



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم الاتصال تخصص علاقات عامة وإعلان

بعنوان:

الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية  
(دراسة مسحية بالتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور)  
خلال الفترة من (يناير 2013م - ديسمبر 2016م )

**The Organization Communication of public Relations and  
Effectiveness in Development The Communicational  
Organizations Applied on the ministry of the Culture information  
and Communication at Darfur state 2013- 2016**

إشراف:

د/عباس أبكر محمد أحمد

إعداد الطالب:

شرف الدين عبدالله حسن آدم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الآية

قال الحق عزوجل:

(ياأيهاالذينامنواطيعواللهوأطيعوالرسولوأوليالأمرمنكم)

صدقاللهالعظيم

سورةالنساءالآية(59).

### فضل طلب العلم:

عن أبي هريرة رضي الله عنه : أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة).  
(رواه مسلم، أخرجه البخاري).

# الإهداء

إلى من علموني الصبر والكفاح وكانوا لي كالشمعة التي تحترق لكي أرى طريقي...  
إلى روح والدي العزيز نسأل الله أن ينزل عليه سبحانه رحمته  
إلى والدتي العزيزة  
إلى شقيقي الجليل/خميس عبدالله حسن آدم.  
إلى منارات العلم الذين علمونا وكانوا لنا سُرُج منير..  
أساتذتي....

# الشكر والعرفان

قال صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) صدق رسولنا الكريم  
الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى الذي أعانني على تقديم هذا الجهد المتواضع، ثم  
الشكر إلى

أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأسرة كلية الدراسات العليا .  
وأقدم بوافر الشكر والعرفان إلى/ د:عباس أبكر محمد أحمد الذي أشرف على هذا  
البحث حتى صار بالصورة التي بين أيديكم والذي لم يبخل علي بمعلومة، والذي كان  
نبراساً يضيء الطريق.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور  
على تعاونهم السخي إذ لم يبخلوا علي بشئ الشكر الخاص مدير الإعلام بالوزارة  
الأستاذ/محمد عمر شريف.

## مستخلص الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة بالوقوف علي الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية (دراسة علي عينه من المؤسسات) في الفترة من (2013 – 2016م)، كما استخدمت الدراسة منهج التحليل الإحصائي SPSS، حيث تمثلت مشكلة البحث من خلال إحساس الباحث ضعف الاتصال التنظيمي بشكل في بعض المؤسسات الحكومية ، فعملية الاتصال التنظيمي هي الأداة التي تربط بين كافة التنظيم ، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين أو العلاقات الخارجية ، خلال ملاحظاته أو تجاربه .والتفسير.حيث كان الهدف من الدراسة هو قياس درجة الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية ، معرفة الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية، التعرف علي وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات علي أنشطتها وبرامج ، حيث خلصت أهمية الدراسة من عدة نقاط أهمها وهو الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية والذي سنتناوله بالدراسة النظرية والتطبيقية ومعرفة فاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات في ولاية غرب دارفور تحقيق أهدافها، يمكن لهذه الدراسة وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات يتعرف من خلالها المسؤولين بالمؤسسات في تطوير المؤسسات الحكومية، وتوعية الجمهور ويزيد جهود المؤسسة بزيادة مهارة العاملين أو زيادة إنتاجهم أو مساعدتهم في إنجاز أعمالهم في الوقت المطلوب. وأيضاً هنالك عدة أسباب دعت لاختيار الموضوع هو محاولة البحث والفهم الجيد للاتصال باعتباره أهم مرتكزات المؤسسة لكونه يركز علي الدراسات الميدانية في محاولة الربط بين الإطار النظري والتطبيقي. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها مواكبة الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور،تقوم وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بتوفير المعلومات عن نشاطها وخططها الإستراتيجية عبر الاتصال التنظيمي،من مهام الاتصال التنظيمي شرح وتحليل السياسات والأهداف والبرامج الإعلامية في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وأوصت الدراسة بالاهتمام بإقامة ورش العمل والمشاركة في المؤتمرات الإقليمية والعالمية ، وذلك لمواكبة الأحداث والمعلومات الجارية، يجب على الحكومة والجهات ذات الصلة العمل على إصدار التشريعات والقوانين الخاصة بالاتصال التنظيمي وتطويره وتطبيقه على أرض الواقع.

