط و السمعة و الشهرة، و لا يتحقق ذلك إلا بارتقاء الأداء إلى مستوى أفضل يتفق مع احتياجات الجماهير المؤثرة و المتأثرة بتصرفات الأفراد و سياسة المؤسسة على السواء.

و من بالغ الأهمية أيضا أن تعرف هذه المؤسسات أن الصورة الطيبة صارت ميزة تراهن عليها الكثير من المؤسسات الناجحة في تنافسيتها خصوصا تلك التي تقدم خدمات نمطية مثل البنوك و مؤسسات التأمين وشركات الطيران و الفنادق و غيرهم. و لهذا تعد الصورة الذهنية الجيدة بالنسبة للمؤسسة رأسمال معنوي لا يقل أهمية عن رأس مالها المادي، فالصورة مرآة تعكس الحقائق و تظهرها على شكلها الصحيح، و من هنا جاء اهتمام المؤسسات بمعرفة شكل صورها لدى جماهيرها المختلفة لأن الصورة هي انطباع و معرفة متراكمة تكونت في ذهن الفرد نتيجة احتكاكه بالمؤسسة مباشرة أو مع من هم حوله.

و بما أن الصورة الذهنية صارت متغيرة أساسية في معادلة النجاح و التفوق لذا تستثمر الكثير من المؤسسات أموالا كبيرة في محاولة ترسيخ صورتها المرغوبة لديها في أذهان جماهيرها، لأن الصورة الجيدة تمنح المؤسسة القوة الخفية التي تساعد على الاستمرار في بيئة يتنافس فيها الكثير من الخصوم على تقديم الأفضل من المنتجات والهوية و الثقافة و السمعة و الشهرة.

وسنتناول المزيد من التوضيح في هذا الفصل للإلمام بكل ما يخص طبيعة الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: أساسيات حول الصورة الذهنية.
- المبحث الثاني: الصورة الذهنية: خصائصها، أنواعها و أهميتها.
- المبحث الثالث تكوين الصورة و أجزائها.

## المبحث الأول: أساسيات حول الصورة الذهنية

نال موضوع الصورة الذهنية اهتمام الكثير من الباحثين، الغربيين والعرب على السواء من خلال الدراسات الاجتماعية، الإدارية، النفسية و حتى الإعلامية، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه الصورة في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك في الحياة اليومية للأفراد و المؤسسات، و لعل هذا الحضور الواسع هو ما أضفى على المفهوم اتساعاً معرفياً يصل إلى حد الترهل وضياع حدود التعريف الدقيق والاستخدام الواضح المحدد فضلاً عن التداخل والاختلاط مع مصطلحات ذات استخدامات مقاربة.

### المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية

البحث في مفهوم الصورة الذهنية ليس مجرد جمع للآراء المختلفة بقدر ما هو عملية تحليلية تتناول الموضوع من مختلف جوانبه المتعددة مبرزتا نقاط التلاقي والتفريق، والمتتبع لتطور هذه المفاهيم عبر الزمن يلاحظ أن التعاريف الحديثة تمتد جذورها إلى معانٍ قديمة. وكما للصورة الذهنية أكثر من تعريف فلها أيضاً مجموعة من المسميات و التي طرحت جدلاً بين الباحثين فمنهم من يراها مرادفات و منهم من ينفي ذلك مستعينا بذكر الفروقات و المميزات.

**أولاً- الصورة الذهنية و اختلاف المفهوم:** تمتد كلمة صورة (image) بجذورها إلى الكلمة اليونانية القديمة أيقونة (icône)، و التي تشير إلى التشابه و المحاكاة، و التي ترجمت إلى imago في اللاتينية، و إلى image بالانجليزية، و قد لعبت هذه الكلمة و مدلولاتها دوراً كبيراً و مهماً في تأسيس أنظمة تمثيل الأفكار و النشاطات في الغرب<sup>1</sup>. و الاختلاف على إعطاء مفهوم موحد بين الفلاسفة و علماء الرياضيات و الفيزياء و علماء النفس وغيرهم للصورة الذهنية، إنما يعود إلى قضية الإحساس و الإدراك و هي مرادفات أساسية تدخل في تكوين الصورة، فالبعض يرى أن الإحساس يسبق الإدراك، و البعض الآخر يرى عكس ذلك و البعض الثالث ينظر للإحساس على أنه الإدراك. و بين هذا و ذاك انقسم الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للصورة.

جاء في قاموس لسان العرب و المنجد في اللغة: أن الصورة تشير إلى ظاهر الشيء و هيئته و حقيقته. و في كلتا الحالتين افترض المعنى المعجمي وجود تطابق بين الشيء و صورته في العقل مما أعطى الصورة بعداً حقيقياً و مصداقية. وورد تعريف الصورة الذهنية في المعجم الوسيط على أنها: الشكل و التمثال المجسم. و صورة المسألة أو الأمر: صفتها و صورة النوع يقال هذا الأمر على ثلاث صور. و صورة الشيء: ماهيته المجردة، و صورته خياله في الذهن أو العقل. و الصورة الذهنية هي المعلوم المتميز في الذهن، و حاصلة الماهية الموجودة بوجود ظلي أي ذهني كما في شرح المواقف. و ورد في الصحاح: و الصور جمع صورة. و تصورت الشيء توهمت صورته فتصور لي و التصاوير التماثيل. و من خلال ما تقدم في هذه المعاجم، فإن المعنى الأساسي للمصطلح مأخوذ من الاستخدام القرآني لمفردة الصورة و فعل التصوير. و على وفق ذلك يمكن أن نستنتج أن الاستخدامات الأساسية لمصطلح الصورة في المعاجم العربية تتوزع على معنيين أساسيين، الأول: الشكل الخارجي و الذي يشمل الهيئة، التمثال الصفة، الشبه أو المثل أو النسخة. و الثاني: الماهية المجردة و ما ينحدر

<sup>1</sup> شاكر عبد الحميد: عصر الصورة السلبية و الإيجابيات، عن سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب، الكويت 2003، ص 9

عنها من معان في الخيال والذهن والعقل وهو الاستخدام الأقرب إلى استخدام المصطلح في سياق التطور الفلسفي<sup>1</sup>.

وجاءت الصورة في قاموس أكسفورد لتعني نسخة طبق الأصل أو صورة أو محاكاة صرفة للواقع الخارجي وعلى الأغلب البصري. كما قدم قاموس ويسترن في طبعته الثالثة تعريفاً للصورة الذهنية على أنها: مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين، أو نظام ما، أو طبقة بعينها، أو جنس بعينه، أو فلسفة أو سياسة، أو قومية معينة، أو أي شيء آخر.

وإذا كانت الصورة في المعاجم العربية تعني التمثال أو المماثلة فإن تفسير بعض الفلاسفة و علماء النفس لا يختلف كثيراً عن هذا المعنى. فمن هم من يرى أن للشيء صورة واحدة في الواقع وهي الصورة التي تلتقطها الحواس من العالم الخارجي لتخزنها في العقل (الدماغ) ويطلق عليها الصورة الذهنية التي تكون بمثابة المرآة مما يعني أن هناك تطابق بين الصورة الواقعية والصورة الذهنية.

و هذا ما ذهب إليه "أرسطو" الذي كان أول من لفت الانتباه إلى أهمية الصورة الذهنية بوصفها عملية تسبق التفكير وهو القائل " لا تفكر الروح أبداً من دون الصور"، و رأى بأن التفكير لا يمكن أن يتحقق دون وجود صورة ذهنية والتي عرفها بأنها كل ما يتحدد به الشيء ويتعين. وهذه إشارة إلى أن مفهوم الصورة تعني الصفة أو الشكل وهي تقابل المادة وليس هناك مادة بغير صورة إلا في الذهن<sup>2</sup>.

وقد عرف "التهانوي"<sup>3</sup> الصورة على أنها آلة ومرآة لمشاهدة ذي الصورة، وهي الشبح والمثال الشبيه بالمتخيل في المرآة، منها ما يتميز به الشيء سواء كان في الخارج ويسمى صورة خارجية أو في الذهن ويسمى صورة ذهنية<sup>4</sup>.

أما الفيلسوف والمؤرخ الإنجليزي "دفيد هيوم" يخالف الرأي الأول حين ميّز بين الأفكار والانطباعات، فهو يرى أن الأفكار تأتي من الانطباعات، والانطباعات تتضمن الإحساسات والانفعالات والعواطف، فرأى أن إدراكات العقل الإنساني كلها ترجع إلى حسين متميزين: هما الانطباعات والأفكار، و الانطباعات هي وحدها الأصلية و أما الأفكار فما هي إلا نسخ عن انطباعاتنا، وهكذا فإن الأفكار هي مجرد انعكاسات باهتة للإحساسات على مرآة أفكارنا<sup>5</sup>.

فالصورة عند "هيوم" تعني حصراً الأفكار التي تتشكل في الذهن بعد أن تغيب الانطباعات الناتجة عن الإحساسات المباشرة. وهو يرى أن الصورة ما هي إلا نسخة باهتة (غير كاملة المعالم) عن تلك الانطباعات الحسية المباشرة التي تبقى بعد اختفاء الانطباع. وبهذا تكون الصورة الذهنية هي تلك الصورة التي يلتقطها العقل لشيء ما والتي لا تستطيع أن تدركها الحواس، أي أنها صورة مجردة يقوم العقل بتركيبها بعيداً عن الواقع.

<sup>1</sup> انتصار براهيم عبد الرزاق و صفد حسام السموك: الاعلام الجديد، تطور الأداء و الوسيلة و الوظيفة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة، بغداد 2011 ص 66

<sup>2</sup> أسماء جميل راشد: الصورة الذهنية دلالات المفهوم و علاقتها بالصورة النمطية، <http://alhadhariya.net/dataarch/dr-falsafyyah/index57.htm>

<sup>3</sup> محمد علي بن شيخ علي بن محمد حامد بن محمد صابر الفاروقي السني الحنفي التهانوي، باحث هندي وعالم موسوعي ولغوي من أئمة القرن الثاني عشر للهجرة. و التهانوي نسبة إلى مسقط رأسه «تهانة بهون» من ضواحي دلهي، وقبره فيها اليوم. تباينت المصادر في ذكر اسمه، والثابت هو اسمه الذي ورد في مقدمة كتابه «كشاف اصطلاحات الفنون والعلوم».

<sup>4</sup> انتصار براهيم عبد الرزاق و صفد حسام السموك: مصدر سبق ذكره، ص 73

<sup>5</sup> سمير أحمد معلوف: الصورة الذهنية دراسة في تصور المعنى، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول و الثاني 2010، ص 128

أما " ابن سينا " فذكر: أن للأشياء وجودان، وجود خارج الذهن سماها الأعيان، ووجود في الذهن سماها التصور فهو يسمى صور الأشياء الموجودة في عقل الإنسان بالتصور<sup>1</sup>، وهذا يعني أن للأشياء صورتين: صورة تلتقطها الحواس من العالم الخارجي، و صورة أخرى يكونها العقل، و حسب هذا فالصورة مدركات خارجية حسية لها علاقة بالمكان الذي يوجد فيه الشيء محل التصرف، و مدركات عقلية داخلية لها علاقة بالزمن<sup>2</sup>، مما يعطي للشيء صورتين مختلفتين واحدة واقعية حقيقية و أخرى ذهنية و لو لا الصورة الحقيقية لما تكونت الذهنية، و بهذا تكون لـ " ابن سينا " مفهوم مخالف عما جاء في المفاهيم السابقة.

و في كل حال، فإن جذور مفهوم الصورة الذهنية تكاد تكون متشابهة في شتى العلوم، و مع هذا لا يمكن تناول هذا المفهوم فقط في سياق استخدامه الطويل في الفكر الإنساني القديم، إذ يكشف التتبع التاريخي على أن الاستخدامات الماضية للصورة الذهنية قد تركت ظلالها الواضحة على استخداماتها اللاحقة في العلوم و الحقل المعرفية الأخرى.

**ثانيا - تعريف الصورة الذهنية:** يشير قسم من المصادر الأجنبية إلى أن مصطلح الصورة الذهنية لم يظهر للوجود في علم الإدارة و الإعلام إلا في عام 1908 على يد العالم "جراهام دالاس" و الذي أشار في كتابه " الطبيعة البشرية والسياسة " إلى أن الناخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسط و دائم و منظم عن الثقة في مرشح ما<sup>3</sup>. لكن بدأ الاستخدام الفعلي للمصطلح عندما أصبح إدراك تأثير وسائل الاتصال على ترويج السلع و الخدمات واضحا و جليا و قد ارتبط هذا الأمر في بداياته بدراسات العلاقات العامة في النصف الثاني من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية و من بين الكتاب الذين اهتموا بمفهوم الصورة الذهنية " W. Lippmann " في كتابه " Public Opinion " عام 1922، و أيضا كان لظهور كتاب "تطوير صورة المؤسسة " للكاتب الأمريكي "لي بريس تول" عام 1960 أثره الكبير في نشر مفهوم الصورة المتكونة لدى رجال الأعمال و ما لبث هذا المصطلح أن تزايدت استخداماته المتعددة بين معانٍ متقاربة في المجالات التجارية و السياسية و الإعلامية و المهنية<sup>4</sup>.

يرى " جرونج " أنه بالرغم من أهمية و شيوع الصورة الذهنية في العلاقات العامة إلا أن هناك تحاشيا لاستخدامه و ذلك لأسباب متعددة، منها أن الصورة الذهنية تستخدم بمعانٍ مختلفة لدى الأفراد حيث ترادف أحيانا مفهوم " السمعة الطيبة " أو علاقات الوثام، أو الإدراك، المعرفة، الاتجاهات و المعتقدات. و يؤكد " جرونج " أيضا على ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد للصورة الذهنية، و يضيف أن الصورة الذهنية تتضمن عددا من العلاقات الرمزية التي تحتل أهمية كبيرة في بناء العلاقات السلوكية بين المؤسسة و جماهيرها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> انتصار براهيم عبد الرزاق و صفد حسام السموك: امصدر سبق ذكره، ص 73  
<sup>2</sup> إدراك الأشياء في المكان يتم من خلال البصر أو السمع... إلخ، لأن هذه الأشياء من المحسوسات، أما الزمان فليس له شكل حتى يرى، و ليس له صوت حتى يسمع، و لا رائحة حتى تشم... فكيف يمكنك إدراكه إن؟ إن العالم لا يتصف بالثبات، و لا بالاستقرار. فلو كان (العالم الداخلي) أي الحياة النفسية) و العالم الخارجي (أي الطبيعة في استقرار تام و ثبات مطلق، لما شعر الإنسان بمرور الوقت أي لما شعر بالزمان. إذن و لكي ندرك الزمان، فيجب أن يقع تعاقب و تتابع بين حوادث كثيرة و متنوعة مثل: خروج و دخول، غروب و شروق... المصدر: 3w.onefd.edu.dz

<sup>3</sup> حجاب محمد منير: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره ص 167

<sup>4</sup> محمد بن سعيد الشعشي: الصورة الذهنية، <http://www.alroya.info/ar/citizen-gournalist/visions/30904>

<sup>5</sup> شدوان علي شيبية: مرجع سبق ذكره، ص 270-271

وبتوضيح أكثر يشير " كوتلر وبريش " أن الصورة الذهنية تعني الإطار الذي يحمل مجموع الانطباعات والمواقف التي تكنها الجماهير للمؤسسة<sup>1</sup>. و بهذا تتركب الصورة من عنصرين أساسيين: عنصر نفسي عاطفي و عنصر وظيفي تجريبي، و أما العنصر التجريبي فهو يمثل مجموعة الخصائص الفنية الملموسة و القابلة للقياس بحيث يمكن مقارنتها بسهولة مع المؤسسات المنافسة ، أما العنصر العاطفي فيستند إلى مجموعة من الخصائص النفسية التي لها علاقة بالمشاعر و الانفعالات و الأحاسيس النابعة من تقييم التجارب الذاتية لكل فرد تعامل مع المؤسسة و عادة يكون العنصر العاطفي هو المهيمن على تحديد سلوك الفرد إزاء المؤسسة. و إذا كان أساس التصور الذهني المعلومات المخزنة في ذهن الفرد، فإن عملية تركيب الصورة الذهنية تمر بمرحلتين أساسيتين<sup>2</sup>:

1. انتاج الصورة لحظة تخزين المعلومات.
2. إعادة نسخ هذه الصورة عند عملية الاسترجاع.

و تتكون الانطباعات من خلال التجارب المباشرة و غير المباشرة التي ترتبط بعواطف الأفراد واتجاهاتهم و عقائدهم بغض النظر عن صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب، فهي في النهاية تمثل دافعا صادقا بالنسبة لأصحابها ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه على أساسها<sup>3</sup>. و لهذا فلا شيء غير حقيقي على الإطلاق في الصورة التي تتكون عن فرد معين أو منظمة ما في أذهان الأفراد و الجماعات من وجهة نظرهم لأن هذه الصورة هي ذلك الفرد أو تلك المنظمة كما يراها هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعة سواء كانت صادقة أو زائفة ، والشخص الذي تكونت لديه صورة معينة عن منظمة ما سوف يتصرف حيالها تبعاً لهذا التصور الذي كوّنهُ أو تكوّن لديه<sup>4</sup>.

و الصورة الذهنية ليست صورة وحيدة بل تركيبية لمجموعة صور داخلية، يعيد العقل استحضارها في غياب المادة موضوع التصور<sup>5</sup>. أما بالنسبة للمؤسسة فكل مكوّناتها تعبر عن صورها : المؤسسة في حد ذاتها منتجاتها علاماتها التجارية، و الرسائل الاتصالية التي توجهها لمختلف الجماهير المستهدفة<sup>6</sup>، و كذلك عن طريق إدراك الجمهور لشخصية المؤسسة ، و وظائفها و أهدافها و شرعية وجودها ، و القيم الأساسية التي تتبناها<sup>7</sup>. فكل صورة من مجموع هذه الصور المختلفة تخص هدفاً معيناً و حقيقة مهنية للمؤسسة و مختلف الصور تكمل بعضها البعض و لا يمكن لأي صورة جزئية أن تكوّن وحدها صورة ذهنية، و الثقة الكاملة في المؤسسة تتوقف على مدى التوازن بين هذه الصور. و الصورة سواء كانت سلبية أو ايجابية ليست نهائية فهي تتطور مع الوقت، و هي أيضا ليست بالعامّة لأنها تختلف من جمهور لآخر<sup>8</sup>. فالصورة عملية ديناميكية و ليست عملية

<sup>1</sup> Nha Nguyen et Gaston LeBlanc : Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients, Revue de l'Université de Moncton, vol. 35, n° 1, 2004 p 75

<sup>2</sup> Aurore INGARAO , L'image en marketing : revue de littérature d'un concept multidimensionnel

<sup>3</sup> محمود يوسف مصطفى، العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة، مجلة البحوث الإعلامية، مصر العدد 1995، ص 316  
<sup>4</sup> علي عجرة: العلاقات العامة و الصورة الذهنية: عالم الكتب، القاهرة 2003، ص 04

<sup>5</sup> Michel RATIER, L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, 2002

<sup>6</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, communication des entreprises, 2edition, armand colin, 2006, p6

<sup>7</sup> سليمان صالح: وسائل الاتصال و صناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2007 ، ص 22 .

<sup>8</sup> Marie-hélène westphalen, , communicator, 4 edition, dunod, , 2004, France p7

استاتيكية، لذلك لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم بالمرونة و التفاعل المستمر فتتطور و تنمو، و تتسع و تتعدد، و تتعمق، و تقبل التغيير طوال الحياة<sup>9</sup>. و هذا يؤكد على دور حامل الصورة في تحديد وتشكيل الصورة، فالصورة التي يحملها عمال المؤسسة تختلف عن الصورة التي يحملها الزبائن و التي تختلف بدورها عن تلك التي يحملها جمهور المساهمين وهكذا و تعدد الصور عند الجماهير يعود إلى حجم التجارب، و المعلومات التي يتلقونها عن أنشطة مؤسستهم و كذلك طبيعة العلاقة التي تربطهم بها<sup>10</sup>.

وبالتالي فالصورة هي منتج فردي يكون محصلة للعوامل التنظيمية والبيئة المحيطة<sup>4</sup>. ويتفق معظم الباحثين على أن للصورة الذهنية ثلاثة مكونات، ويسمى البعض بالأبعاد، بينما البعض الآخر يراها مستويات. وتتقسم هذه المكونات إلى:

- المستوى المعرفي و المتمثل في عملية الإدراك الحسي الخارجي التي يفهم الفرد بواسطتها الشيء بطريقة عقلية.
- المستوى التأثيري و المتمثل في الانطباع الداخلي المرتبط بالعواطف) متمثلاً بتفضيل أو عدم تفضيل الشيء المعني).
- المستوى السلوكي و هو مكون حركي و يعتبر نتيجة للمستويات السابقة ، و يضم مجموعة الاستجابات للعملية التي يعتقد الفرد ملائمة إزاء الشيء في ضوء صفاته المدركة مسبقاً.

**ثالثاً - تعريف الصورة الذهنية في مجال التسويق:** اقترن تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة بعنصرين مهمين في عملية التسويق : العنصر الأول خاص بالزبائن و المستهلكين، و العنصر الثاني يتعلق بمكونات المؤسسة. ويرى اختصاصيو التسويق أن الصورة الذهنية للمؤسسة تعتبر عاملاً مهماً في نجاح عملية التوزيع، كما تعد أيضاً عنصراً هاماً في قرار اختيار العملاء للمؤسسة.

حسب " Porter " تبدأ الصورة الذهنية في التشكيل من أول تجربة للمستهلك مع المؤسسة، و مع مرور الوقت تتطور هذه الصورة تدريجياً بفعل الأفكار و الأحاسيس التي تقترن بالتجارب الموائية<sup>5</sup>. و بهذا تتكون الصورة من مجموعة انطباعات عقلية و عاطفية تكونها مجموعة أفراد على منتج أو علامة، أو مؤسسة<sup>6</sup>. وهنا نميز بين ثلاثة أصناف من الصور قد يحملها الزبون كلها، كما قد يحمل بعضها ونعني صورة المنتج، و صورة العلامة و صورة المؤسسة.

ويرى " Berry " أن المستهلك يكون صورة إيجابية إذا حقق أرباحاً من جراء تعامله مع المؤسسة، أما إذا لم يتمكن من تحقيق ذلك فستكون صورته سلبية<sup>7</sup>. و قسم " Zimmer et Golden " مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة إلى 12 عنصراً بحسب الترتيب التالي: سعر المنتجات، جودة المنتجات، تشكيلة المنتجات، حداثة المنتجات، موظفي المبيعات

<sup>9</sup> السيد عليوة: تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط 2، ايتراك للنشر و التوزيع، 2002، مصر، ص 87

<sup>10</sup> Nha Nguyen et Gaston LeBlanc, op cit, p 76

<sup>4</sup> شدوان علي شبيبة: مرجع سبق ذكره، ص 273

<sup>5</sup> Aurore INGARAO : L'image en marketing : revue de littérature d'un concept multidimensionnel , cahier de recherche 2004 -113, IAE de Tours, p09

<sup>6</sup> Décaudin J.-M : *Glossaire de la communication marketing*, Economica, . 1999, pages 112

<sup>7</sup> Leila Amraoui : les effets du prix , de l'image de point de vente et du capitale du marque sur la valeur perçue de produit, cente de recherche en gestion, toulouse, 2003 P 14

تسهيلات الدخول إلى المؤسسة، عوامل الراحة، الخدمات المقدمة التخفيضات الإعلان، مناخ العمل السائد، و سمعة المؤسسة<sup>1</sup>.

بينما يرى " Martinaux " أن للمؤسسة شخصية، و أن المستهلك لا يقصد إلا المؤسسة التي تتطابق شخصيتها مع صورته الذاتية، و العناصر المكونة للشخصية تضم الموقع الجغرافي، التصميم الهندسي، الإعلان الموظفين و الألوان و الرموز. و من وجهة النظر هذه، لا تحدث عملية الشراء إلا إذا تطابقت الصورة الذهنية (الشخصية) للمؤسسة مع الصورة الذاتية التي يحملها المستهلك عن المؤسسة الموجودة في عقله. لكن من وجهة نظر أخرى مغايرة يرى أصحابها أن شخصية المؤسسة و صورتها الذهنية مفهومان منفصلان، فالصورة هي تمثيل ذهني لكل العناصر المادية المكوّنة للمؤسسة من سلع و خدمات، المناخ التنظيمي السائد، العمّال و الموظفين، الجودة الموقع، و غيرهم. بينما الشخصية لها أبعاد عقلية تتعلق بالمكونات غير الملموسة للمؤسسة ومنها الجانب الإنساني<sup>2</sup>.

و مهما تباين التعريفان إلا أنهما يتفقان على عنصر مشترك و هو وجود صورتان ذهنيتان للمؤسسة، واحدة تحملها المؤسسة في حد ذاتها، و الثانية يكونها الزبون عنها، و هذا ما يؤكد التعريف التالي<sup>3</sup>: الصورة الذهنية هي مجموعة إشارات مختلفة ترسلها المؤسسة إلى جمهورها لتساعده على تكوين صورة لها لديه على أن تكون هذه الصورة أكثر فاعلية و أكثر ثبات. و في هذا التعريف أكثر من دلالة:

- المؤسسة تسعى إلى تسويق صورتها الايجابية و هي الصورة المرغوبة لديها.  
- تسعى المؤسسة إلى إضفاء صفة الثبات و الفاعلية على صورتها الحسنة في أذهان زبائنها، مما يعني أن الصورة الطيبة تؤثر ايجابيا و لأطول مدّة ممكنة على سلوك المستهلكين في قرار الشراء.

- تسعى المؤسسة أيضا لجعل صورتها المرغوبة عند الزبائن تتطابق مع الصورة المرغوبة لديها.

- يتضح من هذا التعريف أيضا أن المؤسسة التي تريد التفوق يستلزم عليها تبني اختيار إستراتيجي لإدارة صورتها الذهنية في أذهان زبائنها، بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية جزء من الإستراتيجية الكلية و الخاصة بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

و في مجال التسويق أيضا ارتبطت الصورة الذهنية بمصطلحات سلوكية لها علاقة تأثير على قرارات الشراء عند المستهلكين، فربطت الصورة باتجاهات و مواقف الزبون، حيث يرى بعض الباحثين أن تحديد الصورة الذهنية للمنتج أو المؤسسة أو العلامة التجارية هو تحديد للاتجاه الذي يبديه الزبون نحو المؤسسة<sup>4</sup>. و يشمل الاتجاه مجموعة الانطباعات و الأفكار التي يحملها هذا الزبون. و ارتبطت أيضا بالتوقعات، حيث عرفت بأنها: حكم الزبائن و نتائج مقارنتهم بين توقعاتهم و إدراكهم للمنتجات المقدمة<sup>5</sup>. و في هذا يلاحظ أنه يوجد صورتان صورة قبلية تتمثل في التوقع و صورة بعدية تأتي بعد التجربة، أما

<sup>1</sup> Aurore INGARAO : op cit p 51

<sup>2</sup> D'Astous A., I. Hadj Said et M. Lévesque : Conception et test d'une échelle de mesure de la personnalité des magasins, *Actes du XIIIème Congrès International de l'AFM*, Lille, 18 mai 2002

<sup>3</sup> Philippe morel : la communication d'entreprise .vuibert édition. Paris

<sup>4</sup> Aurore INGARAO : op cit p 41

<sup>5</sup> انتصار براهيم عبد الرزاق و صفد حسام السموك، مصدر سبق ذكره، ص 69

الصورة الذهنية التي تشكل الانطباع النهائي لدى الزبون فهي حوصلة ناتجة عن المقارنة بين الصورة البعدية و القبلية لاستخدام المنتج. و على هذا الأساس تشير الصورة الذهنية إلى طريقة تفكير الزبائن بمنتجات و خدمات المؤسسة.

من خلال العرض السابق، يمكننا إبداء الملاحظات التالية على الصورة الذهنية:

• الصورة الذهنية ليست مجرد صورة حرفية من الخبرة الحسية، فليس هناك ما يشبه عملية إسقاط شريحة مصورة على شاشة عرض، لكن هذه الصورة تبدو كما لو كانت هي الصورة الأصلية، وهذا يعني أن التفكير بالصور هو عملية معرفية بالشيء محل التصور الموجود في العالم الواقعي.

• تكتسي الصورة الطابع العاطفي، فهي ترتبط بالمشاعر لذا يوجد صورة سلبية و أخرى ايجابية.

• لم يعد ينظر للصورة الذهنية على أنها نسخة مكررة أو تمثال لمادة، بل تخضع لعمليات البناء و التركيب.

• الصورة الذهنية ثابتة نسبياً، لكن قابلة للتكيف نظراً لارتباطها بمؤثرات خارجية.

• الصورة متغيرة استدلالية، يمكن من خلالها تحديد فئات الجمهور المختلفة من أجل وضع إستراتيجية بناء أو تحسين الصورة.

• ترتبط الصورة الذهنية بسلوك الفرد، فهي عامل مهم في اتخاذ قرار الشراء.

• الصورة الذهنية ليست مقصورة على التمثيلات البصرية فقط مع أن هذا النوع هو الأكثر شيوعاً، فممكن أن يشكل الفرد صورة أو صوراً من بقية حواسه، فهناك صورة لمسية و صورة سمعية، و أخرى تتعلق بالشم و الذوق.

### المطلب الثاني: مفاهيم قريبة من الصورة الذهنية

يختلف الباحثون في استخدام المصطلح الدال على مفهوم و تكوين الصورة الذهنية،

فبينما يستخدم البعض عبارة الصورة الذهنية يلجأ البعض الآخر إلى كلمة الصورة النمطية، كما يفضل فريق ثالث الصورة المنطبعة بينما يرى فريق رابع أن كلمة الصورة المقولبة أكثر و أدق للدلالة على قضية واحدة تتعلق بتصوير أو انطباع أو اتجاه أو أفكار أو معتقد يشترك فيه مجموعة من الأفراد اتجاه جماعة أو مؤسسة أو فرد آخر إلى الحد الذي تتداخل فيه المفاهيم أو يستعمل احدها رديفاً للآخر. أيضاً اقترنت الصورة ببعض المصطلحات الأخرى و التي لها دلالتها الخاصة في علم السلوك البشري و منها الاتجاهات و المواقف، الإدراك، القيم، السمعة و الشهرة، و التوقع. وسنحاول في هذا المطلب أن نبيّن الفرق بين مصطلح الصورة الذهنية و المفاهيم الأخرى.

**أولاً - الفرق بين الصورة الذهنية و الصورة النمطية:** المقارنة بين استخدامات مفهوم

الصورة الذهنية و الصورة النمطية في سياق علم النفس الاجتماعي، تظهر مدى التداخل الحاصل بين المفهومين والاستخدام المتبادل بينهما أو أحدهما بدلالة الأخرى أحياناً، بيد أن الاستنتاج المنطقي يشير إلى العلاقة بين الصورة الذهنية و الصورة النمطية هي علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن كل صورة نمطية هي صورة ذهنية بالضرورة ولكن ليس كل صورة ذهنية هي نمطية. وان مفهوم الصورة الذهنية هو أكثر سعة و شمولاً من

مفهوم الصورة النمطية، التي ترتبط بالدرجة الأساس بعملية التمييز ودراسة الاتجاهات وبناء نظرية عن التعصب<sup>1</sup>.

و للتفريق بين اللفظين، نعود إلى أصل الكلمتين في اللغة الإنجليزية، فيشار إلى كلمة الصورة بـ *image*، بينما كلمة النمطية فيشار إليها بـ *Stereotype*. وإذا كانت الصورة الذهنية تشير إلى المحاكاة أو التمثيل فإن معجم وبستر عرف *Stereotype* أنها الشيء المتفق مع نمط ثابت أو عام، أو على أنها الصورة الذهنية الثابتة التي يشترك في حملها أفراد جماعة ما و تمثل رأياً مبسطاً أو موقفاً عاطفياً أو حكماً غير متفحص<sup>2</sup>. كما تعني أيضاً الشيء المكرر على نحو لا يتغير، أو الشيء المتفق مع نمط ثابت أو عام، و تعوزه السمات الفردية المميزة. أو الصورة العقلية التي يشترك في حملها أفراد جماعة ما، و تمثل رأياً مبسطاً إلى حد الإفراط المشوه<sup>3</sup>.

وبهذا تكون الصورة النمطية هي السمات الشائعة الثابتة عند جماعة ما عن جماعة أخرى، و التي تأخذ شكل العقيدة الجماعية و التي تصاغ على أساس غير علمي أو موضوعي، متأثرة بأفكار متعصبة تتسم بالتبسيط في تصور لها للآخر<sup>4</sup>.

وتحدد الدراسات اختلاف الصورة الذهنية عن الصورة النمطية في نقطتين مهمتين<sup>5</sup>:

• الصورة الذهنية يمكن تغييرها إذ إنها تتسم بالثبات النسبي، أما الصورة النمطية فهي تقاوم التغيير فمن الصعب تغييرها.

• غالباً ما تكون الصورة النمطية متحيزة، فهي في الغالب سلبية عكس الصورة الذهنية التي تكون أحياناً إيجابية وفي ظروف أخرى سلبية.

ويتضح من هذا أن الصورة الذهنية تختلف عن الصورة النمطية في أنها يمكن أن لا تتحول إلى نمط إذا ما تمت الإضافة إليها وصححت المعلومات، وبالتالي فإن كون الصورة ذهنية أو نمطية يعتمد على مسألة أساسية ألا وهي كونها ذات تركيبة مفتوحة أو مغلقة.

أيضاً ما يميز الصورة الذهنية عن النمطية، هو كون الصورة النمطية لها خاصيتان: الخاصة الأولى و تتعلق بالثبات كما بيّنا سابقاً، وتظهر في كون الصورة النمطية تتميز بالتصلب و الجماد النسبي و عدم القابلية على التغيير، في حين أن الصورة الذهنية هي صورة مفتوحة قابلة للتغيير و التوسع باستمرار بناء على كمية ونوعية المعلومات المستقاة من البيئة و هذا ما يجعلها غير جامدة. و الخاصة الثانية تتعلق بالتبسيط فالصورة النمطية مبنية على أحكام مسبقة وأفكار مدركة مسبقاً، في حين أن الصورة الذهنية تعتمد على الإدراك العقلي للواقع وتُبنى على حقائق موضوعية و على التجارب<sup>6</sup>.

**ثانياً- مصطلحات قريبة من الصورة الذهنية:** بالرغم من تعدد المفاهيم التي حظي بها مصطلح الصورة الذهنية لكن يظل تعريفها غامضاً نسبياً، و هذا يرجع أساساً إلى العلاقة

<sup>1</sup> انتصار براهم عبد الرزاق و صفد حسام السموك، مصدر سبق ذكره، ص 68

<sup>2</sup> عبد القادر طاش: صورة الإسلام في الاعلام الغربي، الزهراء للاعلام العربي، القاهرة، ط 2، 1993، ص 20

<sup>3</sup> منير البعلبكي: المورد، دار العلم للملايين، بيروت، 1983 ص 449

<sup>4</sup> انتصار براهم عبد الرزاق و صفد حسام السموك، مصدر سبق ذكره، ص 68

<sup>5</sup> عزة مصطفى الكحكي: دور وسائل في تشكيل صورة أمريكا في أذهان الشباب الجامعي المصري، الإعلام وصورة العرب والمسلمين، وقائع المؤتمر السنوي الثامن لكلية الإعلام جامعة القاهرة، الجزء الأول. القاهرة، 2002، ص 335

<sup>6</sup> أسماء جميل راشد، مرجع سبق ذكره.

الموجودة بين مصطلح الصورة الذهنية وبعض المصطلحات الأخرى القريبة منه أو ذات صلة به. و من هذه المصطلحات نذكر الآتي:

**1. الشهرة:** تعمل الشهرة على جذب الجمهور للمؤسسة، إذ أنه يختار فقط المؤسسة المعروفة أو العلامة التجارية المشهورة في حالة المفاضلة بين الاختيارات المتاحة له، وتشير الشهرة إلى قوة وجود المؤسسة أو العلامة التجارية في ذهن الجمهور. و على هذا الأساس تعتبر الشهرة بالنسبة للمؤسسة عنصراً هاماً جداً في عملية بناء صورة ذهنية قوية لها ، فإذا كانت ذاكرة الفرد مليئة باللوحات الذهنية التي تصف كل منها مؤسسة معينة فإن الشهرة تتعكس على حجم الصورة الذهنية الخاصة بهذه المؤسسة.

و لا يوجد تعريف دقيق لمصطلح الشهرة فالبعض يراها في ردة الفعل الأوتوماتيكية التي يبديها الفرد عند مصادفته للمنتج، و البعض الآخر يراها في الفئة العريضة من الجمهور و ليس جزء فقط من الجمهور المتعامل مع هذه العلامة التجارية أو مع تلك المؤسسة<sup>1</sup>. و هناك أيضاً من يرى الشهرة في قدرة المؤسسة على اجتذاب الجمهور والاحتفاظ به قبل تعامله معها. فالشهرة تجعل المؤسسة معروفة و تخلق روابط قادرة على مقاومة الزمن<sup>2</sup>.

**2. السمعة:** بالرغم من الاستخدام الكبير لمصطلح السمعة في مجال التسويق، إلا أن تعريف هذا المفهوم يبقى غامض نسبياً وذلك لقلّة البحوث في هذا الميدان من جهة، و من جهة أخرى يعتبر مصطلح السمعة ذاتي الاستخدام بمعنى أنه حكم شخصي يطلقه الفرد على علامة تجارية معينة أو مؤسسة ما.

وتعرف السمعة على أنها حكم الجمهور على شيء ما بالسلب أو بالإيجاب<sup>3</sup>. أو هي مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة مثل ( الأصالة والوثوقية ، صدقها ونزاهتها ومسؤوليتها ) التي يستشعرها الجمهور عن المؤسسة من خلال **الصورة** التي يحملها عنها<sup>4</sup>.

أيضاً تعبر السمعة عن مجموع انطباعات الأفراد الخارجين عن المؤسسة حول الصفات البارزة لها، و هي تعكس الاحترام العام الذي تتمتع به المؤسسة من قبل جمهورها. فالسمعة تلعب دوراً كبيراً في ربط المؤسسة ببيئتها وتكون السمعة هامة لأنها ذات قيمة و لها تأثيرات قيّمة و جوهرية على المؤسسة من جهة و من جهة أخرى فهي تشكل مصدراً من ردود الأفعال المباشرة للجماهير، فسمعة المؤسسة مبررة على أسس اقتصادية

وإستراتيجية. و تعتبر السمعة الجيدة نتيجة مقترنة بالصورة الإيجابية للمؤسسة ، و هذا فهي تسبغ على ( و تخلع عن ) فالمستثمرون يكافئون المؤسسة ذات السمعة الجيدة برفع السعر الذي تباع و تشتري به الأسهم، كما يدفع الزبائن طوعياً سعراً تشجيعياً لمنتجاتهم، و يسر العاملين و يفضلون العمل لأجلهم<sup>5</sup>.

والسمعة هي أيضاً نتيجة مباشرة لقرارات المؤسسة وأنشطتها السابقة، فهي تعكس تاريخها، كما تعتبر واحدة من الأصول التي تملكها خصوصاً إذا كان اسم

المؤسسة هو اسم لعلامتها التجارية، فالسمعة تقسم الجمهور المستهدف إلى فئات مختلفة بحسب مقارنتهم لأداء المؤسسة و لمنتجاتها و خدماتها بتلك التي تخص المنافسين.

<sup>1</sup> محمد محيوي: معايير العلامة المشهورة، <http://doc.abhatoo.net.ma/spip.php?article1024>

<sup>2</sup> مروان أسعد رمضان و آخرون: التسويق، الموسوعة الإدارية الشاملة، ط2، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، 2009، ص 184

<sup>3</sup> encyclopédie Bordas p 1729

<sup>4</sup> غراهام داوولينغ، ترجمة وليد الشحادة: تكوين سمعة الشركة، الهوية و الصورة و الأداء، مكتبة العبيكان، السعودية، ط 1، 2003، ص 45

<sup>5</sup> ماجكين شولتز و آخرون: المنظمة المعبرة، تعريب رياض الأبرش، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 130

و يعرف " Milewicz و Herbig " السمعة بأنها: استقرار نشاط المؤسسة الملاحظ مع مرور الوقت و الذي يقيّم بناء على خاصية معينة. و يترتب عن هذا التعريف أن يكون للمؤسسة سمعات متعددة مبنية على خصائص متنوعة مثل السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، القدرات الإبداعية و أسلوب الإدارة في التسيير وغيرها. كما قد يكون للمؤسسة سمعة شاملة تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها اتجاه زبائنها، وفي هذا السياق يعتبر "Wartick" أن سمعة المؤسسة هي عبارة عن انطباع فرد أو مجموعة من الأفراد على أن المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات و تطلعات جميع الفئات المتعاملة معها<sup>1</sup>. و من أجل فهم عملية تكوين السمعة يرى كل من " Herbig " و " Milewicz " أنه من المهم التطرق إلى مفهوم آخر له علاقة بالسمعة ألا و هو المصادقية و التي تعبر على مستوى الثقة الممنوحة للمؤسسة في فترة معينة، فالمستهلك يقيّم مصداقية المؤسسة في كل تجربة له معها، في حين أن السمعة هي مجموع المصادقيات المقيّمة في مجمل التجارب و تقاس المصادقية بالمقارنة بين أقوال المؤسسة و أفعالها أي بين عملها و رسالتها.

**3. الإدراك:** يعرف الإدراك على انه: عملية معقدة يختار من خلالها الفرد، ينظم و يفسر معنى المثيرات، بغرض بناء صورة مناسبة لمحيطه النفسي<sup>2</sup>. كما يعرف أيضا على أنه: خلاصة المعتقدات والأفكار والانتباعات التي يتلقاها الشخص عن شيء معين<sup>3</sup>. و هناك من يراه على أنه: التفسير و الترجمة التي تعطي للمؤثرات المختلفة التي تستقبل عن طريق الحواس الخمسة، فيقوم الفرد بالاختيار و التمييز بين مختلف الرموز التي لها طابع تفسيري كما يقوم الإدراك على تقييم مجموع الصور التي يتلقاها الفرد، فيختار المهمة و يلغي قليلة الأهمية<sup>4</sup>.

و حسب " Dubois " عملية الإدراك تمر بمرحلتين<sup>5</sup>: المرحلة الأولى و تتمثل في الشعور و هو عملية فيزيولوجية يتم من خلالها النقاط الحواس للمؤثرات الخارجية، و المرحلة الثانية تعنى بالتفسير الذي ينظم هذه المؤثرات و يعطيها معنى.

و عليه فالشعور الذي يتمثل في الإحساس هو جزء من الإدراك، لكن هناك من يخالف هذا الرأي و يعتبر الإحساس منفصلا عن الإدراك و يبرر ذلك بأن الأحاسيس هي مجرد استجابات تحدث صوراً حسية حسب نوعية المؤثر، لكنها لا تتضمن أي معنى لحقيقة الشيء الذي نحس به. فعندما تلثقي الإحساسات التي تتم على مستوى القشرة الدماغية و تتم الاستجابة الحسية، يأتي دور الإدراك حيث تترجم الإحساسات إلى مدركات من خلال معرفتنا و خبرتنا و يقول هذا الرأي: إن رؤيتك للون الأخضر هو مجرد إحساس، لكن فهمك لدلالته هو إدراك، وأنت هنا لجأت إلى معرفتك و خبرتك السابقة لإدراك معناه. و هكذا فالإدراك وظيفة نفسية معقدة و أسمى من الإحساس الذي يبقى مشتركا بين الإنسان و الحيوان. و لذلك فقد عرف "Laland" الإدراك: بأنه الفعل الذي ينظم به الفرد إحساساته الحاضرة و المباشرة و يكملها بصور و ويبعد عنها بقدر الإمكان تابعها

<sup>1</sup> Nha Nguyen et Gaston LeBlanc, Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients, Revue de l'Université de Moncton, vol. 35, n° 1, 2004, p

<sup>2</sup> René y- .Darmon .Michel caroche .John v .pétron . le marketing, fondements et application ,chenelière/ MC-Growthil, p105

<sup>3</sup> زكي الخليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 124

<sup>4</sup> Mohamed Djety, le marketing, opu, Alger, 1998, p 54

<sup>5</sup> DUBOIS Barnard., Comprendre le Consommateur, 2ème édition, Dalloz, 1994.p 40

الانفعالي أو الحركي مقابلا نفسه بشيء يراه بصورة عفوية متميزا عنه و واقعا و معروفا لديه في الأونة الراهنة<sup>1</sup>.

و نستنتج من التعاريف السابقة ملاحظتين :

- هناك من يعتبر الإدراك مرحلة من مراحل تكوين الصورة الذهنية.
- و هناك من يعتبر الإدراك هو الصورة الذهنية بحد ذاتها كما جاء في تعريف "Dubois"

**4. الموقف:** تعريف الموقف أثار الكثير من الجدل عند العلماء المنظرين بالرغم من أنه مفهوم قديم النشأة يرجع إلى حوالي 125 سنة، و رغم هذه الخلافات على وجود تعريف موحد فإن معظم المنظرين اتفقوا على شيء ثابت و هو وجود علاقة بين الموقف و السلوك بحيث تؤكد تلك العلاقة على الدور المهم للموقف في مراحل عملية اتخاذ قرار الشراء بالنسبة للمستهلك. و جاء الاهتمام بهذا المصطلح كونه متغيرة أساسية يعتمد عليها في دراسة نماذج تحليل سلوك المستهلك.

و يعرف " Allport, (1935) " الموقف بأنه حالة ذهنية تشكل من الخبرة و المعرفة المكتسبة، يسمح للفرد بهيكله ادراكاته للمحيط الذي يعيش فيه<sup>2</sup>. وفي تعريف آخر يعتبر أكثر وضوح نسبيا جاء مفهوم الموقف على أنه: ردة فعل سلبية أو ايجابية تجاه شيء معين<sup>3</sup>. و الملاحظ من هذه التعاريف أن الموقف ليس صفة فطرية تولد مع الفرد، و إنما هو خاصية مكتسبة تشكل من خلال التعلم ( المعلومات التي تلتقطها الحواس)، و على هذا الأساس يمكن للمهتمين بسلوك المستهلك أن ينشئوا أو يعدلوا هذه الخاصية، أما السلبية أو الايجابية فهي مشاعر عاطفية تعبر عن نوعية الموقف و درجة كثافته ( منخفض، متوسط أو مرتفع). و من وجهة نظر تسويقية جاء تعريف الموقف على النحو التالي: هو درجة إشباع حاجات معينة و التي يعتقد المستهلك أنه يحققها باختياره لمنتج ما أو لعلامة تجارية معينة.

و من خلال هذا العرض، نلاحظ أن الموقف يتميز بمجموعة خصائص نرتبها كالآتي:

- يعتبر الموقف عنصرا استدلاليا يتم الحصول عليه من خلال تحليل آراء الجماهير و السلوكيات.

- الموقف ثابت نسبيا، لكنه يخضع للمؤثرات الخارجية.
- من خلال الموقف يمكن تحديد الفئات المختلفة لجماهير المؤسسة و ليس فقط السلوك.
- الموقف خاصية مكتسبة، لها طابع عاطفي تحكمه المعتقدات و القيم الاجتماعية، و لهذا يوجد موقف سلبي و آخر ايجابي.
- أما من ناحية التركيب، يتكون الموقف وفق ثلاثة مستويات<sup>4</sup>:
- المستوى المعرفي: يتمثل في المعرفة و المعتقدات التي يكونها الشخص حول المنتج أو العلامة أو المؤسسة.

<sup>1</sup> مقال بعنوان الاحساس و الادراك منشور في موقع الديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد، 3w.onefd.etud.dz

<sup>2</sup> Michel RATIER, L'image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts, IAE de Toulouse France p 07

<sup>3</sup> Wafa HASSAINYA: L'ATTITUDE DES CONSOMMATEURS TUNISIENS VIS-À-VIS DE LA PUBLICITÉ COMPARATIVE, MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES , UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2009, p08

<sup>4</sup> Marie Camille DEBOURG et autres : pratique du marketing, berti edition , 2 édition, 2004 p 23

- المستوى العاطفي: يشمل المشاعر التي يحملها المستهلك للمنتج أو العلامة أو المؤسسة.  
- المستوى الحركي: يتجلى في النوايا و السلوك الذي يصدره المستهلك اتجاه هذا المنتج أو تلك العلامة أو المؤسسة.

تتشترك الصورة الذهنية و الموقف في نفس مستويات التركيب و نفس الخصائص، و لهذا يصعب التقرييق بينهما لكن ما يميز الموقف عن الصورة، هو أنه في بعض الحالات يصطدم المستهلك ببعض العقبات في عملية الشراء و منها ارتفاع السعر، فالمستهلك لا يستطيع اقتناء المنتج الذي يفوق سعره قدراته المادية حتى لو كان يشكل عنه صورة جيدة.  
**5. القيم:** يعتبر " Rokeach " القيم بمثابة معيار يحدد و يوجه الأفعال، فهي تشمل: المواقف نحو أشياء معينة التقييمات، الأحكام، مقارنة الذات مع الغير، و بالتالي تعبر القيم عن مجموع المعتقدات التي يحملها الشخص وتؤثر في أنماطه السلوكية<sup>1</sup>. و في تعريف آخر: تستعمل القيم لتقييم الذات، و تقييم الآخرين المحيطين حولنا وإصدار الأحكام عليهم، و يتم توظيفها لتوجيه عرض لذواتنا على الآخرين بطريقة مقبولة بالإضافة إلى أننا نستطيع أن نقارن فيها بيننا و بين الآخرين بقضايا مختلفة، و تعلمنا على اتخاذ مواقف محددة<sup>2</sup>.

و يشير " Bandura " إلى أن الإنسان يتعلم القيم من خلال عدة طرق أهمها الملاحظة و المحاكاة و التقليد فالفرد يلاحظ و يقلد و من ثم يكتسب عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، و التفاعل الاجتماعي، فالقيم هنا ستكون إحدى أبرز مكونات شخصية الفرد<sup>3</sup>. و تشترك القيم مع الصورة الذهنية و الموقف في نفس مستويات التركيب أو كما يسميها بعض الباحثين بالأبعاد و التي تشمل على: البعد المعرفي و الذي يضم المعلومات و المعرفة بما هو مرغوب به، و البعد الانفعالي وهي الشحنة الانفعالية التي تنشط القيمة و تبدي الانفعال السلبي أو الايجابي، و أخيراً البعد السلوكي و الذي يرتبط بالأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين<sup>4</sup>.

**6. التوقع:** يعود مصطلح التوقع في اللغة التسويقية إلى سبعينيات القرن الماضي، و قد تم اقتباسه من طرف الإعلانيين، و كان هدف الإعلان في تلك الفترة تعريف الزبائن المستهدفين بخصائص المنتجات و الفوائد التي يحصلون عليها من جراء استخدامهم للمنتجات. و بما أن كل المؤسسات المنافسة تميل إلى استخدام نفس الذرائع فقد لجأ الإعلانيون في السبعينيات إلى استخدام التوقع للتمييز بين المنتجات<sup>5</sup>. و التوقع لا يخص فقط المنتجات من سلع و خدمات، بل تضاف لها المؤسسات و الشركات و الأشخاص، فقد سعى كل واحد من هذه الهيئات إلى تحديد توقع له في ذهن الجمهور الخاص به<sup>6</sup>. و يفسر اهتمام المؤسسات بإيجاد توقع لها أو لمنتجاتها لسببين: أولها زحمة الأسواق، و ميل بعض المؤسسات إلى تقليد العلامات التجارية، و نتيجة ذلك تضاعفت العلامات، الأمر الذي يفرض تمييزها عن بعضها. و السبب الثاني هو ظاهرة تزايد المعلومات التي يواجهها الجمهور و التي تؤثر على إدراكه نحو هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> Michel RATIER, op cit. P09

<sup>2</sup> غسان منير سنو: القيم و المجتمع، نظم القيم السائدة لدى الدراسات الشرعية في بيروت، دار سدارة، بيروت 1997، ص 45

<sup>3</sup> زكي الخليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 65

<sup>4</sup> فتحي ميروك: القيم الاجتماعية اللازمة لتلاميذ الحلقة الثامنة من التعليم الأساسي و دور مناهج المواد الاجتماعية في تنميتها، المجلة العربية للتربية، 1992، ص 33

<sup>5</sup> مروان أسعد رمضان و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 147، 146.

<sup>6</sup> Michel RATIER, op cit P11

ويعرف التوقع في علم التسويق على أنه تصميم للمنتج أو لصورته في ذهن المستهلك المستهدف<sup>1</sup>، أي أن التوقع يشير إلى مجموع الصفات و السمات البارزة للصورة التي يكونها الفرد في ذهنه، و يتضمن تحديد التوقع بعدين<sup>2</sup>: أولهما تحديد التوقع مثلما يتمنى المسؤول التسويقي أن يكون عليه، فمن وجهة نظر المؤسسة فإن تحديد التوقع يتمثل في إعطائها موقعا أصليا في أذهان المستهلكين و الزبائن، و الاحتياطين و ذلك لتميزها عن المنافسين و لتتطابق مع الرغبات الحاسمة لهذه الفئات. و البعد الثاني هو تحديد التوقع كما يدركه الجمهور و الذي يشير إلى مجموع المعتقدات و المعارف و الأحاسيس التي يحملها الجمهور، بحيث ترتبط هذه المفاهيم بصورة علامة مميزة أو مؤسسة مختلفة، أو منتج ما في ذهنه.

### المبحث الثاني: الصورة الذهنية (خصائصها، أنواعها و أهميتها)

يشير العديد من الباحثين في مجال الاتصال إلى أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها، والبعض الآخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومات عن هذه المؤسسة، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع.

**المطلب الأول: أهمية وخصائص الصورة الذهنية**

<sup>1</sup> Marie Camille DEBOURG et autres :op cit p 58

<sup>2</sup> مروان أسعد رمضان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 148

تكتسي الصورة الذهنية مجموعة من الخصائص التي تميزها و تجعلها ذات أهمية للمؤسسة و المحيطين بها و تختلف هذه الأهمية بحسب تقدير كل طرف للقيمة التي يتحصل عليها من جراء العلاقة التي تربطه بالطرف الآخر.

**أولا - أهمية الصورة الذهنية:** أدركت الكثير من المؤسسات مدى أهمية الصورة الذهنية الجيدة، لذلك استثمرت أموالا طائلة في محاولة ترسيخها في أذهان أصحاب المصلحة. ويعتقد " Gregory " بأن لكل مؤسسة صورة ذهنية، وأن الصورة الذهنية الجيدة لها تأثير كبير على نجاح المؤسسات وعلى قدرتها في البقاء في ظل الظروف الحالية المعقدة والتنافس الشديد. أما " Ferrand " و " Pages " فيريان أن الصورة الذهنية قادرة على إيجاد قيمة للمؤسسة، بينما يرى " Boyd " بأن الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال تساهم في تحسين السلوك والمواقف الفردية عند الموظفين، ويقول " Boyle " بأنها كنز من الصعب الحصول عليه ومن السهل ضياعه<sup>1</sup>.

ويؤكد " Smith " بأن من الأهمية البالغة أن تتميز المؤسسة عن غيرها حتى تبقى قادرة على المنافسة، خصوصا في ظروف العولمة الحالية، ويخص بالذكر تلك المؤسسات التي تقدم نفس الخدمات مثل البنوك وشركات التأمين ذات النمطية العالية في تقديم الخدمات. وحتى تتميز المؤسسات عن بعضها البعض وحتى تمتلك الميزة التنافسية الضرورية يقول " Greener " بأن عليها التخطيط لصورة ذهنية تركز على اختلافات دقيقة مثل:

الخدمة الاعتمادية، سرعة التوصيل والأمان. أما " Petrick " وآخرون فيرون بأن الصورة الذهنية للمؤسسات هي واحدة من أهم الموارد غير المحسوسة التي تدعم استمرارية الميزة التنافسية لديها. وينظر " Šmaižien " إلى الصورة الذهنية على أنها واحدة من الأصول الإستراتيجية التي تقود إلى إيجاد ميزة تنافسية وظروف مشجعة للبقاء والتطور للمؤسسة<sup>2</sup>.

و من بين المساهمات التي تحققها الصورة المرضية عن المؤسسة أنها :

- تساعد على تقبل رجال البيع في مهامهم التسويقية
- تساعد و تسهل عملية اتخاذ القرار من طرف الزبائن
- تولد الثقة في أي منتج يرتبط بالمؤسسة
- تساعد على قبول السلع الجديدة
- تسهل مهام المؤسسة في الحصول على الكفاءات المطلوبة لدى العمال
- ترفع من معنويات العمال نتيجة انتمائهم للمؤسسة
- تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل اللازم لمشاريعها
- تمكن المجتمع من تفهم حقيقة المؤسسة كعضو فعال و جزء حيوي فيه .

**ثانيا - خصائص الصورة الذهنية:** تتميز الصورة الذهنية بمجموعة من الخصائص و المكونات و التي تعتبر عنصرا أساسية في إدارة وقياس الصورة لدى الجماهير، و على هذا الأساس يجب أن تكون المؤسسة التي ترغب في تكوين صورة ايجابية عنها على دراية بهذه الخصائص و المكونات لأنها مهمة جدا في في تبني أي اختيار تراه المؤسسة مناسبا لإدارة صورتها.

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 200

<sup>2</sup> فالح عبد القادر الحوري و آخرون: إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الاردنية في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية

هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية، نذكر من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- **عدم الدقة** : ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل السبب في ذلك هو أن الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطاً للواقع ، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.
- **المقاومة للتغيير** : الصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كم وكيفية التغيير المحتمل في الصورة ، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.
- **التعميم وتجاهل الفروق الفردية** : تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ونظراً لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية، ويترتب على ذلك أن الفئات والجماعات والمهن المختلفة يُكوّن عنها الجمهور صوراً ذهنية تتسم بالتعميم وتجاهل الفروق والاختلافات التي قد تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية.
- **تؤدي إلى الإدراك المتحيز** : تؤدي الصور الذهنية إلى تكوين إدراك متحيزة لدى الأفراد ، فالصور الذهنية تبنى أساساً على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة ، فمن خلال الصور الذهنية يرى الأفراد جوانب من الحقيقة ، و يهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم، ولا تتسق مع اتجاهاتهم
- **التنبؤ بالمستقبل** : تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً.
- **بالإضافة إلى الخصائص السابقة تتميز الصورة أيضاً<sup>2</sup>:**
- **التمثيلية**: تعتبر الصورة نتيجة لعملية إعادة التمثيل الذهني للعناصر المعرفية والوجدانية التي تمثل مجموعة من المحفزات في ذهن المستهلك و التي على أساسها يعبر هذا الأخير عن حقيقة الصورة الذهنية التي يحملها للمؤسسة.
- **الشمولية**: غالباً ما تعرف الصورة على أنها انطباع عام يكونه الزبائن عن المؤسسة ككل دون تدقيقهم في المعلومات و المعارف التي يتلقونها من المحيط الخارجي، فهم ينظرون للمؤسسة على أساس مجموع كامل للأجزاء و ليس على أساس أجزاء منفصلة.
- **النسبية**: ملايين المؤثرات يتعرض لها الزبائن يومياً من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال المختلفة والتي تعمل على إثارة المشاعر وتنبية الأفكار، وبما أنه من المستحيل

<sup>1</sup> أحمد الدسوقي، الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري، [site.iugaza.edu.ps/.../الصورة-الذهنية-لرجل-الشرطة..](http://site.iugaza.edu.ps/.../الصورة-الذهنية-لرجل-الشرطة..)

<sup>2</sup> Guillou Benjamin : L'image du point de vente, [www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/image\\_du\\_point\\_de\\_vente.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/image_du_point_de_vente.pdf)

تخزين جميع المعلومات أو المؤثرات فإن ذهن الزبون يختار نسبة قليلة من هذه المؤثرات التي يعيد تمثيلها بناء على تجاربه السابقة أو التأثير بأراء الآخرين ليحتفظ بها ويتجاهل المعلومات المتبقية، و يختار الزبائن المعلومات وفق ثلاث طرق<sup>1</sup>:

- معلومات يسمح بالتعرض لها

- معلومات لا يسمح بالانتباه لها

- معلومات يسمح بالاحتفاظ بها

**ثالثا- أصحاب المصلحة و أنواع الصورة الذهنية:** أثبت الواقع أن كل شخص يضع تقييما للمؤسسة يختلف - و لو قليلا- عن غيره، و المشكلة في هذا التنوع تعني عدم وجود وصف واحد لصورة المؤسسة و هذا يضع جهاز العلاقات العامة أمام مهمة صعبة إذا حاول التصدي لهذه التقييمات المتباينة بحالتها المستقلة، كما يكون من العسير عليه إدارة هذه الصورة الذهنية و تشكيلها. و في هذه الحالة، المطلوب من إدارة العلاقات العامة إيجاد طريقة تتمكن من خلالها تقسيم الأفراد إلى جماعات لكل منها تقييما مختلف عن الأخرى، و تقسيم الجماعات إلى أصحاب المصالح المهتمين بالمؤسسة وفق انطباعاتهم المتباينة يكون على أساس التباين في السلوك الذي هو حل لمشكلة التقييم.

و قد بين الباحثون في علم التسويق أن المستهلكين يشتركون المنافع و الحلول لمشاكلهم من المؤسسة و تتنوع هذه المنافع التي يسري عليها الطابع النسبي بين الوظائفية و النفسية و الاقتصادية، و على هذا فأحسن معيار لتقسيم الزبائن و المستهلكين إلى قطاعات هو الحاجات أو المنافع أو القيمة و ليست الدقة هنا ذات أهمية كبرى بين هذه المصطلحات لكن المهم هو أن حاجات الأفراد و القيم هي التي تشكل المنافع التي يريدها الزبون من المؤسسة.

تبادل المنافع بين المؤسسة و زبائننا يؤدي إلى تكوين أشكال مختلفة من العلاقات

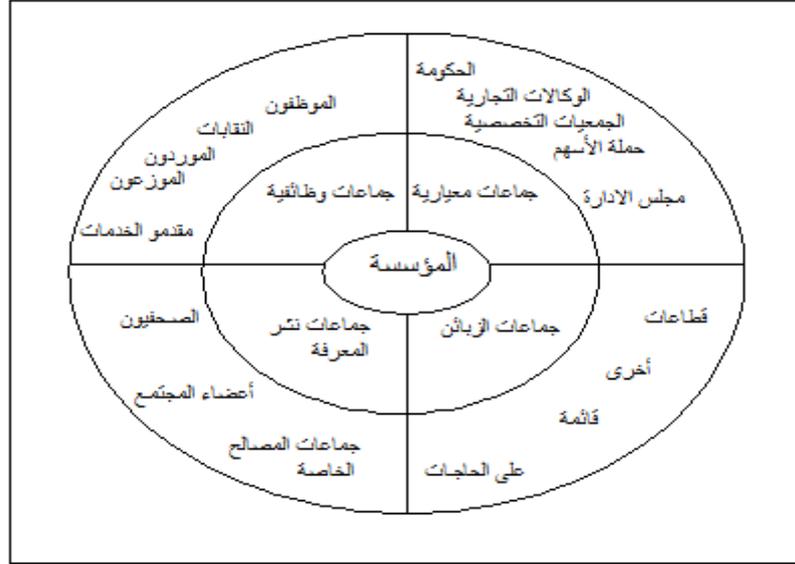
تتميز بخصائص عاطفية متنوعة، غير أن العلاقة المرغوبة لدى المؤسسة و أصحاب المصالح بصفة عامة على جانب كبير من الأهمية ذلك لأن لطبيعة هذه لعلاقة تأثير كبير على المعتقدات و المشاعر (الصورة الذهنية) التي يكونها الجمهور عن المؤسسة كما أنها تؤثر على مقدار المعلومات التي يريد معرفتها هذا الجمهور عن أنشطة المؤسسة. و على هذا الأساس فإن إدارة العلاقات العامة يجب أن تدرك من هي الجماعة من جماعات أصحاب المصلحة التي تشكل أكبر أهمية و ما طبيعة العلاقة التي تربطها بها، وكيف تؤثر هذه العلاقة بالمعتقدات و المشاعر التي تتكون لديهم عن المؤسسة.

**أ. جماعات أصحاب المصلحة:** يرتبط أصحاب المصلحة و الاهتمام بالمؤسسة بطرق

متعددة، فقد تكون لهم حاجات مختلفة تستطيع المؤسسة تلبيتها، أو قد تكون المؤسسة موضع رقابتهم المستمرة، و لتوضيح من هي الجماعات التي تعد أكثر ارتباطا بالمؤسسة و التي يجب أن تراعيها هذه الأخيرة بكامل الرعاية و الاهتمام من المفيد أن نتخذ من التقسيم المبين في الشكل الآتي نقطة بداية في عرض هذا العنوان الجانبي.

**الشكل (03): جماعات أصحاب المصالح**

<sup>1</sup> حنان عبد السلام جمبي: التواصل مع الذات، 19393/.../aalgamdi.kau.edu.sa\_ الفصل 20% الثاني..



المصدر: غراهام داوولينغ، ترجمة وليد الشحادة: تكوين سمعة الشركة، الهوية و الصورة و الأداء، مكتبة العبيكان، السعودية، ط 1، 2003، ص 67

نلاحظ على الشكل وجود أربع عشرة جماعة مختلفة و في الواقع قد يكون أكثر من هذا العدد، و كل فرد من جماعة إلا وله صورة خاصة به عن المؤسسة، و أمام هذا الواقع تجد المؤسسة صعوبة في إدارة جميع هذه الصور الذهنية المختلفة، لكن تصنيف هذه الجماعات في أربعة أصناف رئيسية يسهل ضمن كل صنف منها التعرف على جماعات معينة من الأشخاص تكون لديهم علاقات عاطفية و وظائفية مع المؤسسة سبباً ليكونوا صوراً متباينة عنها.

أما من حيث أهمية هذه الجماعات فبيّنت الدراسات المختلفة أن معظم أدوات الاتصال التي تستخدمها المؤسسات تهدف إلى بناء صورة ذهنية موجهة نحو أصحاب رأس المال و الزبائن . و تشمل الجماعات الرئيسية على:

**1. الجماعات المعيارية:** تتواجد الجماعات المعيارية خارج المؤسسة و داخلها، وتضم الحكومة و حملة الأسهم و مجلس الإدارة و الجمعيات المتخصصة كجمعيات حماية البيئة و جمعية حماية المستهلكين، و تعمل على تزويد المؤسسة بالسلطة و صلاحية العمل، و هي التي تضع القوانين و الأنظمة التي بموجبها تنفذ المؤسسة أنشطتها و هي التي تقدم تقريراً عن أداء المؤسسة.

**2. الجماعات الوظيفية:** تضم الجماعات الوظيفية الموظفين و الموردين و الموزعين و باعة التجزئة و مقدمو الخدمات مثل مؤسسات البريد و الاتصالات و وكالات الإعلان و البحوث الخاصة بالتسويق، و المؤسسات القانونية و الاستشارية و غيرهم. وفي بعض الأحيان قد تستخدم الصورة الجيدة لإحدى هذه المؤسسات في سبيل تعزيز صورة مؤسسة أخرى.

و تعتبر جماعة الموظفين الأكثر أهمية من ضمن الجماعات الأخرى لأن لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، فعمل الموظف جزء من هويته الفردية كما يحقق له احترام الذات و الثقة النفسية و الاجتماعية، خصوصاً إذا كان يشتغل في مؤسسة تحترم موظفيها و تقدّرهم، و لموقف الموظفين اتجاه مؤسساتهم تأثير مباشر في موقف الجمهور الخارجي

فإذا ازداد احترام الموظفين لمؤسستهم فسيعمل الكثير منهم على الترويج لها، أما إذا انعدم هذا الاحترام فينتسم جو العمل و تتدنى معنويات الموظف، و عليه فنظرة الموظفين لمؤسستهم تأثير مباشر على نظرة الجمهور الخارجي على نفس المؤسسة.

**3. جماعات نشر المعرفة:** متكوّنة من مجموعة أفراد من صنف خاص من أصحاب المصلحة و الاهتمام بالمؤسسة و يزداد اهتمامهم بها عندما يتعلق الأمر بحماية حقوق الآخرين، و تضم هذه الجماعات التشكيلات الآتية: جماعة الصحفيين، و جماعة حماية البيئة، جماعة مصالح الأقليات، جماعة تكافؤ فرص التوظيف، جماعة رعاية الطفل داخل أماكن العمل، و غيرها. و تعتبر جماعة الصحفيين من الجماعات المهمة لأن لها أثر بالغ في تكوين الانطباعات و الاتجاهات لمختلف شرائح الجماهير من خلال المعلومات التي تنقلها حول قضايا معيّنة ولهذا يجب على المؤسسات التي تراعي أهمية انطباعات جماهيرها أن تولي الاهتمام للتعامل مع الصحفيين فالمؤسسات التي تكون سيئة في تعاملها مع الإعلام الخارجي خصوصا وقت الأزمات ينتج عن ذلك تدهور في صورتها و تشويه سمعتها.

**4. الزبائن:** هم الجماعات ذات الأهمية القصوى بين جماعات نشر المعرفة، و حددوا في الشكل على أنهم قطاعات مختلفة قائمة على الحاجات و ليس قطاعا واحدا لأنهم يمثلون أصنافا مختلفة من المنافع أو الحلول لمشاكل لديهم من المؤسسة. و أمام هذه التشكيلة المختلفة من الزبائن على المؤسسة أن تختار إستراتيجية مناسبة لبناء أو تحسين مختلف الصور الذهنية المنطبعة عنها في أذهان هؤلاء خصوصا إذا كانت تقدم خدمات متباينة و متميزة لمجموعات مختلفة من الزبائن.

**II. أنواع الصورة الذهنية:** ترتبط الصورة الذهنية بمختلف الجماهير التي لها علاقة بالمؤسسة، و تتعدد تصنيفات الصورة حسب المداخل التالية:

**1. التصنيف بحسب المكان:** نستطيع القول أن أبسط تصنيف للصورة هو تصنيفها بحسب الموضع أو المكان فنقول صورة داخلية و أخرى خارجية .

- **الصورة الداخلية<sup>1</sup>:** يعتبر العمال و الموظفون عناصر من البيئة الداخلية التي هي جزء من المحيط العام للمؤسسة فالجمهور الداخلي عامل مهم في نقل الصورة المرغوبة إلى العالم الخارجي، و أمام هذا الوضع لا يمكن للمؤسسة أن تسوّق صورة جيدة لنفسها دون مشاركة من أفرادها، فمن الضروري للغاية أن تتوافق الصورة الداخلية التي يدركها هؤلاء مع الصورة التي تحاول المؤسسة تشكيلها في الخارج. و يخضع تكوين الصورة الذهنية و صفتها - السلبية أو لاجبابية - لدى العامل إلى حجم و نوع تجاربه مع هذه المؤسسة، بحيث يعتبر وجود أدوت اتصال فعالة تربط بين الطرفين بالإضافة إلى الاهتمام بالنواحي الاجتماعية و المهنية و النفسية للعامل متغيرات مهمة في بناء صورة طيبة داخلية.

- **الصورة الخارجية:** إذا كانت الصورة الداخلية هي الصورة الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة فالصورة الخارجية هي تلك الموجهة لأشخاص من خارجها، و تختلف وسائل تكوين الصورة الداخلية عن الصورة الخارجية بحيث أن تشكيل هذه الأخيرة يعتمد أساسا

<sup>1</sup>Hamida EL BOUR : Niveaux de l'image dans la communication interne de l'entreprise

[www.ipsi.rnu.tn/up\\_pdf/](http://www.ipsi.rnu.tn/up_pdf/)

27-07-2012

على الاتصال الخارجي و بالخصوص الاتصال التسويقي الذي يعتبر وسيلة مهمة في نقل و تشكيل الصورة الخارجية بالنسبة للزبائن باعتبارهم العنصر الأهم من جماعات أصحاب المصلحة، و يكونّ الزبائن صورة عن المؤسسة من خلال: حجم و نوعية تجاربهم معها، منتجاتها أسعارها علاماتها التجارية، خدماتها إعلاناتها، مشاركتها في التظاهرات الرياضية و الأعمال الخيرية و التطوعية.

أيضا هنالك عناصر أخرى تتحكم في تشكيل الصورة الذهنية الخارجية للمؤسسة و التي تهم جماعات أخرى من أصحاب المصالح الخارجيين و التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أيضا وهي : الحالة المالية للمؤسسة وضعيتها في السوق المالية ، حجم و نوع قنواتها التوزيعية ، خبرتها في مجال نشاطها، وحتى شكلها العام ( مباني سيارات البدلات الرسمية للعمال، الموقع الجغرافي، وثائقها الرسمية) و غيرهم. و يبقى العامل الأساسي بالإضافة للعوامل الأخرى و الذي يدخل بقوة في تكوين الصورة الخارجية ألا وهو الصورة الداخلية التي ينقلها الأفراد عن مؤسستهم.

و عليه فالصورة الذهنية العامة للمؤسسة هي تركيب للصورة الداخلية و الخارجية معا، بمعنى أن هذين الصورتين تكونان جزأين متكاملين وأي اختلال في واحدة منهن سوف يؤدي حتما إلى تشويه الصورة العامة، لذا يجب الاهتمام دائما بالصورتين معا من أجل تصميم وإنجاح الإستراتيجية العامة للصورة، و لذا لا بد من الانطلاق من الداخل نحو الخارج لتكون الإستراتيجية أكثر نجاحا و استمرارا .

**2. التصنيف بحسب الزمان:** قسم "Decaudin J.M" الصورة الذهنية للمؤسسة بحسب الزمان إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

- **الصورة الظاهرة (الحالية):** و هي الصورة التي يرى بها الآخرون المؤسسة و تكوّنت في أذهان الجماهير بعد تلقيهم لرسائل اتصالية باستخدام تقنيات و وسائل اتصال مختلفة من طرف المؤسسة، و ترتبط الصورة الحالية بمدى فهم و استيعاب و تحليل الجمهور لهذه الرسائل. و بصيغة أخرى تعبر الصورة الحالية عن النتيجة النهائية المتحصل عليها بعد القيام بعملية الاتصال.

- **الصورة المرجوة أو المرغوبة (المستقبلية):** ليست هذه الصورة واقعا معاشا، و هي تعتبر إلى حد ما مثالية ولهذا تتطلع المؤسسة إليها لتكوّنها في أذهان جماهيرها المستهدفة ، كما تتعلق بالتموقع الذي تبحث عنه و من أجل تحقيق ذلك تسعى المؤسسة إلى اختيار وسائل الاتصال المناسبة مع الحرص على أن تكون رسائلها الاتصالية واضحة و دقيقة و سهلة الاستيعاب و تناسب مختلف الفئات الجماهيرية المعنية.

- **الصورة المنقولة:** تتكون الصورة المنقولة من جميع المعلومات التي تصدر عن أو من المؤسسة، و من الأنشطة التي تولد الصورة المنقولة: الإعلان، الاتصال المالي ، الاتصال الداخلي، العلاقة بالصحافة، الاتصال التسويقي و غيرها، حتى و إن كانت هذه الأنشطة لا تهدف في الأساس إلى تكوين الصورة لكن مع هذا تؤدي إلى تشكيلها أو التأثير عليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Michel RATIER, op cit P12

<sup>2</sup>Linda Chartrand-Godbout : **Gestion de l'image dans le secteur de l'enseignement collégial**, Département d'information et de communication, Université Laval, Québec 1991

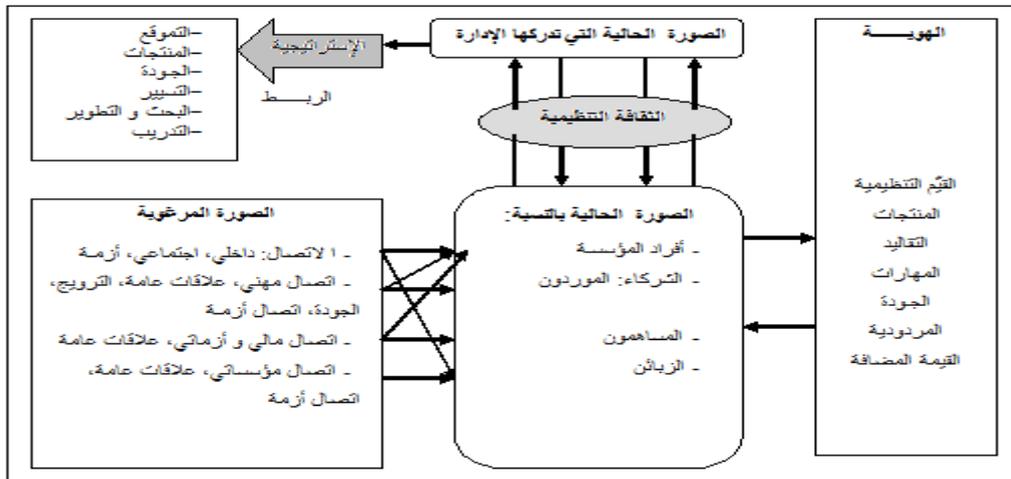
بينما يرى باحثون آخرون أن الصورة المنقولة هي صورة مرجوة لكن لا تستخدم في نقلها رسائل اتصالية مقصدها النهائي نقل الصورة ، و لهذا يجب أن تدرك المؤسسة أن جميع مكوناتها من عناصر مادية و معنوية تستطيع أن تكون انطبعا في أذهان الجماهير، و من هذا المنطلق على المهتمين بالصورة الذهنية في المؤسسة متابعة الصورة المنقولة لكي لا تصبح الوجه المعكوس للصورة المرجوة و هذا من خلال مراقبة كل الأنشطة الاتصالية للمؤسسة مهما كان موضوعها. إضافة إلى الصورة الحالية و الصورة المرغوبة قدم " جيف كينز " أنواعا أخرى للصورة الذهنية تتمثل في<sup>1</sup>:

- **الصورة المرآة:** هي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها.  
- **الصورة المتوقعة:** هي أمثل صورة يمكن أن تتحقق في وجود منافسين آخرين يؤثرون على نفس الجمهور.

- **الصورة المتعددة:** تحدث عندما يتعرض الجمهور لتأثيرات مختلفة من أفراد مختلفين للمؤسسة بحيث يعطي كل منهم انطبعا مختلفا عن المؤسسة.

نظريا كل هذه الصور متطابقة، لكن في المجال العملي يجب تقسيمها إلى الأنواع المذكورة أعلاه من أجل تحديد خلال التي تحدث أثناء نقل الصورة المستهدفة، و من الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فإما يتحوّل إلى صورة ايجابية أو إلى صورة سلبية و عندها يصبح لدى المؤسسة صورتان فقط .  
أما بالنسبة لتغيير الصورة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه فيظهرها الشكل التالي:

#### الشكل (04): تقنيات اتصال الصورة



Source : <http://www.cetec-info.org/JLMichel/Conferences/Strategie.com.pdf>

الملاحظ من الشكل أن الصورة الحالية للمؤسسة تختلف من فئة لأخرى، فقد تكون الصورة التي تحملها الإدارة تختلف عن تلك التي شكلها الزبائن و التي تختلف بدورها عن صورة أفراد المؤسسة و هكذا، و تستند الصورة على ثقافة المؤسسة بحيث تؤثر الثقافة في صياغة و طريقة تنفيذ إستراتيجية الصورة، كما تلعب دورا رئيسيا في ترجمة القيم إلى سلوك عام للموظفين، فعدم فهمها بالكامل هو السبب في فشل الكثير من

<sup>1</sup> السيد عليوة، مصدر سبق ذكره، ص 84

البرامج المعدّة لإدارة الصور و إخفاؤها في تحقيق نتائجها المرجوة، فالثقافة لها أثر كبير في تعزيز أو تعويق أو تطور صورة المؤسسة لدى فئات الجماهير المستهدفة.

و يتم إدارة الصورة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه عن طريق تبني مجموعة من تقنيات وأساليب اتصالية مختلفة و مناسبة لكل فئة من فئات الجماهير، بحيث أن تغيير الصورة الحالية لأفراد المؤسسة يتوجب تبني إستراتيجية اتصالية فرعية تعتمد على الاتصال الداخلي بأنواعه - الصاعد و النازل و الأفقي - و اتصال اجتماعي يعمل على تعميق الانتماء بين العمال و المؤسسة، و اتصال أزماتي يحافظ على التماسك و عدم تدني الولاء الوظيفي و انخفاض الروح المعنوية.

و يختلف الاتصال التجاري عن الاتصال المؤسساتي في كون الأول يسعى إلى تعزيز سمعة المؤسسة و شهرتها و تطوير صورتها، و ترويج منتجاتها و علاماتها التجارية، و تمييزها بالنسبة لمنافسيها، و تكوين الولاء لدى زبائنها و من أمثله تنظيم المعارض التجارية و الصالونات. أما الاتصال المؤسساتي فهو أكثر الاتصالات الاجتماعية شيوعا و التي تصبو إلى استمرارية المؤسسة، و من أمثله الرعاية الرياضية و المشاركة في الجمعيات الخيرية و غيرها.

### المطلب الثاني: علاقة الصورة بهوية و سمعة المؤسسة

كثيرا ما يحدث خلط بين الصورة الذهنية و الهوية و السمعة نظرا للتداخل الشديد بينهم، فإن كانت هذه المصطلحات تبدو في ظاهرها مترادفة و تعبر عن نفس المعنى إلا أن التعمق في تحليلها يشير إلى وجود اختلافات متباينة في مفاهيم كل مفردة. و من أكثر الأخطاء شيوعا تلك التي ترتكبها المؤسسات عندما تعمد إلى تغيير رموز هويتها بأمل أن يؤدي هذا التغيير إلى إدخال تحسينات على الصورة أو السمعة التي يحملها الجمهور.

**أولا- علاقة الصورة بالهوية:** الاهتمام بهوية المؤسسة غير منفصل عن التعريف بها، لأن هوية المؤسسة توفر أساسا معرفيا يبني عليه أفراد المؤسسة ارتباطاتهم و ينشئون بموجبه علاقات انتماء و التزام اتجاه مؤسستهم فالهوية تشير إلى كيفية إدراك أفراد المؤسسة و فهمهم لعبارة " من نحن، و ماذا نمثل كمؤسسة؟ " و الإجابة على السؤال تؤدي إلى مظاهر جوهرية و مميزة و ثابتة تكشف عن هوية المؤسسة المساعدة للجمهور على البحث عن المؤسسة و التعرف إليها و تمييزها عن غيرها.

**I. تعريف الهوية:** تعرف الهوية على أنها: الرموز و الاسم الذي تستخدمه المؤسسة ليعرفها الجمهور بها<sup>1</sup>. من هنا فإن الهوية تشمل على ملامح تصميمية مثل رمز المؤسسة، اللون، شكل الواجهة و الطراز الذي بني على أساسه مبنى المؤسسة. لكنها في ذات الوقت تتضمن عناصر غير ملموسة مثل السلوك و الثقافة، و الرسالة التي تقوم بتوصيلها و نمط الاتصال و الروابط مع الجماهير الخارجية المختلفة (مؤسسات خيرية، أحزاب سياسية تبرعات أشخاص جمعيات بيئية و غيرهم). و عليه فمصطلح الهوية يشير إلى ما تحاول المؤسسة نشره (سواء كان بقصد أو بغير قصد) عبر طرق متعددة<sup>2</sup>. و تتكون الهوية العامة للمؤسسة من دمج للهوية المؤسساتية و الهوية التكوينية، و أي خلل يصيب إحدهما يؤثر على الأخرى، فالأبحاث في " هوية أ ل " تركز على المؤسسة،

<sup>1</sup> غراهام دولينغ، مرجع سبق ذكره، ص 45

<sup>2</sup> أليسون فيكر، ترجمة عبد الله الخزامي: دليل العلاقات العامة مرجع علمي شمل، دار الفجر، القاهرة 2004، ص 122-124

بينما أبحاث " التعريف ب " تركز على العلاقة الموجودة بين الفرد و المؤسسة. و هكذا فإن الهوية المؤسساتية تنتحى من أدبيات " هوية ألد " و تركز على " كيف يرى أفراد المؤسسة أنفسهم كمؤسسة " أي أنها أمر داخلي وهو متعلق بإدراك و فهم أفراد المؤسسة لمؤسستهم و تركز العلاقة الموجودة بين الفرد و المؤسسة على تسعة أبعاد : الانتماء، الانسجام بين الأهداف و القيم، التقييم الايجابي للعضوية الاعتراف، القبول ، الأمان، الفوائد المنتظرة للعضوية، الحاجة للانتساب والدعم المنتظر و في أعمال لاحقة أظهرت ثلاثة أبعاد أخرى: الفخر، الاعتراف و الفرص المنتظرة<sup>1</sup>.

بينما الهوية التكوينية أي "هوية ألد " فتشمل رموز المؤسسة مثل: الاسم، الشعار، اللباس المميز، اللون، شكل المبنى و غيرهم. و هذه الرموز تصنع في أغلب الأحيان من قبل الإدارة العليا و مستشاريها بالرغم من أن متخذي القرارات يأخذون ملاحظات و ردود أفعال أفراد المؤسسة بعين الاعتبار في تشكيل الهوية التكوينية .

و لإظهار جوهر الاختلاف بين الهويتين نلاحظ الجدول التالي:

**الجدول (01): الفرق بين الهوية المؤسساتية و الهوية التكوينية**

أبعاد الهوية	الهوية التكوينية	الهوية المؤسساتية
المنظور	إداري: كبار الإدارة و مستشاريهم	مؤسساتي: جميع أفراد المؤسسة
المتلقين	أصحاب المصلحة الخارجيين	أصحاب المصلحة الداخليين
الاتصال	غير مباشر	مباشر

المصدر: ماجكين شولتز و آخرون، المنظمة المعبرة، تعريب رياض الأبرش، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 78

- **المنظور:** يشكل الهوية التكوينية كبار المسؤولين في الإدارة أو من يستشيرونهم، بينما الهوية المؤسساتية يعنى بها جميع العمّال، فهم يفكرون في أنفسهم كمؤسسة من خلال الإجابة على " من نحن؟ " أو يسردونها من خلل قصص تكشف عن المؤسسة.
- **المتلقون:** تتركز الأبحاث في الهوية التكوينية على تحسين الرؤية و جاذبية المؤسسة و منتجاتها و خدماتها فمتلقوا رسائل الهوية التكوينية يجب إقناعهم و إغراؤهم، بمعنى يجب مخاطبة مصالحتهم. بينما متلقي الهوية المؤسساتية هم جميع أفراد المؤسسة و يعتبرون في الوقت ذاته مرسلين و متلقين و هذا التداخل هو ذاته الموجود في التسويق الذي يعتبر أفراد المؤسسة كزبائن.
- **الاتصال:** يتلقى أصحاب المصلحة الخارجيون رموز الهوية التكوينية بطرق غير مباشرة من المؤسسة عبر التلفاز و الصحف و المجالات و الانترنت و غيرهم، بينما اتصالات الهوية المؤسساتية مع أصحاب المصالح الخارجيين فيتم عبر التفاعل الشخصي مع أفراد الداخل مباشرة عن طريق السلوك اليومي و اللغة.

<sup>1</sup> ماجكين شولتز و آخرون، ترجمة رياض الأبرص: المنظمة المعبرة، الهوية و السمعة و العلامة التجارية للشركة، مكتبة العبيكان، الأردن، 2004، ص 41،42

- و يجب القول بأن الهوية التكوينية غير مستقلة عن الهوية المؤسساتية فهما يشكلان معا الهوية العامة للمؤسسة فأفراد المؤسسة يتلقون اتصالات الهوية التكوينية كأصحاب مصالح خارجيين و داخليين في الوقت ذاته و بالتالي فهم يدمجون بين الهويتين.
- II. صفات هوية المؤسسة:** يؤكد كل من " ألبرت" و "ويتن" في تعريفهما للهوية على ثلاث صفات تعريفية: ادعائها بالصفة المركزية، ادعائها بالتميز و ادعائها بالاستمرارية الزمنية، و هذه الصفات الثلاث تظهر بأن طبيعة هوية المؤسسة لها مكون معرفي قوي، فادعائها بالصفة المركزية يعني أنها تركز على صفة أو عدة صفات تعتبر إلى حد ما جوهرية لفهم « لماذا توجد الشركة؟». أما الإدعاء بالتميز فهو من الخصائص التي يجب فهمها على أن المؤسسة فريدة بنوعها، و هذا الإدراك بالتميز يوعز بأن المؤسسة تسعى جاهدة لتمييز نفسها عن المؤسسات المتشابهة.
- و بتعريف « من هم؟» و « من نحن؟» و «ومن ليسوا هم؟» تحدد و تدعم المؤسسة حدود معرفتها للأعضاء الذين يقعون ضمن حدودها و أي منهم لا يقعون ضمنها. أما بالنسبة لادعائها بالاستمرارية الزمنية فيؤكد " ألبرت" و "ويتن" على طول عمر الهوية ، أي أنها يجب أن تبقى بدون تغيير خلال الزمن بغض النظر عن التغييرات التي تحدث في البيئة و عن المجالات التي تنشط فيها، و عليه فالهوية الحالية للمؤسسة لن تكون متضاربة مع الهوية الماضية لها<sup>1</sup>.
- III. ربط الهوية بالصورة:** يتفق معظم الباحثين على وجود علاقة ربط بين الصورة و الهوية، و يقرون في الوقت ذاته بوجود اختلافات تدل على أن المفهومين مختلفان عن بعضهما، و قبل أن نتطرق إلى علاقة الصورة بالهوية نبين أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

**الجدول(02): أوجه الاختلاف بين الهوية و الصورة**

الهوية	الصورة
داخلية	خارجية
فردية	متعددة
ذاتية	الأخر

المصدر: من إعداد لطالب بالاعتماد على ما ذكر سابقا عن الصورة و الهوية

- بالرغم من أن بناء الصورة و الهوية يبدأ من داخل المؤسسة إلا أنهما يختلفان من حيث المنظور فهوية المؤسسة يعبر عنها بالإجابة على " من نحن؟ " و بالتالي فهي تستند إلى منظور داخلي، بمعنى أنها تقتصر فقط على الأفراد الداخليين. بينما الصورة تستند إلى منظور خارجي، بمعنى كيف يريد أفراد المؤسسة كمؤسسة أن ينظر إليهم من قبل الآخرين في الخارج.
- أيضا من نقاط التفرقة بين الهوية و الصورة: منظور الذات و الآخر، بحيث أن نقطة بدأ دراسة الهوية و الصورة تختلف، فالباحثون في الهوية يركزون على كيف أن أفراد المؤسسة يطورون و يعبرون و يعكسون شعورهم بالذات المؤسساتية، بمعنى أن ذات الفرد تلتحم بذات المؤسسة ليصبح الفرد يرى نفسه مؤسسة وليس عضوا مستقلا عنها.

<sup>1</sup> ماجكين شولتر و آخرون، ص 68، 2004.

بينما الباحثون في الصورة يسعون إلى كشف كيف يشعر الآخرون اتجاه المؤسسة وكيف ينظرون إليها فالصورة تشكل عندما يجري تحويل الذات في موقع الآخر على اعتبار أن الآخر يختلف عن الذات.

- أيضا من أوجه الاختلاف التعددية و الفردية، فالصورة كما ذكرنا سابقا متعددة من حيث فئات الجماهير المختلفة و هي تأثير من المؤسسة و تأثر من الجمهور المتعدد. أما الهوية فمعظم الباحثين يتفقون على أنها فردية أي أن كل مؤسسة تنفرد بهويتها كما هو الحال بالنسبة للشخص الطبيعي، لكن مع هذا هناك من يقول أن الهوية متعددة لأن المؤسسة تقوم بأدوار مختلفة تجعلها ذات هويات متعددة، و على الرغم من اعتبار المؤسسة غير منفردة حتى و إن كانت متفردة، فالتعدد في الهوية ينبثق من ذات واحدة فردية.

و لكي يكون الجمهور صورة ذهنية عن المؤسسة فهو يحتاج إلى تفسير الهوية، فنجد مثلا مؤسسة NIKE ذات هوية ظهرت من خلال الروابط التي صنعتها المؤسسة مع الجمهور الرياضي و كذلك مع أحداث خيرية و على إثر هذا العمل أصبح بإمكان الجمهور الذي تعرض لملامح الهوية لمؤسسة NIKE أن يكون صورة ذهنية جيدة عنها بوصفها مؤسسة عصرية في مجال التصميم، و قد يكون آخرون صورة سيئة بوصفها مؤسسة استغلالية بسبب التغطية الإعلامية السلبية لسياسة تصنيع المؤسسة في دول العالم الثالث. ومن هنا يتضح أنه ليس بإمكان المؤسسة أن تؤسس صورة ذهنية ايجابية لها ما لم تستطع التحكم في قنوات الاتصال التي من خلالها توصل أهدافها و يستقبلها الآخرون ليستوعبوها بالكيفية التي ترغب هي فيها فالهوية المدارة بشكل جيد تستطيع أن تستمر حتى تكون صورة ذهنية مهمة للمؤسسة، بينما الهوية المهملة هي التي قد ترسل رسائل خاطئة و الفشل في إيصال الهوية يعني العديد للمؤسسات تكوين صورة ذهنية سلبية عنها<sup>1</sup>.

ويرى " داولينغ " أن الهوية الجيدة تعطي أثرين محتملين للصورة الذهنية عندما يستطيع الجمهور أن يربط بصورة صحيحة بين رموز الهوية و المؤسسة: أولهما أن رموز الهوية تساعد في استعادة الصورة المكونة في العقل و ثانيهما أنها تزيد في تثبيت هذه الصورة<sup>2</sup>.

**ثانيا - علاقة الصورة بسمعة المؤسسة:** يقول " Warren Buffet<sup>3</sup> " : «إذا كان يلزم عشرون سنة لبناء السمعة فتدميرها لا يحتاج سوى لخمس دقائق» ، و تكشف هذه المقولة عن المعضلة التي تتخبط فيها المؤسسة و الخاصة بصورتها لدى جماهيرها عندما يتعلق الأمر ببذل جهد كبير مقابل تحصيل قليل. و تكون المعضلة أكبر عندما تشكل صورة المؤسسة الثروة الحقيقية لها على مستوى الأسواق. و هنا يقول " Sean Meehan<sup>4</sup> " : « إذا فقدت المؤسسة صورتها فقدت كل شيء»<sup>5</sup>.

و سمعة المؤسسة كمصطلح إداري لم يظهر إلا في نهاية سنوات التسعينات، و كغيره من المصطلحات الإدارية تم تعريفه من عدة جهات نظر مختلفة.

<sup>1</sup> النيسون فيكر، ص 124، 2004

<sup>2</sup> غراهام داولينغ، مرجع سبق ذكره، ص 49

<sup>3</sup> خبير مالي من سويسرا

<sup>4</sup> أستاذ اختصاصي في علم التسويق و إدارة التغيير بمعهد IMD'الوزان، سويسرا.

<sup>5</sup> Fabienne Bogadi : la réputation d'une entreprise se bâtit jour après jour et sur le long terme , revue le temps carrière , suisse, sept 2008

**1. مفهوم السمعة:** السمعة هي مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة مثل: الموثوقية، صدقها و نزاهتها ومسئوليتها<sup>6</sup>.

و بالتالي فهي ليست سوى فكرة قائمة على القيم الفردية للجماهير، و القيم معتقدات ثابتة و دائمة بخصوص سلوك معين وتكون من الناحية الشخصية أو الاجتماعية مفضلة عن غيرها من أشكال السلوك الأخرى، و من القيم التي يجب أن تراعيها المؤسسة في ممارسة نشاطها و تعتبر قيما طويلة الأجل، تلك التي تخص الكمال والأصالة و النزاهة والصدق و الإحساس بالمسؤولية و الرعاية البيئية و رعاية الموظفين و ما إلى ذلك ، أما القيم الأخرى مثل الإثارة والمتعة فهي قيم قصيرة المدى.

أيضا هناك من يعرف السمعة على أساس أنها نوعان: النوع الأول يمثل ثقة الجماهير بنزاهة المؤسسة وشخصيتها الأخلاقية، و التي إن فقدتها يستحيل عليها ممارسة نشاطها كما يجب. و النوع الثاني فيشير إلى المكانة المرموقة التي تحقها المؤسسة من خلال نجاحاتها المتكررة و المستمرة التي عملت عليها خلال حياتها<sup>1</sup>.

**1. خصائص السمعة:** تتميز السمعة بمجموعة خصائص، و منها نذكر:

• تعتبر السمعة أصلا غير ملموس يتكون عبر الزمن<sup>2</sup>، و هو السبب الذي يخضعها للتقييم كباقي الأصول المادية ومن مداخل التقييم نذكر: درجة اقتناء الزبائن لمنتجات المؤسسة ومدى إقبال المستثمرين على شراء أسهمها و علاقة الارتباط بين العامل و مكان عمله.

• السمعة غير ثابتة بل متغيرة عبر الزمن لأنها مرتبطة بالأهمية التي تبديها الجماهير نحو المؤسسة، و متأثرة بالأحداث الاقتصادية على مستوى الأسواق، و بحدوث الأزمات<sup>3</sup>.

• لكل مؤسسة سمعتها الخاصة التي تتفرد بها بحيث لا يمكن استنساخها لأنها محددة بخطوط داخلية خاصة بالمؤسسة.

• تكوين السمعة عملية طويلة و بطيئة، تهدف إلى كسب الثقة و الاحترام من خلال الجهود المستمرة والواضحة و المقنعة.

• تشكل السمعة الطيبة عائدا استثماريا طويل الأجل.

• تعمل السمعة الطيبة على حماية المؤسسة في الأوقات الصعبة، و عند حدوث الأزمات.

• السمعة ليست خاصة وحيدة بل متعددة بحسب القيم الأساسية لدى الجماهير.

**2. أسباب الاهتمام بالسمعة:** يتزايد الاهتمام بالسمعة باعتبارها عنصرا من الأصول المهمة في خلق القيمة المضافة فهي دلالة على صحة اتجاه المسلك في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما تؤدي إلى زيادة الأرباح وتكوين ميزة تنافسية مستدامة<sup>4</sup>.

<sup>6</sup> غراهام داولينغ، مرجع سبق ذكره، ص 46

<sup>1</sup> غراهام داولينغ، مرجع سبق ذكره، ص 47

<sup>2</sup> Marcellis-Warin et Serban Teodoresco : la réputation de votre entreprise : est ce que votre actif plus stratégique est en danger, rapport bourgogne, centre universitaire de recherche et analyse des organisation quebec, canada 2012, p 7-9

<sup>3</sup> Nathalie de Marcellis-Warin et Serban Teodoresco : la réputation de votre entreprise : est ce que votre actif plus stratégique est en danger, rapport bourgogne, centre universitaire de recherche et analyse des organisation quebec, canada 2012, p 7-9

<sup>4</sup> Nathalie de Marcellis-Warin et Serban Teodoresco

من الناحية الإستراتيجية تستخدم السمعة كعائق أمام المنافسين لدخول الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة ذات السمعة الطيبة، كما أنها عامل مهم في تحقيق توقعات أصحاب المصالح. كما أنها نتيجة لقياس العلاقات الداخلية و الخارجية التي تربط المؤسسة ب جماهيرها في البيئة التنافسية<sup>1</sup>.

**3. السمعة و أصحاب المصالح:** سبق و ذكرنا أن السمعة مرتبطة بالقيم الفردية لأصحاب المصالح الذين تربطهم علاقات مختلفة مع المؤسسة، و تختلف هذه القيم من فئة إلى أخرى، و كل فئة تبني أو تقيس السمعة المدركة لديها على أساس قيمها الخاصة، بحيث تعتبر هذه القيم بمثابة توقعات مطلوب تحقيقها من المؤسسات التي ترغب في الحصول على السمعة الجيدة . و تختلف القيم من جماعة إلى أخرى كما يوضح الجدول التالي:

**الجدول (03):قيم أصحاب المصلحة والتي تبني عليها السمعة**

أصحاب المصلحة	القيم التي تبني عليها السمعة
الزبائن	- الثقة، الاحترام، الإعجاب. - الخدمات المقدمة ، المعاملة الجيدة - جودة المنتجات
العمال	- ثقافة المؤسسة - صحية و أمن بيئة و مكان العمل - إتاحة الفرص الوظيفية
الشركاء و المساهمون	- رقم أعمال مرض - الاستقرار المالي - المرونة و التفاعل في التعامل - إدارة التضامن
المستثمرون	- تحقيق عائد على الاستثمار - السلطة و القيادة - الالتزام بالقوانين
المجتمع	- المشاركة في المجتمع المدني - دفع الضرائب - احترام البيئة - المعاملة الجيدة مع أفراد المجتمع

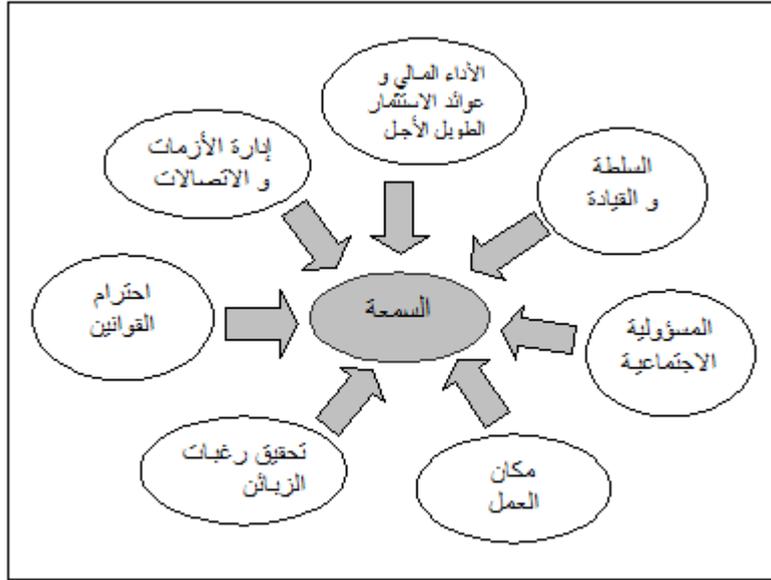
Source : Patrice Cailleba l'entreprise face au risques de réputation, revue responsabilité et environnement N°55, avril 2009, France p11

**4. القيم المؤلدة للسمعة :** كثيرة هي القيم المؤلدة للسمعة، و منها: السلطة و نمط القيادة المتبعة، الأداء المالي أسلوب إدارة الأزمات، سياسة الاتصال المنتهجة، احترام القوانين، تلبية حاجات و توقعات الزبائن، صحة و أمن مكان العمل و أخير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه محيطها<sup>2</sup>. و هذا ما يبينه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Patrice Cailleba : l'entreprise face au risques de réputation, revue responsabilité et environnement N°55, avril 2009, France p 9- 13

<sup>2</sup> Patrice Cailleba : l'entreprise face au risques de réputation, revue responsabilité et environnement N°55, avril 2009, France p 9- 13

الشكل (05): القيم المولدة للسمعة



Source : Patrice Cailleba : L'entreprise face au risques de réputation, revue responsabilité et environnement N°55, avril 2009, france

لفهم عملية تكوين السمعة لا بد من فهم و تحليل مفهوم آخر مرتبط بها يدعى بالمصدقية التي تشير إلى مستوى الثقة المعتمدة لدى المؤسسة في توصيل مقاصدها للجمهور، أي من خلال ما تقوله و ما تفعله و القول يكون في رسالتها المعلنة و الفعل في نشاطها، كما ذكرنا سابقا. و عليه، تمثل السمعة قيمة الثقة التي تمنحها الجماهير للمؤسسة و ي الشكل أعلاه لم تظهر الثقة كقيمة مولد للسمعة لكنها تطفو على جميع العناصر فبدون الثقة في مكان العمل لا يمكن للعامل أن يبذل الجهد الكافي في أداء وظيفته. إذا علم الزبائن أن المؤسسة لا تسعى جاهدة لتحقيق رغباتهم سنتهار ثقتهم فيها مما يدمر سمعتها التي يصعب إصلاحها، و يقيم زبائن ثقتهم في المؤسسة عند حدوث كل عملية تبادل بينهما، و بهذا تعتبر السمعة المحصلة الإجمالية للثقة التي تزداد بازدياد حجم التبادل، و من جانب آخر يمكن أن يقيم الزبائن ثقتهم في المؤسسة من خلال تجربتهم معها على المدى الطويل و بحجم المعلومات المتوفرة لديهم عنها<sup>1</sup>. وإذا أكتشف المستثمرون أن المؤسسة مخادعة و لا تحترم القوانين فسينسحبون منها و يفكّون شراكتهم بها مما يوحي بأن ثقتهم فيها تدهورت، و هكذا لبقية القيم الأخرى.

**II. ربط السمعة بالصورة:** ما دامت السمعة خاصية مقترنة بالثقة، فهي تسبغ على و تخلق عن من قبل جماعات المصالح، فمن المهم التعرف على أن سمعة المؤسسة مبنية على حكم الجماهير، و هناك طريقتان تكون فيهما السمعة هامة للمؤسسة: من جهة هي مصدر يكسبها قيمة مضافة، و من جهة أخرى تمكنها من التعرف على ردود انطباعات الجماهير، فالسمعة مبررة على أسس اقتصادية و إستراتيجية.

وبما أن السمعة مبنية على قيم، فهذه القيم وراء تقييم السمعة، بغض النظر عن حقيقة وضع المؤسسة، ففي معايير معالجة السمعة و إصلاحها ليس من المهم فيما إذا كانت المؤسسة مخطئة عندما ترسل الجماهير إشارات سلبية عن السمعة، و بتعبير أوضح بل

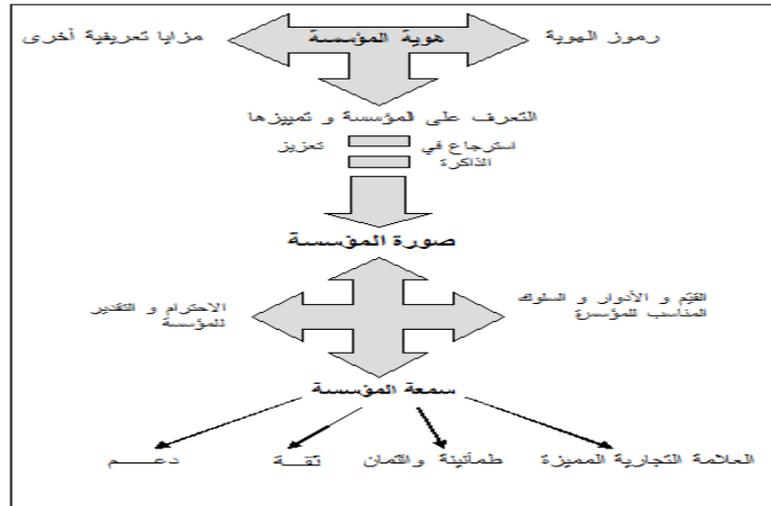
<sup>1</sup> Nha Nguyen et Gaston LeBlanc, Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients, Revue de l'Université de Moncton, vol. 35, n° 1, 2004, <http://id.erudit.org/iderudit/008763ar>

فيما كانت هذه الجماهير تدرك أن المؤسسة على خطأ. و حالما يقوم أصحاب المنافع بنشر هذه التقييمات، يقوم أفراد المؤسسة باستخدامها كدلالة يبنون عليها فهمهم عن كيفية إدراك الجماهير (الصورة الذهنية) لمؤسستهم.

و لصورة التي كَوْنها الفرد عن المؤسسة يقوم بمقارنتها مع قيمه الخاصة، فإذا توافقت مشاعره و معلوماته (الصورة الذهنية) نحو المؤسسة مع قيمه التي يؤمن بها حول السلوك الصحيح للمؤسسة، تتكون لدى هذا الفرد عندئذ سمعة جيّدة عنها و هذا ينطبق على ذوي العلاقة بالمؤسسة من جماهير داخلية و خارجية، و بالتالي تمثل السمعة التوافق التام بين صورة المؤسسة و مجموعة القيم الخاصة بالجماهير.

ما يهم أفراد المؤسسة هو كيفية نظرة أفراد الخارج لهم (الصورة الخارجية)، فالتمييز بين السمعة و الصورة يكوّن اعتقاد بأن الصورة الخارجية للمؤسسة هي التي تقود إلى إصلاح السمعة. و من الناحية العملية يكون السبيل إلى السمعة الجيدة تصميم صورة مرغوبة تراعي مجموع أو أكثر القيم أهمية بالنسبة للجماهير الخارجية وحيث أن المؤسسة لا تستطيع تغيير القيم، فإنها تستطيع تغيير الصورة التي يحملها هؤلاء. و بشكل عام عندما ترى المؤسسة بأن جماهيرها كوّنت انطبعا سلبيا عنها، يصبح هذا دافعا للاهتمام بإصلاح السمعة، و طالما أنها تدرك أن صورتها الخارجية هي مفضلة لديها فسوف تهمل بعض الإيحاءات الخارجية عن السمعة السلبية التي يتم إهمالها. و لتوضيح العلاقة أكثر بين الهوية و الصورة و السمعة، نستعين بالشكل التالي:

### الشكل (06): علاقة الارتباط بين الهوية و الصورة و السمعة



المصدر: غراهام دوتنغ، مرجع سبق ذكره، ص 48

المبين في الشكل أن هوية المؤسسة بشقيها التكويني و المؤسساتاتي تؤدي: إما إلى " إيقاظ الصورة التي بقيت حبيسة الدماغ دون استرجاعه أو إلى إعادة الصورة الحقيقية للعقل بعد تعرضها لعملية التثوية والتي تراها المؤسسة مناسبة لها، و إما إلى تعزيز و تثبيت الصورة الحالية.

كما يؤدي التوافق بين الصورة الطيبة و سلوك المؤسسة في حالة احترامه لقيم الأفراد إلى السمعة الجيدة التي تنعكس على اسم المؤسسة و منتجاتها، بحيث يتولد الاطمئنان و تزداد الثقة و تدعم العلاقة بين الجماهير و المؤسسة. أما في حالة إظهار الجماهير لمؤشرات سلبية توحى بأن السمعة صارت سيئة فذلك حتما يدل على أن صورة المؤسسة وخاصة الخارجية منها قد تتعرض لنفس السوء الذي أصاب السمعة.

### المبحث الثالث: تكوين الصورة الذهنية و أجزائها

تصميم إستراتيجية ناجحة لإدارة الصورة الذهنية العامة للمؤسسة، ينطلق من الدراية الكاملة والواقعية لكيفية تكوين البناء التصوري العقلي لدى الإنسان، فالمطلوب من جهاز العلاقات العامة أن يكون على اطلاع مستمر بخصوص: المستويات التركيبية (العناصر) للصورة، و العلاقة بين هذه المستويات، و الأثر الممتد لباقي المستويات والصورة ككل في حالة تعرض واحد منها لعملية تأثير. أيضا من المسؤوليات المنوطة للعلاقات العامة التعرف إلى الصور الجزئية التي تكوّن الصورة العامة، فأصابة أي صورة فرعية بالسوء يؤثر حتما على الشكل العام للصورة مما ينتج عنه صورة مشوهة باهتة الملامح، و هذا يولد معضلة أمام الإدارة في كيفية إصلاح هذه الوضعية.

#### المطلب الأول: تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة

تكوين الصورة ليس بالأمر الهين البسيط، بل عملية معقدة لأنها تتعلق بالجانب النفسي و السلوكي للإنسان الذي يظل ظاهرة غامضة نسبيا للباحثين و العلماء، و مع هذا و من أجل بناء الصورة المطلوبة لا بد من حصر المستويات التي تتم من خلالها عملية البناء، فهذه المستويات تشكل الدعامة الأساسية التي يبنى عليها هيكل الصورة. كما يجب حصر العوامل المؤثرة و تحديد مصادر المواد الأولية (المعلومات) اللازمة و الأدوات المستخدمة ليتم البناء وفق المخطط المطلوب.

أولا - العناصر المكوّنة للصورة الذهنية: سبق و أن تعرضنا باختصار لعناصر الصورة في عرض سابق، و فيما يلي نحاول أن نعطي أكثر تفاصيل بخصوص هذه المستويات. و

تتقسم الصورة الذهنية من حيث العناصر إلى ثلاثة و هذا ما أجمع عليه الكثير من الباحثين.

**I. العنصر المعرفي:** ويقصد به المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد المؤسسة، وقد تم اكتساب هذه المعلومات بشكل مباشر من خلال وجود الفرد أو المستهلك داخل محيط المؤسسة، أو بشكل غير مباشر من خلال وسائل الإعلام أو الاتصال الشخصي<sup>1</sup>، وغير ذلك من مصادر الحصول على المعلومات التي تعتبر الأساس الذي تُبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن المؤسسة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي يحصل عليها تكون دقة الصور الذهنية التي يكونها عنها، ووفقاً للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

وتتسم هذه الصورة بأنها:

- تخضع إلى عمليات انتقائية ذاتية .
  - قد يتم معالجة الموضوعات والبيانات بشكل جيد فيعطي انطباعاً أو صورة ذهنية إيجابية، أو قد يتم إدراكها بشكل خاطئ يمكن أن يؤدي إلى اتجاهات سلبية تصل إلى درجة العدوان والتعصب .
  - محدودية القدرة على التركيز والانتباه والسعة المعرفية للأفراد تساهم في تكوين صورة ذهنية قد تشمل على أخطاء في عملية تمثيل المعلومات .
- وتقوم الصورة بعدة وظائف معرفية نذكر منها :**

- **الاختصار:** تعبر الصورة الذهنية عن كم هائل من المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة .
- **سهولة وسرعة الإدراك:** رمز مرئي موجز ومختصر ينقل أكبر قدر من المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة مستخدماً أدنى حد من الدعم البصري .
- **التمييز:** تعتبر الصورة عنصر التمييز الوحيد بين المؤسسات التي أنماطها الإنتاجية متشابهة.

**II. العنصر العاطفي:** يقصد بالعنصر العاطفي الميل بالإيجاب أو السلب أو الحياد اتجاه المؤسسة في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد المؤسسة ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، فاختلفت هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية. ووفق الدراسات السيكولوجية فإن الصورة الذهنية للمؤسسة تتسم ب<sup>2</sup>:

- تمثل الصورة الذهنية انعكاساً لدوافع داخلية للشخص الذي يكون هذه الصورة.
- تعتمد الصورة الذهنية لكل فرد على خبراته وتجاربه السابقة.