**Abstract :**

The importance of this study, standing on communication and organizational effectiveness in the development of governmental institutions in the period (2013 - 2016), as the study was used method of statistical analysis SPSS, was where the problem of searching through a sense researcher weak contact in general and contact organizational particularly in some government institutions , The process of organizational communication is a tool that connects all the organization, whether through internal relations between the two worlds that are foreign relations, during his remarks or his experiences to explain certain that something is not right or needs further clarification and Altvsar.hat The aim of the study is to measure the degree of efforts and activities carried out by government institutions, knowledge of organizational communication and effectiveness in the development of governmental institutions, become acquainted with the Ministry of culture and Information and communication activities and programs, where he concluded the importance of the study of several points must important organizational communication and effectiveness in the development of governmental institutions, which taken up the study of theoretical and applied knowledge of its effectiveness in the development of the Ministry of culture and Information and communications governmental institutions in the state of West Darfur to achieve its objectives, it can be for this study and the Ministry of culture and Information and communications recognize from which officials of the institutions in the development of government institutions, and public awareness and increasing the organization's efforts to increase skilled workers or increase production or help them get their work done in time the required. And also there are several reasons called to choose a subject is trying to find a good understanding of communication as the most important pillars of the organization because it is based on field studies in an attempt to link theoretical and practical framework. The study found several the must important results of organizational communication and effectiveness in the development of the Ministry of Culture and Information and Communications in West Darfur, the Ministry of Culture and Information and Communications in West Darfur to provide information about their activities and strategic plans across organizational communication, the task of organizational communication to explain and analyze policies and objectives and information programs in the Ministry of Culture and Information and Communications western Darvorooost study worthwhile establishing employment and participation in regional and global conferences, workshops, so as to keep up with current events and information, should be on the government and the relevant authorities to work on the passage of legislation and laws and to communicate organizational development and its application on the ground.



## فهرست الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الاستهلال	1
ب	السنة	2
ج	الإهداء	3
د	الشكر والعرفان	4
هـ	المستخلص	5
و	Abstract	6
ز	فهرس الموضوعات	
ط	فهرس الجداول	
ح	فهرست الأشكال	
<b>الفصل الأول</b> الإطار المنهجي للبحث		
2 – 1	مقدمة	7
2	مشكلة البحث	8
3	أسباب اختيار الموضوع	9
3	أهمية البحث	10
4-3	أهداف البحث	11
4	أسئلة البحث	12
4	منهج البحث	13
4	مجتمع البحث	14
5	أدوات جمع البيانات	15
7-5	مصطلحات ومفاهيم البحث	16
9-7	حدود البحث	17
15-9	الدراسات السابقة	18
<b>الفصل الثاني</b> العلاقات العامة		
43 – 17	المبحث الأول : مفهوم ونشأة وتطور العلاقات العامة	9
51 – 44	المبحث الثاني : أهداف ومبادئ العلاقات العامة	10
59 - 52	المبحث الثالث : وظائف وخصائص العلاقات العامة	11
<b>الفصل الثالث</b> الاتصال التنظيمي		
73 – 61	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي	12
87 – 74	المبحث الثاني : مبادئ ووظائف و خصائص الاتصال التنظيمي	13
93 - 88	المبحث الثالث : عناصر ومكونات ومستويات الاتصال التنظيمي	14
<b>الفصل الرابع</b> الدراسة التطبيقية (الميدانية)		
100 – 95	أولا : المؤسسات الحكومية (تعريفه وأهدافه ومستوياته)	15

104 – 101	ثانياً : نبذة حول الجهة المطبق عليه	16
105 - 104	ثالثاً : الإجراءات المنهجية	17
131- 105	رابعاً: عرض وتفسير البيانات	19
133-132	خامساً: النتائج	20
134	سادساً : التوصيات	21
142-135	سابعاً : قائمة المصادر والمراجع	22
	ثامناً: الملاحق	23