<sup>1</sup> أيمن منصور ندا: الصورة الذهنية والإعلامية "عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير كيف يرانا الغرب؟"، المدينة برس، 2004، ص 76

<sup>2</sup> أيمن منصور ندا: مرجع سبق ذكره، ص 70

تتأثر الصورة الذهنية لكل فرد تبعا لحالته النفسية من وقت لآخر .  
**III. العنصر السلوكي (الحركي) :** المستوى السلوكي يعكس سلوك الفرد لطبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه ويتمثل ذلك في بعض السلوكيات المباشرة مثل التحيز أو التعصب ضد المؤسسة، و ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد ، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة التي يمكن أن تكون كرد فعل للشعور بالإحباط .

**ثانياً - العوامل المؤثرة في تكوين الصور الذهنية:** هناك مؤثرات عديدة تساهم في تشكيل الصورة الذهنية لدى الزبائن، والوعي بهذه العوامل وكيفية تأثيرها يؤدي بالمؤسسة إلى معرفة كيفية تشكيل سلوك الزبائن وردة أفعالهم وبالتالي تقدير فاعلية الاتصال الذي تصدره اتجاه جماهيرها. و من هذه العوامل نذكر<sup>1</sup>:

**1- الخصائص الشكلية:** إن قوة و شكل الحواس الخمس للإنسان تؤثر على إدراكه للمعلومات التي يتعرض لها بصفة مستمرة . وتختلف مدى فاعلية الحواس من شخص لآخر فتفاوت القدرة على الإبصار أو السمع يؤدي إلى النقاط المعلومات بكميات مختلفة من شخص لآخر .

**2- الحالة الفسيولوجية والنفسية:** تؤثر الحالة الفسيولوجية على الإدراك الذهني للأفراد، فإذا كان الشخص مريضاً فقد يدرك المؤثرات ويفسرها بشكل مختلف مقارنة بتفسيره لها إذا كان في صحة جيدة. و الصورة الذهنية تتشكل بما يتوافق و الحالة الفسيولوجية والنفسية ، فإذا كان الشخص في مزاج ايجابي فإنه يدرك الأحداث ويفسرها بشكل ايجابي و العكس صحيح أيضاً .

**3- الجنس ذكر أم أنثى:** بصرف النظر عن الاختلافات البيولوجية بين الذكور والإناث، فإن قدرات ومواصفات الذكورة والأنوثة تبنى على اعتبارات اجتماعية يتم تعلمها واكتسابها منذ مراحل العمر الأولى وتتأصل في اللاوعي عبر السنين . هذه الاختلافات تملئها الخلفية الثقافية للمجتمع وعاداته وممارساته. وبناء عليه تكون عمليات وأهداف الاتصال مختلفة، فالملاحظ في وجود مجموعة من الذكور والإناث معا ، فإن الذكور يستحوذون على حيز أكبر من مساحة الحديث ويمارسون سيطرة أكبر من النساء على الموضوعات المطروحة وكذلك يؤخذ حديث الذكور على محمل من الجد أكثر من حديث الإناث. وقد يختلف الوضع عندما تتكون المجموعة من الذكور فقط أو الإناث فقط.

**4- الخلفية الثقافية:** تمثل الخلفية الثقافية مجموعة القيم والاعتقادات الدينية والقوانين الاجتماعية وطريقة الحياة التي يشارك فيها مجموعة من البشر ، فهي تؤثر حتماً على الإدراك الذهني للمؤثرات الخارجية والمعلومات المحيطة. والخلفية الثقافية تعتبر جزءاً متمماً لخصائص الفرد تؤثر على قيمه وميوله، و تبرز الخلفية الثقافية للفرد في طريقة حديثه، وفي اللغة التي يتحدث بها، وفي طريقة تفسيره للأمور، وفي الاتصال وبناء العلاقات مع الآخرين من حوله.

**5- القولية ( الترميز) :** القولية هي وضع الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث في قالب معين أو تصنيف محدد مسبقاً بناء على بعض الخصائص العامة وتجاهل الخصائص

<sup>1</sup> حنان عبد السلام جمبي: مصدر سبق ذكره

الخاصة. و تؤثر القولية تأثيراً بالغاً على الإدراك الذهني وبالتالي على فعالية ونوعية الاتصال مع الآخرين و يرجع ذلك إلى المبالغة في التعميم أو التبسيط أو المبالغة في التحجيم عندما تستند المعرفة على أنصاف الحقائق أو تشويه أو تزيف الحقائق ، وبالتالي تكون أرضاً خصبةً للاتصال السلبي. وأخيراً يعزز الاستمرار في استخدام القولية الاعتقادات الزائفة حتى تصبح حقيقة في اللاوعي وبالتالي تعوق الاتصال الفعال.

**6- وسائل الإعلام:** تؤثر وسائل الإعلام المرئية أو المسموعة أو المقروءة على تشكيل المعنى الشخصي للأحداث فهي تساهم بطرق مدروسة وأساليب مختلفة في التأثير على التصور الذهني للجماهير وتشكيل اتجاهاته. فالتغطية الإعلامية للأحداث وغيرها غالباً ما يكون لها غرض خفي في تشكيل انطباع الجماهير في اتجاه معين. وتكمن خطورة الاعتماد على وسائل الإعلام في أنها تؤثر بشكل قوي على المعرفة وحصرها في الصورة التي يقدمها الإعلام التي قد تكون غير متوافقة مع الواقع. أيضاً هناك عدة عوامل أخرى تؤثر على تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة، ومنها الآتي<sup>1</sup>:

**1. عوامل شخصية و منها:** الاتصالات الذاتية للفرد و قدرته على امتصاص و تفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة و تكوين ملامح الصورة الذهنية.

- درجة دافعية الفرد و اهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة
- قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة

**2. عوامل اجتماعية و تتمثل في الآتي:**

- تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد

**3. عوامل تنظيمية و أهمها:**

- الأعمال الحقيقية للمؤسسة، سياساتها و منتجاتها
- الرسائل الاتصالية الخاصة بالمؤسسة و المنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة
- نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة و الجماهير
- الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لصالح المجتمع

**ثالثاً - مصادر تكوين الصورة الذهنية:** صناعة الصورة الذهنية لأي مؤسسة تتم وفق قواعد وأسس صناعية أصبح لها اليوم خبراء ومكاتب علاقات عامة وإعلام متمرسين على أداء هذا الدور، و الإبداع و الاتصال يلعبان دوراً هاماً في هذه الصناعة، وضرورة الإلمام بمهارات الاتصال لتكوين الصورة الذهنية صارت ركيزة أساسية، فلا يمكن أن تتولد صورة ذهنية من العدم، بل يوجد أسباب ودوافع تقوم بتكوينها، ومن أبرز أدوات تكوين الصورة الذهنية:

**1. الخبرة المباشرة:** احتكاك الفرد اليومي بعمّال من داخل المؤسسة و تعرضه لمنتجاتها أو لما تقوله هي عن نفسها يعد مصدراً مباشراً ومؤثراً لتكوين انطباعات سلبية كانت أم إيجابية عن المؤسسة، بحيث تكون هذه الانطباعات نابعة من الفرد نفسه وهو

<sup>1</sup> حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، ص 1، 2007

يثق في قراراته واختياراته . و الاحتكاك أقوى تأثيراً في تكوين الصورة الذهنية إذ أنه يولد الخبرة المباشرة التي تؤثر على عقلية الفرد وعواطفه، و أمام هذا الوضع على جهاز العلاقات العامة أن يراعي توظيف الخبرة المباشرة للفرد في تعامله المباشر، حيث يقوم رجال العلاقات العامة بدور مهم في رصد هذه الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية لدى الآخرين<sup>1</sup>.

**2. الخبرة غير المباشرة:** هي الرسائل الشخصية التي يسمعها الفرد من أفراد خارجين عن المؤسسة ووسائل الإعلام وغيرها من الأمور التي لا يسمعها بشكل مباشر، فيتكون لديه انطباع عن مؤسسة ما لأن وسائل الإعلام تتحدث عنها أو بناءً على تجربة أفراد آخرين جمعوا رصيذاً معلوماتياً كافياً بالنسبة إليهم ليصدروا أحكامهم عن هذه المؤسسة. ولهذا يتكون لدى الفرد تعريف واضح للصورة الذهنية التي عرفها " هولستي " بأنها : مجموعة من المعارف والأفكار و المعتقدات التي يكونها الفرد في الماضي و الحاضر و المستقبل ويحتفظ بها و فق نظام معين عن ذاته و العالم الذي يعيش فيه، و يقوم الفرد بترتيب هذه المعارف و المعتقدات و يحتفظ بأهم خصائصها و ابرز معالمها لاستحضارها عند الحاجة ، كما يتدخل في تكوين الصورة الخبرات السابقة المباشرة و غير المباشرة التي يتعرض لها الفرد<sup>2</sup>.

**رابعا - أدوات تكوين الصورة الذهنية<sup>3</sup>:** تكتسب الصورة الذهنية بالنسبة للمؤسسة أهمية خاصة من خلال تأثيرها في قرارات أصحاب المصالح فيما يخص علاقتهم بها، حيث تقوم الصورة من خلال تأديتها لوظائفها النفسية والاجتماعية بدور رئيسي في تكوين آراء الجمهور و توجيهه باعتباره محرك سلوكه . و انطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية و الأحكام التي تصدرها الجماهير فإنه يتحتم على المؤسسات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف فئات الجماهير، من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد صور ذهنية إيجابية عن هذه الجهات تكفل وجود رأي مناصر لقضاياها ومواقفها ودعمها بشتى أنواع الدعم في الظروف المختلفة.

تتكون الصورة الذهنية للمؤسسة من بعض أو كل العناصر التالية: اسم المنظمة، ورمزها الرسمي أو شعارها موظفيها وقادتها، خدماتها التي تقدمها، فلسفتها، وسياساتها، قراراتها ، تاريخها، انجازاتها، لباس موظفيها ومواقعها الجغرافية و مركباتها، دورها في خدمة المجتمع و مساهماتها في الحياة العامة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وتشمل أيضاً: إخفاقاتها، مشكلاتها و نزاعاتها، آثارها السلبية على البيئة والإنسان و ما إلى ذلك. و في هذا الإطار يؤكد " كلير أوستن " على الانطباعات الأولى، ويرى أنها مهمة للغاية، لأن الجمهور يكون صورة فورية عن المؤسسة من خلال أول اتصال له بها، وقد يكون الاتصال عبر الهاتف، أو الزيارة الشخصية أو شراء المنتج، أو الاستفادة من الخدمة.

<sup>1</sup> التركستاني، حبيب الله محمد: تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية بالسعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، الرياض، السعودية ص 147-179، 1996

<sup>2</sup> هشام محمد علي حسين: العلاقات العامة بين القناعة و التهميش في الوطن العربي، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

<sup>3</sup> موقع جامعة الملك سعود، السنة التحضيرية - <http://knol.google.com/k>

ويرى " ناير شانندو " أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتكون من المعلومات التي يحصل عليها الإنسان حول المؤسسة من المصادر الخارجية و من تجاربه و معارفه و وقيمه، وبناء على ذلك فالصورة الذهنية نوعان:

- الصورة المستندة على التجربة الفردية.
- الصورة المستندة على ما يقوله الآخرون.

و كلما استطاعت المؤسسة توظيف وسائل المعرفة لدى الجماهير في رسم صورتها الذهنية، استطاعت رسم صورة أكثر وضوحا وذات زوايا متعددة.

### المطلب الثاني: أجزاء الصورة الذهنية للمؤسسة

الصورة الذهنية للمؤسسة هي تمثيل ذهني لكل العناصر المادية و غير المادية المكوّنة للمؤسسة من سلع وخدمات، المناخ التنظيمي السائد، العمّال و الموظفين، الجودة، الموقع و غيرهم<sup>1</sup>. و تشير هذه المكوّنات أن للصورة أجزاء تتركب منها، و كل جزء لا يختلف في أهميته عن باقي الأجزاء الأخرى، و لهذا فإن تمّ إهمال جزء ما أدى ذلك إلى تشوه الصورة بكاملها .

أولا- تقسيم الصورة بحسب فئات المجتمع: قدمت " Marie Hélène westphalem " تقسيما ذو أهمية اعتمدت فيه على فئات الجماهير التي لها علاقات تربطها بالمؤسسة، و جاء تقسيمها على النحو الذي يبينه الجدول التالي:

#### الجدول (04): أجزاء الصورة العامة للمؤسسة

القيم الأساسية التي تبني عليها	فئة الجمهور المستهدفة	أجزاء صورة المؤسسة
درجة الانتماء.	أفراد المؤسسة	داخلية
انطباعاتهم عن مدى مساهمة المؤسسة في الصالح العام.	الجمهور العادي، وسائل الإعلام، السلطات العمومية و قادة الرأي العام.	المجتمع
تقييمه لقيم المؤسسة .	المجتمع الاقتصادي والمالي	مالية
تقديره لمهارات وطموحات المؤسسة.	الوسط المهني.	تكنولوجية
ثقتهم في عهود المؤسسة	الزبائن و المستهلكون.	المنتج

Source : Marie Hélène westphalem : , communicator, 4 edition, dunod, , 2004, France ,p07

يبين الجدول عدة أجزاء مكوّنة لصورة المؤسسة و التي تنقسم بين صورة داخلية يكوّنها أفراد المؤسسة على أساس قيمة علاقة الانتماء التي تربطهم بالمؤسسة. و صورة خارجية يحملها الجمهور الخارجي المتكوّن من رجال الإعلام و الصحافة و السلطات العمومية و قادة الرأي العام و الجمهور العادي، و ترسم الصورة عند هؤلاء على أساس توقعاتهم في مدى مساهمة المؤسسة في الحفاظ على الصالح العام. أيضا من الأجزاء التي تشكل الصورة العامة الصورة المالية التي تخص المهتمون بالوضع المالي و الاقتصادي للمؤسسة كالمستثمرين و المساهمين.

<sup>1</sup> D'Astous A., I. Hadj Said et M. Lévesque : Conception et test d'une échelle de mesure de la personnalité des magasins, Actes du XIIIème Congrès International de l'AFM, Lille, 18 mai 2002

مهما تعددت أجزاء الصورة و اختلفت تبقى حقيقة واحدة هي أن كل الصورة تكمل بعضها البعض و أي خلل يحدث على إحداها يصيب البقية بالأثر، و لا يمكن لأي صورة جزئية أن تكوّن وحدها صورة ذهنية و الثقة الكاملة في المؤسسة تتوقف على مدى التوازن بين هذه الصور.

أيضا ما يمكن ملاحظته هو عدم تساوي نسبة المساحة المخصصة لكل جزء في رسم الصورة الكلية، فحجم الصورة الجزئية يرتبط بتعداد أفراد فئة الجماهير المستهدفة ، بحيث أنه كلما كان أفراد الجمهور المستهدف مبيّن العدد استطاعت المؤسسة التحكم في إدارة الصورة المشكلة لديه، و هذا يؤدي بنا إلى استخلاص فكرة مفادها أن درجة اهتمام المؤسسة بأجزاء الصورة و قدرتها على التحكم في إدارتها، ينطلق من حجم فئات الجماهير المختلفة.

**ثانيا - تقسيم للصورة الذهنية بحسب عناصر تجارية:** يرى كل من " Zimmer " و " Golden " أن مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة تنقسم إلى 12 جزءا بحسب الترتيب التالي: سعر المنتجات، جودة المنتجات، تشكيلة المنتجات، حداثة المنتجات، موظفي المبيعات، تسهيلات الدخول إلى المؤسسة، عوامل الراحة، الخدمات المقدمة التخفيضات، الإعلان، مناخ العمل السائد و سمعة المؤسسة<sup>1</sup>.

لكن البعض الآخر رأى أن الصورة العامة تحمل عدّة أوجه مختلفة تنقسم بين: صورة المؤسسة في حد ذاتها صورة منتجاتها، صورة علاماتها التجارية، و صورة الرسائل الاتصالية التي توجهها لمختلف الجماهير المستهدفة<sup>2</sup> و مادام الزبائن يشكلون العنصر الأهم للمؤسسة فهم الأغلب في جذب الاهتمام و الرعاية، و على هذا الأساس تشكل صورة العلامة التجارية و صورة المنتج و سعره الأجزاء الأساسية في تكوين الصورة الخارجية للمؤسسة.

**I. صورة العلامة التجارية:** كانت العلامات التجارية هامة دائما منذ بداية ظهور التسويق، فالاستثمار المستمر و الطويل الأجل في بناء الوعي و الصورة الذهنية للعلامة التجارية قد أحدثت علامات تجارية مشهورة نجت من عواصف البيئة التسويقية المتغيرة و كانت وسائل فعالة للإستراتيجيات التسويقية.

**1. تعريف صورة العلامة:** تعرف العلامة التجارية على أنها : اسم ، مصطلح ، رمز ، شعار ، أو تصميم أو مزيج من هذا، تهدف إلى تعريف سلعة أو خدمة بائع أو مجموعة من الباعة و تمييز هذه السلع و الخدمات عن تلك الخاصة بالمنافسين<sup>3</sup>. و يظهر من هذا التعريف أن العلامة التجارية عبارة عن مفهوم يتسم بصفة التعيين (بعد حسي) و التمييز عن المنافسين (يغلب عليه البعد الشعوري العاطفي). أما " سكوت دافيز " فيرى أن العلامة التجارية هي: عبارة عن مجموعة من الوعود المستمرة، و هي تعني الثقة و الاستمرار و الأمل بالنسبة للزبائن، كما تعتبر أصلا مهما للمؤسسة<sup>4</sup>.

و العلامة التجارية حسب " Keller " قد تكون أكثر تعقيدًا من مجرد اسم مؤسسة أو فكرة أو شعار، و بدلا من ذلك فهي مجموعة من التوقعات و الارتباطات الذهنية التي تُستدعى

<sup>1</sup> Aurore INGARAO : op cit p 51

<sup>2</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, communication des entreprises, 2edition, armand colin, 2006, p6

<sup>3</sup> Philippe Kotler: **Marketing management** . 9<sup>ème</sup> Edition , USA :Prentice Hall Inc,1997,p.443

<sup>4</sup> جوزيف أنش و جيمي يوبت: م يقوله الأساتذة عن التسويق، مكتبة جرير، ط 1، 2005، ص 46

أو تُثار من تجربة المنتج أو المؤسسة. و يؤكد " Chernatony&Riley " أن المكونات الملموسة وغير الملموسة للعلامة التجارية تتفاعل مع إدراك المستهلك ومع مرور الوقت تصبح العلامة التجارية أكثر رسوخاً داخل ذهنه ، فكلما أدركها بشكل مفضل كلما ازداد احتمال نمو علاقة ثقة بها واتجاهات إيجابية أكثر قوة نحوها<sup>1</sup>. وعليه فالصورة الذهنية للعلامة التجارية تشير إلى مجموعة من الارتباطات الذهنية المتصلة بالعلامة التجارية والتي تكون في العادة منتظمة بطريقة هادفة<sup>2</sup>. أو هي: مجموعة من التمثيلات العقلية و المعرفية و الوجدانية التي يبديها الشخص أو مجموعة من الأشخاص نحو علامة ما<sup>3</sup>. و تشمل التمثيلات المعرفية على المعلومات التي يتلقاها المستهلك عن المنتج صاحب العلامة من خلال الخبرة و آراء غيره من المستهلكين و الإعلانات والتغليب والخدمة وما إلى ذلك أما البعد العقلي فيشير إلى السلوك المتمثل في الرغبة أو عدم الرغبة التي يبديها المستهلك اتجاه اقتناء العلامة.

**2. العناصر الحاملة لصورة العلامة:** العناصر المكونة للعلامة التجارية هي ذاتها الحاملة و الداعمة لصورتها فبعض المكونات الملموسة مثل اسم العلامة أو رمزها لا تعطي سوى صورة ثابتة أو نمطية للعلامة. بينما الصورة الذهنية التي تتميز بالديناميكية فتشكل عن طريق المكونات غير الملموسة مثل الإعلانات و رعاية الأنشطة والتي تستخدم في اتصال العلامة و تطويرها، و هذه الأنشطة هي التي تترك الانطباع و الأثر الكبير في ذهن الجماهير. والعناصر الحاملة لصورة العلامة نذكرها في الآتي:

- اسم العلامة: الاسم هو الميزة الأولى للعلامة التجارية ومعناها الأساسي، له دور مهم في تسهيل عملية النطق من أجل تسهيل الاستذكار (الاسترجاع) و بدون الاستذكار لا يمكن إنشاء سمعة للعلامة، و لهذا يعتبر نقطة محورية في الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إيصال العلامة للجماهير. و يمكن للاسم رسم ملامح الصورة التي تحمل مواصفات العلامة، فبواسطته تُعرف المؤسسة عن نفسها و عن نشاطها، كما يعبر عن جوهر العلامة التجارية فعندما يتعرض الزبون لعلامة غير معروفة، فأول صورة تتشكل لديه تلك التي رسمها الاسم<sup>4</sup>. و من صفات الاسم الحامل للصورة تميّزه بالسمات التالية<sup>5</sup>:

- سهل اللفظ و الترجمة.
- متوفر و يمكن حمايته.
- عدم ربطه بمفهوم سلبي.
- مميّز
- إيحائي

<sup>1</sup> محمد صالح الخضر: دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على ولاء طلاب الجامعات للعلامات التجارية لسلع التسوق غير المعمرة، مذكرة ماجستير جامعة عين شمس مصر 2005، ص 55

<sup>2</sup> Camille CHAMARD : L'évaluation de L'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure, I.A.E de Pau - CREG -France, p 03

<sup>3</sup> Michel RATIER : Proposition d'une Echelle de perception de l'Image d'une Marque Automobile, Cahier de recherche no. 2006 – 175, Centre de Recherche en Gestion Marketing de l'IAE de Toulouse, France, p 03

<sup>4</sup> Aaker D.A., Le Management du Capital de Marque, Dalloz, 1994

<sup>5</sup> مروان أسعد رمضان و آخرون: مصدر سبق ذكره، ص 187-188

- **الرمز:** يعتبر الرمز (logo) أول إشارة مرئية للعلامة التجارية، و يتميز بطريقة صياغة الحروف، و الرموز والألوان، و طريقة كتابته، كما يسمح بتحديد هوية العلامة التجارية و تمييزها من خلال النظرة الأولى. و يتم تصميم الرمز و اختيار لونه و شكله و خط طباعته بالاستعانة بالأعراف الثقافية و القيم الاجتماعية للمجتمع و ذلك بهدف تكوين ردود أفعال عاطفية معينة تجذب الجمهور للرمز في أول احتكاك بينهما، فأهمية الرمز تفوق ملامح تصميمه فهو يشتمل على وجود أو غياب صورة العلامة. و على هذا الأساس، فعند التصميم يجب مراعاة مبدأ تعزيز صورة العلامة لدى الجماهير و ذلك بتجنب الدلالات السلبية التي قد يوحي بها الرمز كما يجب أن يجسد الأفكار الطيبة عن العلامة و المؤسسة معا، كما أنه لا يتقدم مع مرور الزمن<sup>1</sup>.

- **الاتصال:** عرف " Andria Semprin " العلامة التجارية بأنها: آلة تعمل على توليد الأدلة من خلال المحادثات التي تستهدف جمهور المستهلكين<sup>2</sup>. و يشير هذا التعريف إلى أن استذكار الزبون للعلامة يكون من خلال المحادثة التي هي وسيلة اتصال، و على هذا يعتبر الاتصال أداة لنقل صورة العلامة التي ترغب المؤسسة في منحها لنفسها من خلال الرسائل الاتصالية لتي تبثها عبر وسائل الاتصال المتاحة. و وسائل نقل العلامة متعددة فمنها الجرائد المجلات، التلفزيون، الإذاعة، الإنترنت، رعاية الأحداث، المشاركة في التظاهرات من مؤتمرات وندوات وما إلى ذلك.

- **التعبئة:** تعرف التعبئة على أنها: مجمل العناصر المادية التي لا تنتمي إلى المنتج لكنها تباع معه و تسمح بالمحافظة عليه، كما تيسر نقله، و تخزينه، و عرضه في خطوط البيع، و تعريفه للمستهلك<sup>3</sup>. و بهذه الوظائف تعتبر عنصر اتصال يجمع بين المستهلك و العلامة، و هي نقطة تماس بينهما، لذلك يجب أن تذكر التعبئة المستهلك بمختلف العناصر الوصفية ( الاسم، الرمز، إلخ ) لتسهيل التعرف على العلامة و تشكيل صورة لها.

**3. تثبيت الصورة الذهنية للعلامة:** تحتاج المؤسسة إلى تثبيت صورة علاماتها التجارية في أذهان زبائنها المستهدفين، و يتم ذلك من خلال ثلاثة مستويات رئيسية<sup>4</sup>:

- يمكن تثبيت العلامة بناء على مواصفات المنتج وهذا هو أدنى أنواع التثبيت والذي لا يستخدم غالبا لان المنافسين قادرين على نسخ هذه الصفات، و الأهم من ذلك فإن المستهلكين لا يهتمون بصفات المنتج، ولكن ما يهمهم فعلا ماذا ستقدم لهم هذه الصفات.
- يمكن تثبيت العلامة من خلال ربط العلامة بالمنافع، فمثلا قيام شركة " Volvo " بتثبيت العلامة بالأمان وشركة " فيديكس " بالتوصيل في الميعاد، و شركة " Lexus " بالجودة وهكذا، فبدلا من أن تتحدث المؤسسة عن مكونات المنتج وصفاته تتحدث عن منافعه.

• العلامات القوية في الغالب ما تثبت نفسها من خلال المعتقدات و القيم، فهذه العلامات تحمل في جوانبها مثيرات عاطفية ترتبط بالقيم لدى الفرد و لهذا يقول أحد الخبراء: يجب على العلامة أن تقوم بإدخال العملاء إلى مستوى عميق، و تلامس عواطفهم.

<sup>1</sup> أليسون فيكر: مرجع سبق ذكره، ص 126 - 127

<sup>2</sup> Andrea Semprin, le marketing de la marque, les éditions Liaisons, France 1992, p 27

<sup>3</sup> مروان أسعد رمضان و آخرون: مصدر سبق ذكره، ص 188

<sup>4</sup> محمد رشيد: أدوات بناء هوية العلامات التجارية، <http://maharty.com/vb/showthread.php?t=3231>

**II. صورة المنتج:** يعرف " Kotler " و "Dubois" المنتج بأنه كل ما يمكن عرضه في السوق بحيث يمكن ملاحظته و اقتناؤه من أجل تلبية الحاجات. و من جل هذا زودت المنتجات بخصائص فنية و خصائص انطباعية ( غير ملموسة) تعد رموزا متصلة في المنتج لا يمكن تجاهلها، فإذا كان المنتج يفتنى لخصائصه الفنية فهو يفتنى أيضا لرموزه المرتبطة بدوافع محددة تعبر عن شخصية و عاطفة المستهلك. فلبعد الرمزي آثار متعددة فهو الأكثر مساهمة في طلب السلع و الخدمات في عملية الاستهلاك، كما له أثر في تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات منافسيها خصوصا في حالة تشابه الخصائص الفنية، أيضا تكوّن خصائص المنتج غير الملموسة علاقة رمزية بين المستهلكين و المنتجات<sup>1</sup>.

**1. الارتباطات الذهنية لمنافع المنتج:** تستخدم المؤسسة صورة منتجها في جذب المزيد من الزبائن، و في التعريف بنفسها و جعل الجمهور يتحدث عنها ، و هذه الصورة عنصر مهم في إستراتيجية المؤسسة، كما أنها أداة فعالة في تحسين السمعة سواء بالنسبة للعلامة التجارية أو المؤسسة. و ترتبط صورة المنتج بذهن المستهلك من خلال المنافع التي يتحصل عليه عند استهلاكه له<sup>2</sup>:

**2. الارتباطات الذهنية للمنافع الوظيفية:** ترتبط المنفعة الوظيفية للمنتج بخصائصه الفنية أو الفيزيائية و التي تظهر في شكله، و أبعاده، و تقنيات و سهولة استخدامه، و تغليفه، و اعتماده على بعض الخدمات المقدمة بعد بيعه و غيرها.

و تتأثر الصورة الذهنية للمنافع الوظيفية للمنتج بمجرد تقليد هذه الخصائص من قبل المنافسين و اعتمادها على عقلانية المستهلك، و لهذا لا تعوّل المؤسسات كثيرا على هذه الصورة لأنها سرعان ما تتدهور و تصبح باهتة بفعل التقليد و قرارات المستهلك.

**3. الارتباطات الذهنية للمنافع النفسية:** المستهلك لا يفتنى فقط المنتجات التي تحقق له منفعة وظيفية لكنه يولي الاهتمام أيضا لما يناسب شخصيته و المجتمع الذي يعيش فيه، فكثير من المستهلكين يفتنون منتجات و علامات تجارية تناسب تصورهم الذاتي لأنفسهم. ويمكن للمنتج أن يمنح المستهلك منفعة التعبير عن الذات من خلال منحه طريقة لإيصال تصوراته عن ذاته ، و لهذا نجده يفاضل ما بين المنتجات بحسب ما يوافق منها نظرته لشخصيته. و يقرر المستهلك عادةً فيما إذا كان سيقبل أو يرفض منتجات أو علامات تجارية على أساس خصائصها الرمزية و بحيث يصبغ هذه المنتجات و العلامات التجارية بمعاني رمزية إيجابية أو سلبية.

و بما أنّ لكل شخص عدة أدوار في الحياة ، فالإنسان قد يعتبر نفسه كالاتي :

- راقيا من خلال استخدامه لعطر محدد.

- ناجحا وقويا من خلال قيادة سيارة معينة.

وبالتالي يرتبط المنتج في ذهن المستهلك بمنافع التعبير عن الذات التي يمكن أن يقدمها له ، وبشكل عام تختلف منافع التعبير عن الذات عن المنافع العاطفية في أنها تركز على :

- الاعتراف بالذات بدلا من المشاعر.

- الطموح في المستقبل بدلا من ذكريات الماضي.

<sup>1</sup> Aurore INGARAO , L'image en marketing : revue de littérature d'un concept multidimensionnel, <http://cermat.iae.univ-tours.fr>

<sup>2</sup> محمد صالح الخضر: مرجع سبق ذكره، ص 62-65

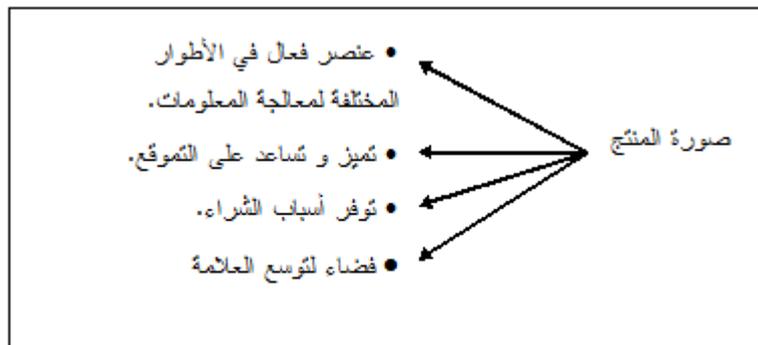
وقد يرتبط المنتج في ذهن المستهلك بالمنفعة الاجتماعية التي يقدمها له وذلك كأداة اتصال تسمح له بإظهار انتمائه إلى بيئة اجتماعية ما، وقد توصلت دراسة إلى أن ارتباط المنتج بمنفعة التعبير عن الذات يؤثر على رغبة التوصية به للآخرين من حوله، ويؤثر ارتباطه بمنفعة الانتماء الاجتماعي على الرغبة بدفع سعر أعلى لاقتنائه، كما أن ارتباطه بمنفعة المكانة الرفيعة يؤثر على الرغبة بقبول توسعه نحو أصناف جديدة.

**4. الارتباطات الذهنية للمنافع العاطفية:** إذا كان البعد الوظيفي غير مجد في معظم الوقت في تمييز المؤسسة عن باقي منافسيها، فللبعد الوجداني و الروحي دور مهم في ذلك. فهو الأكثر مساهمة في طلب المنتج للاستهلاك و هو الذي لا يخضع للتقليد، كما أنه مرتبط بالجانب العاطفي للمستهلك. ولهذا فالخصائص الرمزية غير الملموسة هي التي تحقق منافع عاطفية للمستهلك، و تكون أكثر ارتباطا بذهنه. و في هذا يرى " Martin " و " Védrine " أن المنتج يتركب من خصائص وظيفية و خصائص تصويرية و يقصد بها الخصائص الرمزية<sup>1</sup>.

فعندما يشعر المستهلك بمشاعر إيجابية عند استخدامه لمنتج ما، يكون هذا الأخير قد منحه منافع عاطفية وتضيف هذه المنافع العاطفية التي تزيد عند كل تجربة المتانة للعلاقة التي تربط المستهلك بالمنتج و من ثم بالعلامة و المؤسسة. فعندما تتشابه المنافع الوظيفية للمنتج مع منتجات المنافسين فإنه بإمكان المنفعة العاطفية أن تمنح المنتج تميزاً قوياً يمكنه من كسب ولاء المستهلكين ، فالأثر العاطفي يؤدي دوراً رئيسياً في كسب وتعزيز الولاء. وبشكل منسجم مع نظرية " ماسلو " تقع المنافع العاطفية في قمة الهرم مما يفترض بأنه تم الحصول على المنافع الدنيا (منافع وظيفية)، الأمر الذي يستدعي من المؤسسة الرغبة في تحقيق منتجاتها لمنافع عاطفية في روح مستهلكيها بذل جهود كبيرة في إظهار الخصائص الرمزية لمنتجاتها.

**II. المزايا التسويقية لصورة المنتج:** القيمة الأساسية للصورة ترتبط أساساً بالعناصر التي تحقق الامتياز الإضافي للمنتج، و هذه العناصر هي التي تعطي المعنى والدلالة إلى المنتج ، وعلى أساسها يتحقق عامل الوفاء ويتحدد قرار الشراء وذلك من خلال المزايا التي تظهر في الشكل التالي:

**الشكل (07): المزايا التسويقية لصورة المنتج**



Barrere Carole, Delage Stephanie Hirigoyen Sophie, le capital marque, MSE , Maitrise ,France ,2003, p14

تساهم صورة المنتج في مجال التسويق في تحقيق عدة مزايا، نوجزها في الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>Michel Ratier : L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel , op,cit, p 09

<sup>2</sup> Barrere Carole, Delage Stephanie Hirigoyen Sophie, le capital marque, MSE , Maitrise ,France ,2003, p15

1. **تساعد المستهلك على معالجة المعلومات التي يستقبلها:** يقرر المستهلك عملية الشراء دون الحاجة إلى معاودة البحث وتحليل المعلومات الخاصة بالمنتج وذلك راجع إلى خاصية التبسيط التي تقدمها الصورة في تلخيص مجموع المزايا التي يراها في المنتج ، كما أن الصورة تساعد المؤسسة على توجيه رسائلها الاتصالية فلا يكفي أن يعرف رجل التسويق مجموع العناصر المشكلة للمنتج بل يجب أن يعرف تلك التي ستستحضرها الفئة المستهدفة وبنسبة كبيرة، وتلك التي لا تلقى الإجماع، حتى توجه حملتها بشكل موفق.
2. **تساعد على التمييز:** في سوق مزدحم بالمنتجات الشبيهة والبديلة، فإن المستهلك سيختار في اختياراته وتبقى بذلك الصورة فقط أساس التمييز بين هذه المنتجات باعتبار أنه سيرجع إلى العناصر المميزة والتي تحقق الانفراد و الاختلاف.
3. **توفر الأسباب الضرورية للشراء:** ترتبط الصورة بالمزايا التي سيحصل عليها المستهلك عند استهلاكه للمنتج وبالتالي فالصورة تولد الظروف الملائمة التي تحفز على عملية اقتناء المنتج.
4. **تعمل على تطوير مواقف ايجابية اتجاه المنتج:** بالاعتماد على سياسة العلاقات العامة كأداة تسويقية والاعتماد على الشخصيات الرياضية والفنية المشهورة، و برامج الرعاية وتدعيمها للأعمال الخيرية، وللفرق الرياضية وغيرها في سياستها الاتصالية سيؤدي ذلك إلى كثير من الاستحسان من طرف الفئات المستهدفة والى تطوير شعور ايجابي نحو المنتج وربما يؤدي ذلك إلى التغاضي عن بعض النقائص الموجودة بالمؤسسة أو منتجاتها.
5. **تعمل على توسيع المنتج:** نتيجة للعناصر السابقة نستخلص أن المنتج يمكن أن يتوسع في خطوط إنتاجه إلى أصناف عدة، لكن هذا التوسع يكون في حدود مجموع العناصر المشكلة للمنتج و المميزة له والمخزنة في ذاكرة المستهلكين. و إن كانت هذه المزايا تخص الصورة الايجابية للمنتج، فهي في ذات الوقت لها نفس التأثير على الصورة العامة للمؤسسة، باعتبار أن المنتج جزء من المؤسسة، و المستهلكين جمهور من فئات المصالح الخاصة.

## خلاصة

بقاء أي مؤسسة يعتمد أساساً على مدى قدرتها على الظهور الذي يرضي جماهيرها و بعبارة أخرى فإن تكوين صورة ذهنية عامة مرضية يعبر عن إحدى الأساليب الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في استمرارها وبقائها، و كغيره من المصطلحات الإدارية نال موضوع الصورة الذهنية اهتمامات الكثير من الكتاب و الباحثين القدماء أمثال "أرسطو" و " أفلاطون " و المعاصرين أمثال " ديفيد هيوم " و " كليب سنتر " و "ليبمان" وغيرهم. و اختلفت نظرة هؤلاء لمفهوم الصورة الذهنية باختلاف مجالات اهتماماتهم، ففسرت الصورة من عدّة زوايا تخص الجانب النفسي و الاقتصادي و الاجتماعي، فمنهم من فسر الصورة على أساس أنها الإدراك المتمثل فيما تلتقطه الحواس، و منهم من عرفها على أنها إحساس داخلي باطني، و منهم من أشار لها على أنها أفكار وانطباعات. و جاء صنف رابع و اعتبر الصورة محصلة لكل هذه الأبعاد و جمعها في المستوى المعرفي الذي يعني الإدراك، و المستوى الوجداني الذي يشير إلى الإحساس الباطني، و المستوى السلوكي المتمثل في الأفكار والانطباع.

الصورة متنوعة و لا يمكن للمؤسسة الاهتمام بصورة واحدة على حساب أخرى فمن الصور من تكمل بعضها و منها من يعاكس بعضه، و منها من هو مستقل بذاته. فالصور تختلف من فئة جمهور لآخر، كما تختلف ما بين أفراد الفئة نفسها، و تختلف من حيث طبيعتها أنها سلبية أو إيجابية، كما تختلف من حيث أنها حالية أو مرتقبة أو مرغوبة كما تختلف من حيث أنها داخلية أو خارجية، كما تختلف من حيث أنها مزيفة أو حقيقية. لكن أهم صورة للمؤسسة تلك التي تريد أن يراها بها من هم في الخارج كما يراها بها من هم في الداخل و هي الصورة الحقيقية، فلا يمكن في كل الأحوال أن تكون صورة المؤسسة محببة في الخارج و مشوهة في الداخل، ذلك لأن الأفراد هم من ينقلون صورتهم عن مؤسستهم من خلال اتصالاتهم و احتكاكهم بالجماهير الخارجية، و من هنا تبين أن أهمية بناء الصورة يبدأ من الداخل لينقل للخارج.

الأهم في تكوين الصورة و رسمها هو أن كل مكونات المؤسسة معنية و تشكل جزء من الصورة العامة، فأى جزء مهمل قد يصيب الصورة العامة بالتشوه و يفقدها إيجابيتها، و من هنا فالصورة الذهنية للمؤسسة هي محصلة لصور منتجاتها و خدماتها، علاماتها التجارية، طراز بنائها الداخلي و الخارجي، سلوك أفرادها، قواعد تنظيمها مساهماتها في تطوير المجتمع، علاقاتها مع زبائنها و منافسيها و أصحاب المصالح فيها، علاقاتها بالبيئة الطبيعية و ما إلى ذلك.

تكتسب الصورة الذهنية للمؤسسة أهمية كبيرة كونها تؤثر في قرارات الجماهير فيما يخص علاقاتهم بالمؤسسة فالصورة الايجابية تمتن العلاقة بين الطرفين، في حين أن الصورة السلبية تسيء لها و قد تقضي عليها. و لأجل هذا فالصورة استثمار لا يقل في أهميته عن الاستثمار المادي، بل أن استثمار الصورة أهم كونه طويل الأجل لا يكلف الكثير من باب أن العلاقة الطيبة لا تقام بالأموال، و لهذا فعائد الصورة الايجابية مستمر. والصورة الجيدة تميز بين المؤسسة و منافسيها، توفر الأسباب الضرورية للشراء، تولد الدوافع ، تعمل على تطوير المواقف الايجابية اتجاه المؤسسة كما تؤيدها و تهتم لها. وإذا أرادت المؤسسة المحافظة على هذه المزايا و غيرها أن تراقب صورتها باستمرار فأى إهمال في علاقاتها بجماهيرها سينعكس سلبا على صورتها.

### تمهيد

أكدت الاتجاهات الحديثة في دراسات الاتصال المؤسسي و التسويقي أهمية الصورة الذهنية على أساس أن أي مؤسسة تعمل في إطار صورة ذهنية تكونت عنها لدى كافة فئات الجماهير التي تتعامل معها داخليا و خارجيا و تعمل في نفس الوقت على زيادة الجوانب الإيجابية و المشرفة في هذه الصورة باعتبار أنه كلما كانت الصورة الذهنية واضحة و مميزة ازدادت درجة تقدير المؤسسة لدى الجهات التي تتعامل معها و ازدادت فعالية العملية الاتصالية بينهما، مما يؤدي إلى زيادة مكانة المؤسسة و تدعيم سمعتها الايجابية و هو ما ينعكس أيضا على مستوى الأداء و يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية أو الخدمية بها.

و بالرغم من أن الصورة الذهنية للمؤسسة تركز على مستوى الإنتاج و الخدمات التي تقدمها، و كفاءة و مهارة العاملين، و السياسة المالية، إلا أن كل هذه المتغيرات و غيرها في حاجة لمن يبرزها و يبلورها و يقدمها في شكل ملائم و مناسب للجماهير على أساس علمي موضوعي سليم بحيث يولد لدى الأفراد انطباع جيد عن المؤسسة يمتد إلى منتجاتها و مختلف سياساتها المالية و التسويقية و ما إلى ذلك.

و هكذا بات من الضروري أن توجد وظيفة أساسية إلى باقي الوظائف الأربعة الأساسية للمؤسسة (الإنتاجية المالية البشرية و التسويقية) تقوم بهذا الدور الهام و هو الاتصال الفعال مع الجماهير المتعددة من أجل تمرير صورة ذهنية ممتازة تظهر في الانطباع الجيد عن المؤسسة لدى الأفراد و المؤسسات الأخرى حتى المنافسة منها، مما يؤدي إلى إنشاء ظروف مواتية و مناخ إيجابي تستطيع فيه المؤسسة أن تمارس نشاطها بشكل فعال.

ومن هنا تنبعت الإدارة إلى ضرورة الاعتراف بأهمية العلاقات العامة كوظيفة أساسية للمؤسسة تقوم بهذه المسؤولية على مستوى المؤسسة ككل، و تعد مهمة صانع الصورة أو مهندسها من ضمن وظائف المشتغلين بالعلاقات العامة وهي الوظيفة التي يقوم شاغلها بتحديد عناصر الصورة المرغوبة التي ينبغي أن تبذل الجهود من أجل تكوينها و الاستفادة من كافة الظروف التي تساعد على تحقيقها، و دراسة الأوضاع المعاكسة لنتقادي أثارها السلبية على هذه الصورة و إضعافها إلى أدنى حد ممكن. فعن طريق الصورة الذهنية المرضية للمؤسسة أصبحت مجموعة الوظائف الإدارية للمؤسسة المتمثلة في تقديم الإنتاج و الخدمات المطلوبة بالكم و الكيف و الجودة المناسبة تستهدف الوصول إلى إحدائيات مستوى الإشباع الأمثل للطلبات من سلع و خدمات.

### المبحث الأول: النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في إيصال الصورة الذهنية

تمثل النماذج<sup>1</sup> موجهات نظرية و عملية، تكفل لأي عمل علمي موضوعي النجاح إذا ما أُجيد فهمها و الاستعانة بأفضلها و أنسبها للواقع العملي، و تحتاج العلاقات العامة كعلم يستهدف التطبيق لتوصل إلى نموذج أو مجموعة من النماذج لتستخدمها في تأطير العلاقة الاتصالية بينها و بين مختلف فئات الجماهير المستهدفة في مختلف المواقف الخاصة.

و يهتم علماء العلاقات العامة بتتبع النماذج الاتصالية و مدى أهمية وجود نموذج مناسب للتطبيق لأن النماذج تمثل قيمة نفعية بحيث يوجه جهود جهاز العلاقات العامة نحو السداد و الفعالية في انجاز المهام المنوطة إليه. و من ثم كان لابد من تحديد دقيق لدور العلاقات العامة في المؤسسة فيما إذا كان ينحصر في عملية إقناع الجمهور أو تغيير الاتجاهات و تعديلها، أو تجنب النقد و تشكيل الصورة الذهنية و وقايتها أو كل هذه المهام مجتمعة. و قبل الخوض في تفاصيل النماذج الاتصالية نعرض إلى عملية لاتصال باعتبارها جوهر العلاقات العامة.

### المطلب الأول: مفهوم العملية الاتصالية للعلاقات العامة والصعوبات والعوائق التي تواجهها

أي مؤسسة هي عبارة عن كيان متكامل ينشأ و يعمل وينمو في بيئة تتكون من كل الأطراف ذات المصالح التي تتعامل معها المؤسسة. فمن الضروري أن تتكيف المؤسسة مع بيئتها و تستجيب للتغيرات و تتفاعل معها و تحقق التوافق و الانسجام معها بما يوفر لها مقومات الاستقرار. كل هذه الأمور وغيرها تفرض على المؤسسة بصفة عامة و جهاز العلاقات العامة بصفة خاصة العمل على إنشاء تواصل و تفاعل مستمر بين المؤسسة و تلك الأطراف و هنا تتضح أهمية الاتصال بالنسبة لهذا الجهاز في ضمان جودة العلاقة بين المؤسسة و الأطراف التي تتعامل معها.

أولاً- مفهوم العملية الاتصالية للعلاقات العامة: ظاهرة الاتصال كغيرها من الموضوعات التي نالت و لازالت الكثير من اهتمامات الإدارة تلعب دوراً مهماً في تكيف المؤسسة مع محيطها، فهي الشريان الذي يمدّها بالحياة، و هي حلقة الوصل التي تجمعها بمختلف الجماهير.

و يعرف الاتصال على أنه<sup>2</sup>: عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير الاختيار الشعور و السلوك. و هو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين و توليد دوافع عندهم لتبني مواقف و ممارسات جديدة، كما أنه عملية ممنهجة عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل و الآخر مرسل إليه.

كما يعرف الاتصال أيضاً على أنه: عملية تدفق المعلومات و تبادلها بين شخصين أو أكثر في المؤسسة وذلك بقصد تحويل المعاني إلى الآخرين و عادة ما يضاف إلى هذا التعريف اصطلاح " المقصود " ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة إلى

<sup>1</sup> يعرف النموذج بأنه ذلك الشكل الذي يحمل أخص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما، و يعتبر عينة مختارة من تلك الفئة، و هو بمثابة مثال لها في مجموعها، كما يقدم تعميمات حول الكيفية التي يفكر بها الأفراد و يتصرفون من خلالها، فهو يعطينا فهماً جيداً للعلاقة بين الأشياء و الأحداث المختلفة و يستخدم لشرح الطريقة التي تحدث بها الأشياء، و كذلك التنبؤ بها قبل حدوثها،

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 40

الأخرين حيث يكون للمرسل مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم هذا الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل ليحدث اتفاق في المعنى بينهما. وفي تعريف مكمل لما سبقه يرى صاحبه أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل للمعلومات و نقل المعنى ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم. إذن ومن خلال تعريف الاتصال يمكن استخلاص وتحديد مفاهيم هذه العملية وخصائصها والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

- تتكون شبكة الاتصال في أبسط صورها من أربعة عناصر: المرسل، و المرسل إليه، و الرسالة، و القناة الناقلة للرسالة، و قد يكون المرسل أو المستقبل فردا أو جماعة، كما قد يكون المستقبل فئات جماهير مختلفة.
- يأخذ الاتصال عدّة أشكال مختلفة كالاتصال الموجهي الذي يتضمن الاتصال الشخصي و الاتصال الجمعي و الاتصال الجماهيري، و تختلف هذه لأشكال فيما بينها من حيث طبيعتها و متطلباتها و تأثيرها.
- ولكي يكون الاتصال ناجحا، فإنه من الضروري أن تتوفر في الرسالة مجموعة من المحددات، أمكن حصرها في ثلاث محددات أساسية و هي:
  - يجب أن تصمم الرسالة الاتصالية و تعالج بطريقة تضمن جذب انتباه الجمهور المستهدف و التأثير فيه.
  - يجب أن تستخدم الرسالة الرموز و الكلمات و الصور ذات المعنى الموحد المشترك بين المرسل و المرسل إليه.
  - يجب أن يحترم في تصميم الرسالة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية التي يؤمن بها الجمهور.
- الاتصال المؤثر يتطلب نقل المعنى الصحيح و تخطي العوائق من أجل الإقناع، فلا يكون الاتصال مجديا و لا فعالا ما لم يُصب الهدف الذي من أجله أطلقت المعلومات و ذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم استيعابها و قد تخطت العوائق التي تقابلها أثناء انسيابها، و يتحقق الإقناع في الاتصال لما تراعى الدقة في اختيار المعلومات و يحدد الوقت الصحيح لإطلاقها.
- استخدام العلاقات العامة للاتصال بمتخلف أنواعه يأتي نتيجة اعتباره قوة دافعة لتغيير السلوك وفق مستويات متتابعة وهي ذاتها المستويات التي تتشكل فيها الصورة الذهنية للمؤسسة، و تتمثل مستويات التأثير في :
  - **المستوى المعرفي** : المعلومات التي تنتقل عبر عملية الاتصال بين المرسل و المرسل إليه هدفها الأساسي اكتساب أو إثراء المعرفة لدى الطرف الآخر بحيث يكمن المقصد في التأثير الذي ينتج مابين ثلاثة أشكال إما إعادة توجيه الموقف الحالي للمتأثر إلى وجهة أخرى مقصودة، و إما تعزيز ثبات الموقف الحالي لأنه هو المرغوب، أو إضفاء بعض التغييرات على الموقف ليصبح مثالي.
  - **المستوى الوجداني**: إن معظم العلاقات الاتصالية يتم فيها التفاعل بين مشاعر وأفكار كل من المرسل و المرسل إليه تفاعلا هادفا يساعد على تعديل السلوك. فالعملية

الاتصالية لا يمكن أن تكون مؤثرة إلا إذا كان لها عمق وجداني فعلي وواقعي لأنه صمام الأمان الذي يجنب انحراف الاتصال عن بلوغ أهدافه. والتفاعل هو تأثير طرف على طرف آخر، ولما كانت التأثيرات بين الأفراد ترتبط بميولاتهم واتجاهاتهم، فإن الأفراد عادة يؤثرون في بعضهم البعض نتيجة تفكيرهم، أي تأثير عقل في عقل آخر، و يكون التأثير في الاتجاه والمشاعر المحابية للصورة المطلوبة، كما يستهدف تكوين بناء دفاعي وجداني معين لدى الجمهور و عليه فالالاتصال عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما.

● **مستوى الحركة:** تستهدف العلاقات العامة من خلال عملية الاتصال و ما تقوم به

اتجاه المعرفة و العواطف تكوين بناء حكري معين لدى الجمهور، فبعد جهودها في تشكيل الصورة تأتي حركة الجمهور كاستجابة و ردة فعل و تقييم في الوقت ذاته لذلك النشاط، فالوصول إلى الصورة المرغوبة و تعديل السلوك في اتجاه هذه الصورة هو الغاية الأسمى لاتصال العلاقات العامة.

**ثانياً - الصعوبات والعوائق التي تواجه العملية الاتصالية:** تواجه عملية الاتصال بالجماهير مجموعة من العوائق التي تحد من إمكانية انتشارها بين الجماهير المتعددة ، وقد أفضى علماء الاتصال و علم النفس والاجتماع في ذكر هذه المعوقات وتوصيفها وقد ساعد على تعقد عملية الاتصال ضرورة أن يكون المستقبل قادراً على أن يفهم ما يسمعه أو يقرأه أو يشاهده ، ويمكن أن نخلص إلى تجميع وتحديد مجموعة العوائق المؤثرة في الاتصال على نحو ما يلي<sup>1</sup> :

● عدم وجود مجال للخبرة المشتركة أو العامة بين المرسل وجمهور المستقبلين تؤدي إلى التوصيل المتكامل للرسالة الاتصالية .

● غياب " ترجيع الأثر " بمعنى عدم الإحساس الفوري بوقع الكلمات أو الرسائل على الجمهور المستهدف وهي أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال الجماهيري.

● القيود التي تتمثل في الترميز الخاطئ مما يؤدي إلى صعوبة تبادل المعاني، حيث يتصور بعض القائمين بالاتصال أن مجرد نشر الكلمات أو الصور والرسوم يؤدي إلى إحداث الأثر، وهذا غير حقيقي لأن الاتصال لن يتحقق إلا في حالة واحدة فقط هي أن يتم تبادل المعاني الذي يقصده القائم بالاتصال .

● الحدود التي تقلل من فعالية تأثير وسائل الاتصال، والتي ترتبط بمجموعة من العمليات النفسية التي يقوم بها المتلقي كطرف أساسي في عملية الاتصال والتي يطلق عليها " الدفاع الإدراكي " والتي تحد من تأثير اتصال العلاقات العامة وفعاليتها ، وترتبط هذه العمليات بالمتطلبات الأساسية لعملية الاتصال والتي تتمثل في ضرورة تعرض جمهور المتلقين للاتصال ، والتفسير الصحيح من جانبهم لمضمون الرسالة ، وتذكرها وتقدير نوع ومدى الاستجابة المتضمنة فيها .

قد أثبتت العديد من بحوث الاتصال أن عملية الاتصال لا تتم بطريقة عشوائية ، فضلاً عن كونها عملية غير نمطية بين أفراد جمهور المستقبلين حيث توجد مجموعة من الاختلافات بينهم في درجة ونوعية التعرض والتفسير والتذكير واتخاذ القرارات مؤسسه على حرية الاختيار المتاحة للأفراد في قراءة أو مشاهدة أو سماع الرسالة

<sup>1</sup> محمد احمد اسعد: محاضرات في إدارة العلاقات العامة، الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك، العام الجامعي 2005-2006

الاتصالية في الوسائل المختلفة وتفسيرها وتذكرها بما يتفق مع اتجاهاتهم وثقافتهم، وهو ما يمكن أن نطلق عليه عنصر "الانتقائية" أو "الاختيارية" والذي يرتبط أساسا بعمليات الدفاع الإدراكي لدى المتلقي والتي يمكن تحديدها في أربع عمليات<sup>1</sup> :  
1. **التعرض أو الانتباه الاختياري:** والذي يتمثل في اتجاه المتلقي إلى قراءة أو مشاهدة أو سماع وسائل معينة والانتباه إلى بعض المعلومات في بعض هذه الوسائل، بما يتفق مع ميوله واتجاهاته واهتماماته وثقافته .

2. **الإدراك أو التحريف الاختياري:** والذي يتمثل في الإدراك أو التفسير الخاطئ للصورة المقصودة في الرسالة من قبل المتلقي بطريقة تجعل هذه الصورة مختلفة مع تلك التي تقصدها المؤسسة ، نظرا لأن الرسالة تمر من خلال الحاجات والقيم والاتجاهات الخاصة بالمتلقي، وقد أثبتت بعض الدراسات أنه في حالات خاصة وتحت ظروف معينة يعمد أفراد الجمهور إلى تفسير الرسائل الاتصالية تفسيراً خاطئاً وتحريف معناها بما يجعلها متماشية ومتطابقة مع آرائهم واتجاهاتهم وعاداتهم .  
3. **التذكر الاختياري:** والذي يتمثل في قدرة المتلقي على نسيان أو تذكر معلومات معينة أو أجزاء معينة من الصورة بسبب تأثير بعض المفاهيم والحاجات والقيم الإنسانية لديه.

4. **القرار الاختياري:** و الذي يتمثل في قدرة الفرد المتلقي للرسالة على التأثر بمضمونها بالطريقة والأسلوب الذي تستهدفه المؤسسة، ونظرا لوجود اختلافات متنوعة بين أفراد الجمهور فإن درجة تأثرهم بالرسالة واستجابتهم للصورة المقصودة المتضمنة فيها تختلف.

على هذا الأساس يمكن القول بأن المتلقي يمكن أن يقاوم الاتصال الذي لا يتوافق مع خبراته ومفاهيمه واتجاهاته بعدة طرق تتمثل في تجنب هذا الاتصال، وتحريف معناه، ونسيانه، وعدم التأثر بما تضمنته الرسالة من مقاصد.

ولما كان الفرد لا يعيش بمفرده وإنما يعيش وسط جماعة من الناس يستمد منها قيمه ومعاييرها التي يحكم بها على الأهمية النسبية لكل فعل يقوم به ولكل رأي يعتنقه أو فكرة يهتم بها ، لذلك كان على المؤسسة أن تدرك مدى تأثير الجماعات المختلفة على سلوك الفرد الذي يعتبر عضوا فيها ويتفاعل معها ، ويراعي ذلك إعداد الرسالة الاتصالية.