### فهرست الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
106	الجدول يوضح النوع	1
107	الجدول يوضح العمر	2
108	الجدول يوضح المستوى التعليمي	3
109	الجدول يوضح الدرجة الوظيفية	4
110	الجدول يوضح التخصص العلمي	5
111	الجدول يوضح في رأي إلى أي مدى يواكب الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور	6
112	الجدول يوضح توفر وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور المعلومات عن نشاطها وخططها الإستراتيجية عبر الاتصال التنظيمي	7
113	الجدول يوضح يقوم الاتصال التنظيمي بشرح وتحليل السياسات والأهداف والبرامج الإعلامية في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور	8
114	الجدول يوضح يسهم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد البرامج الاتصالية وتنفيذها	9
115	الجدول يوضح يستخدم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور للجمهور الداخلي	10
116	الجدول يوضح الجدول يوضح العقبات والمشاكل التي تواجه في وزارة الثقافة والإعلام من الآتي	11
117	الجدول يوضح تقوم وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد برامج لتدريب وتأهيل العاملين على التقنيات الحديثة باستمرار لرفع كفاءتهم	12
118	الجدول يوضح ماهية الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور	13
119	الجدول يوضح المؤتمرات	أ
120	الجدول يوضح المنتديات	ب
121	الجدول يوضح الاحتفالات	ج
122	الجدول يوضح المعارض والورش	د
123	الجدول يوضح تنفيذ حملات إعلامية	هـ

124	الجدول يوضح صناديق خيرية لمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة	و
125	الجدول يوضح مشاريع الخريجين	ز
126	الجدول يوضح مسابقات الخريجين	ح
127	الجدول يوضح تكريم الشخصيات البارزة في المجتمع	ط
128	الجدول يوضح لقاءات راديو وتلفزيون	ظ
129	الجدول يوضح المطبوعات	ع
130	الجدول يوضح ما تقييمك لنشاط الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور.	14
131	الجدول يوضح ما مقترحاتك لتفعيل نشاط الاتصال التنظيمي بوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور	15

### فهرست الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	الرقم
106	الشكل يوضح النوع	1
107	الشكل يوضح العمر	2
108	الشكل يوضح المستوى التعليمي	3
109	الشكل يوضح الدرجة الوظيفية	4
110	الشكل يوضح التخصص العلمي	5
111	الشكل يوضح في رأي إلى أي مدى يواكب الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور	6
112	الشكل يوضح توفر وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور المعلومات عن نشاطها وخططها الإستراتيجية عبر الاتصال التنظيمي	7
113	الشكل يوضح يقوم الاتصال التنظيمي بشرح وتحليل السياسات والأهداف والبرامج الإعلامية في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور	8
114	الشكل يوضح يسهم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد البرامج الاتصالية وتنفيذها	9
115	الشكل يوضح يستخدم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور للجمهور الداخلي	10
116	الشكل يوضح الشكل يوضح العقبات والمشاكل التي تواجه في وزارة الثقافة والإعلام من الآتي	11
117	الشكل يوضح تقوم وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد برامج لتدريب وتأهيل العاملين على التقنيات الحديثة باستمرار لرفع كفاءتهم	12
118	الشكل يوضح ماهية الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور	13
119	الشكل يوضح المؤتمرات	أ
120	الشكل يوضح المننديات	ب
121	الشكل يوضح الاحتفالات	ج
122	الشكل يوضح المعارض والورش	د
123	الشكل يوضح تنفيذ حملات إعلامية	هـ

124	الشكل يوضح صناديق خيرية لمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة	و
125	الشكل يوضح مشاريع الخريجين	ز
126	الشكل يوضح مسابقات الخريجين	ح
127	الشكل يوضح تكريم الشخصيات البارزة في المجتمع	ط
128	الشكل يوضح لقاءات راديو وتلفزيون	ظ
129	الشكل يوضح المطبوعات	ع
130	الشكل يوضح ما تقيمك لنشاط الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور.	14
131	الشكل يوضح ما مقترحاتك لتفعيل نشاط الاتصال التنظيمي بوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور	15

الفصل الاول  
الإطار المنهجي للبحث

## مقدمة:

إن إختلاف التنظيمات وتعددتها وأنتشارها الهائل في المجتمع الحديث، يصعب الربط بدراستها وتشخيصها وتتبع أثارها ونتائجها علي مختلف المستويات نظراً لان الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلاً عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف.

والمؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم علي جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضاً، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم وهم علي ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات وفق تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال.

وبناءً علي هذا القول فإن الاتصال الجيد يؤثر علي أداء الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية، فيما أن العلاقات العامة وظيفية والإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى اليها وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات ولاية غرب دارفور لكسب تفاهم وتعاطف والتأثير علي الجماهير، والحفاظ علي إستمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأثير الإيجابي للجمهور وتعريفه بسياساتها عن طريق شرح المعلومات المتعلقة بها بوسائل الاتصال المتاحة.

وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة جادة للكشف عن الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور لتحقيق الأهداف التي تنشدها وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وذلك للوقوف علي الاتصال وبحثه بدراسة نظرية تطبيقية ميدانية في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات غرب دارفو، وبما أن الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات

الحكومية الأهتمام بتطوير تحسين أداء العاملين، والاتصال التنظيمي يسهم بشكل كبير جداً في تطوير المؤسسات الحكومية بغية الوصول الي نتائج وتوصيات تسهم في تفعيل المؤسسات الحكومية بشكل عام.

### مشكلة البحث :

1/ وقد برزت مشكلة الدراسة من خلال إحساس الباحث الاتصال التنظيمي بشكل خاص في بعض المؤسسات الحكومية بولاية غرب دارفورصورة عامة وعلى وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بصفة خاصة ، فعملية الاتصال التنظيمي هي الأداة التي تربط بين كافة التنظيمات ، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين أو العلاقات الخارجية.

2/ وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في الوزيرأو المدير فاعليته يمكن الحكم عليها من خلال قدرته علي إدارة الصراع ومن خلال إشاعة مناخ العمل الذي يساعد العاملين علي تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرعاية في العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاج ولضمان تحقيق درجة عالية من فاعلية التنظيم ولاشك في أن الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوافر للوزير أوالمدير القدرة علي استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضماناً لوصل البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ووضوح بالسرعة المناسبة، مشكلة البحث بوجود قصور في اداء بعض المؤسسات الحكومية، حيث تبدو جميع الأعمال التي تؤديها العاملون.

وتم اختيار الموضوع للأسباب الآتية:

1/دافع شخصي: فتمثل في ميول الباحث لهذا النمط من الدراسات المختلفة بالاتصال التنظيمي والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول تطوير المؤسسات الحكومية.

2/دافع اجتماعي: تمثل كل ما يكتسبه الانسان عن طريق خبراته اليومية وتفاعله الإجتماعي يمكن للدراسة أن تسهم في تغيير المجتمع من خلال النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها، وتتعكس هذه التوصيات عند تطبيقها في تحسين أداء المؤسسات الحكومية تقوم بواجب تجاه المجتمع بشكل أفضل.

3/دافع علمي: إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية في الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية.

#### أهمية البحث :

أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع وهو الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية والذي سنتناوله بالدراسة النظرية والتطبيقية ومعرفة فاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات في ولاية غرب دارفور تحقيق أهدافها، يمكن لهذه الدراسة وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات يتعرف من خلالها المسئولون بالمؤسسات في تطوير المؤسسات الحكومية، وتوعية الجمهور ويزيد جهود المؤسسة بزيادة مهارة العاملين أو زيادة إنتاجهم أو مساعدتهم في إنجاز أعمالهم في الوقت المطلوب.بالإضافة انه سيكون اضافة علمية بالمكتبة ليستفيد منها الباحثون.