### المطلب الثاني: النماذج الاتصالية للعلاقات العامة

اجتهد الكثير من المنظرين في تقديم نماذج تفسر السلوك الاتصالي للمؤسسة و خاصة فيما يتعلق بالعلاقات العامة في نقل الصورة الذهنية المرغوبة، و على الرغم من أن بعض ممارسي العلاقات العامة يشككون في هذه النظريات و إمكانية تطبيقها، فإن مخططي برامج العلاقات العامة يعتبرون النظرية العلمية أحد أهم أسس النجاح و يؤكدون على أن الفهم الجيد للنظريات يعزز من فرص النجاح في توصيل الصورة المقصودة للجماهير. و من هذه النماذج نذكر:

أولا - نماذج " Gruning "2: كان " جيمس جرونج " أكثر الباحثين الذين عرفوا العلاقات العامة في ضوء سلوك المؤسسة، وقدم "جرونج" أربعة نماذج توضح

<sup>1</sup> محمد احمد اسعد: مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> شذوان علي شيبية: مرجع سبق ذكره، ص 108-128. و رسم محمد الجمال: مصدر سبق ذكره، ص 51-53. بتصريف

طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، و على الرغم من أن هذه النماذج تفسر التطور التاريخي للعلاقات العامة كمهنة، إلا أنها ركزت على طبيعة العملية الاتصالية في توصيل الصورة المقصودة للجماهير المختلفة. و فيما يلي عرض لهذه النماذج:

**1. نموذج المؤسسة الصحفية:** يعد هذا النموذج أقدم أشكال الاتصال التي ظهرت في تاريخ العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، و قد ظهر في نهاية القرن التاسع عشر، و كان هدفه الأساسي الدعاية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى الانتشار، و استخدمته المؤسسات آنذاك لضبط سلوك الجماهير الداخلية والخارجية، حيث استخدمت أسلوب الاتصال الهابط الذي يتميز بالتدفق الأحادي الاتجاه للمعلومات التي تنساب من الإدارة للعاملين و الجمهور الخارجي دون اهتمام بالتغذية العكسية التي تمثل ردة فعل هذه الجماهير، و كان استخدام الأبحاث بهدف القياس غير الرسمي لردود أفعال الجماهير نحو المؤسسة إذا ما استدعى الأمر و لم يكن إعلام الجمهور بالحقائق كاملة بالنسبة للمؤسسة.

**2. نموذج إعلام الجمهور :** ظهر في بداية القرن العشرين، و كان هدفه الرئيسي نشر و بث معلومات قصد تحسين صورة و سمعة المؤسسة، و هنا يتدفق الاتصال في اتجاه واحد، حيث ترسل إدارة العلاقات العامة رسائلها الاتصالية للجمهور دون تلقي الصدى، و هدف الاتصال هنا توصيل الإقناع بالصورة الملائمة للمؤسسة بحيث يوظف جهاز العلاقات العامة مناهج و أساليب العلوم الاجتماعية لزيادة القدرة الإقناعية للجهود الاتصالية لديه، و تلعب الأبحاث دوراً أساسياً في هذا النموذج حيث تستخدم لتقييم استجابة الجماهير للصورة المودعة، و ليس بغرض المعرفة الكافية بالصورة التي شكلتها الجماهير بنفسها عن المؤسسة.

يعمل هذا النموذج على إمداد الجمهور بالمعلومات الصحيحة و المنتقاة بدقة من أجل إقناع الجماهير بصورة المؤسسة المفضلة لديها و جعلها تتكيف مع هذه الصورة، و يكون هدف العلاقات العامة هنا تغيير سلوك الجماهير على المدى القصير، فالهدف الرئيسي للنموذج خدمة مصلحة المؤسسة و تحقيق أهدافها في المقام الأول لذلك وصف بنموذج الإقناع العلمي.

**3. النموذج غير المتوازن:** ظهر في سنة 1920م و كان هدفه هو الآخر من العملية الاتصالية الإقناع لكن الاتصال فيه ينساب في اتجاهين من المؤسسة للجماهير و العكس، و يهدف النموذج في الأساس إلى تحقيق المصالح الخاصة بالمؤسسة، لذا يعمل على إدارة استجابة الجماهير للرسائل الاتصالية التي تصدرها العلاقات العامة. و تهتم المؤسسة بالجمهور من أجل تطوير حملات اتصالية مقنعة و هذا لكسب تأييده، فهي تفرض أن النفع سوف يتحقق للجمهور بالتعاون معها، كما تفترض أن الجماهير المختلفة إذ ما كونت صورة صحيحة عن المؤسسة فسوف يحدث نوع من التكامل بينهما، و يتوقع النموذج أن كل ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات يتقبله الجمهور بغض النظر عما قد يسببه نشاط المؤسسة من مضار أو مشكلات، بينما يرى الباحثون من أمثال " Botan " أن ذلك يتنافى مع المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة، فالمؤسسة التي تنتهج هذا النموذج تتسم ممارستها بعدم التوازن لأنها لا تغير من

إستراتيجية بناء صورتها كنتاج للتأثر بقيم وأراء الجماهير و لكنها تعمل على التأثير في سلوكه بهدف ضبط السيطرة و الخضوع بما تعتقده مناسباً لها. و لقد انتقد "جرونج" و "بوتان" النموذج بحيث اعتبروه غير أخلاقي و غير مسؤول اجتماعياً و غير فعال فهو لا يهتم بمصلحة الجمهور قدر اهتمامه بمصلحة المؤسسة لأن أعضاء المؤسسة ينظرون إليها من الداخل فقط و لا ينظرون إليها كما يراها من هم في الخارج، فمارسوا العلاقات العامة يسعون لفرض الصورة المرغوبة و جعل الجمهور يتقبلها دون الاهتمام بالأضرار التي قد تخلفها على هذا الجمهور، و هذا ما يحيد إدارة العلاقات العامة عن أداء مهمتها التي أنشئت من أجلها، وتصبح مجرد أداة تسعى لكسب احترام الجمهور وتقوية نفوذ المؤسسة دون أي تغيير في السلوك التنظيمي.

4. النموذج المتوازن: ظهر هذا النموذج في سنة 1960، و يعد تطوراً للنموذج السابق، و يستخدم عندما تهدف المؤسسة إلى المحافظة (الوقاية) على صورتها من التشوه أثناء وقوع المشكلات و الصراعات بحيث تعد إلى حلها عن طريق الاستجابة لمتطلبات الجمهور، فهو لا يتوقف عند سعي المؤسسة لجعل الجماهير تتكيف مع صورتها المرغوبة لديها فقط، و لكن يذهب إلى أن المؤسسة نفسها يجب أن تتكيف مع البيئة الخارجية وخصوصاً مع الصورة التي كونتها الجماهير بنفسها عن المؤسسة من جراء معرفتها و وجدانها، فالنموذج يؤكد على تبادل التكيف المتبادل و على تبادل المعلومات و وجهات النظر، و أن عملية الإقناع تكون مبنية على حقائق موضوعية صادقة لذلك يركز على بناء علاقات إستراتيجية مع الجماهير تعتمد على الفهم المتبادل و الاتصال المقنع الفعال في اتجاهين بدل اتجاه واحد. في هذا النموذج، العلاقات العامة تهتم بإقناع الجمهور والتأثير فيه، وللجمهور قوة تأثير توازي قوة تأثير المؤسسة فيؤثر على إدارة المؤسسة لتعديل سياساتها وقراراتها وخططها لتلبية لرغباته واتجاهاته، و لذلك يعد رجوع الصدى (التغذية العكسية) مطلباً أساسياً في أداء جهاز العلاقات العامة لمهنته على أكمل وجه، بحيث يستطيع المرسل أن يحدد طبيعة العلاقة و درجة الاستجابة . و عملية الإقناع لا تحدث إلا بالحوار الموضوعي لبناء علاقات وطيدة تغير فيها كل من المؤسسة و الجمهور سلوكهما نحو الرضا و التعاون، فالفجوة تتسع بين الطرفين عندما تكون مسافة بين ما تقوم به المؤسسة من نشاطات و بين ما يتوقعه الجمهور منها، و من ثم فإن الإسهام الإيجابي للعلاقات العامة هو عملها كوسيط محايد يؤدي دوره عندما تكون هناك حاجة للتغيير بما يتواءم مع قيم و توقعات الجماهير بالاعتماد على خطة إستراتيجية تراعي التوازن في خدمة طرفي المصلحة.

و يرى " جرونج" أن النموذج المتوازن هو أفضل النماذج في اتصال العلاقات العامة خصوصاً عند حدوث الأزمات فهو يعمل على التقاوم المتبادل عن طريق الحوار الموضوعي الذي يراعي مصلحة كل طرف كقاعدة أخلاقية ففي نظره أي عملية تفاعلية لا بد أن تنبثق من الحوار كشرط أساسي لحدوث الإقناع. يستخدم في هذا النموذج نوعين من البحث و هما: البحث التكويني والبحث التقييمي، حيث يستخدم البحث الأول للتعريف بالمؤسسة لدى الجمهور، وتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا فيما يتعلق بردود فعل الجمهور على سياسات المؤسسة واقتراح تغيير أو

تعديل هذه السياسات لتكون أكثر فائدة للجمهور أما البحث التقييمي فيستخدم لمعرفة مستوى التفاهم المتبادل بين المؤسسة و جماهيرها نتيجة لجهود العلاقات العامة. بعد عرض نماذج ممارسة اتصال العلاقات العامة في إيصال الصورة الذهنية للمؤسسة، لا بد من المفاضلة لاختيار النموذج الأنسب، و للتمكن من ذلك لا بد من الإشارة إلى النظرة التكاملية في إدارة المؤسسة، والتي يقصد بها أنه: ليس هناك مدخل واحد صالح كل وقت، ولكل الظروف، وأن المدخل الأفضل يتوقف على طبيعة المؤسسة و البيئة التي تعيش فيها، و طبيعة الموقف الذي تواجهه.

كما يرى "جرونج" أنه مازالت هناك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات و الأبحاث التي تقدم نماذج أفضل تبرز دور العلاقات العامة في عملية صنع القرار و خصوص منها المتعلقة بالصورة الذهنية، و من وجهة نظره أن النماذج صالحة للتطبيق بما يتفق مع خصوصية الموقف الذي تمر به، فالمؤسسة تلجأ إلى أنماط سلوكية متنوعة ولهذا تستخدم نماذج مختلفة كاستراتيجيات للتعامل مع فئات جماهير مختلفة بما يتناسب و احتياجاتها و ما قد تواجهه من مشاكل و النموذج الأفضل الذي يمكن أن تتبناه المؤسسة يتوقف على طبيعة البيئة التي تواجهها و تتفاعل معها.

**ثانيا - نموذج "Pearson"**<sup>1</sup>: قدم "بيرسون" نموذجا للأداء و الممارسة الأخلاقية للعلاقات في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة عن طريق عملية الاتصال الفعّال، فهو يرى أن العلاقات العامة تعتمد في صناعة الصورة الذهنية على القرارات الناتجة عن الحوار بين المؤسسة و الجماهير بغرض التوصل إلى التفاهم المتبادل و التعرف عن ما يرغب فيه كل طرف من الآخر، و خلص "بيرسون" أن المؤسسة تتعرض إلى المخاطر عندما تعتمد على الحوار في اتجاه واحد و أن العلاقات العامة لا تحقق أهدافها إلا إذا وصلت إلى مستوى الاتصال المتمثل و المفتوح في الاتجاهين (نموذج "جونج" الرابع) و تمكنت من التكيف مع بيئتها الخارجية.

و يتطلب الحوار وفقا " لبيرسون" تحقيق شرطين أساسيين و هما:

- يكون للمشاركين في الحوار فرص متساوية في طرح الأفكار و المبادرات، و تقديم تفسيرات و توضيحات.

- يجب أن لا يخضع الحوار لسيطرة طرف على طرف آخر.

و بناء على ذلك يجب على إدارة العلاقات العامة أن تراعي وجود ثلاثة حواجز إذا ما تخطتها يكون الحوار جادا وفعالا، و هي:

- يتوقف الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة على دعم و مساندة الجماهير سواء الأساسية أو العامة.

- لكل أفراد الجماهير الحق في المعلومات المتعلقة بالقرارات التي يمكن أن تؤثر على حياتهم.

- إن اعتماد الاتصال المفتوح في اتجاهين يمكن المؤسسة من التكيف مع بيئتها.

**ثالثا - نموذج "Sharp"**<sup>2</sup>: يرى "شارب" أن تحليل و تحديد الصورة الذهنية للمؤسسة يساعد في عملية التغيير و يعد تحليل الصورة الذهنية عملية معقدة ، و يتطلب

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد: مصدر سبق ذكره ص 55

<sup>2</sup> راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد: مصدر سبق ذكره ص 57

بحوثا موضوعية و مستمرة. و توجد عوامل عديدة و متغيرة تتداخل في عملية التحليل و منها: حجم المؤسسة، و تنوع العاملين، و التباين في أنماط الإدارة. فقد تستمع الإدارة إلى رأي الجماهير بطريقة اختيارية أي استماع من أجل إضفاء الشرعية على سلوك المؤسسة، و خلاصة هذا الاستماع الوصول إلى استنتاجات غير دقيقة عن الصورة الذهنية الفعلية للمؤسسة لدى الجماهير.

و يساعد التحديد الدقيق للصورة في أذهان الجماهير إلى تصحيح سلوك المؤسسة و مضامين البرامج الاتصالية بما يعدل من هذه الصورة. و حدد " شارب " ثلاثة خصائص أساسية يجب أن تتحلى بها عملية الاتصال كقاعدة لتثبيت الصورة المناسبة للمؤسسة و منعها من التدهور، و هي:

● **المصداقية:** عندما تفقد المؤسسة مصداقيتها تجد صعوبة في استرجاعها، لهذا فالأمانة و الصدق من أكثر السلوكيات التنظيمية ذات الأهمية في بناء الصورة الحقيقية، فعدم ثقة الجماهير في المؤسسة له تكلفة مرتفعة ينتج عنها عدم فاعلية الرسائل الاتصالية.

● **الوضوح:** تفقد المؤسسة ثقتها و مصداقيتها عندما يتناقض سلوكها مع متطلبات برامجها الاتصالية و عندما لا تقترن الأفعال بالشفافية و الوضوح، أو عندما يكون هناك اختلاف بين الأقوال و الأفعال هذه التصرفات و غيرها تولد شكوك لدى الجماهير مما يصعب إقناعها عند تدارك المواقف و تصحيحها. على ذلك يجب أن تتصف سلوكيات المؤسسة و إدارة العلاقات العامة بالوضوح و الشفافية و لتأكيد على أن سلوكيات المؤسسة هي انعكاس لأهدافها المعلنة في البرامج الاتصالية.

● **العدالة:** تبدو عملية تحقيق العدالة بين المؤسسة و جماهيرها تحديا لإدارة العلاقات العامة و مهمتها الاتصالية و يعزى ذلك إلى التباين في إدراك العلاقات العامة لما يمكن اعتباره عادلا من وجهة نظر الجماهير و يحقق مصالحهم من جانب و إدراكها لأداء المؤسسة و برامجها الاتصالية من جانب آخر.

● **الاتصال المستمر:** قد تتعرض المؤسسة للعزلة من قبل الجماهير إذا اتسمت علاقاتها معه بالوقئية القصيرة فاستراتيجية الاتصال الفعال تتطلب اليقظة المستمرة لحدوث أي تغيير في سلوك الجمهور من أجل الاستجابة الفورية فشعور الجمهور باهتمام المؤسسة يزدده ثقة فيها و يقوي ارتباطه بها.

## المبحث الثاني: العناصر التي تستند عليها العلاقات العامة في إدارتها للصورة الذهنية للمؤسسة

تعد الصورة الذهنية عنصر أساسي من عناصر إستراتيجية المؤسسة، بحيث أن وقاية أو إعادة تشكيل الصورة الذهنية يتم ضمن إطار تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و من هنا فإن بناء أو تعديل الصورة يعتبر عملية معقدة لأن الصورة لها علاقة بشخصية المؤسسة وبهويتها و ثقافتها وفلسفتها، و التعقيد يكمن في عدم وجود فواصل بين هذه العناصر من جهة وبين الوظائف الداخلية والعلاقات الخارجية للمؤسسة أثناء الممارسة اليومية لأعضائها من جهة أخرى.

### المطلب الأول: علاقة إدارة الصورة الذهنية بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

إن التحدي لبناء الصورة الذهنية المرغوبة يبدأ من قمة المؤسسة، فالفريق الأعلى هو الذي يؤسس الرؤية و الإستراتيجية و يضع الصيغة المطلوبة للسياسة المعتمدة في بناء الصورة حسب زمان و المكان، و ينجح هذا التحدي عندما تخوّل الإدارة العامة جهاز العلاقات العامة بكل الصلاحيات و الوسائل و الإمكانيات اللازمة لنشاطاته الخاصة بإدارة الصورة الذهنية.

**أولاً - علاقة إدارة الصورة الذهنية بشخصية و هوية المؤسسة :** اهتمت أدبيات العلاقات العامة بوضع روابط بين عدة مفاهيم ذات علاقة وثيقة بالصورة الذهنية للمؤسسة، و من هذه المفاهيم كما سبق و بينّا الهوية و السمعة و الشخصية و يجمع بعض الباحثين على أن هوية المؤسسة تعنى بالإجابة على من نحن؟ في حين يرى باحثون آخرون أمثال " Balmer " أن الهوية تبحث في ماذا نحن؟ بينما شخصية المؤسسة تبحث في من نحن؟ .

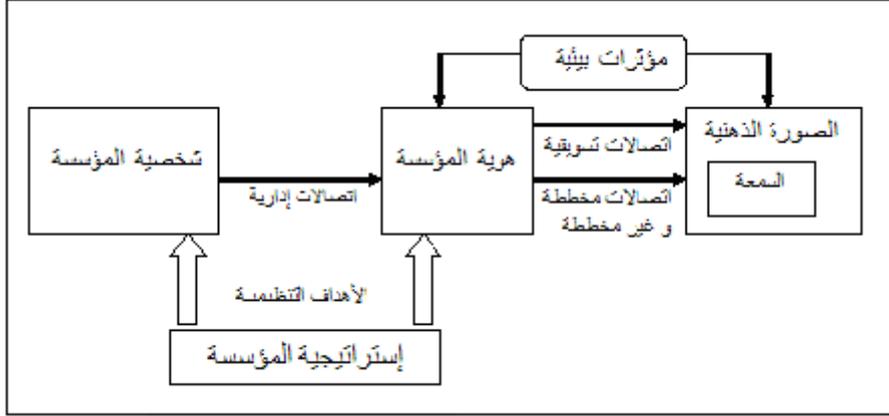
و في دراسة لمؤسسة " Dupont " الأمريكية تبين منها<sup>1</sup>: " أن نقطة البداية في علاقة المؤسسة ب جماهيرها تتمثل في شخصيتها و خدماتها، بمعنى أن فكرة<sup>2</sup> الجماهير تستمد أساساً من السلوك المستقيم للمؤسسة و من نوعية سلعها و ما تقدمه من خدمات ، و على هذا الأساس تقوم العلاقات العامة بعكس لأوضاع المؤسسة و سلوكها و ذلك بتأكيدها و تدعيمها لمكانة المؤسسة و إعلام الجماهير بثقافتها و سلوكها".

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد كامل أحمد صادق: العلاقات العامة و الصورة الذهنية لأجهزة المخبرات، دراسة ميدانية، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، ص 86

<sup>2</sup> يستخدم إصطلاح " الفكرة " في بعض التعاريف على أنه مرادف للصورة الذهنية كما جاء في تعريف سمير محمد حسين في كتابه تعرف العلاقات العامة في مصر، ص 13: يستخدم صطلاح " الصورة" في مجال العلاقات العامة بمعنى فكرة أو المفهومو تتوقف الصورة إلى حد كبير على تداعي الأفكار التي كلما عرف المزيد منها كانت العلاقات العامة أكثر فاعلية.

ويرى الباحثان " Markwich & Fill " وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة و بين إدارة صورتها الذهنية ، بل يؤكدان على إمكانية حدوث تنمية للمؤسسة و تطوير لأدائها بالاستفادة من نتائج بحوث الصورة الذهنية و ذلك على النحو المبين في الشكل التالي:

**الشكل (08): المكونات الرئيسية لعملية بناء الصورة و الهوية و الروابط الحاكمة لاتصالات المؤسسة**



المصدر: علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب القاهرة 1988، ص 145

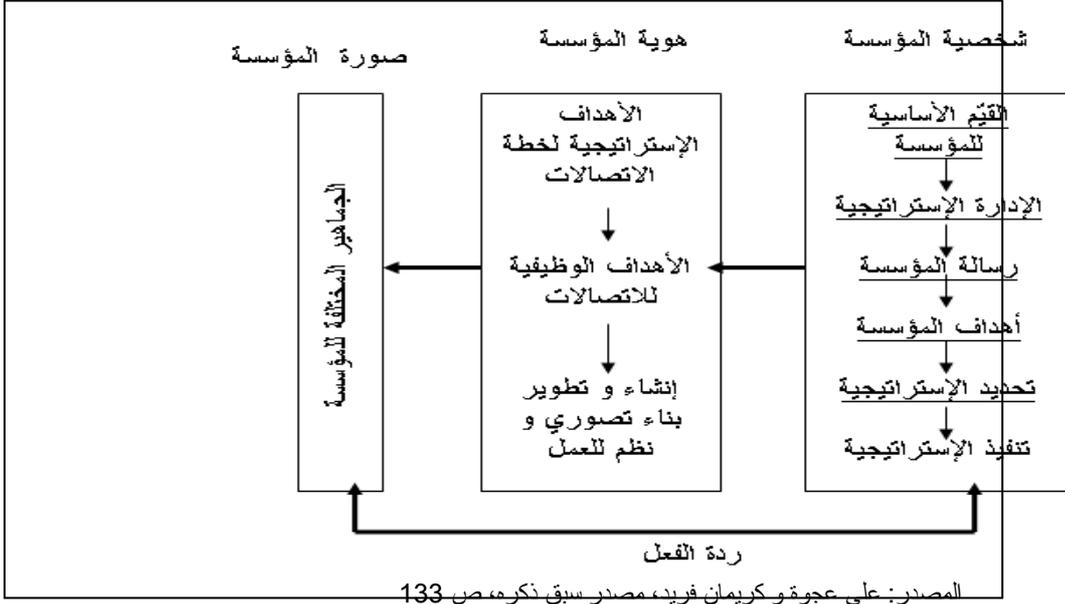
يتضح من الشكل السابق أنه عندما تتخذ المؤسسة قراراتها الإستراتيجية فيعني ذلك حدوث تأثيرات متبادلة بين إدارة الاستراتيجية و إدارة الصورة و التي تتخذ أحد المسارين التاليين:

- التأثير على أنشطة تنمية المؤسسة: و يتبع هذا التأثير تأثير آخر ايجابي على شخصية المؤسسة و هوية المؤسسة و تنقل هذه الأنشطة التنموية من خلال الاتصالات المخططة إلى الجماهير بما يؤدي إلى تطوير وتحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير.
- أن تكشف نتائج بحوث الصورة الذهنية الحالية للمؤسسة عن وجود سلبيات، فتستخدم هذه النتائج من قبل الإدارة لاتخاذ قرارات تعديلية على الإستراتيجية، و من ثم تؤثر هذه القرارات على شخصية المؤسسة و على هويتها و باستخدام الاتصالات يمكن إخبار الجماهير عن التغييرات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تعديل الصورة الذهنية المتكونة لديهم.

و في الحالتين يمكن تطوير إستراتيجية المؤسسة كنتيجة لفهم الصورة الحالية للمؤسسة، ثم يأتي استخدام الروابط الاتصالية لإعلام الجماهير بالتأثيرات التي حدثت على شخصية المؤسسة و هويتها من أجل تعديل الصورة الحالية لدى هؤلاء.

و لتوضيح أكثر للعلاقة الرابطة بين شخصية و هوية المؤسسة من جهة و بين صورتها من جهة أخرى نستخدم النموذج الذي وضعه الباحثان " Shett & Abratt " في عام 1989 يوضح عملية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة انطلاقاً من شخصية و هوية المؤسسة و ذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:

الشكل (09): نموذج " Shett & Abratt " لإدارة الصورة الذهنية



يرى "Shett & Abratt" أن إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة يمر من خلال ثلاث مراحل أساسية هي:

- **المرحلة الأولى:** يبدأ تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة انطلاقاً من تشكيل شخصية المؤسسة وهي مهمة تُلقى على عاتق الإدارة العامة للمؤسسة بالدرجة الأولى، و تتضمن هذه العملية رصد جميع القيم الأساسية للمؤسسة و التي تشكل دورها ثقافة المؤسسة، و الجزء الأساسي الثاني من عملية تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للمؤسسة يتضمن تلك الأنشطة التي تخص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وفي مقدمتها عملية التخطيط الاستراتيجي التي تنطلق من تحديد الرسالة التي يجب أن تتصف بالوضوح و أن تكون سهلة الفهم قصيرة و مختصرة يستطيع تذكرها تصف الموضوع الذي أقيمت من أجله المؤسسة.

لذلك تعتبر الرسالة التي ترسلها العلاقات العامة لجمهورها في غاية الأهمية، فهي تُلخص مجموعة من المحددات والرؤى المهمة مثل: أهداف المؤسسة وأسباب تواجدها وسياساتها وجمهورها الحالي والمرتبب ونوع السلعة أو الخدمة ومزاياها، وتستمد الرسالة أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به على مستوى الإدارة العليا ومساعدتها عند عملية التخطيط، حيث تعتبر رسالة المؤسسة إحدى مكونات الصورة الذهنية الحسنة<sup>1</sup>. وبعد الرسالة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، و من أجل تحقيق هذه الأهداف لابد من صياغة استراتيجية معينة لتحقيق نتائج قريبة من الأهداف من خلال عملية التنفيذ.

- **المرحلة الثانية:** لا تستطيع العلاقات العامة تنفيذ إستراتيجيتها بعيداً عن وجود تصميم لخطة اتصالية تربط المؤسسة بمحيطها الداخلي و الخارجي، و تعمل في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمختلف الفئات الجماهيرية المستهدفة، و تنقل

<sup>1</sup> نصر الدين عبد القادر عثمان: الصورة الذهنية، www.prarabic.com

الخطة الاتصالية الموضوعات التي يجب أن تهتم المؤسسة بالحديث عنها ، أي ماذا تقول؟ و ما كميات المعلومات التي يجب نشرها؟ و كيف يتم قولها؟ و هنا تلعب إدارة العلاقات العامة دورا أساسيا باعتبارها أهم وظيفة اتصالية في المؤسسة. فبعد تشكيل الشخصية تأتي مرحلة اتصال الهوية، فمن خلال استخدام مختلف الأساليب الاتصالية يتم التعريف بهوية المؤسسة و التعرف عليها و تمييزها سواء من خلال عملية استرجاع للمعلومات المخزنة أو من خلال تعزيز المعلومات الحالية بمعلومات إضافية، فالتعريف بالهوية من قبل المؤسسة يؤدي إلى بناء الصورة لدى الجماهير لمختلفة.

- المرحلة الثالثة: تخص تشكيل الصورة الذهنية و التي تعتبر نقطة الالتقاء بين المؤسسة و الجماهير.

ثانيا - العناصر المشكلة للصورة الذهنية لدى الموظفين و العملاء: يشكل الموظفون و العملاء أكثر الجماعات الهامة من ذوي المصالح المباشرة مع المؤسسة، فالموظفون هم مصدر الربح الحقيقي و القيمة المضافة في حين أن العملاء هم من يشترون المنتجات، و انطلاق من هذه الحقيقة فالصورة التي يحملها العملاء لا تختلف عن صورة الموظفين فالعاملون بالمؤسسة هم بمثابة مرآة عاكسة لصورة مؤسستهم بالخارج، فهم ينقلون الانطباع الحسن عنها للجماهير الخارجية من خلال حديثهم عنها و التوصية بها، أما إذا أهملت المؤسسة جمهورها الداخلي فإنه يسخط عليها وينقل عنها صورة سيئة. و من هنا كان ولا بد على المؤسسة الاهتمام بهذين الفئتين من خلال ما تؤديه الصورة من دور في التأثير على سلوكهما.

1. العناصر المشكلة للصورة الذهنية لدى الموظفين: إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها لتكون ثروة لها يبدأ من الداخل إلى الخارج، إذ يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع أفرادها، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام فالجمهور الخارجي يتلقى معارفه عن المؤسسة من خلال رؤية موظفيها و عمالها لها، و من خلال طريقة معاملتهم للغير، وأدائهم لواجباتهم. و المؤسسات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية وفي ذلك ما يبهر أن تبدأ العلاقات العامة من داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

إن أنشطة المؤسسة لا يمكن إن تتجح إلا إذا رضيت جماهيرها عنها ، وعلى هذا يجب على المؤسسة أن تضطلع بواجبها الاجتماعي و الأخلاقي اتجاه جماهيرها الداخلية على أكمل وجه لكسب ثقتهم واحترامهم وتعاونهم معها مما يساعد على اتسام أعمال المؤسسة بالصدق و الأمانة والعدل و الإنصاف وان تتفق أعمالها مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي فالحقيقة عامل أساسي في بناء شخصية المؤسسة ، ولهذا ينبغي إن يراعي المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ والقيم الأخلاقية العالية في تصرفاتهم. ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور بمختلف فئاته تجاه المؤسسة وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث لبناء الاستراتيجية

<sup>1</sup> السيد رمضان، و آخرون: العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 41، بتصرف

المتبعة، وتشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى تكامل جميع دوائر المؤسسة حتى وإن كانت المهمة خاصة بإدارة العلاقات العامة، فإخلال أي إدارة بالعلاقة التي تربطها بالأفراد يسيء إلى عمل العلاقات العامة مما يتطلب جهداً إضافياً منها لعودة العلاقة إلى ما كانت عليه.

**1. الصورة الداخلية و علاقتها بالتحفيز و استراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>:** الصورة الذهنية الداخلية هي نتيجة لكل التمثيلات الذهنية الخاصة بالمؤسسة في عقول أفرادها، و هي قوة يتم قياسها من خلال عاملين أساسيين في تطوير المؤسسة وهما: تحفيز الأفراد و استراتيجية المؤسسة.

● **الصورة الداخلية و تحفيز الأفراد:** تهدف سياسة التحفيز و التوجيه إلى تأمين الاتساق و التكامل بين الصورة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، فقيمة الصورة تتعلق أولاً بالبعد الداخلي المتمثل في توجيه و تحفيز الأفراد و هذه الحقيقة تجد ما يبررها في العلاقة الرابطة بين التمثيل العقلي للمؤسسة في ذهن الفرد و درجة التزامه و انتمائه لهذه المؤسسة، فكل عامل أو مستخدم يملك صورة سلبية يبذل جهداً أقل في عمله و من هنا جاءت الفكرة القائلة أنه على المؤسسة الساعية لامتلاك صورة داخلية إيجابية العمل على تحقيق التوازن بين توقعاتها من أفرادها و توقعات أفرادها منها.

● **الصورة الداخلية و استراتيجية المؤسسة:** إدارة الصورة الداخلية للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجية خاصة بها و لاسيما في قطاع الخدمات، و ذلك للأسباب التالية:  
- الجمهور الداخلي هو أفضل وسيلة للاتصال المباشر بين المؤسسة و محيطها ( اتصال شفهي).

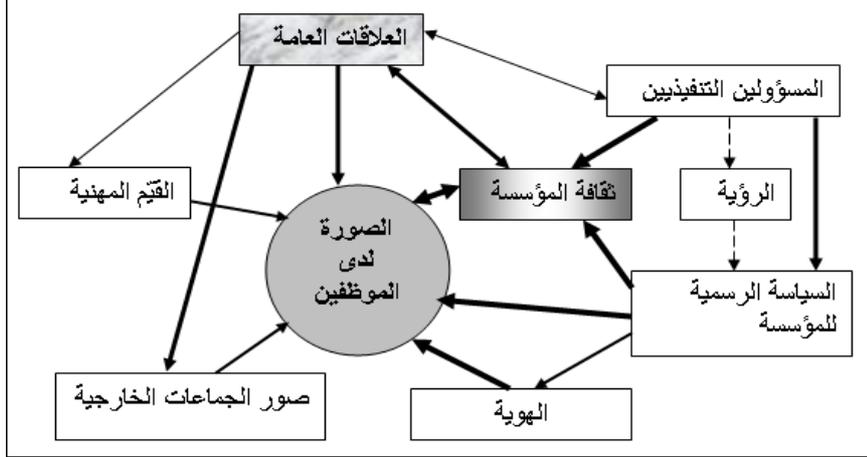
- الجمهور الداخلي هو أفضل سفير للمؤسسة يحمل يومياً في ذهنه صورة المؤسسة.  
- اتصال الصورة المرغوبة يجب أن يكون ذو مصداقية و يعبر عن حقيقة المؤسسة.  
و تتأثر الصورة الخارجية بشدة بما يقدمه الأفراد من أفكار عن مؤسستهم للمحيط الخارجي، و لأن الأفراد لهم علاقات مباشرة مع زبائن المؤسسة خارج أو ضمن إطار العمل، فهم ينقلون انطباعاتهم و آرائهم للجمهور الخارجي و بالنسبة للمؤسسات الخدماتية تتشكل صورتها الخارجية من عنصرين أساسيين هما:  
- نوعية علاقة المؤسسة بجمهورها الخارجي ( الزبائن).

- الصورة الداخلية التي يقدمها الجمهور الداخلي للزبائن و الجمهور العام.  
و إذا كان الأفراد هم من يبيعون منتجات المؤسسة و يستقبلون زوارها ويقدمون خدماتها و يطورون تنافسيتها وإذا قبلت فكرة " الجودة " في أداء المهام، فهذا يعني أن جودة مخرجات المؤسسة يعتمد على كفاءة و أداء الأفراد خصوصاً في مؤسسات الخدمات. و عليه فتطوير الأعمال يستند في المقام الأول على نوعية الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة

**2. العناصر المشكلة للصورة الداخلية:** تتشكل صورة المؤسسة لدى موظفيها من مجموعة عناصر متداخلة لا يمكن الفصل بينها، لكن تأثير هذه العناصر في تشكيل الصورة يكون بدرجة متفاوتة، و هذا ما يبيّنه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Nadine Leclaire : l'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines , <http://communicationorganisation.revues.org/1824>

الشكل (10): العناصر المشكلة لصورة المؤسسة لدى الموظفين



المصدر: غراهام داوولينغ، ترجمة وليد الشحادة: تكوين سمعة الشركة، الهوية و الصورة و الأداء، مكتبة العبيكان، السعودية، ط 1، 2003 ص 106، بتصرف

تشير الأسهم الموجودة في الشكل إلى حجم تأثير العوامل الداخلة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة، و تزداد درجة التأثير من الأسهم المتقطعة إلى الأسهم شديدة السواد. و يتضح من خلال الشكل أن تشكيل الصورة المطلوبة لدى الجماهير الداخلية بحاجة إلى نشاطات متعددة و على كافة العناصر فالإخلال بواحد منها يعني التشويش في جزء من الصورة، ولذلك على جهاز العلاقات العامة التحرك على كامل المستويات من خلال: المساهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية، العمل على نشر القيم المهنية، رصد صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، العمل مع المسؤولين التنفيذيين من أجل التقيد بالأخلاق التنظيمية لأنهم المعنيون أيضاً بتنفيذ مخطط الصورة المرغوبة التي تتوي المؤسسة بناءها في عقول موظفيها و عمالها.

و الملاحظ من الشكل أيضاً أن عنصر ثقافة المؤسسة يلعب دور مهم في تشكيل الصورة، لأن الثقافة تؤدي دوراً مهماً في التأثير على سلوك العامل الفرد من خلال الحكم على معايير هذا السلوك لتحديد ما السلوك المقبول وما السلوك المرفوض، و ذلك بتركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في ذهنه لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل وغيرها من المعتقدات. وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها<sup>1</sup>: مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المؤسسة. وتعرف كذلك بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم وكذلك مع الجمهور الخارجي. كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المؤسسة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة.

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمي في التنويع بقرعة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26 عدد 2، 2010، ص 123

و تتكوّن الثقافة التنظيمية من عدة عناصر يُجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المؤسسة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المؤسسة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.
  - **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
  - **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة، وغالبًا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.
  - **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة. و مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء، والتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
  - و يقول "المرسي" وآخرون أن ثقافة المؤسسة تتكون وتتشكل من العناصر السابقة، إلا أنهما يضيفان بعض الاعتبارات والتي من أهمها:
  - الصفات الشخصية للأفراد العاملين، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
  - الخصائص الوظيفية، ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الأفراد إلى المؤسسات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
  - البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمؤسسة، حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.
  - المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مادية ومعنوية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
- بينما يضيف "أبو بكر وطه" مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية وهو مكون الأخلاقيات، وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات المؤسسة مما يلي:
- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة ثم المجتمع.
  - أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
  - أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

إذا كان الهدف النهائي للثقافة التنظيمية هو تحديد سلوك الفرد المرغوب فيه بالنسبة للمؤسسة، فإن السلوك له علاقة مباشرة بالمعرفة والوجدان، الأمر الذي يجعل

الثقافة التنظيمية على صلة مباشرة بتشكيل الصورة الذهنية هذا من جهة. و من جهة أخرى فمن خلال القيم و المعتقدات يكون للثقافة التنظيمية ارتباط وثيق بهوية المؤسسة التي ترتبط هي الأخرى بتشكيل الصورة الذهنية<sup>1</sup>. أيضا تدخل القيم والمعتقدات في تكوين الأخلاق التنظيمية التي تضبط تصرفات المؤسسات اتجاه محيطها الداخلي و الخارجي، والتي هي إحدى المبادئ الهامة التي يعمل جهاز العلاقات العامة في المؤسسة على ترسيخها في حركة الأفراد. و من خلال هذه العلاقات المتنوعة يكون للعلاقات العامة دور مهم في بناء الصورة الذهنية الداخلية المرغوبة للمؤسسة من مدخل الثقافة التنظيمية، التي تحاول غرسها كباقي وظائف المؤسسة في أذهان العمال والمستخدمين.

و الملاحظ من الشكل أيضا وجود علاقة مباشرة بين الصورة الذهنية و العلاقات العامة و التي مفادها أن جهاز العلاقات العامة يلجأ إلى معرفة أو تشكيل أو ترميم الصورة الذهنية عن طريق عملية البحث أو من خلال برامج تخطيطية مخصصة لهندسة الصورة المرغوبة. و يبقى في النهاية أن جهاز العلاقات العامة لا يستطيع أن يحقق هدفه من الصورة ما لم يتم العمل بتوازن ما بين العمل على تحقيق مصلحة المؤسسة من جهة و الاهتمام بتحقيق منافع العمال و احتياجاتهم و الحرس على حل مشاكلهم من جهة ثانية، فالاهتمام بالعمال ينشئ روح الجماعة والتعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية مما يجعلهم مستعدين لتلقي أي تأثير ايجابي من المؤسسة .

**II. العناصر المشكلة للصورة الخارجية لدى العملاء:** بعد أن تهيأ المؤسسة بيئة داخلية مناسبة تساعدها في نقل الصورة الحقيقية للزبائن و غيرهم من الجماهير الخارجية، تكون قد عملت بمبدأ " قبل أن تبدأ بالعمل الدعائي، أعر صورتك الذهنية اهتماما خاصا "، و هكذا نجد أنه لا يمكن لأي مؤسسة التنازل عن صورتها الذهنية في بنود مفكرتها الرسمية .

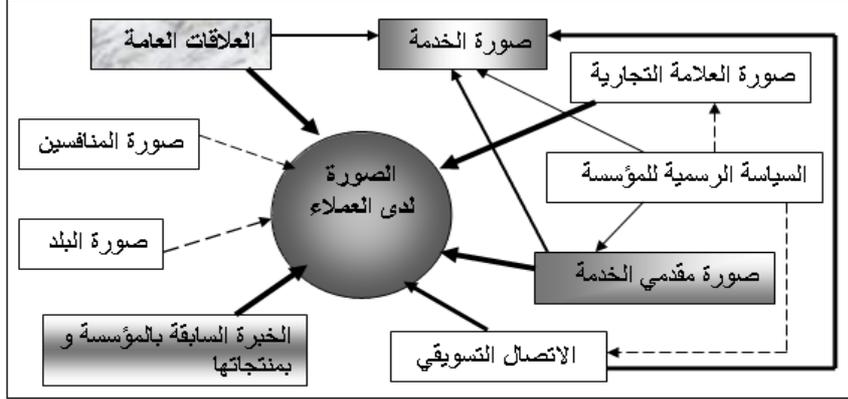
لقد كان ينظر في القديم إلى السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسات على أنها العناصر الأساسية التي تكوّن الصورة الذهنية في أذهان المستهلكين، و لكن ثبتت أن المنتجات ليست المؤثر الوحيد على صورة المؤسسة، بل أن الصورة تشمل على كل ما يصدر من المؤسسة، و كل التطورات و التحسينات في المنتجات، بالإضافة إلى استجابتها لكل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر على عقول ووجدان الجماهير، وهي جميعها عناصر متداخلة تزداد تعقيدا كلما كبر حجم المؤسسة و توسع نشاطها. بينما يرى بعض الباحثين أن الصورة الذهنية تتكون من تصرفات موظفي و عمال و مديري المؤسسة، و لكن البحوث الحديثة أثبتت أن الصورة الذهنية لا تتكون من التصرفات ولكنها تتكون من انعكاسات هذه التصرفات إلى جانب الانعكاسات الأخرى عن كل ما يصدر من المؤسسة أو يتصل بها ككيان له وجوده في المجتمع. فجمهور المؤسسة يكون أكثر فاعلية عندما يكون تصوره موافق للتجربة التي تعرض لها، فهو سينتظم حسب تصوراته بشكل طبيعي.

و تتشكل الصورة الذهنية لدى العملاء من جملة من العناصر لا تختلف في قوة تأثيرها عن بعضها البعض خصوصا بالنسبة لمؤسسة الخدمات، فصورة المؤسسة الخدماتية

<sup>1</sup> أنظر الفصل الثاني في علاقة الصورة بالهوية و السمعة

حساسية جدا للتغير، فأى خلل يصيب أحد هذه العناصر يظهر تأثيره على الصورة بسرعة، و ذلك لكون الخدمة ليس لها طابع مادي و هي متصلة مباشرة بمقدم الخدمة و لأنها تستهلك في الوقت الذي تنتج فيه، و أمام هذه الخصائص و غيرها على المهتمين بالعلاقات العامة في مؤسسة الخدمات الاهتمام الكاف و المتوازن بين جميع هذه العناصر المكونة للصورة الخارجية التي يوضحها الشكل التالي:

**الشكل (11): العناصر المشكلة لصورة المؤسسة لدى العملاء**



المصدر: غراهام داوولينغ، تكوين سمعة الشركة، لهوية و لصورة و الأداء، مكتبة العبيكان، السعودية، ط 1، 2003 ص 107، بتصرف يظهر في الشكل أن الصورة الخارجية للمؤسسة تركيبة لمجموعة صورة جزئية أو فرعية مترابطة فيما بينها، بحيث نجد مثلا أن صورة الخدمة غير مستقلة عن صورة مقدم الخدمة و لا عن صورة العلامة التجارية التي ترتبط بصورة البلد و هكذا. و تظهر شدة العلاقة بين الصورة الذهنية و الصور الجزئية المكونة لها بحسب شدة سواد الأسهم الرابطة بينهما.

و تعتبر الصور الجزئية بمثابة العوامل الرئيسية التي تشكل الصورة العامة لدى الزبائن، و يمكن القول بأن هذه العناصر التي يفكر بها الزبائن و حالة شعورهم نحو المؤسسة يتأثران بالقيمة النسبية التي يدركها هؤلاء، بحيث إذا قدمت المؤسسة قيمة أفضل سواء في مجال الخدمة أو في مجال الاتصال و نقل الحقائق و المعلومات و ما إلى ذلك تزداد صورتها تحسنا، ذلك أن القيمة الجيدة هي تلك التي تكون معروفة على نطاق واسع من الزبائن، فالمعلومات الصادقة التي تقدمها العلاقات العامة عن المؤسسة تترك أثر إيجابي في وجدان المستهلك وهو الشيء الذي يزيد من تثبيت صورة المؤسسة لديه، فالزبائن إذا شعروا بالرضا يحسنون الظن في المؤسسة.

سبق و ذكرنا أن كل مكونات المؤسسة تساهم في بناء صورتها الذهنية، و على هذا الأساس لا تستطيع العلاقات العامة أن تحسن أو تشكل صورة للمؤسسة في وجود صورة مشوهة للخدمة أو لمقدم الخدمة أو تناقل معلومات سلبية عن المؤسسة في محيطها الداخلي و الخارجي أو في وجود مواقف سيئة للمؤسسة مع زبائنها، كل هذه العوامل و غيرها سواء مجتمعة أو متفرقة تساهم بقدر كبير في بناء الصورة، أما دور العلاقات العامة فيأتي ليزيد من تثبيت أو تحسين الصورة أو إعادة بنائها في حالة إذا كانت باقي العناصر المكونة للصورة سليمة و تؤدي دورها الصحيح.

في العديد من المواقف تسيء صورة مقدم الخدمة إلى صورة المؤسسة حتى و إن كانت الخدمة جيدة فالتصرفات البعيدة عن الأخلاق و المسؤولية الاجتماعية و العلاقات

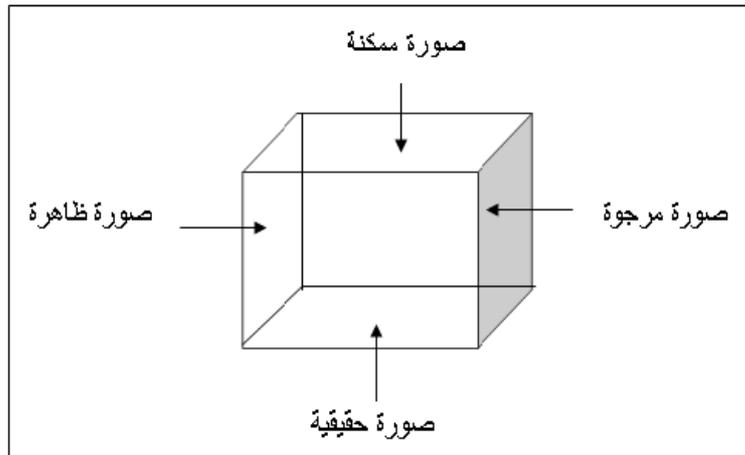
الإنسانية للموظفين تترك انطبعا سيئا في وجدان الزبائن مما ينعكس سلبا على صورة المؤسسة و على صورة الخدمة، فسوء المعاملة و الاستقبال والحديث مع الزبائن مثلا وعدم اطلاعهم على حقيقة تفاصيل الخدمة التي قد يفاجئون بها بعد استهلاكهم للخدمة ينشئ استياء في نفوسهم و هذا يؤدي لاحقا و في معظم الحالات إلى تغيير المؤسسة في قراراتهم الشرائية القادمة إلى مؤسسات أخرى تقدم نفس الخدمات النمطية.

### المطلب الثاني : متطلبات تشكيل الصورة الذهنية

ماذا نقول؟ لمن؟ لأي هدف؟ و بأي وسيلة؟، أسئلة لا بد من الإجابة عليها بالتحديد لأي مؤسسة ترغب في تشكيل صورة ايجابية لها في أذهان جماهيرها، فسيرورة تشكيل الصورة ليست عملية هيّنة بل تحتاج إلى وقت طويل و جهد كبير، و في هذا يقول " ايفي لي": العلاقات العامة مسؤولة كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على لإصلاح ثم إعلام الناس بذلك، و إن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة الجمهور ونصح المؤسسات بتغيير خططها و تعديل سياستها لخدمة المصلحة العامة، ثم إعلام الناس بما تقوم به هذه المؤسسة من أعمال تهم و تخدم مصالحهم.

أولا - دور سياسة العلاقات العامة في تشكيل الصورة: لقد وجد الباحثون صعوبة في تحديد شكل موحد للصورة الذهنية ذلك لأن للصورة أربعة أوجه، فكل وجه يعكس مرحلة أو وضع معين للمؤسسة و لهذا مثلت الصورة على أنها مضلع مربع الشكل كل واجهة فيه تمثل وجها للصورة كما يبينه الشكل التالي:

### الشكل (12): الأوجه المتخلفة للصورة



Source : Thierry libaert, le plan de la communication, DUNOD. Paris 2000 . p 113

حسب الشكل كل صورة تعكس حقيقة معينة للمؤسسة، فالفرق بين الصورة الظاهرة و الحقيقية هو في كون الأولى تمثل الصورة الحالية التي يحملها الجمهور، و قد تكون

هذه الصورة سليمة (حقيقية) أو مشوشة لأن جزء (الصورة الخارجية) منها تكون نتيجة الإشاعات و الاتصالات الشخصية بين أفراد الجماهير الخارجية ويتم التعرف على هذه الصورة من خلال عملية استقصاء. أما الصورة الثانية، فهي الأكثر موضوعية و التي تولدها هوية المؤسسة، فأقل ما يقال عن الجزء الخارجي لهذه الصورة أنه مطابق لجزئها الداخلي و هذا ما يجعل منها صورة حقيقية تمثل واقع المؤسسة.

أما بالنسبة للصورتين الباقيتين، فالاختلاف بينهما يكمن في كون الصورة الممكنة صورة مرضية لحد ما في ظروف معينة، و هي كل ما استطاعت المؤسسة توصيله إلى جماهيرها في حدود إمكانياتها و العوائق التي يفرضها السوق و المنافسين. أما الصورة المرجوة فهي موجودة في مخيلة المؤسسة، و هي غايتها المستهدفة في ذات الوقت كما أنها الصورة المثالية و التي ليس لها بديل و لا يمكن التنازل عنها، و هي أيضا الصورة التي تحصل من خلالها المؤسسة على أقصى منفعة من خلال تحقيق أكبر قيمة و أوسع و أعلى سمعة. و تعتبر الصور الممكنة نتيجة لمرحلة من مراحل تكوين الصورة المرجوة التي لا يمكن تحقيقها في مدة قصيرة بل بناؤها يتم وفق اختيار استراتيجي مدروس على قواعد علمية، فهي تحتاج إلى عملية تخطيط و وضع برامج مرحلية و تخصيص إمكانيات كافية و ما إلى ذلك.

و أمام هذه الأوجه المختلفة للصورة تتطلب سياسة العلاقات العامة أربعة قواعد تتبعها في قيادتها للصورة كما يجب الالتزام بها لأنها إذا ما احترمت تجعل من صورة المؤسسة صورة ايجابية، حقيقية، ثابتة و أصلية، و هذه القواعد تتمثل في<sup>1</sup>:

**I. صورة حقيقية:** يجب أن تُعرف الصورة على حالتها الحقيقية، فحملة تشكيل الصورة ليست بعملية طلاء لداخل المؤسسة كما لخارجها باللون و الصبغة ذاتها، فمن الخطورة أن تسعى المؤسسة لتشكيل صورتها المرغوبة لدى زبائنها بعيدا عن صورتها الحقيقية مستعملة تزييف الحقائق و اعتماد رسائل اتصالية معلوماتها كاذبة و خاطئة. فالفجوة الموجودة بين الصورة التي تطلقها هوية المؤسسة و الصورة التي تسعى العلاقات العامة لتشكيلها تسقط المؤسسة في موقف سيء ينعكس عليها سلبا و يبعد زبائنها عنها.

**II. صورة ثابتة تدوم لسنوات:** لكون الصورة تحمل مصير و غرض المؤسسة فهي من الناحية النظرية ثابتة فطول أمدها يعتبر منطقيا أحد عناصر فاعليتها، في حين أن الصورة غير الحقيقية سرعان ما تزول و تختفي.

**III. صورة أصلية:** لا جدوى من وضع سياسة لصورة المؤسسة إن لم تكن هذه السياسة تهدف إلى تمييز المؤسسة عن باقي منافسيها، بل قد تؤدي السياسة الخاطئة إلى طمس خصائص المؤسسة و انصهارها ويكون هذا الأمر أشد أهمية بالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع نشاط تتصف خدماته بالتمطية، و لتقادي السقوط في مثل هذه الوضعية فما على المؤسسة إلا أن تجعل لنفسها شخصية مختلفة تمكنها من اكتساب صورة أصلية خاصة بها.

**IV. صورة ايجابية:** تمثل الصورة الايجابية الغاية التي تسعى إليها العلاقات العامة من خلال السياسة المنتهجة في رسم صورة المؤسسة، فتعرف الزبائن على المؤسسة

<sup>1</sup> Marie-Hélène Westphalen : op cit, p11-14

من بين جميع المؤسسات هو امتحان صعب تجتازه العلاقات العامة بنجاح خصوصا في قطاع الخدمات.

و في الحقيقية ما تبحث عنه العلاقات العامة هو صورة طيبة ايجابية تكون حقيقية و مستمرة و أصلية و هذه الصفات تجعل من الصورة جدار واقيا من الضربات المرتدة الناتجة عن الإشاعات السلبية.

فالصورة الجيدة تعني رأسمال ثقة يستحق الدفاع عنه لأنه مصدر قيمة للمؤسسة، و تركز عليه في تنافسيتها فمن خلاله تُختار المؤسسة، و به تُحترم، وهو الذي يدافع عنها في بعض المواقف الصعبة، و على هذه الأسس فأهم ما يميز الصورة الجيدة أنها فاعلة و تفاعلية، فهي فاعلة كونها تستخدم في التصدي للمنافسين تحسن النتائج الاقتصادية و الأداء المالي. أما كونها تفاعلية فهي أداة تمكن من تجنب المشاكل الصعبة و تحد من انتشار الإشاعات و تتقذ أثناء الأزمات<sup>1</sup>.

و من المزايا التي تتحصل عليها المؤسسة من جراء الصورة الايجابية: جذب أفضل العناصر للعمل بها، تزداد قدرتها على اجتذاب مساهمين جدد، تتوسع سمعتها ما إلى ذلك. فقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على جهود العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة قامت بها مؤسسة "دلتا" الأمريكية على عينة من الجماهير الداخلية و الخارجية أن للصورة الذهنية تأثير كبير على اتجاهات الجماهير نحو مؤسساتهم، و أن الأفراد يعكسون مدركاتهم على منتجات المؤسسة عند اتخاذ قرار الشراء، كما أشارت الدراسة إلى أن الصورة الطيبة لها تأثير هام على شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة<sup>2</sup>.

**ثانيا - مراحل تشكيل الصورة الذهنية:** أي تجربة جديدة في تشكيل أو ترميم الصورة الذهنية يتم استقبالها وتفسيرها بطريقة من أربع طرق<sup>3</sup>:

- إما أن تضيف إلى التصور الحالي الموجود معلومات جديدة
- أو تدعم التصور الحالي
- أو تحدث مراجعات طفيفة على هذا التصور
- أو ينتج عنها إعادة بناء كامل للتصور

و تحتاج العلاقات العامة إلى معرفة المراحل الرئيسية التي يتم إتباعها في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة وتصنف هذه المراحل وفق الترتيب التالي:

**I. مرحلة إنشاء الصورة:** و هي مرحلة تشكيل شخصية المؤسسة و خلق صورة ايجابية لنفسها، و تعتبر مرحلة صعبة لان الجماهير يكون لها شك فيما لا تعرفه، و لهذا ينبغي على المؤسسة أن تتبع استراتيجية اتصالية فعالة لبناء صورتها و كذلك زيادة قدرات العاملين في إدارتها المختلفة، خاصة إدارة العلاقات العامة على إنتاج رسائل تبني صورة ايجابية لهذه المؤسسة<sup>4</sup>.

**II. مرحلة المحافظة على الصورة :** و هي مرحلة المحافظة على تلك الشخصية، فبعد أن تقوم المؤسسة بخلق صورة ايجابية عنها، يتوجب عليها المحافظة عليها و الحرص

<sup>1</sup> Marie-Hélène Westphalen : op cit, p11

<sup>2</sup> علي عوجة و كريمان فريد: مصدر سبق ذكره، ص ص 144، 145

<sup>3</sup> أليسون فيكر، ترجمة عبد الحكيم الخزامي: مصدر سبق ذكره، 83

<sup>4</sup> محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 189

على ديمومتها. و هذه عملية تستوجب إقامة اتصال مستمر مع جماهير المؤسسة، بغية الحصول على آرائهم و ردود أفعالهم، و ذلك بإقامة اتصال حواري دائم مع هذا الجمهور يضمن الحصول على رجع الصدى، و بالتالي التعرف على ما قد يعرض صورة المؤسسة للخطر و تفاديه للحفاظ على صورة ايجابية دائمة<sup>1</sup>.