#### أهداف البحث :

- 1- قياس درجة الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية.
- 2- التعرف على الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية.



3/ دور الاتصال التنظيمي في المؤسسات الوقوف على أنشطة وبرامج الاتصال التنظيمي بوزارة .

4- التعرف علي وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات علي أنشطتها وبرامجها لكشف الجهود المبذولة لإيجاد الضعف من جانب الاتصال التنظيمي.  
5- التعرف عن وسائل الاتصال التي يستخدمها جهاز الاتصال التنظيمي بوزارة.

6 -التوصل الي توصيات يمكن أن تؤدي لتفعيل الاتصال التنظيمي لحلول والمعالجات بوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور.

#### أسئلة البحث :

- 1/ما المستوى الإداري لجهاز الاتصال التنظيمي بوزارة؟
- 2/ ما الأنشطة والبرامج أو دور الذي يقوم به جهاز الاتصال التنظيمي ؟
- 3/ ما وسائل الاتصال التي يستخدمها جهاز الاتصال التنظيمي ؟
- 4/ الى أي مدى ساهم جهازالاتصال التنظيمي في تحقيق أهدافه وخطته؟
- 5/ماهو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الحكومية ؟
- 6/ما المعالجات والحلول لتفعيل دور الاتصال التنظيمي بوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور؟
- 7/هل هنالك برامج وخطط تطبقها الاتصال التنظيمي في المؤسسات الحكومية ؟
- 8/ما هو الدور الذي تلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسات الحكومية؟
- 9/ ما هو مستقبل الاتصال التنظيمي في السودان وكيف يمكن تطويره؟

منهج البحث :مسخي.

مجتمع البحث: وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور.

أدوات جمع البيانات: هنالك عدد وافر من أدوات ووسائل جمع البيانات، ويبدو دور الباحث مع الإشراف في اختيار الوسيلة المناسبة والتي تمكن من تحقيق أهداف البحث ومن التحقيق من فروضه (موسى، 2004م، ص40).

1/ الاستبانة : وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول علي معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. (أبوناصر، عبيدات، مبيقين، 1999م ، ص63).

2/ المقابلة: تعد المقابلة إحدى الوسائل التي تستخدم لجمع البيانات أو المعلومات أو التأكد من معلومات سبق للباحث الحصول عليها ، وهي وسيلة جديدة لنقل المعلومات، وان كان السائل له قدرة فائقة في إدارة الحديث وتوضيح معانيه. (الشيخ، 2004م، ص151).

### 3/ الملاحظة :

يقصد بها في مجال البحث العلمي المشاهدة العلمية الدقيقة لظاهرة من الظواهر وذلك بهدف معرفة صفاتها وخواصها والعوامل الداخلية فيها (العبيد، 2002م، ص145).

يري الباحث بلورة مشكلة البحث والاحساس بها، من خلال ذلك يقوم الباحث بزيارة المؤسسات الحكومية.

**مصطلحات ومفاهيم البحث:** يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمراً ضرورياً في البحث العلمي وكلما اتسم التعريف بالدقة والوضوح يسهل علي القراء الذين يطلعون علي البحث أدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها.

### الاتصال التنظيمي:

الاتصال لغة: كلمة (اتصال) مشتقة من الجزء(وصل) والذي يحمل معنيين اثنين الاول هو(الربط) بين الشئيين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين

الطرفين ، أما المعني الثاني فهو البلوغ والانتهاه الي غاية معنية (ميلود، 2010م- 2011م، ص12).

**الاتصال اصطلاحاً:**هي العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك (الفار، 2006م، ص6).

**التعريف الاجرائي للاتصال:**هو عملية تفاعل إجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل عبر قنوات من اجل الوصول الى التفاهم والتعاون والتعاطف.