**III. مرحلة استعادة الصورة :** و تأتي هذه المرحلة عندما تدخل المؤسسة في أزمة تسيء إلى سمعتها بشكل عام و تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بصياغة استراتيجيات اتصالية لاستعادة صورتها الايجابية، و إعادتها اعتمادا على صورتها الأولى. و في حالة نجاح المؤسسة في استعادة صورتها الايجابية، فإنها تعمل على الحفاظ عليها من جديد و في حالة الفشل فان المؤسسة تعمل على إعادة تشكيل نفسها، أو تغيير اسمها أو الاندماج مع مؤسسات أخرى<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: اتصال العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة

يرى " بول قاريت " الذي تولى مسؤولية العلاقات العامة بشركة "جنرال موتورز" الأمريكية عام 1931م : إن العلاقات العامة « ليست وسيلة دفاعية تجعل المؤسسة في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه ». و عليه

<sup>1</sup> سليمان صالح: مرجع سابق ، ص 30

<sup>2</sup> سليمان صالح: مرجع سابق ، ص 30

فالعلاقات العامة إذا ما أرادت بناء صورة طيبة و إيجابية للمؤسسة أن تنطلق من الواقع و أن تكون أنشطتها تسير وفق خطة استراتيجية محكمة. فإذا نجحت في كسب ثقة الجمهور و تأمين رضاه و ولائه و كسب تعاطفه، تكون قد حققت الهدف الذي وجدت من أجله.

ولهذا على المكلفين بإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الاهتمام بتشكيل الصورة الذهنية وفق درجة تأثيرها على سلوك مستهلكيها، فصناعة الصورة هي عملية متكاملة لا يمكن التنازل عن إحدى مراحلها سواء تعلق الأمر بقياس الصورة ، أو بالتخطيط البرامج اللازمة بالبناء و الصيانة و المحافظة على هذه الصورة. و قبل التطرق إلى دور العلاقات العامة في صناعة الصورة نتعرض إلى تأثير الصورة على سلوك المستهلكين باعتبارهم الجمهور الخارجي الأول المستهدف من هذه الصورة لأن أهمية الصورة من أهمية تأثيرها.

### المطلب الأول: علاقة اتصال الصورة بسلوك المستهلك

الأمر الذي لا يختلف عليه اثنان بالنسبة لأي مؤسسة و منها خصوصا تلك التي تنشط في قطاع الخدمات هم الزبائن الذين يشكلون شريان الحياة فيها، و هو الأمر الذي يستدعي الاهتمام الزائد في المحافظة على هذه الفئة و إعطائها العناية اللازمة. فالصورة تؤثر على سلوك الزبائن، و لها دور في اتخاذ قراراتهم الشرائية فهي تدفعهم كما قد تصدهم، أو تغير اتجاهاتهم.

**أولا - تدخل الصورة في مراحل قرار الشراء عند المستهلك:** يؤكد "بولندج" لأن الكيفية التي يتصرف بها الإنسان تعتمد على الصورة الذهنية، وأن أي تغيير يصيب الصورة سيبعث بالضرورة تغييرا في السلوك، ولذلك يرى "بولندج" أن طبيعة الصورة وكيفية تشكيلها و التغيير الذي يطرأ عليها، يعتبر من الأمور الهامة التي يجب أن يهتم بها هؤلاء الذين مهمتهم التأثير في الجماهير و قياس اتجاهاتها<sup>1</sup>.

بينما يرى " Nha NGUYEN " أن الصورة الذهنية تمثل الإطار الذي يضم مجموع انطباعات واتجاهات الأفراد نحو المؤسسة، فالصورة عنصر معلوماتي يستخدمه المستهلك في عملية تقييم الخدمة أو المنتج<sup>2</sup>. و بهذا يؤكد " Nha NGUYEN " على أن سلوك الفرد يتأثر بالصورة التي يحملها أكثر من المعرفة التي تقدمها المعلومات التي يتعرض لها عن قصد، وهذا يعني أن الأفراد يتصرفون وفق ما يؤمنون به و يعتقدون أنه صحيح و ليس حسبما هو في الواقع صحيح.

ففي دراسة حول تأثير صورة المؤسسة على سلوك الجماهير، تبين من نتائجها وجود علاقة وثيقة بين صورة المؤسسة و سلوك الجماهير اتجاهها، فالصورة من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، لأنها تولد المناخ النفسي المؤيد أو المعارض لأهداف المؤسسة و كيفية تحقيقها لهذه الأهداف، و تصل إلى هذه النتيجة ( النجاح

<sup>1</sup> علي عوجة، مرجع سبق ذكره، 07

<sup>2</sup> Nha NGUYEN: «le renforcement de l'image des entreprises de service » Revue Française de gestion, Février 1993

أو الفشل) بما تخلفه من تأثير سلبي أو ايجابي على سلوك الجماهير اتجاه المؤسسة و منتجاتها وخدماتها<sup>1</sup>.

و الصورة الذهنية التي يحملها المستهلك مكونة من جزأين : الوظيفة و العاطفية. فالجزء الوظيفي يشمل الخصائص الملموسة القابلة للقياس و التي من خلالها تتم عملية المقارنة بين المؤسسات المتنافسة، خصوصا في مجال السلع و الخدمات، الأسعار، و ما إلى ذلك. أما الجزء العاطفي فيمثل العوامل النفسية التي يعرب عنها المستهلك في شكل مشاعر و اتجاهات نحو المؤسسة، و هذه العواطف تتبع من تقييم محدد للجانب الوظيفي للصورة التي يحملها الفرد عند تجربته مع المؤسسة.

و من أجل تعزيز أو تشكيل هذه الصورة على العلاقات العامة أن تضغط على عنصرين مهمين سبق ذكرهما و الذين لهما تأثير مهم في صناعة الصورة و هما: البيئة المادية و أفراد الجمهور الداخلي وخصوصا الموجودين منهم في الصف الأمامي و المكلفين بالتعامل مباشرة مع الزبائن، فهذين العنصرين يشكلان واجهة لاستقبال المؤسسة لزبائنها و هي نقطة اتصال مباشرة بينهما و التي تكوّن أوّل انطباع لدى الزبون أو تغيير آخر كان موجودا. فبالنسبة لموظفي الاتصال يجب أن يتمتعوا بثلاث مميزات: الكفاءة في العمل، المظهر اللائق و السلوك المطلوب. أما البيئة المادية فينبغي تصميمها لهدف تأثيرها ايجابيا على مواقف و معتقدات الزبون بحيث يجب الاهتمام بديكور المؤسسة و بقواعد الاستقبال و غيرها. لكن يجب أيضا الاهتمام بتحفيز ورضا موظفي الاتصال لأن في ذلك تأثير على أدائهم.

و من منظور " Kapferer Laurent & " إن الصورة تؤثر على قرار الشراء، فالمستهلك حساس اتجاه مؤسسة معينة إذا حاول الإجابة على عبارة " من هي المؤسسة التي أنتجت هذا المنتج؟"، وهذا يعني أنه أخذ في الحسبان المؤسسة عند اتخاذ قراره في الشراء. و وضع " Kapferer & Laurent " مجموعة من الأسئلة تساعد على معرفة إذا كان لصورة المؤسسة دور في خيارات المستهلك و هذا انطلاقا من تحديد مشكلته و تعتبر هذه الأسئلة بنود أساسية في معرفة أثر الصورة على قرار الشراء، كما تعتبر أيضا بمثابة أدوات قياس للصورة إذ ما رغبت أي مؤسسة في إجراء تقييم لصورتها الخارجية من جانب الزبائن. و تتمثل هذه البنود في<sup>2</sup>:

- أفضل أن أشتري منتجات مؤسسة أعرفها
- يمكن أن أتردد على شراء منتجات مؤسسة أعرفها
- لما أشتري منتج أنظر إلى علامته ( رمز المؤسسة، اسمها ....)
- لما أشتري منتج أخذ في الحسبان المؤسسات المتعاملة في ميدان النشاط
- أختار منتج انطلاقا من المؤسسة التي تنتجه
- معرفة المؤسسة المنتجة للسلعة و الخدمة مهم جدا

<sup>1</sup> Nha NGUYEN : « Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service » Recherche et Application en Marketing, Vol.6, n°2/91

<sup>2</sup> عصام سليمان، صورة المؤسسة و أثرها على القرار الشرائي، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009، ص 125

وإن كان للصورة تأثير على سلوك المستهلك فهذا يعني أن الصورة تتدخل في مراحل قرار الشراء، لكن في أي مرحلة تتدخل الصورة كعامل مؤثر، و حسب "M. Ratier" فإن تدخل الصورة يكون كالآتي:

- I. **مرحلة التعرف على الحاجة:** معرفة الحاجة بالنسبة للمستهلك تتبع من حالة عدم الرضا المرتبطة بوجود مشكلة في الاستهلاك، فهذه المشكلة ستكون المصدر في عملية الشراء فمن وجهة نظر " M. Dubois " تنشأ مشكلة كلما كنا على بيّنة من وجود فجوة كافية لإحداث ردة فعل بين الواقع كما ندركه نحن و بين الحالة التي نحكم عليها بالأكثر مرغوب فيه، و ما إن تعرف الحاجة يبدأ المستهلك في البحث عن المعلومات.
  - II. **مرحلة البحث على المعلومات:** عملية البحث عن المعلومات الخاصة بحل المشكلة المحددة في المرحلة الأولى تأخذ شكلين: بحث داخلي و بحث خارجي. و في كلتا الحالتين فإن الصورة تلعب دورا بقدر ما خصوصا من جانبها المعرفي، فهي تساعد المستهلك على دراسة المعلومات ومعالجتها و استحضار الأهم منها.
  - III. **مرحلة تقييم البدائل:** في هذه المرحلة يقوم المستهلك بانتقاء الخصائص أو الصفات التي يفضلها، وقد يأتي تفضيله لهذه الخصائص بناءا على جوانب الصورة أو على الصورة كاملة. أيضا قد يكون لديكور مكان العرض و رجال البيع من الموظفين في المؤسسة تأثير في اتخاذ قرار الشراء وفي تحسين صورة المنتج أو العلامة أو المؤسسة أو الكل معا.
  - IV. **مرحلة ما بعد الشراء:** ما يميز هذه المرحلة هو أن المستهلك يقيم المنتج بعد استخدامه أو استهلاكه له، و هنا يجد نفسه أمام نوعين من المشاعر: الرضا أو عدم الرضا، و يمتد تأثير هذه المشاعر إلى قرارات الشراء المستقبلية أين يقرر المستهلك الشراء من عدمه. ومن جهة أخرى تؤدي المشاعر أيضا إما إلى تكوين أو تعزيز أو تشويه صورة المؤسسة التي يحملها المستهلك في ذهنه.
- ثانيا - استراتيجيات الإقناع و التأثير في اتصال الصورة الذهنية:** لم يعد السؤال عن أهمية الاتصال وضرورته في العلاقات العامة محل جدل أو نقاش بين الممارسين للمهنة، لأن الاتصال الفعال لا يتوقف عند مجرد رسالة معيّنة و إنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة تجذب انتباه الجماهير فيفهموها و يصدقوها ثم يستجيبون بالطريقة التي يريدونها القائمة بالاتصال. و لهذا يعد الإقناع ضرورة أساسية في اتصال العلاقات العامة، فبدون إقناع لن يكون للصورة المرغوبة تأثير على سلوك المستهلكين، و على هذا الأساس لابد أن يزود اتصال العلاقات العامة بأساليب و تكتيكات اقناعية لكي يصل إلى غايته المرجوة.
- I. **استراتيجيات الإقناع في اتصال الصورة:** يقول "هنري فورد": " إذ كان هناك شيء وحيد للنجاح، فإنه يكمن في القدرة على فهم وجهة نظر الآخرين و رؤية الأشياء من زاويتهم كما لو أنك تراها من زاويتك. بينما يرى "جون. د. روك فيلر": " أن القدرة مع التعامل مع الناس سلعة يمكن شراؤها، كالسكر و القهوة و إنني لأدفع لشراء تلك القدرة ثمنا أكثر من أي شيء آخر تحت الشمس. و يؤكد " فريديريك دوغلاس " ذلك بقوله: إذا كنت أتقن الإقناع فيمكنني أن أحرك العالم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان و آخرون، مصدر سبق ذكره، ص 95

تتفق هذه الأقوال جميعها على أهمية الإقناع في تحقيق الأهداف، و يعرف الإقناع على أنه: القدرة على تحفيز قِيم و معتقدات الآخرين من خلال التأثير على أفكارهم وأفعالهم عن طريق استراتيجيات محددة<sup>1</sup>. كما يعرف أيضا على أنه عملية فكرية و شكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر، و إخضاعه لفكرة ما. فهو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات و الاعتقادات أو السلوك. كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصا يقوم بعمل ما عن طريق النصح و الحجة و المنطق<sup>2</sup>.

الملاحظ من التعاريف السابقة أن عملية الإقناع تتم وفق العديد من أشكال الاتصال التي يمكن أن تستخدمها العلاقات العامة و في ذلك إشارة للاتصال الشخصي و الجماهيري و المكتوب و ما إلى ذلك، و الإقناع أسلوب يستخدم الدليل و الحجة، و هو غاية تسعى إلى التأثير بأفكار معينة على الاتجاهات و الاعتقادات و السلوك بمعنى التأثير على الجوانب المعرفية و الوجدانية و السلوكية للطرف المستهدف، و الإقناع كما يوجه إلى الفرد فقد يوجه للجماعة. أيضا لا يمكن التوصل للإقناع من أول اتصال، فهو يحتاج إلى وضع استراتيجيات اتصالية محددة و متعددة حسب المواقف التي تمر بها المؤسسة.

الإقناع يمثل تحديا لمخططي و مصممي برامج رسم الصورة المرغوبة للعلاقات العامة، و إقناع الجماهير من خلال الرسائل الاتصالية يستدعي توظيف حجج و أدلة مؤكدة و واضحة تبين الفوائد التي يتلقاها المتلقي على المستويين العقلي و المادي. فجماهير المؤسسة لا تتأثر بالرسائل ما لم يقرن الإقناع بفائدة، و هنا يؤكد "زيغ زيغلير" على أنه « يمكن للفرد أن يحصل على كل شيء يريد في حياته فقط إذا ساعد عددا كافيا من الناس في الحصول على ما يريدونه ». و تدعى هذه الفلسفة بفلسفة الربح المزدوج ( الإقناع بالربح مقابل الربح).

و إذا كان الإقناع يبدأ من الفكرة و طريقة التعبير عنها، و أسلوب و كيفية نقلها، فهو يحتاج إلى مجموعة من القواعد إذا ما طبقت في الاتجاه الصحيح تؤدي إلى الإقناع المستهدف، و هذه القواعد نذكرها في الآتي<sup>3</sup>:

- الكلمات عبارة عن رموز تستعمل للتعبير عن الأشياء، أو الأفكار، أو المفاهيم، أو التجارب أو الأحاسيس.
- الكلمة الواحدة من الممكن أن تحمل معاني كثيرة، و يكون لها أكثر من استعمال.
- عند استخدام الكلمات الرمزية في الاتصال، فعالباً ما يكون الاعتماد على الشمولية دون التفاصيل.
- من خلال انتقال الكلمات بين الناس و تبادلهم لها، يتحدد المعنى الذي يتصل بالعلاقة بين الرموز أو الموضوعات أو المفاهيم التي تعود عليها.
- من الكلمات ما يمكن أن تكون لها معان ظاهرة، و أخرى باطنية.

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان و آخرون، مصدر سبق ذكره، ص 96

<sup>2</sup> إبراهيم بن صالح الحميدان: الإقناع و التأثير دراسة تأصيلية اسلامية، مجلة جامعة الامام، العدد 49، محرم 1926هـ، ص 249

<sup>3</sup> معتصم بابكر مصطفى: استراتيجيات الإقناع، <http://www.khutabaa.com/index.cfm?method=home.con&ContentID=610>

وقد عرض الباحثون ثلاث استراتيجيات نظرية للإقناع، يخاطب كل منها نفس المتغير التابع، وهو السلوك العلني لمتلقي الاتصال وتشمل هذه الاستراتيجيات:

1. الاستراتيجية الديناميكية النفسية: تقوم الافتراضات الأساسية في علم النفس على المؤثر والاستجابة عند الفرد وذلك أن الخصائص النفسية تشترك في تحديد السلوك على النحو التالي:

- المؤثرات تُستقبل، وتُكتشف بواسطة الأحاسيس من المحيط الخارجي.  
- خصائص الكائنات العضوية تشكل نوع الاستجابة التي ستحدث، و يتيح ذلك ظهور بعض أشكال السلوك.

و بما أن الفرد تركيب معقد من مكونات بيولوجية، عاطفية وإدراكية (معرفية)، فمن بين هذه الأنواع الثلاثة تركز الاستراتيجية الديناميكية النفسية على عوامل عاطفية أو على عوامل إدراكية، إذ من المستحيل تعديل عامل بيولوجي موروث كالتطول، أو الوزن، أو الجنس برسائل اتصالية تنقل للجماهير، لكن من الممكن استخدام هذه الرسائل لإثارة الانفعال كالفرح و الغضب و الفلق و الخوف وغيرهم و التي تكون مهمة عندئذ في تشكيل الاستجابة التي تحاول استراتيجية الإقناع ربطها بالسلوك. فمن بين الخصائص الداخلية المحددة للسلوك توجد: الاحتياجات، الدوافع، المعتقدات، المخاوف، القيم المواقف و ما إلى ذلك، و من بعض هذه الخصائص ما يعتبر موروثا كالاحتياجات الإنسانية، و منها ما هو نتيجة عملية تعلم كالتصرفات وحالات الفلق، و في هذه الاستراتيجية تحظى الخصائص المكتسبة بالتعلم بأكثر قدر من الاهتمام. و بما أن العواطف عنصر أساسي في عملية الإقناع إلا أنها لا تستخدم إلا في مواقف محددة خاصة كتلك التي على صلة بالجوانب الإنسانية، و لذا فإن حملات الإقناع لا بد أن تهدف إلى التأثير على العوامل الإدراكية لأنها مؤثرات على السلوك و من ثم فإنه إذا كان من الممكن تغيير الإدراك ( المعرفة) فسوف يتغير السلوك .

ومن هنا يمكن القول: إن جوهر الاستراتيجية الديناميكية النفسية هو أن الرسالة الاتصالية الفعالة هي تلك التي لها خواص قادرة على تغيير الخصائص النفسية و الإدراكية معا للأفراد، بحيث أنهم سوف يستجيبون بشكل علني نحو الشيء الذي هو هدف الإقناع، وبعبارة أخرى فإن مفتاح الإقناع الفعال يكمن في تعلم جديد على أساس أن المعلومات التي يقدمها المحاول بالإقناع يفترض أن تغير من التركيب النفسي الداخلي لمتلقي الاتصال ( الاحتياجات، التصرفات المخاوف...).

و كلا الخصائص النفسية و المكتسبة تتأثر بكيفية ما بالرسالة الاتصالية، ذلك أن كل ما يحتاجه رجل العلاقات العامة هو ترتيب حدوث عملية التأثير التي هي جوهر الإقناع، فبالنسبة لـ " شارلز ريموند " يرى أن الاتصال يقوم على أساس سلسلة بسيطة من الحوادث سماها بثلاثية: تعلم - أشعر - اعمل، و حسب هذه النظرية يتلقى الجمهور المعرفة عن علامة تجارية أو مؤسسة فتؤدي تلك المعرفة إلى تغيير في المواقف اتجاه هذه العلامة أو تلك المؤسسة ثم يظهر الموقف في شكل تفضيل مما يجعل هذا الجمهور يُقبل على هذه العلامة أو المؤسسة كما قد يمتنع عنها.

و بالرغم من انتشار صيغة « غير المعرفة لتغير السلوك » إلا أن " جيرالد ميلر " يرى أن الاستراتيجية الإدراكية لا تعتبر منهجا موثوقا في كل الحالات يتحقق به تغيير

السلوك عن طريق الإقناع، خصوصا باعتبار أن الموقف هو المتغير الرئيسي و في هذا يقول : إن تشكيل الإقناع كعملية يقوم فيها مؤثر رمزي ( رسالة مقنعة) بإحداث نزعات داخلية تقييمية ( مواقف أو وجهات نظر أو تصور ) تحرك بالتالي سلوك علني مرغوب فيه ( استجابة لأهداف مقنعة) يكون الأمر مفهوما. و مع ذلك لا يمكن أن نتوقع في كل الأحوال أن يتصرف الجمهور بطرق موصوفة في وصفة اتصالية إذا لم يكونوا مهتمين بهذه الوصفة ( الرسالة الاتصالية).

**2. الاستراتيجية الثقافية الاجتماعية:** بينما تقوم الافتراضات الأساسية لعلم النفس على أن السلوك يمكن السيطرة عليه من قوى داخل الفرد، فإن العلوم الاجتماعية تفترض أن قدراً كبيراً من السلوك الإنساني تشكله قوى من خارج الفرد.

فتفسيرات السلوك البشري التي تبحث في العوامل خارج الفرد كان لها دور أقل في وضع استراتيجيات الإقناع مما فعلته الاستراتيجية النفسية، ومع ذلك فهي تقدم أساساً خصباً تقوم عليه نظريات بديلة تحاول توضيح كيفية توجيه السلوك بواسطة اعتبارات أخرى غير الإدراكية و العاطفية. فليس من الصعب أن تظهر القدرة القوية للثقافة العوامل الاجتماعية في تشكيل و توجيه السلوك البشري، ولهذا السبب فإن مثل هذه العوامل الخارجية يمكن أن تهين أساساً للإقناع، مع افتراض أنه يمكن للفرد تحديدها، أو التحكم فيها.

و إذا بحثنا في تاريخ العلاقات العامة نجد أن هذه الاستراتيجية استخدمت في تشكيل الأفكار اتجاه منتج ما و من ثم اتجاه المؤسسة، ففي أعقاب نهاية الحرب العالمية الأولى و عندما كان التدخين بالنسبة للنساء أمر غير مقبول اجتماعياً و ثقافياً إذ كان على نطاق واسع أن النساء اللواتي يدخلن يفقدن قيمتهن الأخلاقية و هو الأمر الذي جعل شركات السجائر تفقد نصف السكان الذين لا يشتركون، و أنهم إذا استطاعوا إعادة تغيير السلوك لجعل النساء يدخلن فسوف ترتفع مبيعاتهم . و لمعالجة هذا الوضع أسندت مهمة تغيير ثقافة المجتمع الأمريكي إلى رجال الاتصال و منهم " ادوارد بيرنز " حيث سعى هذا الأخير إلى إقناع الجماهير و تغيير صورتها السلبية اتجاه النساء المدخنات و نجح " بيرنز " من خلال الرسائل الاتصالية التي كانت مقنعة لحد كبير بحيث صار تدخين المرأة يعبر عن الحرية و المساواة التي يتميز بهما المجتمع الأمريكي .

**3. استراتيجية المعاني:** هناك نهج ثالث للإقناع يكفله التأثير في المعاني، فالعلاقة بين السلوك و المعرفة عرفت منذ زمن بعيد على يد الكثير من العلماء و من بينهم أفلاطون و أرسطو اللذان بيّنا أن للمعاني دور مهم في تشكل المعرفة كما تعد ركناً أساسياً في تحليل السلوك البشري، و أعيد اكتشاف هذا المبدأ من قبل علماء معاصرين وجدوا أن المعاني ترتبط باللغة و أن كل منهما يعتبر وسيلة جيّدة للفهم و التصرف إزاء شيء معين، و اكتشف علماء الاجتماع أن مفاهيمنا الداخلية ( أي المعرفة) تزودنا بتعريفات للموقف، فإذا اعتقدنا أن موقفاً ما حقيقي، فإنه يجعلنا نتصرف و كأنه حقيقي. و أدمج علماء الاتصال هذا المبدأ في صياغتهم للكيفية التي تؤثر بها العلاقات العامة على سلوك الجماهير فالصور تتشكل في الذهن و تؤثر في حركة السلوك الذي نتصرف به اتجاه شيء معين، فالمعرفة التي تقدمها العلاقات العامة تساعد في ترتيب و توضيح المعاني الداخلية في شكل جدول للموضوعات التي يفكر بها الفرد، و أخيراً فإن

الرسائل الاتصالية للعلاقات العامة تنشئ و توسع و تستبدل و تثبت المعاني في عقولنا و بالتالي تؤثر هذه التعديلات على الصور المكونة في الأذهان. و تستخدم العلاقات العامة في إنشاء ودعم الصور الذهنية مصادر غير محددة للمعلومات، تعمل على صياغة أو تعديل المعاني التي خبأها الجمهور عن المؤسسة. ويتضمن نموذج المعاني أساساً المقترحات المتشابهة التالية:

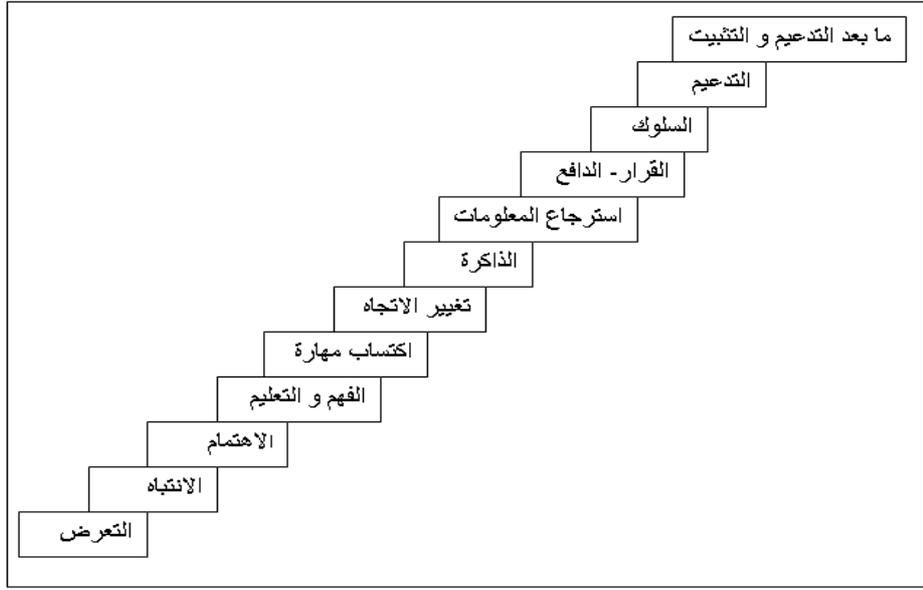
- الذاكرة عند الفرد تتيح تطوير المعرفة.
- المعرفة موجودة على شكل مفاهيم، وهي تركيبات لها أسماء أو تصنيفات للمعاني التي يذكرها الأشخاص.
- معاني المفاهيم يمكن للشخص أن يحصل عليها إما عن طريق الاتصال الحسي المباشر، أو من خلال التفاعل الرمزي مع الجماعات التي تستخدم اللغة.
- اللغة هي مجموعة من الرموز ( اللفظية وغير اللفظية) تستخدم في تمييز وتسمية وتصنيف المعاني المتفق عليها
- العادات أو الاتفاقات، توحد الروابط بين الرمز والمعنى، وبهذا فهي تتيح عملية الاتصال.
- رموز اللغة المتفق عليها، التي يستخدمها جمهور معين، تشكل فهمه، أو تفسيره، أو سلوكه تجاه موضوع معين.

## II. استراتيجية التأثير في اتصال الصورة: ارتباط التأثير بالإقناع و يصعب في بعض

الوقت التقريب بينهما ذلك أن التأثير يقترب من الإقناع، لكن يوجد من الباحثين من وضع تمييز بين اللفظين، فالإقناع يكون في الفكر (المعرفة) و العاطفة (الوجدان)، بينما التأثير يكون في السلوك ( الرغبة أو عدم الرغبة)<sup>1</sup>. و من أسباب فشل البرامج الاتصالية هو افتراض أن الجمهور ينلقى الرسائل الاتصالية و يهتم بها و يستجيب لها على اعتبار أن إقناع المتلقي برسالة معينة هو الهدف الأساسي لعملية الاتصال في العلاقات العامة، و يعتبر تحديد الكيفية التي تأثر بها الرسالة في ذهن المتلقي قد يختلف عن قصد المرسل و هذا يحول دون تحقيق التأثير المطلوب و من النماذج التي اهتمت باستجابة الجمهور نموذج سيرورة التأثير (نموذج الدومينو) إذ يعد هذا النموذج من النماذج الهامة التي اهتمت بتحديد كيفية الاستجابة المرسل للرسالة الاتصالية، و يفترض النموذج أن الرسالة للاتصالية تمر بعدة مراحل تقع ما بين بث الرسالة الاتصالية والاستجابة السلوكية لها، و يعكس هذا النموذج الرؤية التماثلية للعلاقات العامة ( النموذج الثنائي الاتجاه) و يمر النموذج باثنتي عشرة مرحلة متسلسلة، كما يركز على الاستراتيجيات الخاصة بالرسالة الاتصالية في العلاقات العامة، و الشكل التالي يبين نموذج سيرورة التأثير:

### الشكل (13): نموذج سيرورة التأثير

<sup>1</sup> ابراهيم بن صالح الحميدان، مصدر سبق ذكره، ص 249

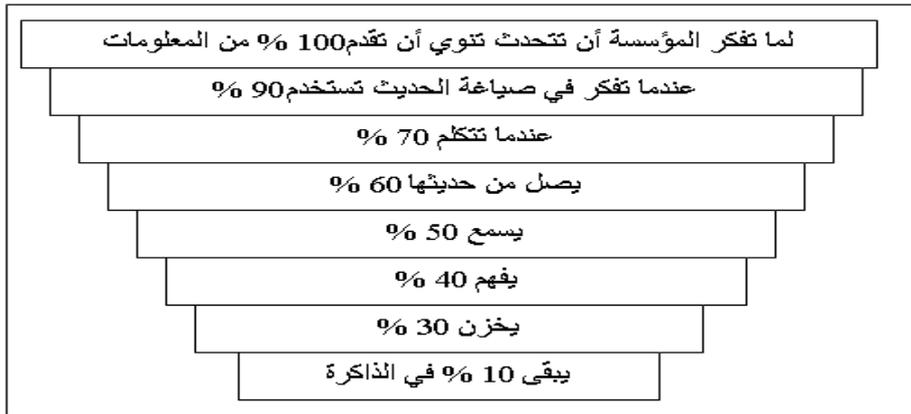


المصدر: راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ص 224

- **التعرض:** و يعني تعرض الجمهور لرسالة العلاقات العامة ، و يوعز معظم الباحثين أن فشل العلاقات العامة في عملية تشكيل الصورة الذهنية إلى هذه الخطوة، فمجرد نشر الرسالة لا يعني أن الجمهور استجاب لها.
- **الانتباه:** يجب على الرسالة أن تجذب انتباه الجمهور سواء من خلال شكلها أو مضمونها، و لهذا على رجل العلاقات العامة أن يأخذ في الحسبان عند تصميم حملة اتصالية مراعاة الكلمات و اللغة و المعنى والألوان و لوقت ما إلى ذلك حتى لا تأتي الرسالة بنتائج عكسية.
- **الاهتمام:** تعمل الرسالة التي تجذب انتباه الجمهور على إثارة اهتمامه، و يعني ذلك أن المتلقون قبلوا بمضمون الرسالة و يتناقشون حولها، لذلك تسمى هذه المرحلة بمرحلة التورط، و الاهتمام لا يتحقق إلا إذا عملت العلاقات العامة على تلبية احتياجات و رغبات الجمهور، فإن تمكنت من تورطه فذلك يعني أنها تستطيع توجيه استجابته للصورة الذهنية المرغوبة للمؤسسة.
- **المهارة:** قد تختلف مهارة تفسير الرسالة من فرد لآخر من جمهور المؤسسة، و لذا تعتبر المهارة من العوامل الأساسية في تحقيق الاستجابة، فقد يصعب على المتلقي فهم الفكرة إن لم تكن لديه المهارة الكافية للاستماع و الاستيعاب، فالعلاقات العامة الناجحة هي التي تحترم مهارات جمهورها و تقدم له رسائل تتناسب و هذه المهارات.
- **الفهم:** الانتباه و الاهتمام لا يعني في كل الأحوال أن الجمهور فهم مضمون الرسالة كما تريدها العلاقات العامة فقد يساء فهم الرسالة إما بسبب تعرضها للتشويش ، أو أن القناة التي تمررها لم تكن مناسبة و إما لأسباب أخرى و لهذا يجب أن تجري العلاقات العامة دراسة قبلية على مضامين الرسالة و القنوات المستخدمة في بثها لتتأكد من أنها لن تتغير المضمون و التأثير في عملية النقل.

- **الإقناع (تغيير الصورة):** يعتبر الإقناع ضروري في تأكيد أو تغيير أو بناء الصورة الذهنية الحالية، فكثير من الأفراد لديهم صورة ايجابية عن مؤسستهم و مع ذلك يحتفظون بها لأنفسهم و لا ينقلونها لمن حولهم.
- **الذاكرة :** تعمل الذاكرة على تخزين المعلومات التي تقدمها الرسائل الاتصالية، و تشير بعض الدراسات أن هناك لكل عملية اتصال معوقات تسمح ببقاء 10 % فقط في الذاكرة من المعلومات الموجه للجمهور المتلقي لأن ذاكرة الفرد محدودة، و تعود أسباب الإلتلاف من مرحلة إلى أخرى بسبب نقص الانتباه التشويش الخارجي و سوء فهم المضمون و الجدول التالي يبيّن نسبة المعلومات أثناء انتقالها من المؤسسة إلى المتلقي:

#### الجدول (05): نسبة انتقال المعلومات أثناء عملية الاتصال



Source : Marie Camille DEBOURG et autres : pratique du marketing, berti edition , 2 édition,2004, p 464

أمام هذه المعوقات و غيرها و في ظل محدودية ذاكرة الفرد، على القائم بالعلاقات العامة في المؤسسة أن يصاحب الرسالة الاتصالية بعناصر تسهل تذكرها مثل ربطها بحدث معين.

- **استرجاع المعلومات:** قدرة الفرد على تخزين المعلومات لا يعني أنه يمكنه استرجاعها كلها في الوقت المناسب و على هذا الأساس تعمل العلاقات العامة على ربط الرسالة الاتصالية بمؤثرات و شعارات تساعد الفرد في استحضار الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة كلما كانت هناك إشاعات تسيء للمؤسسة و صورتها.
- **القرار:** تتعلق الدوافع بالأسباب التي تجعل الجمهور يهتم بالرسالة الاتصالية و يستجيب لها، و تتضح أهمية البرنامج الاتصالي للعلاقات العامة في رسم الصورة الذهنية عندما تُقدم الفائدة التي تعود على الجمهور في المقام الأول و على المجتمع و البيئة في المرتبة الثانية.

● **السلوك:** يقاس نجاح العلاقات العامة في مدى استجابة الأفراد السلوكية لاتصال الصورة المرغوبة واستجابة الفرد لمدة قصيرة لا يعني أن المؤسسة حققت أهدافها نظرا لكون الصورة تتميز بالثبات النسبي، وعلى هذا الأساس يجب أن تواصل العلاقات العامة حملاتها الاتصالية و أن تجعل من الابتكار و الإبداع استراتيجيات في برامجها الاتصالية للحفاظ على استجابات جمهورها.

● **التدعيم:** تدعيم الصورة الذهنية الإيجابية و وقايتها من الأضرار غاية لا تستطيع العلاقات العامة التنازل عنها فأي انحياز للمؤسسة عن تلبية حاجات جمهورها و تحقيق فوائده بالإضافة لتعرضه للإشاعات السلبية المستمرة ستغير من صورته الذهنية و تفقدوا ايجابيتها، و هذا الوضع يولد لدى الأفراد عدم إمكانية للاستجابة للرسائل الاتصالية التي تحاول إعادة الصورة إلى أصلها. و من أجل تفادي هذه الأضرار على العلاقات العامة أن تحمل برامجها الاتصالية وسائل تدعم باستمرار الاستجابة الايجابية للصورة المرغوبة و حمايتها من كل محاولة لتشويهها.

● **تثبيت ما بعد السلوك:** تعد الخطوة الأخيرة في مرحلة بناء السلوك الايجابي، فهذه المرحلة تتطلب وضع تقييم للصورة المقدمة للجمهور إن حققت غايتها المطلوبة، فالفشل و النجاح صفتان متلازمتان قد تصيب إحداهما أي حملة اتصالية ، لذا يمثلان تحد بالنسبة للقائمين على العلاقات العامة.

توضح المراحل السابقة الذكر صعوبة عملية إقناع الجمهور المستهدف و التأثير فيه، و تحتاج هذه العمليات إلى استراتيجيات اتصالية تأخذ الجمهور المستهدف كنقطة مركزية في تخطيط برامج الصورة المرغوبة، و قد أشار " ماجوير، 1989، Mcguire " أن نسبة النجاح المتقابلة في كل خطوة من خطوات هذا النموذج لا تتجاوز 50 % و على ذلك فإن تعرض مليون شخص لرسالة اتصالية يعني أن 500 ألف التفتوا إليها و أن 250 ألف اهتموا بمضمونها و أن الرسالة فهمت من قبل 125 ألف و هكذا في بقية المراحل حتى نصل إلى 489 فردا فقط من التزموا بثبات السلوك ( الصورة الايجابية) على فترة طويلة نسبيا.

و تقدم هذه الأرقام نظرة متشائمة للعلاقات العامة في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للبناء و الحفاظ على الصورة لكن ليست كل هذه المراحل إجبارية لحملة العلاقات العامة، فقد تتوقف عند تغيير المعرفة، أو عند تغيير السلوك وذلك حسب الهدف من الحملة مع إمكانيات و قدرات المؤسسة.

و لعل تعدد مراحل النموذج السابق و عدم قدرة العلاقات العامة في بعض المؤسسات المحدودة الإمكانيات على استيفائها، دفعت إلى انتقاده على اعتبار أنه ألغى الجانب النفسي و أعتبر أفراد الجمهور عقلانيون و منطقيون دائما، و هذا أمر ترفضه الدراسات النفسية و الاجتماعية التي تؤكد أن السلوك الإنساني تحكمه الجوانب النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية، و هذا دفع ببعض الباحثين أمثال " Chen & Chaiken , 1999 " إلى دمج هذه المراحل في ثلاث مستويات:

- **المستوى القاعدي :** و يقابله المستوى المعرفي في مراحل إنشاء الصورة أو السلوك، و يتضمن هذا المستوى التعرض لدى الجمهور، و هو يقيس المدخلات ( المعرفة) التي يواجهها الجمهور.

- **المستوى المتوسط:** و يقابله المستوى الوجداني، و يشمل التطورات التي تحدث على المدخلات كالاستقبال و الإدراك و الفهم و التذكر، بمعنى كل العمليات التي تحصل في الذاكرة و الوجدان.

- **المستوى النهائي:** و يقابله المستوى السلوك، و يشمل المخرجات من تغيير في الاتجاه و الحركة.

### المطلب الثاني: إدارة العلاقات العامة للصورة الذهنية

تتطلب الصورة الذهنية الايجابية من القائمين على العلاقات العامة متابعة مستمرة على مستوى التخطيط و القياس، و لهذا يؤكد علماء التسويق و الإدارة على أهمية إدارة و تطوير الصورة الذهنية باعتبارها أحد العوامل المنتجة للسمعة و الميزة التنافسية و لما لها من صلة بولاء الزبائن و بالنوايا الحسنة اتجاه المؤسسة بالإضافة إلى أنها رأس مال معنوي لا يقل أهمية عن باقي موجودات المؤسسة، فالصورة الجيدة ذات أثر بالغ القوّة على ترويج المبيعات.

و الصورة مهما كانت ثابتة يظل ثباتها نسبيا، فهي تتعرض لعوامل تعمل على تغييرها، و لهذا تستوجب الصورة الصيانة و الوقاية و إعادة البناء في حالة الإلتلاف.

إدارة المؤسسة بنفسها لصورتها المرغوبة أكثر أهمية لها من تلك التي تأتيها من مصادر خارجية عنها على الرغم من الدور الذي تقوم به الوكالات المتخصصة في العلاقات العامة، فالصورة ثروة استراتيجية لا تقع فقط على عاتق العلاقات العامة، و إنها هي في الأصل مسؤولية مشتركة، و تنفيذها واجب على كل موظف لأن الموظفين يكسبون جيّدا من الصورة الإيجابية، و هم الخاسرون أيضا إذ كانوا يحملون صورة سلبية.

**أولا- قياس الصورة:** إن المكان الأكثر خطورة للنظر إلى الجمهور هو الجلوس خلف طاولة المكتب، و إذا كان الجمهور لا يعرف شيئا عن المؤسسة، فالمؤسسة لديها مشكلة، و لهذا لا يستطيع أحد أن ينكر الحقيقة الواحدة لقياس تفكير الجمهور بالمؤسسة هو التوجه إليه بسؤال، و هذا قد يبدو للبعض أمر سهل، لكنه صعب التنفيذ، و السبب في ذلك أنه يستهلك الوقت و المال.

و تكمن أهمية قياس الصورة للمؤسسة، لأنه يمكنها من معرفة الأتي<sup>1</sup>:

- تحديد قائمة خاصة بالصورة تحتوي على نقاط القوّة و الضعف
- تحديد الوضعية بالنسبة للمنافسين أو ما يعرف بالتموقع.
- قياس التطور من منظور إعادة التموقع.

<sup>1</sup> Marie Camille DEBOURG et autres , op,cit, p 581

تعتبر منهجية البحث و المؤلفة من ثلاث مراحل طريقة جيدة لدراسة الصورة الذهنية و قياسها، و تضم هذه المراحل:

**1. المرحلة الأولى:** تعنى هذه المرحلة بالقياس النوعي للصورة، حيث تتم العملية على الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة في ذات الوقت، كم تحدد مختلف العناصر المكوّنة للصورة. و يهدف القياس النوعي إلى حصر كل ما يشكل مركز الضعف أو القوة للمؤسسة أو لتنافسيّتها.

يستخدم في القياس النوعي أساليب بحث مختلفة تكشف عن الصفات المميزة للصورة و عن القيم الخاصة المرتبطة بالجمهور، و ينبغي أن تستغل العلاقات العامة نتائج البحث في إجراء تغيير العناصر المحركة للصورة ( مبادئ العلاقات العامة). و الأساليب الأكثر استخداما في القياس النوعي هي<sup>1</sup>:

- فحص أفكار المؤسسة لصورتها المرغوبة.

- إجراء مقابلات مع بعض أفراد الجمهور الخاص.

- إجراء مقابلات مع فئات من الجمهور العام.

يمكن إتباع الأساليب الثلاثة المذكورة، لكن المعمول به هما الأسلوبان الأول و الثالث لأن التقييم يكون للصورة التي ترغبها المؤسسة و للصورة العامة التي يفضلها الجمهور المستهدف. و عند إتباع أسلوب المقابلات من المهم جدا أن تتوخى العلاقات العامة الدقة في اختيارها للأشخاص الذين تستند لهم مهمة المقابلة إذ يجب أن يكونوا على دراية تامة بمجموعة الخصائص التي يستخدمها الجمهور في تقييمه لصورة المؤسسة أما بالنسبة لفئات الجماهير المختارة، فمن المفيد أن تضم أشخاصا يعرفون المؤسسة معرفة جيدة بالإضافة إلى أشخاص آخرين يعرفونها معرفة وثيقة بل يعتمدون في تقييمهم للصورة على ما سمعوه و التقطوه من معلومات من المحيطين بهم أيضا يجب أن تضم فئة الجماهير أشخاص لهم صور ذهنية ايجابية عن المنافسين. و تعتمد صحة النتائج الصادرة عن المقابلات على صحة الأسئلة و دقتها و طريقة طرحها و المهارات التفسيرية لمن أجرى المقابلة.

**2. المرحلة الثانية:** تعد هذه المرحلة مكتملة للمرحلة الأولى، و يستغرق انجازها ما

بين 12 و 18 شهرا بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، حيث تجرى عملية استقصاء تشمل مختلف فئات الجماهير، و هنا يتم استخدام الخصائص النوعية التي حددت سابقا على شكل جدول ليتم تقييمها كميا.

أهمية هذه المرحلة مردها إلى كون المشاركين في استقصاء البحوث النوعية لم يقصد من اختيارهم تقديم الصورة التي يرون بها المؤسسة، و إنما معرفة ما هو منتشر بينهم من آراء، و لذا من العسير معرفة أي وجهات النظر هامة إن لم يعتمد الأسلوب الكمي في القياس. و مع أن بحوث استطلاعات الرأي هي عملية معقدة لكنها تبدو كما لو أنها فن و ليست علما من العلوم، إلا أنها جديرة بالاهتمام في مثل هذه المواقف. أول خطوة في المقياس الكمي تبدأ باختيار العيّنة من الجمهور المستهدف، و اختيار أي عينة يكون صعبا نظرا لصعوبة الحصول على فئات الجماهير التي تمثل تمثيلا صحيحا للجمهور، و لهذا يجب انتقاء العينة التي تكون إجاباتها ممثلة للجماعة.

<sup>1</sup> قراهام داولينغ، مصدر سبق ذكره، ص 359

أما حجم العينة فتقرره الدقة المطلوبة من النتائج و مقدار رغبة العلاقات العامة في الوثوق بها، فلا توجد علاقة خطية بين حجم العينة و درجة الثقة و مستوى الدقة في نتائج الاستطلاع قياس الصورة الذهنية.

و المشكلة التي قد تواجه العلاقات العامة صياغة الاستبيان الذي يلعب دورا مهما في نسبة استجابات الجمهور من خلال طريقة طرح الأسئلة التي تحتاج صياغتها إلى مهارة و خبرة من جل إثارة الاهتمام و على ذلك يجب أن لا تكون الأسئلة غامضة بل بسيطة تسهل الإجابة عليها.

و تضم عملية البحث نوعين من الدراسات:

**1.2- الدراسة الخارجية:** و تشمل الدراسة الجمهور الخارجي للمؤسسة بصفة عامة و أصحاب المصالح من زبائن و موردين، و مستهلكين و نقابات و ما إلى ذلك بصفة خاصة، و يكون طرح الأسئلة الخاصة بالتقييم محددة الاتجاه حول المؤسسة و منافستها، كما تكون مبوبة و متسلسلة و عادة يبدأ بالأسئلة العامة ثم لخاصة و من هذه الأسئلة مثلا:

• المعرفة: ما هي المؤسسات الناشطة في قطاع معين؟ من ضمن هذه المؤسسات،

حدد المؤسسة التي تعرفها؟ هل تعرف مؤسستنا؟ ما ذا تعرف عن مؤسستنا؟

• الإدراك: مثل هل رأيت هذا الاسم من قبل أو سمعت به؟

• التذكر: هل تتذكر اسم المؤسسة عند عملية الشراء؟

• الرغبة<sup>1</sup>: هل تفضل مؤسستنا؟

• الألفة: هل تتعامل مع المؤسسة في معظم الأحيان

**2.2- الدراسة الداخلية:** تخص هذه الدراسة الجمهور الداخلي للمؤسسة سواء عمال

أو موظفون أو مسيروون و تكون مواضيع الأسئلة التي يتم طرحها حول وسائل

الاتصال الداخلي، آراء الجمهور عن المؤسسة، المناخ التنظيمي السائد و

غيرها.

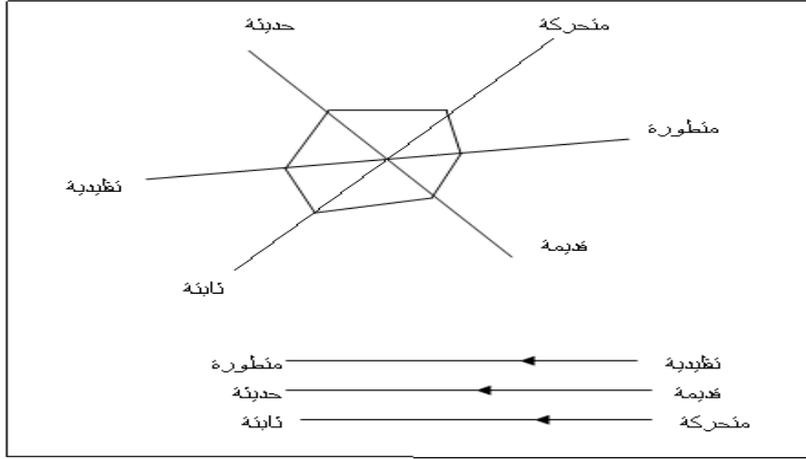
نجاح هذه المرحلة مرتبط بالنقاط الأساسية التالية:

- اختيار الوقت المناسب لأجراء التقييم؟
- إعلام الجمهور الداخلي بعملية التقييم؟
- احترام ترتيب الأسئلة
- إثراء الأسئلة
- إعادة التقييم بصفة دورية ( كل سنتين)، و هنا لا بد أن تستخدم نفس الأسئلة السابقة من أجل اكتشاف التطور الحاصل على مكونات الصورة بعد عملية تصحيح الأخطاء المكتشفة في الدراسة السابقة.
- اطلاع الجمهور الداخلي على نتائج الدراسة، و الجمهور الخارجي في حالة ما إذا كانت النتيجة ايجابية.

**3. المرحلة الثالثة:** إعداد سلم للصورة يشمل على الصفات المدونة في الشكل التالي:

**الشكل (14): سلم الصورة**

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 173



Source : Marie Camille DEBOURG et autres : pratique du marketing, berti edition , 2 édition,2004, p 582

من خلال السلم يمكن تحديد اتجاه الصورة إن كان في صالح المؤسسة أو العكس، و في كل الحالات تأخذ العلاقات العامة مجموعة من الإجراءات من أجل تحسين الصورة.

بصفة إجمالية يحتاج تخطيط الصورة المرغوبة من القائمين على العلاقات العامة عملية تشخيص هدفها معرفة وضعية كل العناصر الداخلية و الخارجية المكونة للمؤسسة، فتشخيص المحيط الداخلي بما يحويه من موظفين و عمال، الشكل الداخلي للمؤسسة، تنظيم العمل، نظام الحوافز، نظام الاتصال، الوضعية المالية خصائص الخدمات و المنتجات، تحقيق مصالح الأفراد ، العلاقات ما بين الإدارة و الموظفين و ما إلى ذلك يُمكن من تحديد نقاط القوّة و الضعف التي تستند عليهما عملية التخطيط في استراتيجية بناء الصورة الداخلية، أما تشخيص المحيط الخارجي فيمكن العلاقات العامة من تحديد الفرص و التهديدات التي قد تواجهها أثناء بناء الصورة الخارجية، و يشمل هذا التشخيص كل ما يتعلق برأي الجماهير في المؤسسة ومنتجاتها و معرفته لها، و ما يريده منها، الشكل الخارجي لها علاقتها مع أصحاب المصالح بصفة خاصة و الجمهور بصفة عامة، مشاركتها في التظاهرات الاجتماعية، سعيها لتطوير المجتمع و المحافظة على البيئة ( المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة).

فكلما كان التشخيص دقيقا و ملما بجميع العناصر المكونة كلما كان بناء الصورة سليما و صحيحا و أكثر صلابة و ثبات ، فالعلاقات العامة الكفوة هي تلك التي تستطيع تحويل نقاط الضعف إلى قوّة و التهديدات إلى فرص.

**ثانيا - تخطيط الصورة المرغوبة<sup>1</sup>:** الصورة الجيدة ترفع قيمة كل ما تفعله و تقوله المؤسسة، و الصورة الرديئة تحط من قيمة المنتجات و الخدمات، فالرداءة كقطعة المغناطيس تجذب إليها كل ما هو معدني ثقيل، و لهذا يجب أن لا تترك الصورة للإدارة العشوائية بل تخضع لإدارة علمية تخطط و تنظم و تقيم .

و تخطيط برامج بناء الصورة الذهنية يخضع لنفس الأسس العلمية التي يخضع لها التخطيط لكافة برامج العلاقات العامة و هذا النوع من البرامج يتسم بصفتين أساسيتين أولهما أنه: أكثر هذه البرامج صعوبة و تعقيدا لأن جمهور المؤسسة متنوع من فئة

<sup>1</sup> علي عوجة، مصدر سبق ذكره، ص 77، بتصريف

لأخرى، وثانيهما أنه يخدم كافة البرامج التي تنفذها العلاقات العامة ويزيد من فعاليتها و يضاعف في تأثيرها.

اختيار الصورة المرغوبة سواء عند إحداث تغيير للصورة الحالية أو عند إعادة تشكيل جديدة يبدأ من النتائج المتوصل إليها في بحوث الصورة ( قياس الصورة)، فإذا حصلت المؤسسة على علامات عالية في هذه الصفات: المعرفة الألفية و الصلة الوثقى، الأصالة و التميز، النجاح و الرعاية، الاحترام و التقدير، تكون النتائج النهائية: الثقة و الطمأنينة و الدعم و التواصل و الوصاية بها للآخرين، و بهذا تكون العلاقات العامة قد أرست مبادئها في الواقع كما تبغيه جماهيرها منها، كما تكون على الطريق الصحيح في بناء أو تشكيل الصورة المرغوبة.

**I. وضع معالم واضحة لصورة المرغوبة:** يرضى الكثيرون من مديري المؤسسات بصورة مؤسستهم المتكونة من قدراتها المميزة في نظرهم، لكنهم لا يباليون باستناد صورة مؤسستهم إلى القيم التي يعتز بها الزبائن و السبب الدافع لذلك ناجم عن حقيقة مفادها أن معظم المؤسسات تعرف الكثير عن ذاتها أكثر مما تعرفه عن زبائنها. و لذا فكيفية توصيف الصورة المرغوبة هي الحلقة الحرجة في عملية التخطيط لكون نجاح تحقيق الصورة مرتبط بتحقيق التوافق ما بين إدارة المؤسسة و الجمهور الداخلي و الجمهور الخارجي في آن واحد.

لهذا يلزم عند تحديد كيفية الوصول إلى الصورة المرغوبة تحديد الأفعال اللازمة بحيث تكون واقعية قابلة للتحقيق و القياس، فقد يكشف الواقع عن التناقض بين أفعال و أقوال المؤسسة، و لذلك فمن الضروري عند صياغة استراتيجية الصورة المرغوبة الإجابة على التساؤلات التالية بدقة كاملة:

- من نحن؟

- ماذا نريد؟

- بماذا نتميز عن غيرنا؟

- كيف ينظر إلينا الآخرون؟ و على أي شكل نود أن يفكروا فينا؟

- و ماهي فئات الجماهير التي تهمننا؟

الإجابات على هذه الأسئلة و غيرها مهمة في تخطيط الصورة، و الوصول إلى تحقيق الصورة المثلى ليس بالسهل فالعلاقات العامة تواجهها عراقيل متعددة منها: تعدد الصور التي تحملها الجماهير، الإشاعات السلبية التي تنتشر حول المؤسسة، عراقيل الاتصالات، و لهذا يجب أن تكون الأهداف مرنة متكيفة مع الظروف البيئية بحيث لا يجب أن تتوقف عملية البناء عندما تصادف المؤسسة مشاكل غير متوقعة.

**II. تخصيص البرامج و الإمكانيات:** تجسيد مبادئ العلاقات العامة في صناعة الصورة الذهنية يحتاج إلى برامج اتصالية تهتم بالعلاقات الإنسانية، و العلاقات الاجتماعية، و العلاقات الأخلاقية، و علاقات التحفيز و رفع الروح المعنوية، و كذا برامج تهتم بالبحث و التطوير في صناعة الصورة، أما القدرات و الإمكانيات هي التي تعزز بناء الصورة و تحسينها أو إعادة تشكيلها.

و عملية وضع البرامج تتطلب تحديد أنواع الاتصال و كذا الوسائل الاتصالية اللازمة و أيضا الوقت المخصص لتنفيذ كل برنامج، فهذه البرامج لا يجب أن تقتصر على

الاتصال اللفظي فقط حتى و إن كان أشهر أنواع الاتصال بل الأمر يستلزم كل أنواع البرامج التأثيرية التي من شأنها تغيير الانطباعات و الأفكار و المعارف، و تنشئ النوايا الحسنة و تمتن مختلف العلاقات ما بين المؤسسة و الجماهير، و تحفز الأفراد على تقبل الواقع الجديد.

فبناء الصورة الذهنية المرغوبة يستدعي كل أشكال الاتصال من حفلات و مؤتمرات، و إقامة المعارض و تنظيم الزيارات و المسابقات، و الرعاية، و تقديم الهدايا التذكارية. **ثالثا - تنفيذ الصورة الذهنية المرغوبة**<sup>1</sup>: تنفيذ مخطط الصورة المرغوبة يخضع لعملية تسويق داخلية و خارجية فالخطوة الأهم توصيف الصورة لدى الموظفين و العمال، و من ثم الجمهور الخارجي ( الزبائن). فإعطاء المؤسسة صورة جديدة قد يستغرق زمتا ليس بالقصير، فقد تصادف العلاقات العامة متاعب في إيصال الصورة إلى الموظفين إذا شعروا بأن مصلحتهم وقيمهم لم يُعتن بها في عملية التخطيط، لذا فإن الاتصال الداخلي يسعى لاكتساب و التزام الموظفين قبل أي محاولة مع الجمهور الخارجي. قد يبدو للبعض أن العلاقات العامة تتوقف عن بناء الصورة بمجرد تحقيق هدف الصورة المرغوبة لتأخذ استراحة أو تنتقل لشيء آخر، لكن إدارة الصورة عملية متواصلة قد يستغرق بناؤها زمتا طويلا، لكن تدميرها يتم في وقت قصير إذا ما أخلت العلاقات العامة بالتزامها بمبادئها أمام جمهورها أو بحدوث مشكلة معينة لذا رصد الصورة و مراقبتها لا بد أن تكون عملية مستمرة بغية الكشف عن أي تطورات تحدث ثغرات.

## خلاصة

الدور الأساسي للعلاقات العامة لم يعد مرتبط بزيادة المبيعات فحسب، بل تعدى إلى أبعد من ذلك فالعلاقات العامة صارت تبحث في كيفية تأييد الجماهير للمؤسسة، و كسب ثقتها و تعاونها، على أساس أن الجماهير صارت عامل أساسي في أي قرار تتخذه المؤسسة بشأن تطورها أو توسعها. و بهذا القدر الكبير من الأهمية فأي معادلة نجاح تتبناها المؤسسة إلا و احتوت على متغيرة الصورة الذهنية كطرف أساسي غير قابل للتثبيت.

ولكي تؤدي العلاقات العامة دورها الأساسي فلا بد أن تسعى منذ البداية إلى ربط اتصال في اتجاهين من المؤسسة للجماهير و من الجماهير للمؤسسة، كون هذا النوع من الاتصال هو الذي ينقل حاجات و أهداف كل طرف للأخر و من ثم تعمل المؤسسة على إيجاد التوازن بين مصالحها و مصالح جماهيرها. بالرغم من أن تفوق المؤسسة يرتكز على الإنتاج و الخدمات و المبيعات، و مهارة أفرادها، أو ثروتها، إلا أنها بحاجة إلى نوع آخر من التفوق و الذي يخص ذلك الجانب غير المرتبط بالكفاءة الإنتاجية، فالمؤسسة اليوم تعمل في بيئة متحركة تتمتع فيها الجماهير بصفات أقوى، حيث صار في مقدورها الترويج للمؤسسة أو السخط عليها

<sup>1</sup> قراهام داولينغ، مصدر سبق ذكره، ص 379

وذلك وفقا للصورة التي تحملها عنها. و في كل الأحوال لا يمكن إنكار الارتباط بين صورتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة، فإذا كان للصورة الداخلية تأثير على تحفيز الأفراد على ترقية أدائهم الوظيفي و على الرسائل الاتصالية التي يوجهونها لخارج المؤسسة، فالصورة الخارجية أيضا لها تأثير في الصورة الداخلية فالمؤسسة التي تسوق لعملائها صورة مميزة و ايجابية على أنها في مستوى توقعاتهم و وفائهم و ثقنتهم تولد الفخر بالانتماء إليها لدى فرادها الأمر الذي يدفعهم بأن يصبحوا ممثلين ايجابيين لها مما يشكل لديهم دافع للعمل الجاد و المجدي.

لن تتحقق الصورة المرغوبة للمؤسسة إلا تجسدت مبادئ المؤسسة و حولتها العلاقات العامة إلى واقع عملي يترك الأثر و الإقناع الايجابي في نفوس الأفراد، فهناك فرق بين الصورة الذهنية المبنية على الحقائق و الصورة المبنية على أساس انطباعات الجماهير على الواقع إذ قد تختلف الثانية عن الأولى، فإنه في بعض الحالات يقع بين الجماهير و بين الواقع تدافع، حيث أن انطباع الجماهير اعتاد الانحراف بسبب المغريات الخارجية أو الداخلية التي تدفع بها المؤسسة كضغوط لتوجيه الأفكار نحو تكوين الصورة المرغوبة لديها ، وهنا تجد المؤسسة نفسها واقعة في أزمة بين مراعاة الضمير و بين مراعاة النجاح.

فلا يمكن أن تتوقع المؤسسة من موظفيها و عمالها نقل صورة ايجابية عنها إلى خارج محيطها و هي في ذات الوقت تتكر مصالحهم و تلغي حقوقهم و تعتبرهم على أنهم عوامل إنتاج تعمل لتتقاضى أجرا، فكل ما هو تصرف غير أنساني أو اجتماعي أو أخلاقي تقوم به المؤسسة سيولد فجوة بينها و بين مختلف فئات جماهيرها مما ينعكس سلبا على صورتها في الداخل و الخارج. فإذا ما أرادت العلاقات العامة بناء صورة ايجابية للمؤسسة عليها أن تبدأ العمل من الداخل كون أفرادها هم سفراؤها في الخارج، فعن طريق احتكاكهم و اتصالهم بالبيئة الخارجية سينقلون مشاعرهم و أحاسيسهم إلى الجماهير الأخرى و هو الأمر الذي كثيرا ما غير انطبعا كان موجودا لدى هؤلاء. إذا كانت المؤسسات ذات الصورة الجيدة في أذهان جماهيرها في حاجة إلى العلاقات العامة لدعم صورتها الطيبة و التأكيد على ملامحها و الحفاظ عليها، فإن المؤسسات التي تكونت عنها صورة ذهنية سلبية و لو في أذهان القليل من الجماهير، هي في حاجة أكثر إلى دور العلاقات العامة لدراسة أسباب و نتائج و أبعاد الصورة السيئة و محاول إقناع الإدارة بضرورة تغيير السياسات و الأفعال التي تعد مسئولة عن تلك الصورة.

الوصول إلى الصورة المرغوبة سهل، لكن المحافظة عليها أصعب، فمهما ظلت الصورة ثابتة فلن يدوم ثباتها إلى الأبد، فالمؤسسة تتلقى يوميا ضربات مصدرها الإشاعات الكاذبة التي تهدف إلى تشويه صورتها و من ثم زعزعة استقرارها، بالإضافة إلى فتور العلاقات بينها و بين جماهيرها بسبب توقفها عن تجسيد مبادئها هذه التصرفات السلبية و غيرها ستفسد الصورة حتما و تصبح غير واضحة، و لكي تنقذ العلاقات العامة هذه الوضعية لابد من قيامها بالمراقبة الدائمة و الرصد المستمر لأي تغيير قد يفسد نجاحها، و لهذا العلاقات العامة ممنوعة من الاستراحة الطويلة بمجرد أنها حققت أهدافها.



## تمهيد

بعد الاستعراض النظري للعلاقات العامة و الصورة الذهنية للمؤسسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الشق الميداني من الدراسة الذي يتم فيه اختبار فرضيات النموذج على عينة من الموظفين و الزبائن المنتمين لمجموعة من مؤسسات تأمين المركبات التابعة للقطاعين العام و الخاص.

و يضم الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: مواصفات عينة الدراسة .
- المبحث الثاني: وصف متغيرات العلاقات العامة و الصورة الذهنية.
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: مواصفات عينة الدراسة

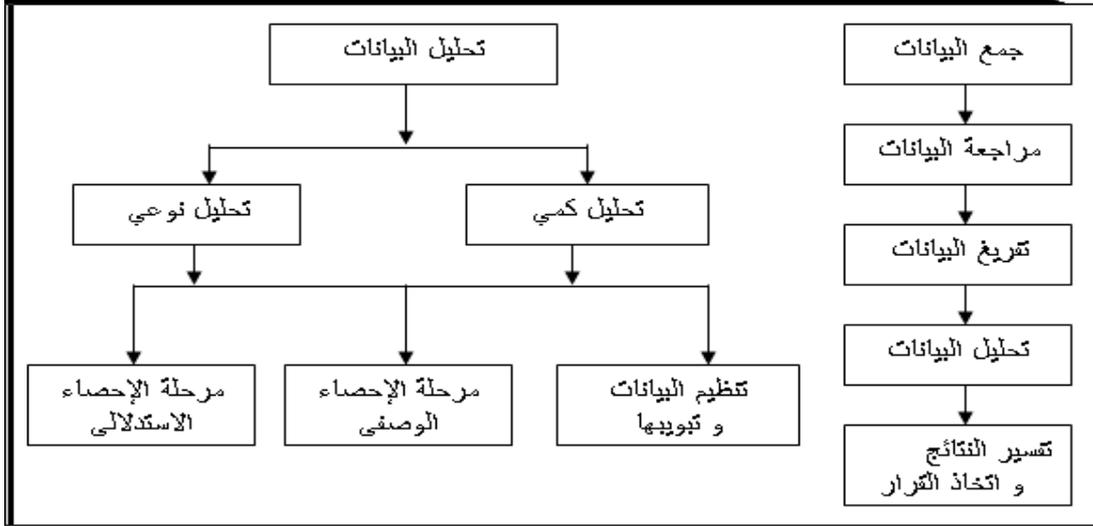
قبل التطرق إلى تحليل الإجابات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان، سنقدم عرضاً للأساليب الإحصائية التي تمّ استخدامها في عملية التحليل.

#### المطلب الأول: التعريف بالأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

علم الإحصاء هو مجموعة أساليب تستخدم في عمليات جمع و عرض و تلخيص و تحليل البيانات بهدف الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بتفسير الظاهرة محل الدراسة و الوقوف على سلوك تطورها و إمكانية التنبؤ الدقيق بما ستكون عليه في المستقبل

ومن هذا المفهوم يوجد عدة مجالات فرعية للإحصاء تتفاعل معا أو تتكامل في إعطاء عمل أو تحليل إحصائي جيد .  
**أولاً- الخطوات الأساسية التي تمر بها عملية تحليل بيانات الدراسة:** الحصول على نتائج دقيقة بالنسبة للدراسة الميدانية يتطلب اتباع مجموعة من المراحل الضرورية التي يوضحها الشكل التالي

**الشكل (15): الخطوات المتبعة في تحليل البيانات**



عملية جمع البيانات تحتاج إلى مراجعة من أجل التدقيق في صحة البيانات، فبعض الأسئلة تحتاج إلى اختيار إجابة واحدة من مجموع الإجابات المقترحة و غير ذلك تعتبر الأداة الجامعة للبيانات ملغاة، و بعد الانتهاء من جمع الكمية اللازمة من البيانات تأتي مرحلة التفريغ التي تكوّن بما يعرف بقواعد البيئات، حيث يجري التحليل انطلاقاً من هذه القواعد. عملية التحليل تفرز مجموعة من النتائج التي تجيب على الفرضيات المقترحة في الإشكالية، و اعتماداً على تفسير النتائج يتخذ القرار إما بنفي الفرضية أو بإثباتها.

تتوقف دقة النتائج على صحة عملية تحليل البيانات التي تنقسم إلى:

1. **بيانات نوعية ( وصفية )** وهي تلك البيانات التي تصف مفردات أو عناصر المجتمع الإحصائي أو العينة في عدة مجموعات تشترك كل مجموعة في صفة معينة ومثال ذلك متغير الجنس ( ذكر، أنثى ).

وتنقسم هذه البيانات الوصفية إلى نوعين من المتغيرات:

- المتغير الاسمي : يقال عن المتغير النوعي بأنه متغير اسمي عندما لا تخضع صفاته إلى معيار من معايير الترتيب وتكون المتغيرات فيه متغيرات اسمية مثل الديانة ( مسلم , يهودي , مسيحي ) أو الجنس و ما إلى ذلك.

- المتغير الرتبي أو الترتيبي : يطلق على البيانات النوعية ببيانات المتغير الترتيبي إذا أمكن وضع صفاته أو أقسامه في ترتيب تصاعدي أو تنازلي مثال ذلك المستوى التعليمي ( مقبول، جيد، جيد جداً، ممتاز ).

2. **البيانات الكمية:** وهي البيانات التي تعبر بشكل رقمي عن ظاهرة معينة.

هذان النوعان من البيانات يحتاجان إلى استخدام أساليب إحصائية مناسبة:

- **الإحصاء الوصفي**: يهتم بالأساليب الإحصائية للبيانات النوعية، و من أدواته:
- \* مقاييس النزعة المركزية: تستخدم في الحصول على المتوسط والوسيط والمنوال .
  - \* مقاييس التشتت: تستخدم في الحصول على الانحراف المعياري والتباين والمدى والخطأ المعياري للمتوسط.
- و يضاف لها التكرارات و النسب المئوية، و غيرها من الأساليب التي تهتم بدراسة هذا النوع من البيانات.
- **الإحصاء الاستدلالي**: هو مجموعة من الأساليب التي تمكننا من دراسة العينات ومدى إمكانية تعميم نتائجها على المجتمعات المسحوبة منها أو بمعنى آخر دراسة خصائص المجتمع عن طريق عينة مختارة من هذا المجتمع ويطلق تعبير المجتمع الإحصائي على جميع المفردات التي نريد إخضاعها للدراسة. لذا يمكن تعريف الإحصاء الاستدلالي على أنه فرع من الإحصاء التطبيقي يهتم بطرق تحليل البيانات للتوصل إلى تقديرات وتنبؤات عن المجتمع من خلال العينة . و من الأساليب الإحصائية الخاصة بالاستدلال: اختبار " مان ويتي " ، اختبار " كروسكال واليس " اختبار " فريدمان " ، اختبار " ت " و غيرهم.
- ثانياً- المقاييس الإحصائية**: و نذكر منها ما تم استخدامه في هذه الدراسة:
1. **الوسط الحسابي**: الوسط الحسابي لمجموعة من القيم هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية ويرمز له بالرمز  $\bar{x}$ .
  2. **الانحراف المعياري**: الانحراف المعياري لمجموعة من البيانات هو الجذر التربيعي الموجب للتباين، كما أنه أحد المقاييس المهمة لمعرفة مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي ، و يفيد حسابه في ترتيب المتوسطات عند تساوي بعضها ، حيث تعطى الرتبة الأفضل للفكرة التي انحرافها المعياري أقل، ويتم حساب الانحراف المعياري إلى جانب الوسط الحسابي.
- ثالثاً- الاختبارات الإحصائية**: في هذه الدراسة تم استخدام أساليب الاختبار اللامعلمي أو لا بارومترى نظرا لعدم إمكانية معرفة التوزيع الإحصائي لمجتمع العينة، حيث اعتمدنا على اختبار "مان ويتي" لعينتين مستقلتين واختبار " كروسكال - واليس " لأكثر من عينتين مستقلتين.
1. **تعريف العينة المستقلة**: هي مجموعة البيانات التي لا يوجد بينها ارتباط، بمعنى أن لا يتعرض الفرد في هذه العينة لأي موقف بحثي آخر يتكرر و له علاقة بنفس الدراسة. أما **العينة التابعة** أو المرتبطة فيقصد بها تلك العينة التي بياناتها مرتبطة و ينشأ هذا الارتباط عندما يتعرض الفرد المبحوث لأكثر من موقف بحثي، و تفسير ذلك لو أن الباحث أخذ عينة من المجتمع و أجرى عليها اختبارا لقياس الأداء مثلا ثم أجرى عليها أيضا اختبارا آخر لقياس الولاء أو عندما يجري الاختبار على المجموعة نفسها مرتين كاختبار قلبي واختبار بعدي أي أن البيانات تكون على شكل أزواج، وبالتالي لا بد أن يتساوى حجم العينتين فهنا العينات تابعة أو مرتبطة وليست مستقلة.

2. **تعريف الاختبار اللامعلمي:** في بعض الحالات قد لا تتوفر في المجتمع موضع الدراسة شرط التوزيع الطبيعي<sup>1</sup> أو في بعض الأحيان يتعذر أخذ قياسات عددية دقيقة على بعض الظواهر، لذلك فإننا نستخدم طرق غير معلمية لا تعتمد على شروط معينة تتعلق بتوزيع المجتمع ولا تحتاج إلى قياسات دقيقة.

**و من مزايا استخدام الاختبارات غير المعلمية:**

- سهولة العمليات الحسابية المستخدمة.
- لا تحتاج إلى شروط كثيرة لذلك فإن إمكانية إساءة استعمالها قليلة جداً.
- تستخدم عندما لا تتحقق الشروط اللازمة لتطبيق الاختبارات المعلمية مثل أن يكون توزيع المجتمع طبيعياً.
- تستخدم في حالة صعوبة الحصول على بيانات دقيقة.
- لا يتطلب استخدامها معرفة دقيقة في مجال الرياضيات أو الإحصاء.
- لا تشترط استخدامها أن يكون حجم العينات كبيراً، لذلك فإن عملية جمع البيانات في هذه الحالة توفر الوقت والمجهود والتكلفة.
- حالة كون البيانات المراد تحليلها بهيئة رتب أو قيم رقمية من الممكن تحويلها إلى رتب فتستخدم الاختبارات اللامعلمية مباشرة دون الحاجة إلى عمل افتراضات حول توزيع المجتمع .

**و من عيوب استخدام الاختبارات غير المعلمية:**

- تستخدم أحياناً في الحالات التي يجب استخدام الاختبارات المعلمية وذلك لسهولة استخدامها.
  - صعوبة الحصول على توزيع دوال الاختبار المستخدمة في هذه الاختبارات.
  - يمكننا أن ننتبين من خلال هذه المزايا والعيوب للاختبارات اللامعلمية – الحالات التي يمكن أن يلجأ فيها الباحث إليها. ومن أهم هذه الحالات:
  - عندما تكون البيانات اسمية أو ترتيبية أو تكون بيانات عد. ويقصد ببيانات العد تلك التي تكون على شكل تكرارات تعطى عدد الوحدات التي تقع في كل مستوى من مستويات متغير معين. فإذا حددنا فئات دخل معينة مثلاً منخفض متوسط و مرتفع وصنفنا مجموعة من العاملين حسب هذه الفئات، فإن أعداد (أو تكرارات) العمال في الفئات الثلاث تمثل بيانات عد.
  - عندما نكون غير متأكدين من تحقق افتراضات أساسية تعتمد عليها الطريقة المعلمية المناسبة (مثل فرض التوزيع الطبيعي أو كبر حجم العينة) أو نعلم أنها غير متحققة.
  - حين لا تستهدف الدراسة الاستدلال على معلم، كما هو الحال عند اختبار استقلال عاملين أو اختبار عشوائية تسلسل أحداث معينة.
  - عندما يكون المطلوب استخدام طريقة سريعة لا تتطلب حسابات معقدة من أجل الحصول على قرار سريع وهذا ينشأ عادة في حالة العينات الصغيرة.
- 3. مستوى الدلالة المعنوية:** تعريفاً هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الأول، ويرمز لهذا الاحتمال بالرمز  $\alpha$  يحدد قبل سحب العينة وعادة يكون (0.05) أو (0.01)، و يوجد نوعان من مستوى الدلالة الأول الاسمي ومعروف بـ  $\alpha$  ويحدد قبل إجراء

<sup>1</sup> يكون توزيع المجتمع طبيعي عندما يساوى كل من الوسيط و المنوال و الانحراف المعياري

الدراسة والثاني مستوى الدلالة الحقيقي وهو احتمال الفشل المحسوب من بيانات العينة فإن كان أقل من الاسمي فترفض الفرضية الصفرية. نقول بأن النتيجة دالة عند مستوى (0,05) فهذا يعني بأنه لو أعدنا هذا الاختبار أو هذه التجربة 100 مرة فأننا سوف نحصل على نفس النتيجة 95 مرة , وسوف تكون نسبة الخطأ في أن نحصل على نتيجة مختلفة 5 مرات من أصل 100 مرة ، أي احتمال النجاح فيها أكثر من 95 مرة واحتمال الفشل أو الخطأ فيها أقل من 5 مرات وكذلك الأمر مع مستوى الدلالة (0,01) فإنه يعني بأننا سوف نحصل على نفس النتيجة 99 مرة من أصل 100 مرة لدى إعادتنا للاختبار أو التجربة , بينما سوف تبلغ نسبة الخطأ 1 مرة واحدة من أصل 100 مرة أو أقل من ذلك. هذا علماً بأن مستويات الدلالة الأولى (0,05) والثاني (0,01) هما المناسبان للفرضيات في البحوث الاقتصادية و الإدارية .

4. اختبار " مان ويتني": يعتبر من الاختبارات اللامعلمية و يستخدم للمقارنة بين عينتين مستقلتين عندما تكون البيانات رتبية أو عددية و التي حولت إلى بيانات رتبية. و هو اختبار بديل لاختبار "ت" في حالة عينتين مستقلتين عندما يكون توزيع المجتمع طبيعي ، كما يعد أكثر الاختبارات غير المعلمية استخداماً في البحوث عندما يكون خاصة المتغير التابع من المستوى الرتبي كما هو الحال في مقياس " ليكارت " الخماسي، و يمكن استخدام هذا الاختبار إذا كانت المتغيرات من المستوى الفترتي أو الفئوي . و يتم رفض فرضية العدم في حالة استخدام اختبار "مان ويتني" إذا كانت القيمة الصغرى " ي الصغرى" المحسوبة للاختبار تساوى أو أصغر من القيمة الجدولية .

5. اختبار " كروكسال واليس": يعتبر تعميماً للاختبار " مان و يتني" ، يستخدم للمقارنة بين عدّة متوسطات لعدّة مجموعات (ثلاث أو أكثر)، شرط أن تكون المجموعات مستقلة فيما بينها، كما لا يخضع المجتمع الذي أخذت منه العينات للتوزيع للطبيعي، وتكون البيانات وصفية (اسمية و رتبية)، و يناسب هذا الاختبار مقياس " ليكارت" لتوضيح ما إذا كان هناك تجانس أو تماثل أو تساوي آراء أفراد العينة حول الفقرات المختلفة لكل محور من محاور الدراسة فمثلاً إذا كان المقياس المستخدم هو مقياس "ليكرت" الخماسي لدرجة الموافقة (موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ) فإن هذا الاختبار يختبر ما إذا كانت إجابات أفراد العينة تتوزع بالتساوي (أو بالتماثل ) على هذه الإجابات الخمسة أي أن فرضية العدم لهذا الاختبار هي وجود تجانس (أو تماثل أو تساوي ) في آراء أفراد العينة حول درجات الموافقة الخمسة . فإذا تم رفض هذه الفرضية فهذا يعني وجود اختلاف أو عدم تماثل ( أو وجود فروق ذات دلالة إحصائية ) في آراء المبحوثين حول درجات الموافقة و يجب أن يكون ذلك بمستوى دلالة إحصائية محددة.

#### المطلب الثاني: تعريف مجتمع الدراسة

إذا كان المجتمع هو المجموعة الكلية من العناصر التي تعمم عليها نتائج الدراسة، فالعينة هو ذلك الجزء من المجتمع و الذي يختاره الباحث وفق شروط معينة ليُمثل المجتمع الأصلي، و لا يجوز أن تعرف العينة دون مجتمعها. و يتكون مجتمع عينة هذه الدراسة من:

أولاً- المؤسسات العمومية للتأمينات، و تضم:

- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ((CAAR): تأسست بموجب الأمر رقم 63/197 المؤرخ في 8 جوان 1963، و هي حالياً شركة ذات أسهم، تهتم بتسويق المنتجات التأمينية المتعلقة بأخطار الحرائق تأمين السيارات السكن، الأخطار الصناعية، أخطار النقل وأخطار المسؤولية المدنية، أخطار الحياة، الادخار خطر الموت والعجز إعادة التأمين التي تخص الأخطار الكبرى. بالنسبة لسنة 2011 قدر رأس مال الشركة بـ 12000 مليار دينار، بينما حققت في ذات السنة رقم أعمال قيمته 839 12 مليار دينار بارتفاع 0,3% عما حقته في سنة 2010، و تضم الشركة 1798 موظفا موزعين على 134 وكالة<sup>2</sup>.

- الشركة الوطنية للتأمين ((SAA): نشأت بعد الاستقلال بمقتضى القرار الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 1963، برأس مال مختلط جزائري بنسبة 61%، ومصري بنسبة 39%، وتم فيما بعد بموجب الأمر 66/129 المؤرخ في 27 ماي 1966 تأمين الشركة في إطار إنشاء احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين، تم تحويلها في 21 فيفري 1989 في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة عمومية ذات أسهم، تنشط الشركة في عدة مجالات منها: تأمين الأشخاص، تأمين المسؤولية الاجتماعية و أخطار المركبات، تأمين الأخطار الفلاحية، و ما إلى ذلك. تملك الشركة 15 مديرية جهوية تضم 290 وكالة، و بلغ عدد موظفيها حتى 2012 /31/12 : 4645 موظفا، كما حققت رقم أعمال في سنة 2012 بقيمة 23164 مليون دينار منها 18456 مليون دينار كانت ناتجة عن تأمين المركبات<sup>3</sup>.

- الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي (CNMA): أسس بموجب قرار 64- 72 الصادر في 02/12/1972

في سنة 2007 كان يضم: الصندوق المركزي لإعادة التأمين للتعاضديات الفلاحية (CCRMA) والصندوق المركزي للتعاضديات الفلاحة (CCMSA)، وصندوق التعاضدية الفلاحية للتقاعد (CMAR) و في سنة 1995 انشق عنه التأمين الاجتماعي لينضم إلى كل من CNAS و CNR. في سنة 2013 بلغ رأس مال الصندوق 1 مليار دينار، كما حقق نتيجة صافية قدرها 121750387,38 دينار في ذات الفترة. و تتعدد خدمات الصندوق و منها: التأمين على الحيوانات التأمين على المركبات، التأمين ضد الحرائق، التأمين الزراعي و التأمين ضد الكوارث الطبيعية و التأمين متعدد الأخطار<sup>4</sup>.

ثانياً- المؤسسات الخاصة للتأمينات، و تضم:

- الجزائرية للتأمينات (2a): تأسست بمقتضى الأمر 07- 95 الصادر في 25/01/95 الخاص بفتح سوق التأمينات على رأس المال الخاص، و هي شركة ذات أسهم ، يبلغ رأسمالها 2 مليار دينار جزائري، و هي أول شركة جزائرية تحصل على شهادة ISO

<sup>2</sup> <http://www.caar.com.dz/> (22/07/2014)

<sup>3</sup> [www.saa.dz](http://www.saa.dz)

<sup>4</sup> <http://www.cnma.dz/> (22 07 2014)

9001 الخاصة بإدارة الجودة طبعة 2008، تملك الشركة 145 وكالة، تنشط في عدة مجالات منها تأمين المركبات و تأمين الكوارث الطبيعية، و تأمين السكن<sup>5</sup>.

- العامة للتأمينات المتوسطة (GAM): تحصلت على الاعتماد يوم 08 جويلية 2001، و تأسست في 10/09/2002 لممارسة كل عمليات التأمين وبدأت عملياتها التأمينية برأس مال وطني قدره 500 مليون دينار بمساهمة شخص جزائري بنسبة قدرها 90% حيث تعد من الشركات المكونة لمجمع حاجي، وهي شركة ذات أسهم ويمثل مساهموها في مجموعة من الشركاء الذين يعملون في أنشطة مختلفة، وتتكون من أربعة فروع جهوية. تتعامل الشركة في مجال إعادة التأمين مع عدة شركات متخصصة مثل: شركة CCR الجزائرية؛ شركة SAA الجزائرية؛ شركة ARB المغربية؛ شركة Best-re البريطانية. تنشط الشركة في العديد من المجالات منها: التأمين ضد الحرائق تأمين المركبات تأمين المسؤولية الاجتماعية، تأمين النقل البري والبحري والجوي وأنواع أخرى من التأمينات<sup>6</sup>.

- شركة أليانس (Alliance.Assà): هي شركة مختلطة ذات رأس مال أغلبيته أجنبي، تأسست طبقا للقرار 95-07 الصادر في 25 جانفي 1995، اعتمدت في 30 جويلية 2005، تنشط الشركة في عدة مجالات منها: تأمين المركبات التأمين ضد الحوادث الخاصة بالأشخاص (الوفاة/ الحياة)، التأمين الصحي و الوقائي التأمين ضد الكوارث الطبيعية. بلغ رأس مال الشركة 3,7 مليار دينار و ارتفع بنسبة 35% ما بين سنة 2007 و 2012، بينما حققت نتيجة صافية بلغت 232 مليون دينار في نفس الفترة<sup>7</sup>.

### المطلب الثالث: قياس الصدق و تحليل البيانات الشخصية للعيّنة

تشمل كل عيّنة على مجموعة من المعلومات الشخصية للأفراد مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ولكن قبل تحليل البيانات نبيّن أولاً قياس ثبات وصدق فقرات الاستبيان.

**أولاً- قياس صدق و ثبات الاستبيان:** تعد عملية جمع البيانات في أي دراسة عملية أساسية، لذلك فإن أدوات القياس ضرورة لازمة مهما كان نوع هذه الدراسة، و من الصفات الأساسية التي لا بد من توافرها في أدوات جمع البيانات هما **الصدق و الثبات**، و يقصد باختبار صدق الاستبيان هو التأكد ما إذا كانت أداة القياس (الاستبيان) تقيس فعلاً ما تهدف لقياسه و يعد هذا من أهم الشروط التي يجب توافرها عند بناء المقياس، و فقدان هذا الشرط يعبر عن عدم صلاحية المقياس و عن عدم اعتماد نتائجه، و من المفاهيم الخاطئة هو كون الاختبار صادق أو غير صادق، لكن الأصح هو ليس أن الاختبار صادق بحد ذاته بل أنه صادق بالنسبة للهدف الذي وضع من أجله.

و يوجد عدّة اختبارات يتم استخدامها في قياس الصدق و الثبات، و من بينها استخدمنا:

**1. اختبار الصدق الظاهري:** يقصد به عملية تحكيم الاستبيان و هو أن يختار الباحث مجموعة من الخبراء و يوزع عليهم نسخا من الاستبيان للاطلاع عليه و يسجل ملاحظاتهم

<sup>5</sup> [www.2a.dz](http://www.2a.dz)

<sup>6</sup> انظر الجريدة الرسمية رقم 45 الصادرة في 12 أوت 2001، ص 15

<sup>7</sup> انظر الجريدة الرسمية رقم 80 الصادرة في 11 ديسمبر 2007، ص 23، و <http://www.allianceassurances.com.dz> في 22/07

حول المحتوى و مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المطلوب قياسها، و غالبا يتكون المحكمين من فئتين:

- الخبراء المحكمون المتمرسون في مناهج البحث وإعداد الاستبيان.
- الخبراء المحكمون المتخصصون في مجال موضوع البحث الذي عُد له الاستبيان.

و بناءا على ما تقدم تمّ طرح أسئلة استبيان هذه الدراسة على مجموعة من المحكمين من أجل إبداء ملاحظاتهم التي تمّ أخذها بعين الاعتبار في تعديل الفقرات.

**2. اختبار الصدق من معامل الثبات:** تعتمد هذه الطريقة على استخراج الصدق من معامل الثبات للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، إذ أن المقياس الصادق يَكُون ثابتا دائما ويتم احتساب الصدق من خلال معامل الثبات إما بطريقة التجزئة النصفية أو بطريقة معامل بيرسون أو بطريقة معامل ألفا كرونباخ. و في دراستنا هذه استخدمنا الطريقة الأخيرة أي معامل ألفا كرونباخ و هو مقياس يقيس ثبات الأسئلة حيث أن زيادة قيمته تعني زيادة مصداقية الاختبار أي أننا إذا أعدنا توزيع الاستبيان على نفس الأشخاص المستجيبين فإننا نحصل على نفس النتائج باحتمال يبلغ قيمة ألفا كرونباخ، و تعد قيمة معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من 0,7 و تحديدا في البحوث الإدارية و السلوكية، ويمكن أيضا من خلال قيمة ألفا أن نحسب قيمة الصدق الذاتي أو الصدق المحكي و هو الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ (معامل الصدق الذاتي) = (معامل ثبات الاختبار)  $1/2$  و الذي يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه. و الجدولان التاليان يبينان حساب معامل الثبات لكل من استبيان الموظفين و الزبائن كما يلي:

**الجدول (06): اختبار و صدق استبيان الموظفين باستخدام معامل ألفا كرونباخ**

متغيرات الدراسة	العلاقات الإنسانية	المسئولية الأخلاقية	المسئولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية	مجموع المتغيرات
عدد الفقرات	6	6	6	6	11	35
معامل ألفا	0,653	0,836	0,752	0,911	0,887	0,815
الصدق المحكي	0,808	0,914	0,867	0,954	0,942	0,902
النتيجة (القرار)	بما أن معاملات الثبات ألفا لمتغيرات الدراسة كلها تقريبا تتراوح ما بين 0,7 و 0,9 فإن نتيجة اختبار الصدق و الثبات مقبولة بشكل كبير من الناحية الإحصائية بالنسبة لمتغيرات الدراسة، أما بالنسبة لمعامل الثبات الكلي أي لمجموع المحاور فبلغ 0,815 و هذا يعني أن الثبات جيد.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

**الجدول (07):** اختبار و صدق استبيان الزبائن باستخدام معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	العلاقات الإنسانية	المسئولية الأخلاقية	المسئولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية	مجموع المتغيرات
عدد الفقرات	6	7	6	7	8	34
معامل ألفا	0,745	0,726	0,690	0,72	0,87	0,818
الصدق المحكي	0,863	0,852	0,830	0,85	0,93	0,904
<p><b>النتيجة (القرار)</b>                      بما أن معاملات الثبات ألفا لمتغيرات الدراسة كلها تقريبا تتراوح ما بين 0,7 و 0,9 فإن نتيجة اختبار الصدق و الثبات مقبولة بشكل كبير من الناحية الإحصائية بالنسبة لمحاور استبيان الزبائن، أما بالنسبة لمعامل الثبات الكلي فبلغت قيمته 0,818 و هو أيضا ثبات جيد.</p>						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

**ثانيا. تحليل البيانات الخاصة بأفراد العينة:** من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من استمارة الاستبيان وباستخدام التكرارات الإحصائية سيتم تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف التعرف على صفات المبحوثين من حيث التركيبية الجنسية و العمرية والعلمية و ما إلى ذلك من الخصائص الشخصية التي شملتها الاستمارة حيث هذه الصفات تمثل متغيرات قد تؤثر في نتائج هذه الدراسة كما قد يؤثر تغييرها في نتيجة دراسات لاحقة حول ذات الموضوع، و الجداول الآتية تشمل التوزيعات التكرارية لهذه المتغيرات.

**الجدول (08):** التوزيع التكراري لخصائص أفراد العينة بحسب القطاع

	الزبائن / القطاع			الموظفون / القطاع					
	النسبة %	المجموع	عام	خاص	النسبة %	المجموع	عام		خاص
الجنس	0,72	108	70	38	0,52	58	38	20	ذكر
	0,28	42	32	10	0,48	52	37	15	أنثى
	<b>1</b>	<b>150</b>	<b>102</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>
الفئات العمرية بالسنوات	0,24	36	26	10	0,46	51	41	10	أقل من 35
	0,54	80	54	26	0,40	44	26	18	35 - 50
	0,22	34	22	12	0,14	15	08	07	أكثر من 50
	<b>1</b>	<b>150</b>	<b>102</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>
المستوى العلمي	0,05	08	04	04	0,00	00	00	00	بدون مستوى قاعدي
	0,20	30	22	08	0,01	02	02	00	ثانوي
	0,30	44	32	12	0,28	31	22	9	جامعي
	0,45	68	44	24	0,63	69	45	24	

				0,08	08	06	02	جامعي ليعد التدرج	
<b>1</b>	<b>150</b>	<b>102</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
			متغيرة الوظيفة تخص الموظفين	0,10	12	10	02	إدارة عليا	الوظيفة
				0,21	23	16	07	إدارة وسطى	
				0,69	75	49	26	إدارة دنيا	
				<b>1</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
			تعتبر الخبرة من الخصائص الشخصية لأفراد الموظفين	0,46	50	37	13	أقل من 10	الخبرة بالسنة
				0,35	39	24	15	10 - 20	
				0,19	21	14	7	أكثر من 20	
				<b>1</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
				0,72	108	72	36	أقل من 5	مدّة التأمين بالمؤسسة بالسنة
				0,18	26	18	8	5- 10	
				0,10	16	12	4	أكثر من 10	
<b>1</b>	<b>150</b>	<b>102</b>	<b>48</b>					<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

\* التعليم القاعدي يضم كل مراحل التعليم ما قبل الثانوي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- إن أغلب الموظفين هم ذكور إذ بلغت نسبتهم (0,52) مقارنة بالإناث (0,42). في حين أن أغلب أفراد الزبائن هم أيضا ذكور بنسبة 0,72 مقارنة بالإناث (0,28).
- إن أغلب الموظفين هم من الفئة العمرية الأقل من 35 سنة بنسبة (0,46)، أما أقل نسبة فكانت فئة أكثر من 40 سنة بنسبة (0,14). و بالنسبة لعينة الزبائن فأكثر أفرادها ينتمون للفئة العمرية من 35 إلى 50 سنة بنسبة (0,54) بينما الفئة أكثر من 50 سنة فهي أقل تمثيل بنسبة (0,22).
- إن أغلب الموظفين ذوي مستوى تعليمي جامعي إجمالي بنسبة (0,71) و تتكون هذه النسبة من 0,63 تعليم جامعي و 0,08 تعليم جامعي ما بعد التدرج بينما أقل فئة فهي ذات مستوى تعليمي قاعدي بنسبة (0,01). أما من ناحية الزبائن فأغلب أفراد العينة ذوي مستوى علمي جامعي بنسبة (0,45)، بينما أفراد الفئة الأقل فبدون مستوى تعليمي بنسبة (0,05).
- بالنسبة لخاصية الوظيفة، فأغلب الموظفين ينتمون للإدارة السفلى بنسبة (0,69)، بينما أقل فئة تنتمي للإدارة العليا بنسبة (10%).
- أكبر نسبة (0,46) من أفراد الموظفين تنتمي للفئة أقل من 10 سنوات خبرة في الوظيفة. بينما أقل نسبة (0,19) تشكل فئة أكثر من 20 سنة خبرة و هذا راجع لأن أغلب الموظفين يحصلون على التقاعد المبكر خصوصا الإناث منهم.
- مدّة التأمين تقيس الفترة الزمنية التي تعامل فيها الزبون مع مؤسسة التأمين، و الملاحظ على هذه الخاصية أن أغلب الزبائن بنسبة (70%) علاقتهم بمؤسسة

تأمين مركباتهم تقل عن 5 سنوات، في ذات الوقت إن أقل نسبة تمثل (10%) وهي فئة أكثر من 10 سنوات.

### المبحث الثاني: وصف مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية

يشمل هذا المبحث على عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان و المصممة بحسب مقياس "ليكارت" الخماسي التدريج و الذي يتوزع على الدرجات من أعلى وزن فيه (5) لتمثل الإجابة (موافق بشدة) إلى أقل وزن الذي يمثل الدرجة (1) لتمثل الإجابة (غير موافق بشدة) للوقوف على إجابات أفراد العينة و تصوراتهم حول مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية. و قد استخدمنا لهذا الغرض المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياريات المعيارية و النتيجة النهائية للإجابات لغرض التعرف على مدى الانسجام و التوافق في آراء أفراد العينة و توضيح تصوراتهم عن فقرات (أسئلة) متغيرات الدراسة و لقد اعتمدنا على معيار الوسط الحسابي الفرضي الذي قيمته تساوي (3) كمتوسط أداة للقياس بهدف قياس و تقييم إجابات العينة لمتغيرات الدراسة.

### المطلب الأول : تحليل مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر الزبائن

سنتناول في عملية التحليل كل محور على انفراد من مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية.

أولاً- وصف محاور للعلاقات العامة و الصورة الذهنية بالنسبة لزبائن القطاع الخاص:

1. وصف مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة: و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول(09): وصف مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة / زبائن القطاع الخاص

المسئولية الإنسانية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة إجابة السؤال
س 11*	التكرار	00	34	00	12	02	48	3,37	1,003	محايد

			1	04	25	00	71	00	النسبة %	
س 21	موافق	0,934	3,75	48	02	04	32	06	التكرار	
				1	04	8,3	8,3	67	12,5	النسبة %
س 31	موافق	0,577	4,08	48	00	02	38	08	التكرار	
				1	00	04	00	79	17	النسبة %
س 41	موافق	0,703	3,63	48	00	04	12	30	التكرار	
				1	00	8,33	25	62,5	04	النسبة %
س 51	موافق	0,767	3,58	48	00	06	10	30	التكرار	
				1	00	12,5	20,8	62,5	04	النسبة %
س 61	موافق	0,767	3,92	48	00	02	10	26	التكرار	
				1	00	04	20,8	54,1	20,8	النسبة %
							3	6	3	
المجموع	موافق	0,792	3,72	288	04	30	36	190	28	التكرار
				1	1,39	10,4	12,5	65,9	9,72	النسبة %
						1	0	7		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

\* س 11: س: بمعنى سؤال، 1: رقم المحور الأول (العلاقات الإنسانية)، 1: رقم الفقرة (السؤال)

يتضمن الجدول أعلاه المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري و نتيجة الإجابة لكل سؤال من أسئلة المحور الأول المتمثل في المسؤولية الإنسانية للعلاقات العامة، و عليه سنحلل الجدول إلى مايلي:

• الوسط الحسابي المرجح العام لمبدأ المسؤولية الإنسانية بلغ (3,72) و هو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحراف معياري عام (0,792)، و بنتيجة عامة (موافق)، مما يعني أن هذا المتغير كان ظاهراً و واضحاً لأفراد عينة الزبائن و ذلك لكونه من المتغيرات التي تعمل عليها مؤسسات تأمين المركبات التابعة للقطاع الخاص، كما يدل هذا أيضا على أن هذه المؤسسات وفقت في تعريف زبائنها بممارستها للمسؤولية الإنسانية.

• لقد حصلت فقرات هذا المتغير (س 11، س 21، س 31، س 41، س 52، س 61) على أوساط حسابية مرجحة على الترتيب (3,37، 3,75، 4,08، 3,63، 3,58، 3,92) و كلها أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحرافات معيارية على الترتيب أيضا (1,003، 0,934، 0,577، 0,703، 0,767، 0,767)، و بنتيجة الإجابات على التوالي ( محايد، موافق، موافق، موافق، موافق، موافق) مما يعني وجود اتفاق لدى الزبائن على أن مؤسسات التأمين الخاصة تمارس العلاقات الإنسانية في تعاملها مع زبائنها.

2. وصف مبدأ المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة: و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (10): وصف مبدأ المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة / زبائن القطاع الخاص

المسؤولية الأخلاقية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السؤال
س 12	التكرار	04	30	12	02	00	48	3,75	0,668	موافق
	النسبة %	8,33	62,5	25,00	4,16	00	1			
س 22	التكرار	06	18	14	10	00	48	3,42	0,964	موافق
	النسبة %	12,50	37,50	29,16	20,83	00	1			
س 32	التكرار	04	16	16	12	00	48	3,25	0,934	محايد
	النسبة %	8,33	33,33	33,33	25,00	00	1			
س 42	التكرار	02	28	06	12	00	48	3,42	0,919	موافق
	النسبة %	4.16	58,33	12,5	25,00	00	11			
س 52	التكرار	00	22	18	06	02	48	3,25	0,838	محايد
	النسبة %	00	45,83	37,50	12,50	4,16	1			
س 62	التكرار	00	08	30	08	02	48	2,92	0,710	محايد
	النسبة %	00	16,16	62,50	16,16	4,16	1			
س 72	التكرار	06	30	08	04	00	48	3,79	0,771	موافق
	النسبة %	12,50	62,50	16,16	8,33	00				
المجموع	التكرار	22	152	104	54	4	336	3,40	0,83	موافق
	النسبة %	6,54	45,23	30,95	16,07	1,19	1			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الملاحظ على الجدول أعلاه ما يلي:

- الوسط الحسابي المرجح العام لمبدأ المسؤولية الأخلاقية بلغ (3,40) و هو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحراف معياري عام (0,83)، و وبنتيجة عامة (موافق)، مما يعني أن هذا المتغير أيضا كان ظاهرا و واضحا لأفراد عينة الزبائن.
  - لقد حصلت فقرات هذا المتغير (س 12، س 22، س 32، س 42، س 52، س 62، س 72) على أوساط حسابية مرجحة على الترتيب (3,75، 3,42، 3,25، 3,42، 3,25، 3,25، 2,92، 3,79) و معظمها أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) ، و بانحرافات معيارية على الترتيب أيضا (0,964، 0,668، 0,919، 0,934، 0,838، 0,771، 0,710)، و بنتائج الإجابات على التوالي ( موافق، موافق، محايد، موافق، محايد، محايد، موافق)، مما يعني وجود اتفاق لدى الزبائن على أن مؤسسات التأمين الخاصة تراعي المسؤولية الأخلاقية في تعاملها مع زبائنها.
- 3. وصف مبدأ المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة:** و سنحلل هذا المتغير من خلال الجدول أدناه:

**الجدول (11): وصف مبدأ المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة بالنسبة لزبائن القطاع الخاص**

المسؤولية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عدد الإجابات	المتوسط	الانحراف	نتيجة السؤال
-----------	---------	------------	-------	-------	-----------	-----------------	--------------	---------	----------	--------------

الاجتماعية				تماما						
س 13	التكرار	4	22	2	14	6	48	3,08	1,269	محايد
		النسبة %	8,33	45,83	4,17	29,17	12,50	1		
س 23	التكرار	4	20	18	4	2	48	3,42	0,919	موافق
		النسبة %	8,33	41,67	37,50	8,33	4,17	1		
س 33	التكرار	2	22	10	12	2	48	3,21	1,01	محايد
		النسبة %	4,17	45,83	20,83	25,00	4,17	1		
س 43	التكرار	0	8	30	6	4	48	2,88	0,789	محايد
		النسبة %	0,00	16,67	62,50	12,50	8,33	1		
س 53	التكرار	0	8	22	14	4	48	2,71	0,849	محايد
		النسبة %	0,00	16,67	45,83	29,17	8,33	1		
س 63	التكرار	6	26	12	4	0	48	3,71	0,798	موافق
		النسبة %	12,50	54,17	25,00	8,33	0,00	1		
المجموع	التكرار	16	106	94	54	18	288	3,16	0,939	محايد
		النسبة %	5,56	36,81	32,64	18,75	6,25	1		

الملاحظ على الجدول أعلاه مايلي:

• الوسط الحسابي المرجح العام لمبدأ المسؤولية الاجتماعية بلغ (3,16) و هي قيمة غير بعيدة كثيرا عن الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحراف معياري عام (0,939)، و بنتيجة عامة (محايد) ، مما يعني أن هذا المتغير مجهول عند نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة.

لقد حصلت فقرات هذا المتغير (س 13، س 23، س 33، س 43، س 53، س 63) على أوساط حسابية مرجحة على الترتيب (3,08، 3,42، 3,21، 2,88، 2,71، 3,71) وهي قيم يختلف بعضها بالزيادة و البعض الآخر بالنقصان عن المتوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) ، و بانحرافات معيارية على الترتيب أيضا (0,919، 0,789، 0,849، 0,798، 1,01)، و بنتائج الإجابات على التوالي (محايد، موافق، محايد، محايد، موافق) مما يعني أن الزبائن يجهلون إن كانت مؤسسات تأمين القطاع الخاص تستخدم المسؤولية الاجتماعية في علاقاتها مع زبائنهم.

4. وصف مبدأ التحفيز للعلاقات العامة: و سنحلل هذا المتغير من خلال الجدول أدناه:

الجدول (12): وصف مبدأ التحفيز للعلاقات العامة بالنسبة لزبائن القطاع الخاص

التحفيز	المقيا	موافق	موافق	محايد	غير	غير	عدد	المتوس	الانحرا	نتيجة
ز	س	بشدة	موافق	محايد	موافق	غير	الإجابا	ط	ف	السؤا
					تماما	موافق	ت	المرجح	المعيار	ل
س 14	التكرار	0	10	12	16	10	48	2,46	1,051	محايد

			1	20,83	33,33	25,0 0	20,8 3	0,00	النسبة %	
غير مواف ق	0,919	2,58	48	6	16	18	8	0	التكرار	س 24
			1	12,50	33,33	37,5 0	16,6 7	0,00	النسبة %	
محايد	0,808	3,17	48	2	6	22	18	0	التكرار	س 34
			1	4,17	12,50	45,8 3	37,5 0	0,00	النسبة %	
محايد	1,031	3,04	48	2	16	10	18	2	التكرار	س 44
			1	4,17	33,33	20,8 3	37,5 0	4,17	النسبة %	
محايد	0,996	3,17	48	2	12	12	20	2	التكرار	س 54
			1	4,17	25,00	25,0 0	41,6 7	4,17	النسبة %	
محايد	1,007	3,08	48	4	8	18	16	2	التكرار	س 64
			1	8,33	16,67	37,5 0	33,3 3	4,17	النسبة %	
مواف ق	0,63	3,67	48	0	2	14	30	2	التكرار	س 74
			1	0,00	4,17	29,1 7	62,5 0	4,17	النسبة %	
محايد	0,920	3,02	336	26	76	106	120	8	التكرار	المجم وع
			1	7,74	22,62	31,5 5	35,7 1	2,38	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ما يتضح من الجدول أعلاه ما يلي: الوسط الحسابي المرجح العام لمبدأ التحفيز بلغ ( 3,02) و هي قيمة تقترب كثيرا من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحراف معياري عام (0,920)، و بنتيجة عامة (محايد) مما يعني أن هذا المتغير مجهول أيضا عند نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة.

لقد حصلت فقرات هذا المتغير (س 14، س 24، س 34، س 44، س 54، س 64، س 75) على أوساط حسابية مرجحة على الترتيب (2,46، 3,17، 2,58، 3,04، 3,17، 3,08، 3,67) و هي قيم يختلف بعضها بالزيادة و البعض الآخر بالنقصان عن المتوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) ، و بانحرافات معيارية على الترتيب أيضا ( 0,919، 1,051، 0,808، 1,031، 0,996، 1,007، 0,63)، و بنتائج الإجابات على التوالي (محايد، غير موافق، محايد، محايد، محايد، محايد، موافق)، مما يعني أن الزبائن المستجوبين يجهلون إن كانت مؤسسات تأمين القطاع الخاص تستخدم التحفيز في علاقاتها مع زبائنهم.

**5. وصف الصورة الذهنية:** و سنحلل هذا المتغير من خلال الجدول أدناه:

**الجدول (13): وصف الصورة الذهنية بالنسبة لزبائن القطاع الخاص**

الصورة الذهنية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ. مواف ق	غ موافق تماما	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السؤال
-------------------	---------	---------------	-------	-------	--------------	---------------------	-----------------	-------------------	----------------------	-----------------

س 15	التكرار	4	28	14	2	0	48	3,67	0,63	موافق
	النسبة %	8,33	58,33	29,17	4,17	0	1			
س 25	التكرار	0	26	14	8	0	48	3,71	0,683	موافق
	النسبة %	0	54,17	29,17	16,67	0	1			
س 35	التكرار	0	4	42	2	0	48	3,38	0,761	محايد
	النسبة %	0,00	8,33	87,50	4,17	0,00	1			
س 45	التكرار	0	30	10	8	0	48	4	0,505	موافق
	النسبة %	0,00	62,50	20,83	16,67	0,00	1			
س 55	التكرار	0	22	18	8	0	48	3,46	0,771	موافق
	النسبة %	0,00	45,83	37,50	16,67	0,00	1			
س 65	التكرار	0	20	18	10	0	48	3,29	0,743	محايد
	النسبة %	0,00	41,67	37,50	20,83	0,00	1			
س 75	التكرار	0	10	20	16	2	48	3,21	0,771	محايد
	النسبة %	0,00	20,83	41,67	33,33	4,17	1			
س 85	التكرار	4	22	12	10	0	48	2,79	0,824	محايد
	النسبة %	8,33	45,83	25,00	20,83	0,00	1			
المجموع	التكرار	8	162	148	64	2	384		0,711	موافق
	النسبة %	2,08	42,19	38,54	16,67	0,52	1		3,43	

الملاحظ على الجدول الخاص بمتغيرة الصورة الذهنية ما يلي:

- الوسط الحسابي المرجح العام لمتغيرة الصورة الذهنية بلغ (3,43) و هو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحراف معياري عام (0,711)، و وبنتيجة عامة (موافق)، مما يعني أن هذا المتغير موجود لدى فراد عينة الزبائن.
- لقد حصلت فقرات هذا المتغير (س 15، س 25، س 35، س 45، س 55، س 65، س 75، س 85) على أوساط حسابية مرجحة على الترتيب (3,67، 3,38، 3,71، 3,71، 4,00، 3,46، 3,29، 3,21، 2,79) و في معظمها أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحرافات معيارية على الترتيب أيضا (0,63، 0,683، 0,761، 0,771، 0,505، 0,743، 0,771، 0,824)، و بنتائج الإجابات على التوالي ( موافق، موافق، محايد، موافق، موافق، محايد، محايد، محايد، محايد) مما يعني وجود اتفاق لدى الزبائن على أنهم يملكون صورة ذهنية ايجابية عن مؤسسات التأمين الخاصة.
- ثانيا. وصف مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر زبائن القطاع العام

سنحلل كل مبدأ من مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر زبائن القطاع العام كما يلي:

1. وصف مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة: و يوضح التحليل الجدول التالي :

الجدول (14): وصف مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام

العلاقات الإنسانية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق	غ.موافق تماما	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السؤال
س 11	التكرار	14,00	60,00	6,00	14,00	8,00	102	3,57	1,13	موافق
	النسبة %	13,73	58,82	5,88	13,73	7,84	1			
س 21	التكرار	4,00	68,00	12,00	12,00	6,00	102	3,51	0,962	موافق
	النسبة %	3,92	66,67	11,76	11,76	5,88	1			
س 31	التكرار	14,00	66,00	2,00	14,00	6,00	102	3,67	1,066	موافق
	النسبة %	13,73	64,71	1,96	13,73	5,88	1			
س 41	التكرار	14,00	42,00	28,00	18,00	0,00	102	3,51	0,941	موافق
	النسبة %	13,73	41,18	27,45	17,65	0,00	1			
س 51	التكرار	8,00	52,00	18,00	18,00	6,00	102	3,37	1,052	محايد
	النسبة %	7,84	50,98	17,65	17,65	5,88	1			
س 61	التكرار	14,00	70,00	12,00	4,00	2,00	102	3,88	0,762	موافق
	النسبة %	13,73	68,63	11,76	3,92	1,96	1			
المجموع	التكرار	68,00	358,00	78,00	80,00	28,00	612	3,58	0,985	موافق
	النسبة %	11,11	58,50	12,75	13,07	4,58	1			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الملاحظ على الجدول الخاص بمبدأ العلاقات الإنسانية مايلي:

- الوسط الحسابي المرجح العام لمبدأ العلاقات الإنسانية بلغ (3,58) و هو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحراف معياري عام (0,985)، و وبنتيجة عامة (موافق)، مما يعني أن هذا المتغير كان ظاهرا وواضحا لأفراد عينة الزبائن مؤسسات التأمين العمومية.
- لقد حصلت فقرات هذا المتغير (س 11، س 21، س 31، س 41، س 51، س 61) على أوساط حسابية مرجحة على الترتيب (3,57، 3,51، 3,67، 3,51، 3,37، 3,88) و كلها أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) ، و بانحرافات معيارية على

الترتيب أيضا (1,13، 0,962، 1,066، 0,941، 1,052، 0,762)، وبنائج الإجابات على التوالي ( موافق، موافق، موافق، محايد، موافق، موافق)، مما يعني وجود اتفاق لدى الزبائن على أن مؤسسات التأمين العامة تستخدم العلاقات الإنسانية في بناء علاقاتها مع الزبائن.

**2. وصف مبدأ المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة:** و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول(15): وصف مبدأ المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام**

نتيجة السؤال	الاحتراف المعياري	المتوسط المرجح	عدد الإجابات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	المسؤولية الأخلاقية
موافق	0,875	3,80	102	0,00	12,00	16,00	56,00	18,00	التكرار	12 س
			1	0,00	11,76	15,69	54,90	17,65	النسبة %	
موافق	1,096	3,50	102	2,00	28,00	8,00	50,00	14,00	التكرار	22 س
					1,96	27,45	7,84	49,02	13,73	النسبة %
محايد	1,069	3,25	102	2,00	32,00	16,00	42,00	10,00	التكرار	32 س
					1,96	31,37	15,69	41,18	9,80	النسبة %
موافق	0,956	3,61	102	4,00	14,00	8,00	68,00	8,00	التكرار	42 س
					3,92	13,73	7,84	66,67	7,84	النسبة %
محايد	1,134	3,02	102	10,00	26,00	26,00	32,00	8,00	التكرار	52 س
					9,80	25,49	25,49	31,37	7,84	النسبة %
محايد	0,914	2,80	102	10,00	30,00	40,00	22,00	0,00	التكرار	62 س
					9,80	29,41	39,22	21,57	0,00	النسبة %
موافق	0,76	3,80	102	0,00	8,00	20,00	62,00	12,00	التكرار	72 س
					0,00	7,84	19,61	60,78	11,76	النسبة %
موافق	0,972	3,40	714	28,00	150,00	134,00	332,00	58,00	التكرار	المجموع
					1	3,92	21,01	18,77	46,50	8,12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الملاحظ على الجدول الخاص بمبدأ المسؤولية الأخلاقية ما يلي:

الوسط الحسابي المرجح العام لمبدأ المسؤولية الأخلاقية بلغ (3,40) و هو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحراف معياري عام (0,972) ، و بنتيجة عامة (موافق)، مما يعني أن هذا المتغير هو الآخر كان ظاهرا و واضحا لأفراد عيّنة الزبائن مؤسسات التأمين العمومية.

- لقد حصلت فقرات هذا المتغير (س 12، س 22، س 32، س 42، س 52، س 62، س 72) على أوساط حسابية مرجحة على الترتيب (3,80، 3,50، 3,25، 3,61، 3,02، 2,80، 3,80)، و كلها تقريبا أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) ، و بانحرافات معيارية على الترتيب أيضا (1,13، 0,962، 1,066، 0,941، 1,052، 0,762)، و بنتائج الإجابات على التوالي ( موافق، موافق، موافق، موافق، محايد، موافق، موافق)، مما يعني وجود اتفاق لدى الزبائن على أن مؤسسات التأمين العامة توظف المسؤولية الأخلاقية في ربط علاقات جيدة مع الجمهور الخارجي (الزبائن).