**التنظيم لغة:**كلمة التنظيم مشتقة من الفعل (نظم) ونظم الشئ ولفه وجمعه وانتظم الأمر، أي استقام وإتسق (مليود، 2010م - 2011م)

**التنظيم اصطلاحاً:** وهو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات والاتصالية بمنظمة الأعمال (جوهر، 2000م، ص18).

**الاتصال التنظيمي الاجرائي:** هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أى نوع ومن أى عضو في الهيكل التنظيمي لمنشأة الي عضو آخر يقصد لأحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير علي الفاعلين ووسيلة فعالة الاحداث التغيير في سلوكهم .

**فاعلية لغة:** جاء في ( المعجم الوسيط) بأن الفاعلية هي : وصف لكل ما هو فاعل، ومن (المفاعل) وهو العامل (نافع، 1975م، ص10).

**فاعلية اصطلاحاً:**أ/هي القدرة علي تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفاً (النمر، وآخرون، 1986م، ص4).

ب/ هي القدرة المنظمة علي تحقيق الاهداف المرجوة دون ان يكون في ذلك اضافة لوسائلها ومواردها أو اجهاد القدرات أو طاقات افرادها (عوض الله ، 1985م، ص5).

**التطوير:** أصلها طور نما، زاد وتعني النمو والتقدم في الامر المعين (الطنوبي، 1998م، ص2).

المؤسسات: هي تجمع بشري له اهداف محددة ومعلنة له نظام ينال الشرعية الكاملة في المجتمع وله ادارة تعمل في إطار النظام العام وتسعي لتحقيق أهدافه وتكون مسؤولة عن النجاح والفشل في تحقيق هذه الاهداف.(حسين، 1995م، ص19).

الحكومة: هيئة مؤلفة من افراد يقومون بتدبير شؤون الدولة (معجم المعاني،عربي عربي، ص16).

الإطار الزمني: الفترة من (يناير 2013م - ديسمبر 2016م) للأسباب الأتية:هنالك مبررات تعزز على أهمية اختيار الوزارة لتنفيذ الدراسة الميدانية بها للبحث وأهمها من الناحية الزمنية:

شهدت الوزارة في إطار العمل وماصاحب من اتصال تنظيمي خلال الفترة الزمنية الموضحة أحداث وانجازات واتصالات على المستوى الداخلي والمحلي والقومي (مدن الثقافية السودانية) تمثلت في الآتي:

1/مشروع الجينية عاصمة الثقافة السودانية على غرار مشروع المدن الثقافية العربية (الخرطوم عاصمة الثقافة العربية 2005م) حيث تم إعلان الجينية عاصمة الثقافة السودانية من خلال المهرجان الثقافي الخامس (ليالي السوداني) بالخرطوم في يوليو 2012 م لتكون الجينية عاصمة الثقافة السودانية للاعوام (2012م- 2015م) وتم تنفيذ مشروعات حيوية في شكل أنشطة ثقافية ومهرجانات تمثلت في:

أ/ وثبات ثقافية مهرجانات واحتفالات فنية وأدبية ومنتديات وورش عمل خلال الاعوام (2013م- 2014م- 2015م) وتم التواصل بين مجتمع الولاية ومكوناتها الرسمية والفنية ومكونات فنية وإعلامية وثقافية على المستوى الاتحادي والولايات السودان وتم تغطية الاحداث من قبل الاتصال التنظيمي والبت الإعلامي المرئي والمقروءة والمسموع وذلك من خلال الوثبات الثقافية المتتالية ومشاركات بلغت ثمانية حتى 16سبتمبر 2015م .

ب/كما أسهم مشروع الجنية عاصمة الثقافة السودانية في قيام وتشييد مرافق بني تحتية ثقافية حيوية بالولاية ستنسهم في التواصل الثقافي المجتمعي بالولاية منها :

ج/مشروع مسرح الدكتور عبدالرحمن الحضر بالجنية سبتمبر(2014 م).