### 3. وصف مبدأ المسؤولية الاجتماعية: و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (16): وصف مبدأ المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام

المسؤولية الاجتماعية	المقيا س	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.مواف ق	غ.مواف ق تماما	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السؤا ل
س 13	التكرار	10	46	8	30	8	102	3,2	1,194	محايد
	النسبة %	9,80	45,10	7,84	29,41	7,84	1			
س 23	التكرار	6	46	14	24	12	102	3,1	1,182	محايد
	النسبة %	5,88	45,10	13,73	23,53	11,76	1			
س 33	التكرار	0	42	22	30	8	102	2,96	1,014	محايد
	النسبة %	0,00	41,18	21,57	29,41	7,84	1			
س 43	التكرار	4	10	68	16	4	102	2,94	0,755	محايد
	النسبة %	3,92	9,80	66,67	15,69	3,92	1			
س 53	التكرار	4	10	68	16	4	102	2,84	0,898	محايد
	النسبة %	3,92	9,80	66,67	15,69	3,92	1			
س 63	التكرار	12	50	26	12	2	102	3,57	0,917	موافق
	النسبة %	11,76	49,02	25,49	11,76	1,96	1			
المجموع	التكرار	36	204	206	128	38	612	3,11	0,993	محايد
	النسبة %	5,88	33,33	33,66	20,92	6,21	1			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الملاحظ على الجدول الخاص بمبدأ المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

• الوسط الحسابي المرجح العام لمبدأ المسؤولية الاجتماعية بلغ (3,11) و هو أكبر بقليل من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحراف معياري عام (0,993)، و وبنتيجة عامة (محايد)، مما يعني أن هذا المتغير مجهول و غير واضح لنسبة كبيرة من أفراد عينة الزبائن.

• لقد حصلت فقرات هذا المتغير (س 13، س 23) على أوساط حسابية مرجحة على الترتيب (3,20، 3,10) و هي قيم أكبر بقليل من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، و بانحرافات معيارية على التوالي (1,194، 1,182)، و بنتائج الإجابات مرتبة (محايد، محايد)، مما يعني أن فئة قليلة من أفراد الزبائن يرون بأن مؤسسات تأمين مركباتهم تهتم بشرح بنود عقد التأمين قبل الإمضاء، كما أنها تلتزم بتطبيق هذه البنود أثناء التعويض عن الحوادث. أما الفقرة (س 63) فقد حصلت على وسط حسابي مرجح (3,57) و إجابة (موافق) و هذا يدل على أن معظم أفراد الزبائن يتفقون على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع تعمل على تكوين أفكار طيبة عنها لدى الزبائن.

أما بخصوص الفقرات (س 33، س 43، س 53) فبلغت متوسطاتها الحسابية المرجحة على نفس الترتيب (2,96، 2,94، 2,84) و هي قيم أدنى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) و بانحرافات معيارية مرتبة (0,755، 1,014، 0,898) وبأجوبة كلها (محايد) مما يشير إلى أن الفئة الأكبر من الزبائن لا تعلم إن كانت المؤسسات العمومية للتأمين تهتم بالملصقات التي تشرح الخدمات المعروضة للبيع، أو تقدم مساعدات للجمعيات الناشطة في المجتمع، أو تقدم حصص توعية فيما يخص خدمة التأمين في وسائل الإعلام.

**4. وصف مبدأ التحفيز:** و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول (17): وصف مبدأ التحفيز للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام**

التحفي ز	المقيا س	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق غ.موافق	غ.موافق ق تماما	عدد الإجابا ت	المتوس ط المرجح	الانحرا ف المعيار ي	نتيجة السؤال
س 14	التكرار	4	12	20	46	20	102	2,35	1,05	غ.موافق
	النسبة %	3,92	11,7 6	19,61	45,10	19,61	1			
س 24	التكرار	4	4	28	42	24	102	2,24	0,987	غ.موافق
	النسبة %	3,92	3,92	27,45	41,18	23,53	1			
س 34	التكرار	4	24	36	32	6	102	2,88	0,968	محايد
	النسبة %	3,92	23,5 3	35,29	31,37	5,88	1			
س 44	التكرار	4	56	20	14	8	102	3,33	1,028	محايد
	النسبة %	3,92	54,9 0	19,61	13,73	7,84	1			
	التكرار	4	48	20	22	8	102	3,18	1,066	محايد

س 54	النسبة %	3,92	47,06	19,61	21,57	7,84	1
		التكرار	6	36	20	30	10
س 64	النسبة %	5,88	35,29	19,61	29,41	9,80	1
		التكرار	12	60	18	12	0
س 74	النسبة %	11,76	58,82	17,65	11,76	0,00	1
		التكرار	6	2	2	2	0
المجموع	النسبة %	5,32	33,61	22,69	27,73	10,64	1
		التكرار	38	240	162	198	76

الملاحظ على الجدول الخاص بمبدأ التحفيز ما يلي:

• الوسط الحسابي المرجح العام لمبدأ التحفيز بلغ (2,95) و هو أقل بقليل من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) و بانحراف معياري عام (1,008)، و وبنتيجة عامة (محايد)، مما يعني أن هذا المتغير مجهول و غير واضح لنسبة كبيرة من أفراد عينة الزبائن المنتمين لمؤسسات التأمين العمومية.

• أما فيما يخص الفقرتين (س 14، س 24) فحصلنا على متوسط حسابي مرجح (2,35، 2,24) و بانحراف معياري (1,05، 0,987) و بنتيجة عامة للفقرة (غير موافق)، و المستنتج في هذه الحالة أن الفئة الأكبر من الزبائن المستجوبين تتفق على إجابة واحدة و ترى بأن المؤسسات العمومية التي يؤمنون فيها مركباتهم لا تهتم بتقديم التهاني في المناسبات العامة، و لا تقدم هدايا لزبائنهم الدائمين و هما محفران ضروريان في تكوين أفكار ايجابية عن هذه المؤسسات.

أما بخصوص الفقرات (س 34، س 44، س 54، س 64) فكانت أوساطها الحسابية المرجحة على التوالي (2,88، 3,33، 3,18، 2,98) و هي قيم تقترب كثيرا من المتوسط الحسابي الافتراضي (3)، و بإجابات كلها متماثلة (محايد) وتشير هذه المعلومات إلى أن زبائن مؤسسات التأمين العمومية للمركبات لا ينتبهون للشكل الداخلي و لا للشكل الخارجي إن كان يجذبهم للتعامل مع هذه المؤسسات أو يدفعهم عنها، كما أنهم لا يعلمون إن كان الوصول إلى المسؤولين في هذه المؤسسات سهلا أم صعبا. أما بخصوص الفقرة (س 74) فقد حققت وسط حسابي مرجح (3,71) و هو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي (3) و بانحراف معياري (0,828) و نتيجة عامة للفقرة (موافق) و هذا يشير إلى أن الزبائن في معظمهم يدركون بأن مؤسسات تأمين مركباتهم إن قدمت لهم تحفيزات سيكون ذلك عندهم شعور بالتقدير و أفكار طيبة تجاه هذه المؤسسات.

**5. وصف متغيرة الصورة الذهنية:** و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول (18): وصف متغيرة الصورة الذهنية للعلاقات العامة / زبائن القطاع العام**

نتيجة السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عدد الإجابات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقيا س	الصورة الذهنية
موافق	0,828	3,71	102	0	12	24	60	6	التكرار	15 س
			1	0,00	11,76	23,53	58,82	5,88	النسبة %	
موافق	0,775	3,59	102	4	20	32	44	2	التكرار	25 س
			1	3,92	19,61	31,37	43,14	1,96	النسبة %	
محايد	0,912	3,2	102	0	6	22	70	4	التكرار	35 س
			1	0,00	5,88	21,57	68,63	3,92	النسبة %	
موافق	0,639	3,71	102	2	18	38	40	4	التكرار	45 س
			1	1,96	17,65	37,25	39,22	3,92	النسبة %	
محايد	0,864	3,25	102	2	14	36	50	0	التكرار	55 س
			1	1,96	13,73	35,29	49,02	0,00	النسبة %	
محايد	0,783	3,31	102	0	18	20	54	10	التكرار	65 س
			1	0,00	17,65	19,61	52,94	9,80	النسبة %	
موافق	0,897	3,55	102	2	24	38	28	10	التكرار	75 س
			1	1,96	23,53	37,25	27,45	9,80	النسبة %	
محايد	0,975	3,2	102	2	14	28	54	4	التكرار	85 س
			1	1,96	13,73	27,45	52,94	3,92	النسبة %	
موافق	0,834	3,44	816	12	126	214	400	40	التكرار	المجموع
			1	1,47	15,44	26,23	49,02	4,90	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتكوّن الجدول أعلاه من ثمانية فقرات (أسئلة) تبحث في وجود صورة ذهنية لدى زبائن عن المؤسسات العمومية الخاصة بتأمين مركباتهم، و الملاحظ على نتائج الجدول التالي:

1. بالنسبة للمجموع فبلغ المتوسط المرجح (3,44) و هو أكبر من المتوسط الافتراضي البالغ (3) و بانحراف معياري عام مقدراه (0,834) و بنتيجة إجمالية (موافق)، والمستنتج من خلال هذه النتائج أن الزبائن متفقون على أنهم يملكون صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسات العمومية لتأمين مركباتهم.

2. أما فيما يخص الفقرات فالملاحظ عليها يختلف من فقرة لأخرى:

- فبالنسبة للفقرات (س 15، س 25، س 45، س 75) فكانت نتائج متوسطاتها المرجحة على الترتيب (3,71، 3,59، 3,71، 3,55) و كلها أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي (3)، و بانحرافات معيارية على التوالي (0,828، 0,775، 0,639، 0,897)، و بنتائج عامة للفقرات (موافق)، و توضح هذه النتائج بأن الفئة الأكبر من الزبائن المستجيبين تربطهم علاقة جيّدة بمؤسسة تأمين مركباتهم، كما أن هذه العلاقة كوّنت لديهم أفكار ايجابية عن هذه المؤسسات، كما أن هذه العلاقة تدفعهم إلى عدم تغيير مؤسساتهم بمؤسسات أخرى.

- فيما يخص الفقرات (س 35، س 55، س 65، س 85) فحصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب (3,2، 3,25، 3,31، 3,2) و كلها أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) بقيمة أقل من (0,40)، و بانحرافات معيارية على التوالي (0,912، 0,864، 0,783، 0,975)، و بنتائج إجابات تتفق على (محايد)، و هذه النتائج تبين أن الفئة العظمى من المستجوبين محايدة الرأي فيما يخص معاملتها باحترام من قبل الموظفين، كما تتفادى إبداء انطباعاتها إن ذكر أمامها اسم مؤسسات تأمين المتعاملة معها، و لا تعرف إن كانت تثقتها تزداد في المؤسسة كلما تعاملت معها مستقبلاً.

### المطلب الثاني : تحليل مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر الموظفين

سنتناول في التحليل وصف متغيرات الدراسة بالنسبة لموظفي القطاع الخاص أولاً ثم لموظفي القطاع العام.

أولاً- وصف مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية بالنسبة لموظفي مؤسسات تأمين القطاع الخاص: سنحلل كل محور بمفرده بحسب الإجابات التي تحصل عليها:  
1. وصف مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة: و نحلل هذه المبادئ كما يلي:  
الجدول(19): وصف مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة / موظفي القطاع الخاص

العلاقات الإنسانية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق	غ.موافق تماماً	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة الفقرات
س 11	التكرار	23	12	0	0	0	35	4,66	0,48	موافق بشدة
	النسبة %	65,71	34,29	0,00	0,00	0,00	1			
س 21	التكرار	23	10	0	2	0	35	4,54	0,78	موافق بشدة
	النسبة %	65,71	28,57	0,00	5,71	0,00	1			
س 31	التكرار	8	9	7	11	0	35	3,4	1,168	موافق
	النسبة %	22,86	25,71	20,00	31,43	0,00	1			
س 41	التكرار	13	9	11	2	0	35	3,94	0,968	موافق
	النسبة %	37,14	25,71	31,43	5,71	0,00	1			
س 51	التكرار	16	16	0	3	0	35	4,28	0,859	موافق بشدة
	النسبة %	45,71	45,71	0,00	8,57	0,00	1			
س 61	التكرار	13	19	0	3	0	35	4,2	0,833	موافق بشدة
	النسبة %	37,14	54,29	0,00	8,57	0,00	1			
المجموع	التكرار	96	75	18	21	0	210	4,17	0,848	موافق
	النسبة %	45,71	35,71	8,57	10,00	0,00	1			

يظهر جدول تحليل مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة بالنسبة لموظفي القطاع الخاص النتائج التالية:

1. بالنسبة للمجموع، اظهر التحليل أن المتوسط المرجح لمجموع إجابات المحور بلغ ( 4,17)، و بانحراف معياري إجمالي ( 0,848)، و بنتيجة عامة ( موافق)، و تقييد هذه البيانات في أن الاتجاه العام لإجابة أفراد العينة كان بالموافقة على أن مؤسسات تأمين المركبات الخاصة تتبنى العلاقات الإنسانية في علاقاتها بالموظفين.

2. بالنسبة للفقرات: ظهرت الإجابة الأكثر شيوعاً هي (موافق بشدة) الخاصة بالفقرات (س 11، س 21، س 51، س 61) من مجموع ستة (6) فقرات، بينما المتوسط المرجح لكل فقرة يفوق أو يساوي (4,20) و بانحراف معياري يقل عن (01)، و المستخلص من هذه البيانات أن المؤسسات العمومية للتأمين تحرص على النظافة في مقراتها، كما تراعي الظروف الخاصة و الطارئة التي تحدث للموظفين أثناء الدوام و التي تدفع بهم لترك العمل مؤقتاً، و لا تلجأ إلى العقاب القانوني مباشرة بل تستخدم الإنذارات الشفوية أو لا. و بالنسبة للفقرة (س 61) فينتق أفراد العينة على أن العلاقات الإنسانية مهمة جداً في تكوين انطباع جيد لدى الموظفين عن مؤسستهم.

3. وصف مبدأ المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة: و للتوضيح نستخدم الجدول التالي:

**الجدول (20): وصف مبدأ المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة / موظفو القطاع الخاص**

المسؤولية الأخلاقية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق	غ.موافق تماما	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السؤال
س 12	التكرار	19	8	3	2	3	35	4,09	1,292	موافق
	النسبة %	54,29	22,86	8,57	5,71	8,57	1			ق
س 22	التكرار	16	11	0	5	3	35	3,91	1,358	موافق
	النسبة %	45,71	31,43	0,00	14,29	8,57	1			ق
س 32	التكرار	19	13	0	3	0	35	4,37	0,877	موافق بشدة
	النسبة %	54,29	37,14	0,00	8,57	0,00	1			ق
س 42	التكرار	10	20	0	5	0	35	4,00	0,939	موافق
	النسبة %	28,57	57,14	0,00	14,29	0,00	1			ق
س 52	التكرار	10	17	0	8	0	35	3,83	1,098	موافق
	النسبة %	28,57	48,57	0,00	22,86	0,00	1			ق
س 62	التكرار	13	17	0	5	0	35	4,09	0,981	موافق
	النسبة %	37,14	48,57	0,00	14,29	0,00	1			موافق
المجموع	التكرار	87	86	3	28	6	210	4,04	1,090	موافق
	النسبة %	41,43	40,95	1,43	13,33	2,86	1			ق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

1. أهم ما يميّز وصف المسؤولية الأخلاقية لموظفي مؤسسات التأمين الخاصة الإجابة العامة بـ (موافق) لكل فقرات المحور، و المتوسط المرجح البالغ (4,04)، و الانحراف المعياري الإجمالي (1,090)، و تبين هذه النتائج أن أفراد الموظفين يتفقون على أن العلاقة التي تربط المؤسسة بالموظفين تستند على مبدأ الأخلاق الطيبة.
2. أما أهم ما يميّز الفقرات هو تنوع الإجابات ما بين (موافق) و (موافق بشدة) مما يشير إلى أن كل فقرات المحور لقت القبول عند الموظفين فيما يخص: عدالة المؤسسة في معاملتها لأفرادها، التزامها بعدم توبيخ أي موظف أمام زملائه ومعاقبة كل موظف يسيء لزملائه في العمل أو لزملائه المؤسسة. أما بخصوص الفقرة (س 32) فقد حصلت على متوسط مرجح بلغ (4,37) و هو أكبر من المتوسط الافتراضي و بانحراف معياري (0,877)، و نتيجة (موافق جدا) و بنسبة (54,29 %) من مجموع الإجابات البالغ (35)، كما حصلت على نسبة (37,14 %) بإجابة (موافق)، أي أن أغلبية المستجوبين وافقوا على أن مؤسسات التأمين الخاصة تراعي الفروق الفردية في توزيع المهام بين موظفيها.

3. وصف مبدأ المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة: وللتوضيح نستخدم الجدول التالي:

### الجدول (21): وصف مبدأ المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة / موظفو القطاع الخاص

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

أهم ما يميز جدول المسؤولية الاجتماعية للموظفين بالنسبة لمؤسسات التأمين الخاصة الآتي: 1. بالنسبة للمجموع، كانت أكبر نسبة للإجابات (48,40%) لـ (موافق بشدة)، ثم تليها نسبة (20,38%) تمثل (غير موافق) و بعدها نسبة (17,62%) بإجابة (موافق)، و بمتوسط مرجح (3,60) وانحراف معياري إجمالي (1,281) والمستنتج هو أن أكثر من (60%) من عدد أفراد العينة يقرون بممارسة مؤسساتهم للمسؤولية الاجتماعية تجاههم و تجاه المجتمع.

1. بالنسبة للفقرات، فيوضح الجدول أن الفقرتين (س 33، س 63) تحصلتا على أكبر نسب لإجابة (موافق بشدة) وهي على الترتيب (65,71%، 57,14%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يدركون بأن مؤسساتهم تلتزم بدفع أجورهم في موعدها المحدد، كما يرون أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة متغير أساسي في تشكيل صورة المؤسسة. - و بالنسبة للفقرتين (س 13، س 53) فالإجابة عليهما كانت بـ (غير موافق) و بأكبر

المسئولية الاجتماعية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق	غ.موافق تماما	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السؤال
س 13	التكرار	10	2	4	12	7	35	2,89	1,549	محايد
	النسبة %	28,57	5,71	11,43	34,29	20,00	1			
س 23	التكرار	7	8	14	6	0	35	3,46	1,01	موافق
	النسبة %	20,00	22,86	40,00	17,14	0,00	1			
س 33	التكرار	23	5	3	4	0	35	4,34	1,056	موافق بشدة
	النسبة %	65,71	14,29	8,57	11,43	0,00	1			
س 43	التكرار	18	6	0	6	5	35	3,74	1,578	موافق
	النسبة %	51,43	17,14	0,00	17,14	14,29	1			
س 53	التكرار	7	6	5	10	7	35	2,89	1,451	محايد
	النسبة %	20,00	17,14	14,29	28,57	20,00	1			
س 63	التكرار	20	10	0	5	0	35	4,29	1,045	موافق بشدة
	النسبة %	57,14	28,57	0,00	14,29	0,00	1			
المجموع	التكرار	85	37	26	43	19	210	3,60	1,281	موافق
	النسبة %	40,48	17,62	12,38	20,48	9,05	1			

النسب على الترتيب (34,29%، 28,57%)، وما يميّز الفقرتين أن نسبة (موافق بشدة

( مرتفعة فيهما وتأتي في الدرجة الثانية من حيث التكرار وفي الواقع أن بعض المؤسسات الخاصة توفر بعض الخدمات الاجتماعية لأفرادها، كالإطعام واحتمساب تذكرة النقل في الأجور، كما أن نسبة (20,00%) من الإجابات يعلم أصحابها أن مؤسساتهم تقدم مساعدات مادية لمختلف الجمعيات الناشطة في المجتمع، لكن الإجابة العامة للفقرتين كانت (محايد) وهذا بالنظر إلى نسب الإجابات الأخرى التي تأخذ بعين الاعتبار عند حساب المتوسط المرجح.

4. وصف مبدأ التحفيز للعلاقات العامة: و للتوضيح نستخدم بالجدول التالي:

الجدول (22): وصف مبدأ التحفيز للعلاقات العامة / موظفو القطاع الخاص

التحفيز	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق	غ.موافق تماما	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السواء
س 14	التكرار	14	10	3	5	3	35	3,77	1,352	موافق
	النسبة %	40,00	28,57	8,57	14,29	8,57	1			
س 24	التكرار	14	10	3	8	0	35	3,86	1,192	موافق
	النسبة %	40,00	28,57	8,57	22,86	0,00	1			
س 34	التكرار	11	15	0	3	6	35	3,63	1,457	موافق
	النسبة %	31,43	42,86	0,00	8,57	17,14	1			
س 44	التكرار	10	3	11	8	3	35	3,26	1,336	محايد
	النسبة %	28,57	8,57	31,43	22,86	8,57	1			
س 54	التكرار	4	12	8	11	0	35	3,26	1,039	محايد
	النسبة %	11,43	34,29	22,86	31,43	0,00	1			
س 64	التكرار	10	15	4	6	0	35	3,83	1,043	موافق
	النسبة %	28,57	42,86	11,43	17,14	0,00	1			
المجموع	التكرار	63	65	29	41	12	210	3,60	1,236	موافق
	النسبة %	30,00	30,95	13,81	19,52	5,71	1			

نوضح الجدول أعلاه كما يلي:

1. المجموع لمتغير التحفيز احتوى على أكبر نسبة من الإجابات (30,95%) بـ (موافق)، و نسبة (30,00%) خاصة بـ (موافق بشدة)، و متوسط مرجح يبلغ (3,60)، و بالتالي تحصلت على إجابة وسطية (موافق)، و هذه النتائج تبين أن معظم أفراد عينة الموظفين متفقين على أن مؤسساتهم التأمينية تقدم لهم تحفيزات ليس فقط من أجل رفع الأداء و لكن أيضا من أجل أن يكونوا انطبعا طبيبا عنها.
2. أما بالنسبة للفقرات (س 14، س 24، س 34، س 64) فالملاحظ عليها أنها نالت إجابة (موافق بشدة) بنسب عالية على التوالي (40,00، 40,00، 31,43، 28,57)،

وإجابات (موافق) على نفس الترتيب (28,57، 28,57، 42,86، 42,86)، و متوسط مرجح (3,77، 3,86، 3,63، 3,83) و جميع هذه القيم أكبر من المتوسط الافتراضي (3) والمحصلة العامة لهذه البيانات كانت (موافق)، مما يفسر أن أفراد العينة يتفقون على أن مؤسساتهم تعدل في دفع المكافآت والعلاوات للموظفين الذين يستحقونها، وتهتم بدراسة شكاويهم، وأنها تجري تكوين خاص للموظفين المتعاملين مباشرة مع الزبائن، كما أن أكبر عدد من الإجابات من حيث التكرار (موافق بشدة+ موافق) ترى أن التحفيزات المادية و المعنوية تساهم في إنشاء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة.

5. وصف الصورة الذهنية: و لتوضيح ذلك نستعين بالجدول التالي:

الجدول(23): وصف الصورة الذهنية / موظفو القطاع الخاص

نتيجة السؤا ل	الاحرا ف المعيار ي	المتو سط المرجح	عدد الإجابات	غ.مواف ق تماما	غ.مواف ق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الصورة الذهنية
س 15	محايد	3,14	35	3	8	13	3	8	التكرار	
			1	8,57	22,86	37,14	8,57	22,86	النسبة %	
س 25	موافق	3,77	35	0	6	4	17	8	التكرار	
			1	0,00	17,14	11,43	48,57	22,86	النسبة %	
س 35	موافق	4,00	35	0	0	7	21	7	التكرار	
			1	0,00	0,00	20,00	60,00	20,00	النسبة %	
س 45	موافق	4,09	35	0	0	7	18	10	التكرار	
			1	0,00	0,00	20,00	51,43	28,57	النسبة %	
س 55	موافق	3,74	35	3	0	4	24	4	التكرار	
			1	8,57	0,00	11,43	68,57	11,43	النسبة %	
س 65	موافق	4,17	35	0	0	4	21	10	التكرار	
			1	0,00	0,00	11,43	60,00	28,57	النسبة %	
س 75	موافق	4,14	35	0	0	4	22	9	التكرار	
			1	0,00	0,00	11,43	62,86	25,71	النسبة %	
س 85	موافق	4,14	35	0	0	4	22	9	التكرار	
			1	0,00	0,00	11,43	62,86	25,71	النسبة %	
س 95	موافق	4,11	35	0	0	8	15	12	التكرار	
			1	0,00	0,00	22,86	42,86	34,29	النسبة %	
س 105		4,26	35	0	0	4	18	13	التكرار	

موافق ق بشدة			1	0,00	0,00	11,4 3	51,4 3	37,1 4	النسبة %	
موافق ق	0,684	4,06	35	0	0	7	19	9	التكرار	س 115
			1	0,00	0,00	20,0 0	54,2 9	25,7 1	النسبة %	
موافق ق	0,773	3,96	385	6	14	66	200	99	التكرار	المجموع
			1	1,56	3,64	17,1 4	51,9 5	25,7 1	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال بيانات جدول تحليل متغير الصورة الذهنية نلاحظ الآتي:

1. بالنسبة للمجموع، فتحصلت إجابة (موافق) على نسبة (51,95%) من مجموع الإجابات المكررة، ثم تليها نسبة (52,71%) بـ (موافق بشدة)، و بمتوسط مرجح بلغ (3,96)، و بانحراف معياري (0,773) ونتيجة عامة (موافق) و هذا يبين أن أفراد العينة يحملون صورة ذهنية إيجابية عن مؤسساتهم.
  2. الملاحظ على الفقرات أن النسب العليا للإجابات كانت بين (موافق) و (موافق بشدة)، بينما المتوسطات المرجحة كلها أكبر من المتوسط الافتراضي و إجابات في معظمها بـ (موافق)، مما يدل على أن الموظفين المستجوبين يلتزمون بقوانين مؤسساتهم و يعملون على تحقيقها، كما يتفادون الأخطاء التي تضر بمؤسساتهم و يعاملون الزبائن معاملة جيّدة و لا يغضبون أو يقلقون تجاههم.
- ثانياً- وصف مبادئ العلاقات العامة من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية للتأمينات

1. وصف مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة: و نحلل هذه المتغيرة بحسب الإجابات التي تحصلت عليها حسب الجدول التالي:

الجدول (24): وصف مبدأ العلاقات الإنسانية للعلاقات العامة / موظفو القطاع العام

العلاقات الإنسانية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق ق	غ.موافق تماما	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السؤال
س 11	التكرار	42	30	3	0	0	75	4,52	0,578	موافق بشدة
	النسبة %	56,00	40,00	4,00	0,00	0,00	1			
س 21	التكرار	24	37	8	6	0	75	4,05	0,868	موافق
	النسبة %	32,00	49,33	10,67	8,00	0,00	1			
س 31	التكرار	12	30	17	9	7	75	3,41	1,175	موافق
	النسبة %	16,00	40,00	22,67	12,00	9,33	1			
س 41	التكرار	16	36	13	6	4	75	3,72	1,06	موافق
	النسبة %	21,33	48,00	17,33	8,00	5,33	1			
س 51	التكرار	17	49	3	4	2	75	4,00	0,854	موافق
	النسبة %	22,67	65,33	4,00	5,33	2,67	1			
س 61	التكرار	34	28	6	7	0	75	4,19	0,94	موافق
	النسبة %	45,33	37,33	8,00	9,33	0,00	1			
المجموع	التكرار	145	210	50	32	13	450	3,98	0,912	موافق
	النسبة %	32,22	46,67	11,11	7,11	2,89	1			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الملاحظ على الجدول رقم (24) الآتي:

1. جاءت لإجابة العامة للمجموع بـ (موافق)، أما المتوسط المرجح فبلغ (3,98)، الانحراف المعياري (0,912) و نسبة الإجابات (32,22%) لـ (موافق بشدة) و (46,76%) لـ (موافق)، و يعني ذلك أن الفئة الأكبر من أفراد الموظفين وافقت على أن المؤسسات العمومية للتأمينات تستخدم العلاقات الإنسانية في التعامل مع أفرادها، كما تستخدمها في تشكيل صورتها الذهنية.
3. بالنسبة للفقرات: فكلها حصلت على إجابة (موافق) ، مما يعني وجود اتفاق لدى أفراد العينة على أن فقرات المحور ظاهرة للموظفين إلى مستوى يجذب انتباههم مما يجعلهم يدركون أن مؤسساتهم تعتني بالعلاقات الإنسانية فيما بينها و بين موظفيها.
2. وصف مبدأ المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة: و نحلل هذه المتغيرة بحسب النتائج التي تحصلت عليها، حسب الجدول التالي:

الجدول(25): وصف مبدأ المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة / موظفو القطاع العام

المسئولية الأخلاقية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق	غ.موافق تماماً	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة السؤال
س 12	التكرار	15	20	30	10	0	75	3,53	0,963	موافق
	النسبة %	20,0	26,6	40,0	13,3	0,0	1			
س 22	التكرار	19	23	19	10	4	75	3,57	1,164	موافق
	النسبة %	25,3	30,6	25,3	13,3	5,33	1			
س 32	التكرار	22	28	12	13	0	75	3,79	1,056	موافق
	النسبة %	29,3	37,3	16,0	17,3	0,0	1			
س 42	التكرار	27	28	10	10	0	75	3,96	1,019	موافق
	النسبة %	36,0	37,3	13,3	13,3	0,0	1			
س 52	التكرار	6	40	18	7	4	75	3,49	0,964	موافق
	النسبة %	8,00	53,3	24,0	9,33	5,33	1			
س 62	التكرار	17	38	14	6	0	75	3,88	0,854	موافق
	النسبة %	22,6	50,6	18,6	8,00	0,00	1			
المجموع	التكرار	106	177	103	56	8	450	3,70	1,003	موافق
	النسبة %	23,5	39,3	22,8	12,4	1,78	1			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

لا تختلف نتائج هذا الجدول عن سابقه، فالملاحظ عليه ما يلي:

1. المجموع، تحصلت إجابة (موافق بشدة) و (موافق) على نسب مرتفعة، ومتوسط حسابي مرجح (3,70) وانحراف معياري (1,003)، و إجابة عامة (موافق)، و هذا يدل على أن المسئولية الأخلاقية للمؤسسة واضحة و ظاهرة و يشعر بها أفراد العينة.
2. بالنسبة للفقرات، فتحصلت جميعها على إجابة واحدة (موافق)، مما يعني أن فقرات المسئولية الأخلاقية مطبقة في هذه المؤسسات.
3. وصف مبدأ المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة: ونحل هذه المتغيرة بحسب النتائج التي تحصلت عليها حسب الجدول التالي:

### الجدول (26): وصف مبدأ المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة / موظفو القطاع العام

المسئولية الاجتماعية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.موافق	غ.موافق تماماً	عدد الإجابات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نتيجة الفقرة
----------------------	---------	------------	-------	-------	---------	----------------	--------------	----------------	-------------------	--------------

ة										
س 13	غ.موا فق	1,228	2,24	75	25	27	7	12	4	التكرار
				1	33,33	36,00	9,33	16,00	5,33	النسبة %
س 23	مواف ق	1,155	3,53	75	8	3	18	33	13	التكرار
				1	10,67	4,00	24,00	44,00	17,33	النسبة %
س 33	مواف ق	1,098	3,89	75	0	14	7	27	27	التكرار
				1	0,00	18,67	9,33	36,00	36,00	النسبة %
س 43	محايد	1,357	3,25	75	3	32	3	17	20	التكرار
				1	4,00	42,67	4,00	22,67	26,67	النسبة %
س 53	محايد	1,029	2,91	75	3	31	14	24	3	التكرار
				1	4,00	41,33	18,67	32,00	4,00	النسبة %
س 63	مواف ق	0,679	4,16	75	0	0	12	39	24	التكرار
				1	0,00	0,00	16,00	52,00	32,00	النسبة %
المجموع	محايد	1,091	3,33	450	39	107	61	152	91	التكرار
				1	8,67	23,78	13,56	33,78	20,22	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ما نستنتجه من جدول المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

1. النتيجة العامة للمحور حصلت على إجابة (محايد)، مما يعني أن أفراد عينة الموظفين يجهلون إن كانت مؤسساتهم تتبنى المسؤولية الاجتماعية.
2. أما بالنسبة للفقرات فأهم ما يميّزها هو إجابة الفقرة (س 13)، فبنسبة (36,00%) من مجموع إجابات المبحوثين كانوا غير موافقين، مما يعني وجود ضعف في الاهتمام من قبل المؤسسات العمومية للتأمين في توفير الخدمات كالنقل والإطعام للموظفين. أما بالنسبة للفقرتين (س 43، س 53) فالملاحظ أن الإجابة عليهما كانت ب (محايد)، و بالنظر إلى الإجابات التفصيلية نجد أكثر الموظفين غير موافقين على اهتمام مؤسساتها بتقديم مساعدات سواء لأفرادها أو للجمعيات الناشطة في المجتمع.

4. وصف مبدأ التحفيز للعلاقات العامة: و نحلل هذه المتغيرة بحسب النتائج التي

تحصلت عليها، حسب الجدول التالي:

الجدول (27): وصف مبدأ التحفيز للعلاقات العامة / موظفو القطاع العام

التحفي ز	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ.مواف ق تماما	غ.مواف ق تماما	عدد الإجابات	المتوس ط المرجح	الاحرا ف المعيار ي	نتيجة السؤال
س 14	التكرار	17	9	31	12	6	75	3,25	1,20	محايد 9
	النسبة %	22,67	12,00	41,33	16,00	8,00	1			
س 24	التكرار	25	28	6	16	0	75	3,83	1,12	موافق
	النسبة %	33,33	37,33	8,00	21,33	0,00	1			
س 34	التكرار	17	6	10	35	7	75	2,88	1,35	محايد 5
	النسبة %	22,67	8,00	13,33	46,67	9,33	1			
س 44	التكرار	12	14	10	36	3	75	2,95	1,21	محايد 8
	النسبة %	16,00	18,67	13,33	48,00	4,00	1			
س 54	التكرار	20	17	23	8	7	75	3,47	1,25	موافق 6
	النسبة %	26,67	22,67	30,67	10,67	9,33	1			
س 64	التكرار	30	24	13	5	3	75	4,01	1,10	موافق 2
	النسبة %	40,00	32,00	17,33	6,67	4,00	1			
المجم وع	التكرار	121	98	93	112	26	450	3,43	1,21	موافق
	النسبة %	26,89	21,78	20,67	24,89	5,78	1			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ما نستنتجه من جدول تحليل مبدأ التحفيز ما يلي:

1. الإجابة الإجمالية للفقرات كانت (موافق)، بينما أكبر نسبة من تكرار الإجابات فكانت (موافق بشدة) بقيمة (26,89%)، مما يعني أن أفراد الموظفين على وعي و إدراك بأن مؤسساتهم تستخدم التحفيز في توطيد العلاقة بين الطرفين، وفي تكوين أفكار ايجابية عن هذه المؤسسات.

2. بالنسبة للفقرات، بالنظر للإجابات التفصيلية الملاحظ على الفقرة (س 14) أنها حصلت على نسبة تكرارية تقدر بـ (41,33%)، بـ (محايد)، وهذا يعني أن الموظفين يجهلون إن كانت مؤسساتهم تعدل في دفع المكفآت والعلاوات لأفرادها. أما بالنسبة للفقرة (س 34) فحصلت على نسبة إجابات (46,67%) بـ (غير موافق) مما يشير إلى أن أفراد العينة يجهلون إن كانت مؤسساتهم تكرم موظفيها المحققين لنجاحات في مناصبهم. و نفس الملاحظة الخاصة بـ (س 34) تنطبق على الفقرة (س 44).

5. وصف الصورة الذهنية: و نحلل هذه المتغيرة بحسب النتائج التي تحصلت عليها، حسب الجدول التالي: **الجدول (28): وصف الصورة الذهنية / موظفو القطاع العام**

الفصل الرابع : تأثير مبادئ العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة (الدراسة الميدانية)

نتيجة السؤال	الاحتراف المعياري	المتوسط المرجح	عدد الإجابات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الصورة الذهنية
س 15 موافق	1,131	3,47	75	4	13	15	30	13	التكرار	س 15
			1	5,33	17,3	20,0	40,0	17,3	النسبة %	
س 25 موافق بشدة	0,786	4,24	75	0	4	4	37	30	التكرار	س 25
			1	0,00	5,33	5,33	49,3	40,0	النسبة %	
س 35 موافق بشدة	0,6	4,53	75	0	0	4	27	44	التكرار	س 35
			1	0,00	0,00	5,33	36,0	58,6	النسبة %	
س 45 موافق بشدة	0,917	4,25	75	0	8	0	32	35	التكرار	س 45
			1	0,00	10,6	0,00	42,6	46,6	النسبة %	
س 55 موافق	1,123	4,15	75	4	6	0	30	35	التكرار	س 55
			1	5,33	8,00	0,00	40,0	46,6	النسبة %	
س 65 موافق بشدة	0,49	4,61	75	0	0	0	29	46	التكرار	س 65
			1	0,00	0,00	0,00	38,6	61,3	النسبة %	
س 75 موافق	1,174	3,97	75	7	0	10	29	29	التكرار	س 75
			1	9,33	0,00	13,3	38,6	38,6	النسبة %	
س 85 موافق	1,087	4,15	75	0	11	6	19	39	التكرار	س 85
			1	0,00	14,6	8,00	25,3	52,0	النسبة %	
س 95 موافق	0,996	4,15	75	3	0	14	24	34	التكرار	س 95
			1	4,00	0,00	18,6	32,0	45,3	النسبة %	
س 105 موافق بشدة	0,812	4,51	75	0	4	3	19	49	التكرار	س 105
			1	0,00	5,33	4,00	25,3	65,3	النسبة %	
س 115 موافق بشدة	0,809	4,44	75	0	4	3	24	44	التكرار	س 115
			1	0,00	5,33	4,00	32,0	58,6	النسبة %	
المجموع موافق بشدة	0,902	4,22	833	18	50	59	300	398	التكرار	المجموع
			1	2,18	6,06	7,15	36,3	48,2	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الملاحظ على متغيرة الصورة الذهنية لموظفي مؤسسات تأمين القطاع العام الآتي:  
الإجابة العامة كانت بـ (موافق بشدة)، وهذا يعني أن أعلى نسب من الإجابات التفصيلية

للفقرات كانت (موافق بشدة) بنسبة (48.24%) و (موافق) بنسبة (36,36%)، و هذا يشير إلى أن الموظفين لديهم صورة ايجابية عن مؤسساتهم العمومية للتأمين.

1. بالنسبة للفقرات، حصلت على أكبر النسب من الإجابات بـ (موافق بشدة) أو بـ (موافق).

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض مواصفات عينة الدراسة و تحليل الإجابات، في هذا المبحث سنختبر الفرضيات التي تم ذكرها في نص الإشكالية.

#### المطلب الأول: فرضية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة

سنختبر في هذا المطلب الفرضية الرئيسية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى الدلالة (0,05).

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- الوظيفة – الخبرة - القطاع) من وجهة نظر الموظفين عند مستوى الدلالة (0,05). و تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين هما:

- فرضية العدم (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- الوظيفة – الخبرة - القطاع) من وجهة نظر الموظفين عند مستوى الدلالة (0,05).

- فرضية الوجود (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- الوظيفة – الخبرة - القطاع) من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية (0,05).

من أجل قبول أي من الفرضيتين الإحصائيتين أعلاه تم استخدام اختبار "مان-وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. وكذلك تم استخدام اختبار "كروسكال – والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

1. توجد فروق هامة ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير الجنس. و للإجابة على هذه الفرضية نستخدم اختبار "مان-وتني" الذي يظهره الجدول التالي:

**الجدول (29): نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس**

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسئولية الأخلاقية	المسئولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	1048,500	820,000	896,000	719,000	1063,000
القيمة الاحتمالية (Sig.)	0050,	0000,	0,000	0,000	0,008

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وضح الجدول (29) أنه باستخدام اختبار "مان – وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (  $\alpha \leq 0,05$  ) بالنسبة لكل المتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسئولية الأخلاقية، المسئولية الاجتماعية، التحفيز و الصورة الذهنية) ومن ثم ترفض الفرضية (H0) و تقبل الفرضية (H1) القائلة بأنة توجد فروق ذات دلالة حول إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى للجنس ويتبين من هذا أن إجابات المبحوثين كانت لها علاقة بجنسهم، وهذا يعني أن إدراك الإناث يختلف عن إدراك الذكور فيما يخص ممارسة مؤسسات التأمين لمتغيرات الدراسة. الأمر الذي يعني أن هناك أهمية لهذه الخاصية والتي يجب أن تراعيها هذه المؤسسات عند بناء علاقات من أجل تكوين الصورة المرغوبة لديها لدى الجنسين و عليه فالجنس يعد عاملاً أساسياً يمكن التنبؤ من خلاله بآليات بناء الصورة الذهنية الجيدة.

2. توجد فروق هامة ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير العمر. و للإجابة على هذه الفرضية نستخدم اختبار " كروسكال - والاس" الذي يظهره الجدول التالي:

الجدول(30):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسئولية الأخلاقية	المسئولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	3,994	2,507	3,905	3,141	3,789
القيمة الاحتمالية (Sig)	1360,	2860,	1420,	2080,	1500,

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (30) أنه باستخدام اختبار " كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت كلها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha$  ( $\leq 0,05$ ) بالنسبة لكل المتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسئولية الأخلاقية المسئولية الاجتماعية، التحفيز و الصورة الذهنية) ومن ثم ترفض الفرضية (H1) و تقبل الفرضية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروق هامة ذات دلالة حول إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر، و يتبين من هذه الفرضية أن إجابات أفراد العينة كانت مستقلة عن فئات أعمارهم، مما يدل على أن إدراك أفراد العينة فيما يخص ممارسات مؤسسات التأمين لمتغيرات الدراسة كان بعيدا عن تأثير أعمارهم. فالعمر لا يعد عاملا حاسما في التفرقة بين الموظفين في إدراكهم لمتغيرات الدراسة،

3. توجد فروق هامة ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي والإجابة على السؤال يبينها الجدول التالي:

الجدول(31):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسئولية الأخلاقية	المسئولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	3,020	4,067	7,734	6,485	2,139
القيمة الاحتمالية (Sig)	0,389	0,254	0,050	0,090	0,544

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بالنسبة لكل من المتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسئولية الأخلاقية، التحفيز و الصورة الذهنية) ومن ثم ترفض الفرضية (H1) و تقبل الفرضية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروق هامة ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى. و تشير هذه الفرضية إلى أن إجابات الموظفين

بخصوص مجموعة متغيرات الدراسة المذكورة سابقا كانت بعيدة عن تأثير مستوياتهم التعليمية في أرائهم، مما يعني عدم وجود علاقة بين الإجابات و المستوى التعليمي، إذ لا يعدّ هذا الأخير عاملا أساسيا في التفرقة بين الموظفين عند بناء علاقات إنسانية أو أخلاقية أو تحفيزية من أجل تكوين صورة ذهنية مناسبة للمؤسسة.

أما فيما يخص متغير المسؤولية الاجتماعية فالملاحظ عليه هو أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للإجابات كانت مساوية لمستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهذا يعني قبول الفرضية (H1) القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، مما يدلّ على أن إجابات الموظفين اعتمدت على مستواهم التعليمي، و يبدو هذا منطقيا لأن الاهتمام بهذا المتغير و أهميته من قبل الأفراد يتفاوتان من مستوى تعليمي إلى آخر و ذلك عكس المتغيرات الأخرى التي لها علاقة مباشرة مع حاجات الأفراد .

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة. والإجابة على السؤال يبينها الجدول التالي:

الجدول(32):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الوظيفة

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	2,042	2,237	1,174	0,471	0,876
القيمة الاحتمالية (Sig.)	0,360	0,327	0,556	0,790	0,645

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت كلها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05 >$ ) بالنسبة لكل المتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية التحفيز و الصورة الذهنية) ومن ثم ترفض الفرضية (H1) و تقبل الفرضية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروق هامة ذات دلالة حول إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، و هذا يعني عدم وجود علاقة بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة و المستويات الوظيفية التي يشغلونها، مما يشير إلى أن الإجابات كانت بعيدة عن تأثير الوظائف، وهذا يدل على أن عامل الوظيفة لا يعتبر أساسيا في التفرقة بين إدراك متغيرات الدراسة، فالمعاملات الإنسانية أو المعاملات الأخلاقية لا تختلف بالنسبة للأفراد عبر كل المستويات الإدارية، أي لا يختلف إدراك السلوك الأخلاقي أو إدراك السلوك الإنساني بين الموظفين الموجودين في الإدارة الدنيا و الموجودين في الإدارة الوسطى.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة. والإجابة على الفرضية يبينها الجدول التالي:

الجدول(33):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
				ز	

1,613	6,23 4	12,861	0,335	5,279	قيمة الاختبار
0,447	0,04 4	0,002	0,846	0,071	القيمة الاحتمالية Sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تبيّن من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بالنسبة للمتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية و الصورة الذهنية) ومن ثم ترفض الفرضية (H1) و تقبل الفرضية (H0) القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات الدراسة المذكورة سابقاً تعزى لمتغير الخبرة. و هذا يعني أن إجابات أفراد عينة الموظفين عن ممارسات مؤسسات التأمين لهذه المتغيرات كانت متماثلة، و أن هذه الآراء كانت مستقلة عن تأثير الخبرة. من ناحية أخرى نلاحظ أن (Sig.) لمتغيري المسؤولية الاجتماعية و التحفيز كانت أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) و هذا يثبت الفرضية (H1) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك المسؤولية الاجتماعية و التحفيز تبعاً للخبرة، مما يدل على أن إجابات الأفراد المبحوثين كانت لها علاقة مع خبرتهم المهنية، وتظهر هذه العلاقة مألوفة لكون المسؤولية الاجتماعية و التحفيز يحتاجان إلى فترة زمنية معتبرة لكي يتم الحكم على المؤسسة بأنها تمارس هذا النوع من العلاقات و لا يكفي مساندة جمعية خيرية مرة واحدة أو دفع مكافآت للموظفين مرة في عدة سنوات مثلاً لنقول أن المؤسسة مسؤولة اجتماعية أو محفزة لأفرادها.

#### 6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير القطاع.

والإجابة على السؤال يبينها الجدول التالي:

الجدول (34): نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى القطاع

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	1042,5 0	916,50	1113,50	1136,00	928,00
القيمة الاحتمالية (Sig)	0,080	0,011	0,199	0,256	0,013

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تبيّن من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت كلها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بالنسبة لبعض المتغيرات ومن ثم ترفض الفرضية (H1) و تقبل الفرضية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات الدراسة (العلاقات الإنسانية، المسؤولية الاجتماعية التحفيز) تعزى لمتغير القطاع.

مما يشير إلى عدم تأثير نوعية قطاع مؤسسات التأمين على إجابات المبحوثين من الموظفين، ويتبين من ذلك أن متغير القطاع سواء كان عمومياً أو خاصاً لا يؤثر في ربط علاقات إنسانية أو اجتماعية أو تحفيزية مع الموظفين.

أما بالنسبة لمتغيرات ( المسؤولية الأخلاقية، الصورة الذهنية) فالقيمة الاحتمالية لإجابة أفراد العينة كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، مما يعني قبول فرضية الوجود القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات ( المسؤولية الأخلاقية و الصورة الذهنية) تعزى لمتغير القطاع، و بالتالي نستنتج أن إجابات أفراد العينة كانت غير متماثلة بخصوص هذين المتغيرين، مما يدل على أن متغير القطاع مهم في بناء الصورة المرغوبة وأن المسؤولية الأخلاقية تتبع القطاع لدى مؤسسات تأمين المركبات.

**ثانياً. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- مدة التأمين - القطاع) من وجهة نظر الزبائن عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0,05$ ). و تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين هما:

- فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- مدة التأمين - القطاع) من وجهة نظر الزبائن عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ).

- فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- مدة التأمين - القطاع) من وجهة نظر الزبائن عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ).

من أجل قبول أي من الفرضيتين الإحصائيتين أعلاه تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. وكذلك تم استخدام اختبار " كروسكال – والاس" لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير الجنس. و الإجابة على هذه الفرضية نستخدم اختبار "مان- وتني" الذي يظهره الجدول التالي:

**الجدول (35): نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات**

**الدراسة تعزى إلى الجنس**

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	1830,00	2138,00	1970,000	2170,00	2234,00
القيمة الاحتمالية (Sig.)	0,064	0,585	0,210	0,681	0,886

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (35) و من خلال باستخدام اختبار "مان – وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بالنسبة لكل المتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية،

التحفيز و الصورة الذهنية) ومن ثم ترفض الفرضية (H1) و تقبل الفرضية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى جنس الزبائن.

و يتبين من هذا أن إجابات الزبائن فيما يخص ممارسة مؤسسات تأمين المركبات لمتغيرات الدراسة الخاصة بالعلاقات العامة كانت مستقلة عن نوعية جنسهم سواء كانوا ذكورا أم إناثا، و عليه فإدراك هذه المتغيرات لا يختلف ما بين الجنسين، ولهذا فمؤسسات التأمين لا يجب أن تركز على عامل الجنس في تصرفاتها الإنسانية أو الأخلاقية أو الاجتماعية أو حتى التحفيزية من أجل تشكيل صورة ذهنية مرغوبة لديها. أيضا يتضح من الجدول أن إجابات المبحوثين حول الصورة الذهنية لمؤسسات التأمين لم تكن لها علاقة بجنسهم مما يدل على أن الأفكار التي يحملها الزبائن (الصورة الذهنية) عن مؤسسات تأمين مركباتهم لا تتأثر بنوعية جنسهم.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر. والإجابة على هذه الفرضية يظهرها الجدول التالي:

3.

الجدول (36):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	9,363	11,075	10,249	7,538	8,815
القيمة الاحتمالية (Sig.)	0,009	0,004	0,006	0,023	0,012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (36) أن القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين كانت كلها أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بالنسبة لكل المتغيرات (العلاقات الإنسانية،

المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية التحفيز و الصورة الذهنية) ومن ثم ترفض الفرضية (H0) و تقبل الفرضية (H1) القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى عمر الزبائن.

و يتضح من ذلك أن إجابات المبحوثين من الزبائن كانت لها علاقة مع فئات أعمارهم، مما يعني أن الإجابات اختلفت من فئة عمرية لأخرى، ولهذا على مؤسسات التأمين أن تستند إلى هذا المتغير و تعتبره عامل أساسي في ممارساتها لعلاقاتها العامة مع مختلف الفئات العمرية لزبائنهم، أيضا يعتبر متغير السن مؤثر في الصورة الذهنية المدركة فهو عامل حاسم لا يجب إهماله عند بناء الصورة المرغوبة في أذهان الجماهير الخارجية (الزبائن).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي. من أجل الإجابة على هذه الفرضية نستخدم الجدول التالي:

**الجدول (37):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة للمستوى التعليمي**

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	5,266	5,353	6,277	4,989	4,377
القيمة الاحتمالية (Sig.)	0,261	0,253	0,179	0,288	0,357

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (37) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت كلها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بالنسبة لكل المتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية التحفيز والصورة الذهنية) ومن ثم ترفض الفرضية (H1) و تقبل الفرضية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي للزبائن. يظهر من خلال هذه الفرضية عدم وجود علاقة بين متغير المستوى التعليمي و إجابات المبحوثين، مما يشير إلى أن آراء الزبائن كانت مستقلة عن تأثير مستوياتهم التعليمية سواء بالنسبة لمبادئ العلاقات العامة أو لمتغير الصورة الذهنية وبالتالي لا يوجد اختلاف بين المستويات التعليمية للزبائن في إدراك التصرفات الإنسانية أو الأخلاقية أو الاجتماعية و حتى التحفيزية من قبل مؤسسات التأمين. و يبدو هذا منطقياً فحسب علماء التسويق فإن تجزئة الأسواق تتم إما وفق درجات ولاء أو رضا الزبائن، أو بحسب قدراتهم الشرائية، أو بحسب مستوياتهم العمرية، و لهذا إذا أرادت هذه المؤسسات أن ترسم لنفسها صورة ذهنية معينة لدى زبائنها من خلال تطبيقها لمبادئ العلاقات العامة أن تعتبر عامل المستوى التعليمي غير أساسي في عملية إنشاء العلاقات أو تشكيل الصورة لدى الزبائن.

**4, توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير مدة التأمين. والإجابة على هذه الفرضية يظهرها الجدول التالي:**

**الجدول (38):نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى المدة**

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	3,785	3,493	2,676	7,458	8,542
القيمة الاحتمالية (Sig.)	0,151	0,174	0,262	0,024	0,014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (38) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين بالنسبة للمتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية) كانت كلها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ومن ثم ترفض الفرضية (H1) و تقبل الفرضية (H0)

القائلة بأنة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات (العلاقات الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية) تعزى إلى مدّة التأمين.

و هذا القرار الإحصائي يبيّن عدم وجود اختلافات في اتجاهات أفراد الزبائن حول المحاور المختلفة باختلاف مدّة التأمين، مما يدلّ على أن هذه الأخيرة ليست متغيرة أساسية تبني عليها المؤسسات التأمينية ممارساتها لمبادئ العلاقات العامة أو في تشكيل صورتها الذهنية، فبالنسبة للزبون لا تختلف العلاقات الإنسانية مثلا باختلاف مدّة تأمين مركبته.

- أما بالنسبة للمتغيرتين (التحفيز و الصورة الذهنية) فلقيمة الاحتمالية لإجابتهما كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ومن ثم تقبل الفرضية (H1) القائلة بأنة توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات (التحفيز و الصورة الذهنية) تعزى إلى مدّة التأمين.

يشير هذا القرار إلى وجود علاقة بين التحفيز و الصورة الذهنية من جهة و مدّة التأمين من جهة أخرى، و حتى يأتي التحفيز مفعوله فلا بد أن يكون عملية مستمرة، بحيث ينبغي أن يُحفز الزبائن في كل مرّة يشتركون فيها خدمة التأمين. أما بالنسبة للصورة فهي تتكون من مجموعة الأفكار و المعارف المحركة لسلوك الأفراد، كما أن اكتساب المعارف و تثبيتها في الذهن يحتاجان إلى وقت و هذا ما يجعل الصورة تتأثر بعامل مدّة التأمين.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير القطاع. الإجابة على هذه الفرضية نستخدم الجدول التالي:

الجدول (39): نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى القطاع

المتغيرات	العلاقات الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز	الصورة الذهنية
قيمة الاختبار	2216,0	2442,0	2268,0	2258,0	2432,0
القيمة الاحتمالية (Sig)	0,344	0,981	0,467	0,443	0,948

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (39) أن القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين كانت كلها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بالنسبة لكل المتغيرات (العلاقات الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية التحفيز و الصورة الذهنية) ومن ثم تقبل الفرضية (H0) القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى القطاع الذي ينتمي إليه الزبائن.

و يشير هذا القرار الإحصائي إلى عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة من ناحية و نوع القطاع من ناحية أخرى و لهذا على مؤسسات التأمين أن تستثني عامل القطاع عند تبنيها لمبادئ العلاقات العامة في تشكيل صورها الذهنية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل علاقة الارتباط بين كل من متغيرات العلاقات العامة و الصورة الذهنية، و ذلك من خلال استخدام معامل الارتباط لأجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية التابعة لها و التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية للمؤسسة). ويعتبر معامل " بيرسون" الأداة الإحصائية المناسبة لتحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، و هو مناسب للبيانات الكبيرة و البيانات الكمية و يستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع عندما تتغير قيم المتغير المستقل.

أولاً. علاقة الارتباط بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر الزبائن، و يظهر الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ).

الجدول (40): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن

نوع الارتباط	الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط مع الصورة الذهنية	متغيرات العلاقات العامة
متوسط	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0000,	5450,	العلاقات الإنسانية
ضعيف	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0000,	0,475	المسؤولية الأخلاقية
ضعيف	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0000,	4210,	المسؤولية الاجتماعية
متوسط	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0000,	5030,	التحفيز
متوسط	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,000	0,49	الإجمالي

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الملاحظ على الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين العلاقات العامة و الصورة الذهنية للمؤسسة من وجهة نظر الزبائن، إذ بلغ معامل الارتباط (0,49) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهو ارتباط متوسط، و يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه يجب أن تسعى مؤسسات التأمين لعينة الدراسة إلى تطبيق متغيرات العلاقات العامة من خلال إجراءات و قواعد واضحة و محددة و مفهومة تمكنها من تشكيل صورة ذهنية جيّدة عنها. فالاستثمار في الممارسات الإنسانية و الأخلاقية و

الاجتماعية و حتى التحفيزية ينعكس بالإيجاب على التشكيل و التحسين معا لانطباع الزبائن عن مؤسساتهم. و فيما يلي تحليل للعلاقات الارتباطية بين مختلف المتغيرات كما ظهرت في الجدول أعلاه.

1. **تحليل علاقة العلاقات الإنسانية و الصورة الذهنية:** يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية و الصورة الذهنية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,545) عند مستوى معنوية (5%)، و تفسر هذه العلاقة على أنها كلما اهتمت مؤسسات عيّنة الدراسة بمتغير العلاقات الإنسانية انعكس ذلك بشكل ايجابي على تشكيل الصورة الذهنية الصور الذهنية لهذه المؤسسات.
  2. **تحليل علاقة المسؤولية الأخلاقية و الصورة الذهنية:** من خلال النتائج أيضا لاحظنا وجود علاقة ايجابية بين المسؤولية الأخلاقية و الصورة الذهنية بمعامل ارتباط (0,475) عند مستوى معنوية (5%)، و تأتي هذه العلاقة في المرتبة الثالثة بالنظر لعلاقات باقي المتغيرات، و تفسر هذه العلاقة بأنه كلما سعت مؤسسات التأمين المكونة لعيّنة الدراسة إلى تبني وإرساء و توضيح و إعلام الجمهور الخارجي بمبادئها الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى تكوين أفكار و انطباع جيد و طيب عنها لدى هذا الجمهور.
  3. **تحليل علاقة المسؤولية الاجتماعية و الصورة الذهنية:** أهم ما يميّز هذه علاقة ليس فقط كونها ايجابية ولكن مقارنة بباقي المتغيرات تعد الأقل بمعامل ارتباط (0,421)، و عليه نستدل بوجود زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لعيّنة الدراسة، فهذا المتغير أيضا يمكن له أن يسهم بشكل كبير في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات عند الزبائن.
  4. **تحليل علاقة التحفيز بالصورة الذهنية:** هذه العلاقة جاءت في المرتبة الثانية بعد علاقة المسؤولية الأخلاقية بالصورة من حيث القوة بمعامل ارتباط (0,503)، عند مستوى معنوية (5%)، و على هذا الأساس يتضح أن لمتغير التحفيز دور كبير إذا ما اولته مؤسسات عيّنة الدراسة الرعاية و ذلك لكونه مرتبط بدرجة قوية بتشكيل الصورة المرغوبة لهذه المؤسسات لدى زبائنها.
- ثانيا. علاقة الارتباط بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر الموظفين، و يظهر الجدول التالي مصفوفة الارتباط.

**الجدول (41): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين**

متغيرات العلاقات العامة	معامل الارتباط مع الصورة الذهنية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج	نوع الارتباط
العلاقات الإنسانية	0,310	0,01	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	ضعيف
المسؤولية الأخلاقية	0,540	0,00	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	متوسط
المسؤولية الاجتماعية	0,277	0,03	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	ضعيف

جدا	دلالة إحصائية بين المتغيرين			
ضعيف	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,00	0,401	التحفيز
ضعيف	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,00	0,382	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  )

الملاحظ على الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة من وجهة نظر الموظفين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,382) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، و هو ارتباط ضعيف، و يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه يجب على مؤسسات التأمين لعينة الدراسة بذل المزيد من الجهود لتبني متغيرات العلاقات العامة من خلال إجراءات و قواعد واضحة و محددة و مفهومة تصل إلى إدراك الموظفين لكي تتمكن من تشكيل صورة ذهنية جيّدة عنها لدى هؤلاء.

و فيما يلي تحليل للعلاقات الارتباطية بين مختلف المتغيرات كما أظهرها الجدول.

**1. تحليل علاقة العلاقات الإنسانية و الصورة الذهنية:** تأتي هذه العلاقة في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب درجة قوّة الارتباط بين المتغيرات، بمعامل ارتباط دال إحصائية (0,310) عند مستوى معنوية (5%)، و ينظر لهذه العلاقة على أن مؤسسات التأمين لعينة الدراسة إذا ما استندت على المعاملات الإنسانية في إدارة علاقاتها مع أفرادها أدى ذلك حتما إلى تكوين أفكار ايجابية لدى هؤلاء الموظفين الذين هم بدورهم سينقلون انطباعاتهم و إدراكهم إلى الجمهور الخارجي.

**2. تحليل علاقة المسؤولية الأخلاقية و الصورة الذهنية:** علاقة المسؤولية الأخلاقية بالصورة الذهنية جاءت في المرتبة الأولى من حيث تصنيف قوّة العلاقة بين المتغيرات الخاصة بمعامل الارتباط، حيث بلغ هذا الأخير قيمة (0,540) و تقرأ هذه العلاقة على أساس أن المبادئ الأخلاقية تعتبر من الأسس الثابتة لإقامة أي علاقة تهدف إلى تشكيل صورة ايجابية عن المؤسسة، فعلى مؤسسات التأمين أن تتبنى المسؤولية الأخلاقية ليس فقط كقوانين و لوائح و إنما الأهم من ذلك هو الممارسة المستمرة لهذه المسؤولية و محاولة إظهارها باستمرار للموظفين.

**3. تحليل علاقة المسؤولية الاجتماعية و الصورة الذهنية:** ما لوحظ عن علاقة المسؤولية الاجتماعية بالصورة الذهنية بالنسبة للزبائن يلاحظ على ذات العلاقة بالنسبة للموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,277) عند القيمة الاحتمالية (5%)، و بذلك يكون الارتباط ايجابي بين المسؤولية الاجتماعية و الصورة الذهنية لكنه ضعيف جدا من حيث شدّته، و المطلوب في هذه الحالة من مؤسسات عينة البحث هو إعطاء المزيد من الاهتمام للمسؤولية الاجتماعية بالخصوص، فالعديد من هذه المؤسسات تساهم في الأنشطة الخيرية للمجتمع، و تموّل الجمعيات الرياضية و ما إلى ذلك لكن يبقى

التعريف بهذه الأنشطة على مستوى الإدارات العليا لهذه المؤسسات دون أن يعلم الموظفون بها في الإدارة الدنيا، " فلا يكفي أن تفعل الخير، و لكن يجب أن تظهر للناس ما تفعله من خير " .

4. تحليل علاقة التحفيز بالصورة الذهنية: هذه العلاقة جاءت في المرتبة الثانية بعد علاقة المسؤولية الأخلاقية بالصورة من حيث القوة بمعامل ارتباط (0,401)، عند مستوى معنوية (5%)، و على هذا الأساس يتضح أن لمتغير التحفيز أهمية كبيرة لا تختلف عن باقي علاقات المتغيرات الأخرى بالنسبة لتكوين الصورة الذهنية إذا ما اولته مؤسسات عينة الدراسة الرعاية و الاهتمام.

ثالثا - مقارنة علاقة الارتباط لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين و الزبائن يوضح الجدول (42) مقارنة بين نتائج علاقات الارتباط بين مبادئ العلاقات العامة كمتغيرات مستقلة و المتغير التابع الصورة الذهنية من وجهة نظر الزبائن و الموظفين. جدول (42): مقارنة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن و الموظفين

من وجهة نظر الموظفين		المتغير التابع الصورة الذهنية		من وجهة نظر الزبائن		المتغير التابع الصورة الذهنية	
الترتيب	الارتباط	المتغير المستقل	مبادئ العلاقات العامة	الترتيب	الارتباط	المتغير المستقل	مبادئ العلاقات العامة
الثالث	0,310	العلاقات الإنسانية	مبادئ العلاقات العامة	الأول	5450,	العلاقات الإنسانية	مبادئ العلاقات العامة
الأول	0,445	المسؤولية الأخلاقية		الثالث	0,475	المسؤولية الأخلاقية	
الرابع	0,277	المسؤولية الاجتماعية		الرابع	4210,	المسؤولية الاجتماعية	
الثاني	0,401	التحفيز		الثاني	5030,	التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ما نلاحظه من الجدول أن ترتيب المتغيرات من حيث قوة و أهمية علاقة الارتباط يختلف ما بين الزبائن و الموظفين حيث جاءت العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بالنسبة للزبائن بينما بالنسبة للموظفين احتلت المركز الثالث أما المسؤولية الأخلاقية جاءت في المركز الثالث من وجهة نظر الزبائن، و في المركز الأول من وجهة نظر الموظفين. بينما احتلت باقي المتغيرات ( المسؤولية الاجتماعية، التحفيز) المراكز المتوالية (الرابع، الثاني) ويشير هذا الترتيب إلى أن الاهتمام بهذه المتغيرات في إنشاء صورة ذهنية ايجابية يختلف من الجمهور الداخلي إلى الجمهور الخارجي بالنسبة لمؤسسات التأمين.

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لأثر مبادئ العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة.

يهدف هذا المطلب إلى قياس أثر مبادئ لعلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة، و هذا من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي جاءت في شكل ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مبادئ العلاقات العامة و تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة)، و لغرض قياس هذا الأثر استخدمنا نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتم بموجبه تحديد اتجاه مبادئ العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن و الموظفين، و استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس نسبة مساهمة كل مبدأ من مبادئ العلاقات العامة في تفسير الصورة الذهنية.

أولاً - قياس علاقة الاتجاه من وجهة نظر الزبائن : سنختبر الفرضيات الفرعية المكونة للفرضية الرئيسية الثالثة.

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن.

- فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن.

و الجدول التالي يوضح اختبار الفرضية الفرعية الأولى .

**جدول (43): اختبار فرضية وجود تأثير للعلاقات الإنسانية على تشكيل الصورة الذهنية/الزبائن**

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)		العلاقات الإنسانية		المتغير المستقل التابع
		الجدولية	المحسوبية	b	a	
5450,	2970,	3,90	62,62	1,51	0,52	الصورة الذهنية
		2	3	2	2	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن ميل الخط المستقيم (a) بلغت قيمته (0,522)، بينما قيمته الثابتة (b) فبلغت (1,512)، و بذلك تصبح معادلة خط المستقيم لمتغير العلاقات الإنسانية (نرمز له بـ  $x_1$ ) و الصورة الذهنية (نرمز له بـ  $y$ ) من وجهة نظر الزبائن من الشكل:  $y = 0,522x_1 + 1,512$

- قيمة (F) عند مستوى الدلالة (5%) و درجة حرية (df = 1, df = 148) بلغت (62,623) و هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,902)، و بناءا عليه نرفض

فرضية العدم (H0)، و نقبل فرضية (H1)، و هذا يعني وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل العلاقات الإنسانية و المتغير التابع الصورة الذهنية.

- بالنسبة لمعامل التحديد فبلغ (0,297)، و بالتالي يمكننا الاستدلال على أن زيادة الصورة الذهنية بنسبة (30%) تفسرها العلاقات الإنسانية و أن النسبة الباقية (70%) تعود لعوامل أخرى.

و بناء على ما تقدم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات الإنسانية في تشكيل الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (5%).

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسئولية الأخلاقية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن.

- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسئولية الأخلاقية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن.

و يوضح الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**جدول (44): اختبار فرضية وجود تأثير المسئولية الأخلاقية على تكوين الصورة**

الذهنية/ الزبائن

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)		المسئولية الأخلاقية		المتغير المستقل التابع
		الجدول ية	المحسوب ة	b	a	
4750,	2250,	3,90 2	43,02 1	1,74 3	0,49 2	الصورة الذهنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن ميل الخط المستقيم (a) بلغت قيمته (0,492)، بينما قيمته الثابتة (b) فبلغت (1,743)، و بذلك تصبح معادلة خط المستقيم لمتغير العلاقات الأخلاقية (نرمز له بـ X<sub>2</sub>) و الصورة الذهنية (نرمز له بـ y) من وجهة نظر الزبائن من الشكل:  $y = 0,492x_2 + 1,743$

- قيمة (F) عند مستوى الدلالة (5%) و درجة حرية (df = 1, df = 148) بلغت (43,021) و هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,902)، و بناء على نرفض فرضية العدم (H0)، و نقبل فرضية (H1)، و هذا يعني وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل العلاقة الأخلاقية و لمتغير التابع الصورة الذهنية.

- بالنسبة لمعامل التحديد فبلغ (0,225)، و بالتالي يمكننا الاستدلال على أن زيادة الصورة الذهنية بنسبة (22,5%) تفسرها العلاقات الأخلاقية و أن النسبة الباقية (77,5%) تعود لعوامل أخرى.

و بناء على ما تقدم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات الأخلاقية في تشكيل الصورة الذهنية عند مستوى معنوية (5%).

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسئولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن.

- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسئولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن.

و يوضح الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**جدول (45): اختبار فرضية وجود تأثير المسئولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية/ الزبائن**

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)		المسئولية الاجتماعية		المتغير المستقل التابع
		الجدولية	المحسوبية	b	a	
4210,	1780,	3,90 2	31,96 2	2,14 0	405, 0	الصورة الذهنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن ميل الخط المستقيم (a) بلغت قيمته (0,405)، بينما قيمته الثابتة (b) فبلغت (2,140)، و بذلك تصبح معادلة خط المستقيم لمتغير المسئولية الاجتماعية (نرمز له بـ x

3) و الصورة الذهنية (نرمز له بـ y) من وجهة نظر الزبائن من الشكل:  $y = 0,405x_3 + 2,140$

- قيمة (F) عند مستوى الدلالة (5%) و درجة حرية (df = 1, df = 148) بلغت (31,962) و هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,902)، و بناءا عليه نرفض فرضية العدم (H0)، و نقبل فرضية (H1)، و هذا يعني وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل العلاقات الإنسانية و لمتغير التابع الصورة الذهنية.

- بالنسبة لمعامل التحديد فبلغ (0,178)، و بالتالي يمكننا الاستدلال على أن تفسير الصورة الذهنية بنسبة (18%) ترجع للمسئولية الاجتماعية و أن النسبة الباقية (82%) تعود لعوامل أخرى.

و بناءا على ما تقدم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر المسئولية الاجتماعية في تشكيل الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (5%).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن.

- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للزبائن.

و يوضح الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**جدول (46): اختبار فرضية وجود تأثير التحفيز على تشكيل الصورة الذهنية/ الزبائن**

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التحفيز		المتغير المستقل التابع
		الجدولية	المحسوبية	b	a	

5030,	2530,	3,90 2	50,08 5	1,94 0	492, 0	الصورة الذهنية
-------	-------	-----------	------------	-----------	-----------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن ميل الخط المستقيم (a) بلغت قيمته (0,492)، بينما قيمته الثابتة (b) فبلغت (1,940)، وبذلك تصبح معادلة خط المستقيم لمتغير التحفيز (نرمز له بـ  $x_4$ ) و الصورة الذهنية (نرمز له بـ  $y$ ) من وجهة نظر الزبائن من الشكل:  $y = 0,492x_4 + 1,940$
- قيمة (F) عند مستوى الدلالة (5%) و درجة حرية (1,148) بلغت (50,081) و هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,902)، و بناءا عليه نرفض فرضية العدم ( $H_0$ )، و نقبل فرضية ( $H_1$ )، و هذا يعني وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل العلاقة الأخلاقية و المتغير التابع الصورة الذهنية.
- بالنسبة لمعامل التحديد فبلغ (0,253)، و بالتالي يمكننا الاستدلال على أن تفسير الصورة الذهنية بنسبة (25%) تعود لتحفيز و أن النسبة الباقية (75%) تعود لعوامل أخرى.

و بناءا على ما تقدم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات الأخلاقية في تشكيل الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (5%).

ثانيا - قياس علاقة الاتجاه من وجهة نظر الموظفين : سنختبر الفرضيات الفرعية المكونة للفرضية الرئيسية الثالثة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للموظفين.

- فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للموظفين.

و يوضح الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول (47): اختبار فرضية وجود تأثير للعلاقات الإنسانية على تشكيل الصورة الذهنية/ الموظفين

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)		العلاقات الإنسانية		المتغير المستقل التابع
		الجدولية	المحسوبة	b	a	
0,310	0960,	3,92 6	11,46 1	2,74 9	345, 0	الصورة الذهنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن ميل الخط المستقيم (a) بلغت قيمته (0,345)، بينما قيمته الثابتة (b) فبلغت (2,749)، وبذلك تصبح معادلة خط المستقيم لمتغير العلاقات الإنسانية (نرمز له بـ  $x_1$ ) و الصورة الذهنية (نرمز له بـ  $y$ ) من وجهة نظر الموظفين من الشكل:  $y = 0,345x_1 + 2,749$

- قيمة (F) عند مستوى الدلالة (5%) و درجة حرية (1,108) df بلغت (11,461) و هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,926)، و بناءا عليه نرفض فرضية العدم (H0)، و نقبل فرضية (H1) وهذا يعني وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل العلاقات الإنسانية و المتغير التابع الصورة الذهنية.  
- بالنسبة لمعامل التحديد فبلغ (0,096)، و بالتالي يمكننا الاستدلال على أن الزيادة في الصورة الذهنية بنسبة (9%) تفسرها العلاقات الإنسانية و أن النسبة الباقية (91%) تعود لعوامل أخرى.  
و بناءا على ما تقدم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات الإنسانية في تشكيل الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (5%).

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسئولية الأخلاقية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للموظفين.  
- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسئولية الأخلاقية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للموظفين.

و يوضح الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**جدول (48): اختبار فرضية وجود تأثير المسئولية الأخلاقية على تشكيل الصورة**

### الذهنية/ الموظفين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)		المسئولية الأخلاقية		المتغير المستقل التابع
		الجدول ية	المحسوب ة	b	a	
4450,	1980,	3,92 6	26,66 1	2,77 7	358, 0	الصورة الذهنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن ميل الخط المستقيم (a) بلغت قيمته (0,358)، بينما قيمته الثابتة (b) فبلغت (2,777)، و بذلك تصبح معادلة خط المستقيم لمتغير العلاقات الأخلاقية (نرمز له بـ X<sub>2</sub>) و الصورة الذهنية (نرمز له بـ y) من وجهة نظر الموظفين من الشكل:  $y = 0,358x_2 + 2,777$

- قيمة (F) عند مستوى الدلالة (5%) و درجة حرية (df1 = 1, df2 = 108) بلغت (26,661) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,926)، و بناءا عليه نرفض فرضية العدم (H0)، و نقبل فرضية (H1)، و هذا يعني وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل العلاقة الأخلاقية و المتغير التابع الصورة الذهنية.  
- بالنسبة لمعامل التحديد فبلغ (0,198)، و بالتالي يمكننا الاستدلال على أن زيادة الصورة الذهنية بنسبة (20%) تفسرها العلاقات الأخلاقية و أن النسبة الباقية (80%) تعود لعوامل أخرى.

و بناءا على ما تقدم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات الأخلاقية في تشكيل الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (5%).

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسئولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للموظفين.

- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسئولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للموظفين.

و يوضح الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**جدول (49): اختبار فرضية وجود تأثير المسئولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية/ الموظفين**

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)		المسئولية الاجتماعية		المتغير المستقل التابع
		الجدولة	المحسوبة	b	a	
2770,	0770,	3,92	8,94	3,39	220,	الصورة الذهنية
		6	9	0	0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن ميل الخط المستقيم (a) بلغت قيمته (0,220)، بينما قيمته الثابتة (b) فبلغت (3,390)، و بذلك تصبح معادلة خط المستقيم لمتغير المسئولية الاجتماعية (نرمز له بـ x<sub>3</sub>) و الصورة الذهنية (نرمز له بـ y) من وجهة نظر الموظفين من الشكل:  $y = 0,220x_3 + 3,390$

- قيمة (F) عند مستوى الدلالة (5%) و درجة حرية (df1 = 1, df2 = 108) بلغت (8,949) و هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,926)، و بناءا عليه نرفض فرضية العدم (H0)، و نقبل فرضية (H1)، و هذا يعني وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل العلاقات الإنسانية و لمتغير التابع الصورة الذهنية.

- بالنسبة لمعامل التحديد فبلغ (0,077)، و بالتالي يمكننا الاستدلال على أن زيادة الصورة الذهنية بنسبة (8%) تفسرها المسئولية الاجتماعية و أن النسبة الباقية (92%) تعود لعوامل أخرى.

و بناءا على ما تقدم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر المسئولية الاجتماعية في تشكيل الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (5%).

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للموظفين.

- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة للموظفين.

و يوضح الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**جدول (50): اختبار فرضية وجود تأثير التحفيز على الصورة الذهنية/ الموظفين**

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التحفيز		المتغير المستقل التابع
		الجدول ية	المحسوب ة	b	a	
4010,	1610,	3,92 6	20,72 2	3,29 2	246, 0	الصورة الذهنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن ميل الخط المستقيم (a) بلغت قيمته (0,246)، بينما قيمته الثابتة (b) فبلغت (3,292)، وبذلك تصبح معادلة خط المستقيم لمتغير التحفيز (نرمز له بـ  $x_4$ ) و الصورة الذهنية (نرمز له بـ  $y$ ) من وجهة نظر الموظفين من الشكل:  $y = 0,246x_4 + 3,292$

- قيمة (F) عند مستوى الدلالة (5%) و درجة حرية (df1 =1, df 2= 108) بلغت (20,722) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,926)، وبناء عليه نرفض فرضية العدم (H0)، و نقبل فرضية (H1)، و هذا يعني وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل العلاقة الأخلاقية و لمتغير التابع الصورة الذهنية.

- بالنسبة لمعامل التحديد فبلغ (0,161)، و بالتالي يمكننا الاستدلال على أن زيادة الصورة الذهنية بنسبة (16%) يفسرها التحفيز و أن النسبة الباقية (84%) تعود لعوامل أخرى.

و بناء على ما تقدم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات الأخلاقية في تشكيل الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (5%).

ثالثاً- مقارنة علاقات الاتجاه لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن و الموظفين: يوضح الجدول الموالي نتائج العلاقات الاتجاهية بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول (51):مقارنة علاقات الاتجاه لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن و الموظفين

من وجهة نظر الموظفين		من وجهة نظر الزبائن		المتغير المستقل	
المتغير التابع الصورة الذهنية		المتغير التابع الصورة الذهنية		المتغير المستقل	
الترتيب	R <sup>2</sup>	الترتيب ب	R <sup>2</sup>	العلاقات الإحصائية	العلاقات الإحصائية
الثالثة	0960,	الأولى	2970,	العلاقات الإحصائية	العلاقات الإحصائية
الأولى	1980,	الثالثة	2250,	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الأخلاقية
الرابعة	0770,	الرابعة	1780,	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية
الثانية	1610,	الثانية	2530,	التحفيز	التحفيز
	0,133		0,238	الإجمالي	الإجمالي

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي:

1. جاء متغير العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بالنسبة للزبائن من حيث علاقته بالصورة الذهنية للمؤسسة بمعامل تفسير بلغ (0,297)، مما يعني أنه يفسر ما نسبة (30%) من المتغيرات التي تطرأ على الصورة الذهنية، و النسبة الباقية (70%) تعود لعوامل أخرى. بينما حصل متغير المسؤولية الأخلاقية على المرتبة الأولى بالنسبة للموظفين بمعامل تفسير بلغ (0,198) مما يعني أنه يفسر ما نسبته (20%) من التغيرات التي تحصل على الصورة و الباقي (80%) تعود لعوامل أخرى.
2. جاء متغير التحفيز في المرتبة الثانية بالنسبة للزبائن بمعامل تفسير بلغ (0,253) أي أنه يفسر ما نسبته (25%) من مكونات الصورة الذهنية لدى هؤلاء. بينما احتل ذات المتغير نفس المرتبة بالنسبة للموظفين بمعامل تفسير (0,161)، أي أنه يفسر ما نسبته (16%) من مكونات الصورة الذهنية لدى هذا الصنف من الجمهور الداخلي، و باقي النسب سواء بالنسبة للزبائن أو الموظفين تعود لعوامل أخرى.
3. جاء متغير المسؤولية الأخلاقية في الترتيب الثالث بالنسبة للزبائن بمعامل تفسير بلغ (0,225) أي أنها تفسر ما نسبته (23%) من العوامل المشكلة للصورة الذهنية لدى هؤلاء، بينما احتل متغير العلاقات الإنسانية ذات الرتبة بالنسبة للموظفين بمعامل تحديد قيمته (0,096) أي أنه يساهم تقريبا بـ (10%) في تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين و باقي النسبة تعود لعوامل أخرى.
4. متغير المسؤولية الاجتماعية جاء في المرتبة الرابعة لكل من الزبائن و الموظفين بمعامل تفسير على التوالي (0,178) و (0,077)، و هو ما يبين أن نسبة مشاركة هذا العامل في تكوين الصورة تبلغ بالتقريب على التوالي (18%، 8%) لدى كل فئة.

## النتائج

تأسيساً على وصف متغيرات الدراسة و تشخيصها، و نتائج التحليل لقياس علاقات الارتباط و الأثر المعبر عنهما بفرضيات صفرية و بديلة على مستوى مؤسسات التأمين المبحوثة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الميدانية و على النحو التالي:

### أولاً- الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري

اتضح من خلال تعريف العلاقات العامة و الصورة الذهنية أن التعريفات تشترك في كثير من خصائصها التي تتعلق بالجانب الإنساني للفرد و كيفية التعامل معه، و دفعه باتجاه تحقيق الجانب الإيجابي بما يخدم مصالح المؤسسة و الأفراد في ذات الوقت. و تبين من خلال تحليل المفاهيم الخاصة بالعلاقات العامة أنها تسعى إلى إرساء أجواء طيبة بين الجماهير و المؤسسة و هذه الأجواء من شأنها أن تسهل عمل المؤسسات و تحقق أهدافها.

- يتفق معظم الباحثين و المنظرين على أن الدور الأساسي للعلاقات العامة هو تشكيل صورة ذهنية إيجابية لدى مختلف الجماهير الحالية و المستقبلية للمؤسسة، كما يعتبر الزبائن و الموظفون من أبرز و أهم الفئات كون الموظفين هم سفراء المؤسسة إلى عالمها الخارجي، و الزبائن هم العصب الذي يبقياها على قيد الحياة.

- تعد الصورة الذهنية للمؤسسة رأسمال معنوي لا يقل في أهميته عن الرأس المال المادي، لذا فالصورة الجيدة تعتبر من الأصول الثابتة التي يجب عدم الاستغناء عنها، فإذا حدث العكس شكل ذلك خلافاً في توازن المؤسسة.

### ثانياً - الاستنتاجات الخاصة بوصف متغيرات العلاقات العامة و الصورة الذهنية

- يتضح من خلال جداول وصف و تحليل متغيرات الدراسة بخصوص العلاقات الإنسانية و المسؤولية الأخلاقية كانت لهما إجابة بـ " موافق " من وجهة نظر الزبائن أو الموظفين و لمختلف القطاعين العام و الخاص. و في اعتقادنا ما يبرر هذا التماثل في الإجابات كان بسبب أن السلوك الإنساني و الأخلاقي للمؤسسة يستمد من سلوك أفرادها. - فيما يخص المسؤولية الاجتماعية يوجد اتفاق في الإجابات بين الموظفين و الزبائن بالنسبة للقطاع العام حيث أشار المتوسط المرجح لكل عينة إلى إجابة (محايد)، و يبدو هذا الاتفاق منطقياً لأنه لا يمكن أن يدرك الزبائن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية و يجيبون بـ (موافق) في ذات الوقت الذي يجهل فيه الموظفون إن كانت مؤسساتهم تمارس المسؤولية الاجتماعية أو غير ذلك.

أما بالنسبة للقطاع الخاص، فيلاحظ عليه وجود اختلاف في إجابات العيّنتين بخصوص المسؤولية الاجتماعية فالموظفون أجابوا بـ (موافق) بينما أجاب الزبائن بـ (محايد)، و في نظرنا يظهر هذا الاختلاف مقبولاً كون الموظفين هم الأفراد الأقرب إلى مؤسساتهم هذا من جهة، و من جهة أخرى بالنسبة لموظفي القطاع الخاص هم أقل عدداً مقارنة بنظرائهم في القطاع العام و هو الأمر الذي يساعد في سرعة انتشار المعلومة بالإضافة إلى كون المكاتب التابعة لمؤسسات القطاع الخاص قريبة من بعضها جغرافياً و أغلبها ينتشر في المدن. و تظهر هذه الإجابات وجود تقصير في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات العمومية و الخاصة.

- بالنسبة لمتغير التحفيز فيوجد تباين في الإجابات ما بين الزبائن و الموظفين بحسب القطاع، فبالنسبة للقطاع الخاص أجاب الموظفون بـ (موافق) و الزبائن بـ (محايد)، بينما أجاب موظفو القطاع العام بـ (موافق) و الزبائن بـ (محايد). كما يوجد اتفاق مابين الموظفين في القطاعين العام و الخاص على أن مؤسساتهم تحفزهم كما يوجد اتفاق ما بين الزبائن في كلا القطاعين بأن مؤسساتهم لا تحفزهم. و تظهر هذه الإجابات غير متناقضة مما يدل على أن المؤسسات في مختلف القطاعات تهتم بتحفيز موظفيها و تهمل تحفيز زبائنها.

- حصل متغير الصورة الذهنية على اتفاق في الإجابات بحيث أجاب كل من الموظفين و الزبائن بـ (موافق) في كلا القطاعين، مما يشير إلى أن أفراد العيّنتين يملكون صورا ذهنية إيجابية لدرجة معيّنة عن المؤسسات التي ينتمون إليها. و تدل نتائج التحليل للإجابات على أن تلك المؤسسات تتبنى متغير الصورة الذهنية مما انعكس بشكل إيجابي على آراء المبحوثين في كلا العيّنتين.

**ثالثا - الاستنتاجات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة :**

**1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية من وجهة نظر المبحوثين.** و كانت تختبر هذه الفرضية فيما إذا كانت هناك علاقة مابين إجابات الأفراد و متغيراتهم الشخصية.

نحلل نتائج اختبار الفرضية أعلاه كما يلي:

- ظهر بأن إجابات المبحوثين الخاصة بمتغيرات الدراسة في كلا العيّنتين كانت مختلفة بخصوص علاقتها بمتغير الجنس، حيث بينت نتائج التحليل وجود تأثير لنوع الجنس على إجابات الموظفين في حين انعدم هذا التأثير في إجابات الزبائن.

و يبدو هذا التباين في تأثير الجنس على إجابة الأفراد طبيعيا كون الموظفين يأتون في الصف الأول و هم المسؤولون على تحقيق أهداف المؤسسة في حين يعتبر الزبائن من ضمن أهدافها و لهذا على المؤسسة أن تحدد السلوك الإنساني الذي يربطها بكل فئة معيّنة من الموظفين و الزبائن. كما أن بعض الخصائص السلوكية (مبادئ العلاقات العامة) للمؤسسة تجاه الموظفين أوجبها قانون العمل 90/11 في المادتين الخامسة و السادسة من الباب الثاني الخاص بحقوق العمّال و واجباتهم، اللتان تتصان على الوقاية و الصحة و الأمن و الراحة للعامل، و على احترام سلامته البدنية و المعنوية و كرامته، و كذا حمايته من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على الأهلية و الاستحقاق.

أما بالنسبة لمتغير الصورة الذهنية فتحصل على إجابة مختلفة ما بين الموظفين و الزبائن كباقي المتغيرات الأخرى و قد بيّن التحليل أن عامل الجنس غير أساسي في تشكيل الصورة لدى الزبائن و أساسي في تشكيلها لدى الموظفين و يشير التحليل أيضا أن مبادئ العلاقات العامة و الصورة كانت على علاقة بجنس الموظفين، كما كانت مستقلة على جنس الزبائن مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرات و هذا ما تمّ إثباته في تحليل الارتباط.

- بيّن التحليل أيضا وجود اختلاف في إجابات المبحوثين تبعا لمتغير العمر، بحيث أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للسن في آراء الموظفين بينما كان ظاهرا في آراء

الزبائن، و على هذا الأساس يجب على مؤسسات التأمين أن لا تهمل عامل السن و تعتبره متغيراً أساسياً في ممارستها لمبادئ العلاقات العامة من أجل تشكيل صورها الذهنية.

- بالنسبة لعلاقة المستوى التعليمي فجاءت النتائج الخاصة بالموظفين على النحو التالي: وجود تأثير للمؤهل العلمي على إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بينما غاب هذا التأثير مع المتغيرات الأخرى. و يدل ذلك أن للمستوى التعليمي أثر على اهتمام الموظفين بالعلاقات الاجتماعية لمؤسساتهم أما فيما يخص الزبائن فأشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود تأثير للمستوى التعليمي على إجاباتهم، مما يعني أن تلقي مبادئ العلاقات العامة و تشكيل الصورة الذهنية ليس له علاقة بالتكوين العلمي لهذه العينة. و هذه النتائج تفرض على المؤسسات العمومية و الخاصة في مجال تأمين المركبات عدم إهمال عامل المؤهل العلمي في تطبيق مبادئ العلاقات العامة تجاه أفرادها الداخليين.

- من وجهة نظر الموظفين بيّنت نتائج التحليل عدم وجود علاقة بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية من جهة و الرتبة الوظيفية التي يشغلها الموظف من جهة ثانية، و في هذا دلالة على عدم تأثير الوظيفة في أي مستوى إداري كانت على إدراك الموظفين لمبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية.

- دلت النتائج على وجود علاقة تأثير لخبرة الموظف على إدراكه للمسؤولية الاجتماعية و التحفيز، أما مدة التأمين فأثرت في التحفيز و الصورة بالنسبة للزبائن. بالنسبة لمتغير القطاع، أظهر التحليل أن مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية مستقلين عن نوع القطاع سواء كان عاماً أو خاصاً و بالنسبة للزبائن و الموظفين معاً، باستثناء وجود تأثير للقطاع على كل من المسؤولية الأخلاقية و الصورة بالنسبة للموظفين.

## 2. وجود علاقة ارتباط بين مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية :

- بالنسبة للزبائن، دلت النتائج على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية موجبة بين كل متغير من متغيرات العلاقات العامة و الصورة الذهنية، حيث قوّت هذه العلاقة امتدت ما بين متوسط و ضعيف، فكانت العلاقة متوسطة بالنسبة للعلاقات الإنسانية و للتحفيز و ضعيفة بالنسبة لبقية المتغيرات الأخرى، مما يعني أن تطبيق مبادئ العلاقات العامة في المؤسسات التأمينية لم يكن واضحاً و مفهوماً بشكل كاف و يكون لهذا تأثير في عدم تحقيق الصورة الذهنية المرغوبة.

- بالنسبة للموظفين، أيضاً أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل متغير من مبادئ العلاقات العامة و الصورة الذهنية، فكانت قوّت العلاقة متوسطة بالنسبة للمسؤولية الأخلاقية و ضعيفة جداً للمسؤولية الاجتماعية و ضعيفة مع باقي المتغيرات، مما يشير إلى قلة اهتمام المؤسسات التأمينية بمبادئ العلاقات العامة و لهذا أيضاً أثر سلبي على تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين.

- نتائج الفحص الإحصائي بيّنت تصنيف العلاقات الارتباطية للمتغيرات بالصورة الذهنية من حيث درجة الأهمية فاحتلت العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى بينما المسؤولية الاجتماعية صنفت في المرتبة الرابعة (الأخيرة)، بينما باقي المتغيرات جاءت

في مرتبات مختلفة بالنسبة للزبائن. أما فيما يخص الموظفين، فاحتلت المسؤولية الأخلاقية المرتبة الأولى بينما المسؤولية الاجتماعية المرتبة الرابعة و الأخيرة.

**3. قياس الأثر لمبادئ العلاقات العامة على تشكل الصورة الذهنية:** دلت نتائج قياس الأثر على مدى مساهمة كل متغير من متغيرات العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية على النحو التالي:

- بالنسبة للزبائن، العلاقات الإنسانية (30%)، المسؤولية الأخلاقية (22,5%)، المسؤولية الاجتماعية (18%) التحفيز (25%).

- بالنسبة للموظفين، العلاقات الإنسانية (9%)، المسؤولية الأخلاقية (20%)، المسؤولية الاجتماعية (8%) التحفيز (16%).

هذه النتائج تؤكد ما جاء في الجانب النظري على أن لمبادئ العلاقات العامة دورا في تشكيل الصورة الذهنية،

فالاختبار كشف على أن للعلاقات الإنسانية أكبر نسبة مساهمة في تشكيل الصورة الذهنية عند الزبائن و عند الموظفين تأتي المسؤولية الأخلاقية في المرتبة الأولى، بينما تساهم المسؤولية الاجتماعية بأقل نسبة لدى الفئتين.

ما نستنتجه من هذه النتائج هو وجود قلة اهتمام من قبل مؤسسات التأمين بتطبيق مبادئ العلاقات التي هي في ذات الوقت مبادئ المؤسسة حتى و إن انعدمت فيها إدارة خاصة بالعلاقات العامة. و الملاحظ هو أن المسؤولية الاجتماعية احتلت المرتبة الأخيرة في اختبار علاقة الارتباط و هي نفس المرتبة التي صنفت فيها في قياس الأثر لدى كل من الزبائن و الموظفين.

و هذه النتيجة تتفق مع ما خلص إليه الملتقى الدولي لجامعة بشار 2012 حول " منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" حيث تبين وجود قلة اهتمام و عدم إدراك من قبل المسؤولين لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- إن ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مقارنة مع باقي المتغيرات قد يرجع في نظرنا إلى عدم وجود ميثاق أو قانون خاص بها يفرض على المؤسسات تبينها كما هو الحال بالنسبة لميثاق الأخلاق.

### توصيات

انسجاما مع ما تم عرضه من نتائج إحصائية و استنتاجات تتعلق بها، نقدم مجموعة من التوصيات التي نرمي من ورائها إلى إرساء مبادئ العلاقات العامة من أجل تشكيل الصورة المرغوبة للمؤسسات.

- الاهتمام بالعلاقات العامة من خلال تخصيص إدارة خاصة بها تتبع الإدارة العليا، كي يكون للقائمين على العلاقات العامة سلطة تمكنهم من تنفيذ أنشطتها و واجباتها و التي منها متابعة مختلف العلاقات خصوصا تلك التي تقام على أسس غير مادية في كل المستويات الإدارية.

- مضاعفة الاهتمام من قبل مؤسسات التأمين بمسئولياتها الإنسانية و الخلقية و التحفيزية و لا سيما الاجتماعية خصوصا و أن هذه المسؤوليات صارت في الدول المتقدمة تشكل إلزاما قانونيا يقع على عاتق المؤسسات.
- قيام المؤسسات بدعم و تعزيز مبادئ العلاقات العامة لديها بكل ما يزيد من إظهار هذه المبادئ لمختلف الجهات التي لها علاقة بالمؤسسة و نخص بالذكر الزبائن و الموظفين.
- ضرورة تبني أهدافا واضحة فيما يخص العلاقات العامة مع الموظفين و الزبائن على الخصوص، فضلا عن إدراج هذه الأهداف ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ضرورة بذل المزيد من أنشطة مبادئ العلاقات العامة تجاه الزبائن و الموظفين و العمل على توسيع إدراكهم و زيادة الوعي لديهم بها بما أن النتيجة أظهرت أثرا معنويا ضعيفا لهذه المبادئ في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة. ويمكن أن يكون ذلك من خلال توسيع نطاق الأنشطة و الأعمال الخيرية و الإنسانية و الأخلاقية و التحفيزية التي من شأنها أن تزيد من رصيد المؤسسات الملتزمة بذلك. إذ أن مفتاح البقاء و الاستمرار و التميز يعتمد بالضرورة على ما تقدمه المؤسسات المتميزة من أعمال و ربط للعلاقات و تحمل للمسئوليات يضمن لها كسب صورته ذهنية إيجابية في أذهان من تتعامل معهم من أصحاب المصالح و التي مؤداها النجاح و التميز.
- أفصحت النتائج عن وجود أثر معنوي ضعيف للمسؤولية الاجتماعية في تشكيل الصورة الذهنية المرتبطة بالموظفين و الزبائن مما يعني ضرورة توجيه الاهتمام المتزايد لهذه المسؤولية من قبل المؤسسات، لأن استقطاب أو بقاء موظفين أكفاء أو جلب المزيد من الزبائن و المحافظة عليهم يعتمد بالضرورة على مدى التزام المؤسسات بمسئولياتها الاجتماعية تجاه جماهيرها، فضلا عن بناء علاقات ثقة تعتمد بالضرورة على مدى التزام المؤسسات بمسئولياتها تجاه أصحاب المصالح معها.
- ضرورة تعرف المسؤولين في المؤسسات التأمينية على طبيعة و ماهية الصورة الذهنية، و ما المزايا التي تحققها الصورة الجيدة لدى الجماهير للمؤسسة.
- ضرورة تنظيم أيام مفتوحة و إقامة دراسات و استفتاءات من قبل المؤسسات تقوم من خلالها إلى الاستماع لزيائنها و موظفيها للتعرف على انطباعاتهم و حاجاتهم و مصالحهم الحالية و المستقبلية .
- من أجل تشكيل صورة ذهنية إيجابية يتطلب من المؤسسة اعتماد التقييم المستمر لعلاقاتها مع الموظفين و الزبائن خاصة، من أجل التعرف على الشكاوي و المقترحات و مواطن الخلل و الاختلاف، و محاولة إصلاحها في حينها قبل أن تتدهور العلاقة و يصعب بناؤها ثانية، و هو الأمر الذي ينعكس بالسلب على تشكيل الصورة الذهنية المرغوبة للمؤسسة لدى هؤلاء.

### مقترحات

لأن موضوع العلاقات العامة و الصورة الذهنية واسع و يتضمن العديد من المتغيرات ، فنقترح الآتي:

- إجراء دراسة مثل هذه الدراسة في المؤسسات الخدمية الأخرى و منها البنوك و الفنادق مثلا للتعرف على مدى سريان النموذج في تلك المؤسسات، و في حال الحصول على نتائج متشابهة يمكن تعميمه على باقي المؤسسات.
- إجراء دراسة حول عناصر المزيج التسويقي السلعي و أثرها على الصورة الذهنية للمنتج في المنظمات الصناعية.
- إجراء دراسة على جودة الخدمات و أثرها على الصورة الذهنية للمؤسسة.
- إجراء دراسة على برامج العلاقات العامة و دورها في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

## المصادر

### قائمة المراجع باللغة العربية

01	السيد عليوة: تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، اينترناك للطباعة و النشر، القاهرة، ط 2، 2002
02	عطية طاهر مرسي، فن و علم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، 1991
03	محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة، الأسس و المبادئ، مكتبة الرائد
04	محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة 2009
05	راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، دار المصرية اللبنانية، القاهرة
06	احسان عسكر، المدخل في العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980
07	محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات، دار الزهران، الأردن 2007
08	محمد الجوهر العلاقات العامة المبادئ و التطبيقات، دار العلم، إ. العربية المتحدة 2004
09	ادورد. ل. بيرنيز، العلاقات العامة فن، ترجمة وديع فلسطين و حسين خليفة، دار المعارف القاهرة
10	جميل خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة الأردن 1988
11	سعادة غالب الخطيب، المدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة الأردن 2000
12	إبراهيم إمام، العلاقات العامة و الإعلام، ط 2، مكتبة الانجلو القاهرة 1968
13	عبد الناصر أحمد جردات و لبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة، دار اليازوري أردن
14	عبد الرزاق محمد الديلمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير الأردن
15	علي عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب القاهرة 1988
16	محمد محمد البادي: العلاقات العامة و وظائف الإدارة العليا، مكتبة الانجلو القاهرة 1992
17	علي برغوث: العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية، القاهرة، مصر، 2007
18	حمود بن عبد العزيز البدر: أسس العلاقات العامة و تطبيقاتها، دار العلوم للطباعة و النشر، الرياض، ط/1
19	بشير العلق: أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن 1998م
20	مروان أسعد رمضان و آخرون: التسويق، مركز الشرق الأوسط الثقافي، لبنان، ط 1 2009
21	محمد جودت: الدعاية و الاعلان و العلاقات العامة، دار مجدلاي، عمان 1997
22	أحمد بدر: الاتصال بين الجماهير بين الإعلام و التطويق و التنمية، دار قباء، مصر 1998
23	حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة و الإعلان من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1997
24	موسى سويدان نظام و ابراهيم شفيق حداد : التسويق مفاهيم معاصرة، دار الجامد، الأردن 2003
25	منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، مصر 2001،
26	بشير العلق و علي محمد ربابعة: الترويج و الاعلان التجاري، دار اليازوري الأردن
27	ثامر البكري: الاتصالات الترويجية و التسويق، دار الحامد، ط 1 2009 الأردن
28	صالح لييري: مدخل إلى العلاقات العامة: مكتبة الفلاح الكويت ط 1، 2005
29	أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، شباب الجامعة، مصر 1985
30	محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2005
31	بشير العلق: تنظيم و إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، الأردن 2009
32	ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة، بدون ذكر دار النشر، 2004
33	شدون علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر 2007
34	محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003
35	صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الادارة، دار الحامد ط 1، الأردن 2005
36	محمد العزيزي أبو ادريس: العلاقات العامة المعاصرة و فعاليات الادارة، المكتبة العلمية، ط 1، مصر 1998
37	علي عوجة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، ط 3، مصر 1985

## المصادر

38	شوقي محمد شوقي و ادريس محمد العزازي، الادارة العامة في ظل المتغيرات الحديثة، المطبعة المدنية، 2002
39	عبد السلام أبو قحف: هندسة الاعلان و العلاقات العامة، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، مصر 2001
40	صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الادارة، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن 2005
41	صالح ليري: مدخل إلى العلاقات العامة ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 2005
42	ياغي محمد عبد الفتاح: الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة 2 ، 1994 ، الأردن
43	حسين سمير محمد، ادارة العلاقات العامة في مصر: دراسة ميدانية، دار الشعب، 1992
44	غريب غريب عبد السلام: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1996
45	علي حسين علي و آخرون: الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن 1999
46	شدون علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر 2007
47	محمد علي محمد: تاريخ علم الاجتماع، الدار الجامعية مصر 1984
48	محمد منير حجاب و سحر وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، مصر 1993
49	محي لدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية و إدارة الأعمال، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980
50	علي الباز: العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2003
51	علي أحمد: العلاقات الإنسانية في المنشآت، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991
52	صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1999
53	ياغي محمد عبد الفتاح: الأخلاقيات في الادارة، مكتبة اليقظة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2001،
54	نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة وارق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006
55	عمر عبد الجواد عبد العزيز: أخلاقيات صناعة التأمين في الوطن العربي، جامعة الزيتونة 2006
56	ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
57	بشير العلاق: لعلاقات العامة الدولية، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009
58	رسلان خضور: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال: الندوة الاقتصادية الرابعة و العشرون حول التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في سورية، 2011
59	السيد إسماعيل محمد : تنمية المهارات القيادية و السلوكية : تدريبات و أنشطة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة
60	شاكور عبد الحميد: عصر الصورة السلبية و الايجابيات، عن سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب ، الكويت 2003
61	انتصار براهيم عبد الرزاق و صفد حسام السموك: الاعلام الجديد، تطور الأداء و الوسيلة و الوظيفة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة، بغداد 2011
62	انتصار براهيم عبد الرزاق و صفد حسام السموك: الاعلام الجديد، تطور الأداء و الوسيلة و الوظيفة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة، بغداد 2011
63	سمير أحمد معلوف: الصورة الذهنية دراسة في تصور المعنى، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول و الثاني 2010
64	محمود يوسف مصطفى، العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة، مجلة البحوث الإعلامية، مصر
65	سليمان صالح: وسائل الاتصال و صناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2007
66	السيد عليوة: تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط 2، ايتراك للنشر و التوزيع، 2002، مصر
67	عبد القادر طاش: صورة الاسلام في الاعلام الغربي، الزهراء للأعلام العربي، القاهرة، ط 2 1993
68	منير البعلبكي: المورد، دار العلم للملايين، بيروت، 1983
69	عزة مصطفى الكحكي: دور وسائل في تشكيل صورة أمريكا في أذهان الشباب الجامعي المصري، الإعلام

## المصادر

70	مروان أسعد رمضان و آخرون: التسويق، الموسوعة الإدارية الشاملة، ط2، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، 2009،
71	غراهام داولينغ، ترجمة وليد الشحادة: تكوين سمعة الشركة، الهوية و الصورة و الأداء، مكتبة العبيكان، السعودية، ط 1، 2003
72	ماجكين شولتز و آخرون: المنظمة المعبرة، تعريب رياض الأبرش، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004
73	زكي الخليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
74	فتحي مبروك: القيم الاجتماعية اللازمة لتلاميذ الحلقة الثامنة من التعليم الأساسي و دور مناهج المواد الاجتماعية في تميمتها، المجلة العربية للتربية، 1992
75	فالح عبد القادر الحوري و آخرون: ادارة الصورة الذهنية للمنظمات الاردنية في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية
76	أيمن منصور ندا: الصورة الذهنية والإعلامية "عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير كيف يرانا الغرب؟"، المدينة برس، 2004
77	حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 2007
78	التركستاني، حبيب الله محمد: تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية بالسعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول. الرياض، السعودية
79	مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمان البريدي: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2007
80	السيد رمضان، و آخرون: العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2004
81	عبد للطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمي في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 26 عدد 2، 2010
82	عصام سليمان، صورة المؤسسة و أثرها على القرار الشرائي، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009
83	ابراهيم بن صالح الحميدان: الاقناع و التأثير دراسة تأصيلية اسلامية، مجلة جامعة الامام، العدد 49، محرم 1926هـ
84	هانى حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2005

## قائمة المراجع باللغة الفرنسية

85	GUERET Maud , la nouvelle ère des relations publiques, université de Poitiers ,mémoire de doctorat 2007 2008
86	Kotler et Dubois ,marketing management, 11 ed, Dhelphine manceau, France 2004
87	Kotler et autres : marketing management, 12 édition Pearson , France 2006
88	Michel RATIER, L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, 2002
89	Nha Nguyen et Gaston LeBlanc : Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients, Revue de l'Université de Moncton, vol. 35, n° 1, 2004
90	Aurore INGARAO : L'image en marketing : revue de littérature d'un concept multidimensionnel , cahier de recherche 2004 -113, IAE de Tour
91	Liliane DEMONT-LUGOL, communication des entreprises, 2édition, armand colin, 2006
92	Marie-hélène westphalen, , communicator, 4 édition, dunod, , 2004, France
93	Décaudin J.-M : <i>Glossaire de la communication marketing</i> , Economica
94	Leila Amraoui : les effets du prix , de l'image de point de vente et du capitale du marque sur la valeur perçue de produit, cente de recherche en gestion, toulouse, 2003

95	D'Astous A., I. Hadj Said et M. Lévesque : Conception et test d'une échelle de mesure de la personnalité des magasins, <i>Actes du XIIIème Congrès International de l'AFM</i> , Lille
96	Philippe Morel : la communication d'entreprise .vuibert édition. Paris
97	Mohamed Djetly, le marketing, opu, Alger, 1998
98	René y- .Darmon .Michel Caroché .John v .pétron . le marketing, fondements et application ,chenelière/ MC- Growhil
99	DUBOIS Barnard., Comprendre le Consommateur, 2ème édition, Dalloz, 1994
100	Michel RATIER, L'image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts, IAE de Toulouse France
101	Wafa Hassainya: L'ATTITUDE DES CONSOMMATEURS TUNISIENS VIS-À-VIS DE LA PUBLICITÉ COMPARATIVE, MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES , UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2009
102	Marie Camille DEBOURG et autres : pratique du marketing, berti édition , 2 édition, 2004
103	Linda Chartrand-Godbout : Gestion de l'image dans le secteur de l'enseignement collégial, Département d'information et de communication, Université Laval, Québec 1991
104	Fabienne Bogadi : la réputation d'une entreprise se bâtit jour après jour et sur le long terme , revue le temps carrière , suisse, sept 2008
105	Marcellis-Warin et Serban Teodoresco : la réputation de votre entreprise : est ce que votre actif plus stratégique est en danger, rapport bourgogne, centre universitaire de recherche et analyse des organisation quebec, canada 2012
106	Nathalie de Marcellis-Warin et Serban Teodoresco : la réputation de votre entreprise : est ce que votre actif plus stratégique est en danger, rapport bourgogne, centre universitaire de recherche et analyse des organisation quebec, canada 2012
107	Patrice Cailleba : l'entreprise face au risques de réputation, revue responsabilité et environnement N°55, avril 2009, France
108	Liliane DEMONT-LUGOL, communication des entreprises, 2édition, armand colin, 2006
109	Philippe Kotler: <b>Marketing management</b> . 9 <sup>ème</sup> Edition , USA :Prentice Hall Inc, 1997
110	Camille CHAMARD : L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure, I.A.E de Pau - CREG -France
111	Michel RATIER : Proposition d'une Echelle de perception de l'Image d'une Marque Automobile, Cahier de recherche no. 2006 – 175, Centre de Recherche en Gestion Marketing de l'IAE de Toulouse, France
112	Andrea Semprin, le marketing de la marque, les éditions Liaisons, France 1992
113	Nha NGUYEN: «le renforcement de l'image des entreprises de service » Revue Française de gestion, Février 1993
114	Barrere Carole, Delage Stephanie Hirigoyen Sophie, le capital marque, MSE , Maitrise ,France ,2003
115	Natacha Drascovic : Création d'un programme de relations publiques pour un projet culturel dans un contexte international, memoire de master, p 30 , UNIVERSITE DES ARTS DE BELGRADE 2007

قائمة المراجع من الانترنت

116	<a href="http://4shared.com/get/127570531/fc1061bd/_online.html">4shared.com/get/127570531/fc1061bd/_online.html</a> ، العلاقات العامة،
117	ادوارد بيرنيز: الموسوعة العلمية المعرفة، <a href="http://www.marefa.org">http://www.marefa.org</a>
118	ادوارد بيرنيز، موسوعة ويكيبيديا: <a href="http://ar.wikipedia.org">http://ar.wikipedia.org</a>
119	هلا حداد: العلاقات العامة فن أم صناعة؟، مقال منشور في مجلة صانعو الحدث، العدد 39 الصادر في 01/10/2006 <a href="http://www.naseej.com">http://www.naseej.com</a>
120	محمد البخاري: القيم الأخلاقية للقائمين في العلاقات العامة، <a href="http://muhammad-2009.blogspot.com/2009/12/blog-post_27.html">http://muhammad-2009.blogspot.com/2009/12/blog-post_27.html</a>
121	معن وعدالله المعاضيدي: أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية أنموذج مقترح للمنظمات العربية، <a href="http://iefpedia.com/.../أخلاقيات-منظمات-الأعمال-والمزايا-ال...">http://iefpedia.com/.../أخلاقيات-منظمات-الأعمال-والمزايا-ال...</a>
122	أحمد ابراهيم عبد الهادي: أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية للمنظمة/ <a href="http://kenanaonline.com/files/.../أخلاقيات%20الأعمال">http://kenanaonline.com/files/.../أخلاقيات%20الأعمال</a>
123	سامي المخلافي: جيف بيزوس واستراتيجية المدى الطويل في أمازون.كوم، الناشر موقع أبعاد التقنية،(27/01/2007) <a href="http://www.techvisio.net/NewsDetails.aspx?NewsID=631db680-34ff-438b-94bb-42a4d3ffbfe9">http://www.techvisio.net/NewsDetails.aspx?NewsID=631db680-34ff-438b-94bb-42a4d3ffbfe9</a>
124	ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل، <a href="http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/58.doc">eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/58.doc</a>
125	أسماء جميل راشد: الصورة الذهنية دلالات المفهوم و علاقتها بالصورة النمطية، <a href="http://alhadhariya.net/dataarch/dr-falsafyyah/index57.htm">http://alhadhariya.net/dataarch/dr-falsafyyah/index57.htm</a>
126	محمد بن سعيد الشعشي: الصورة الذهنية، <a href="http://www.alroya.info/ar/citizen--gournalist/visions/30904">http://www.alroya.info/ar/citizen--gournalist/visions/30904</a>
127	محمد محبوبي: معايير العلامة المشهورة، <a href="http://doc.abhatoo.net.ma/spip.php?article1024">http://doc.abhatoo.net.ma/spip.php?article1024</a>
128	أحمد الدسوقي، الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري، <a href="http://site.iugaza.edu.ps/.../الصورة-الذهنية-لرجل-الشرطة">http://site.iugaza.edu.ps/.../الصورة-الذهنية-لرجل-الشرطة</a>
130	Guillou Benjamin : L'image du point de vente, <a href="http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/image_du_point_de_vente.pdf">www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/image_du_point_de_vente.pdf</a>
131	حنان عبد السلام جمبي: التواصل مع الذات، الفصل 20%الثان.. <a href="http://aalghamdi.kau.edu.sa/.../19393">aalghamdi.kau.edu.sa/.../19393</a>
131	Hamida EL BOUR : Niveaux de l'image dans la communication interne de l'entreprise <a href="http://www.ipsi.rnu.tn/up_pdf/">www.ipsi.rnu.tn/up_pdf/</a>
132	Nha Nguyen et Gaston LeBlanc, Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients, Revue de l'Université de Moncton, vol. 35, n° 1, 2004, <a href="http://id.erudit.org/iderudit/008763ar">http://id.erudit.org/iderudit/008763ar</a>
133	محمد رشيد: أدوات بناء هوية العلامات التجارية، <a href="http://maharty.com/vb/showthread.php?t=3231">http://maharty.com/vb/showthread.php?t=3231</a>
134	Aurore INGARAO , L'image en marketing : revue de littérature d'un concept multidimensionnel, <a href="http://cermat.iae.univ-tours.fr">http://cermat.iae.univ-tours.fr</a>
135	Nadine Leclaire : l'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines , <a href="http://communicationorganisation.revues.org/1824">http://communicationorganisation.revues.org/1824</a>
136	معتمد بابكر مصطفى: استراتيجيات الاقناع، <a href="http://www.khutabaa.com/index.cfm?method=home.con&amp;ContentID=610">http://www.khutabaa.com/index.cfm?method=home.con&amp;ContentID=610</a>
137	<a href="http://www.caar.com.dz/">http://www.caar.com.dz/</a> (22/07/2014)
138	<a href="http://www.saa.dz">www.saa.dz</a>