2/إستضافت الوزارة والولاية 7/6 /أكتوبر/2015م ، ملتقى التنسيقي الخامس لوزراء الثقافة الولائيين بالجنية كسابقة أولى للولاية والوزارة شارك في الملتقى كل وزراء الثقافة بالولايات والمديرين العامين مديروا الثقافة بوزارات الثقافة بجانب مشاركة قيادات وزارة الثقافة الاتحادية والسلطة الأقليمية لدارفور والوفود الفنية والإعلامية حيث بلغ عددالمشاركين (130) مائة وثلاثون فردمن خارج الولاية لمناقشة قضايا الثقافة على مستوى السودان مع تحويل وتسليم راية المدن الثقافية للولاية الشمالية دنقلاوكانتا المشاركة.

#### الإطار المكاني : ولاية غرب دارفور:

#### تم اختيار ولاية غرب دارفور للأسباب الأتية:-

1/ تمثل ولاية غرب دارفور بوابة السودان الغربية للتواصل الاقتصادي والسياسي والثقافي ومع غرب أفريقيا وخاصة مع الجاره تشاد مما اتاح ذلك مشاركات الأخوة من الجاره تشاد في برامج الوزارة الثقافة التواصلية.

2/ الحراك الثقافي والاتصالي والأستقرار الأمني ودعم الاتفاقيات الامنية والسياسية مع الجاره تشادمحلياً وأكد على أرض الواقع الأستقرار الأمني والمجتمعي خلال الفترة (2013م-2015م) للولاية مقارنة بولايات دارفور الأخرى مما نال ثقة القيادة العليا بالسودان.

3/ أهمية التنمية والتطوير في الأقليم يؤديان الي رفع القدرات والكفاءة داخل المؤسسات الحكومية وخاصة وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بولاية غرب دارفور.

أسباب اختيار الموضوع: اختيار الموضوع هو محاولة البحث والفهم الجيد للاتصال باعتباره أهم مرتكزات المؤسسة لكونه يرتكز علي الدراسات الميدانية في محاولة الربط بين الإطار النظري والتطبيقي (حسين، 1995م، ص75).

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودورها في اتخاذ القرار التنظيمية، (كفان، 2004م - 2005م).

منهج الدراسة: استخدم الباحث في منهج مسحي.

أهم أهداف الدراسة:

1/تحسين المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة والمؤسسة والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها اقتراباً نحو تحقيق أهداف.

2/تبدو كذلك أهمية الاتصال في علاقة الوثيقة والواضحة بعملية صنع واتخاذ القرارات هي التي تهتم هذه الدراسة حيث إنه يجب أن تكون عملية صنع واتخاذ القرارات من طرف المسؤولين ناتج عن جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة .

3/ اتخاذ القرارات الرشيدة يتوقف على بلاشك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما يسهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.

أهم النتائج الدراسة :

1/ ان الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر كالعمود الفقري بالنسبة لجسم الإنسان فهو القلب النابض لعمليات التسيير.

2/ ايضاً فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معاً فكليهما له أهمية كبيرة في استمرار ووجود المؤسسة.

3/ حيث نجد الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من دافعية الإطارات والعمال معاً وبالأخص إذا كان الاتصال التنظيمي فعال فإنه يزيد من فعالية ونجاح القرارات التنظيمية.

**الدراسة الثانية:** استخدام شبكات المعلومات في تطوير الاتصال التنظيمي دراسة تطبيقية مقارنة علي شبكة المعلومات الداخلية انترنت بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة وهيئة سكك حديد السودان (2002-2002م).

**منهج الدراسة:**أستخدم الباحث منهجاً تكاملياً يضم منهج المقارنة والمنهج الوصفي بهدف الوصول الي حقائق تفصيلية عن واقع محدد وتقديم وصف متكامل وتشخيصي دقيق له بتحديد المشكلات واصدار أحكام تقويمية والمنهج المسحي الي يحاول أن يحلل ويفسد ويعرض واقع الحال، استخدمت الباحث هذه النتائج في هذه المناهج محاولة للمزاوجة بين الاساليب المختلفة للمناهج لضمان الوصول الي نتائج تجي علي التساؤلات.

**أهم أهداف الدراسة :**

1/ تطوير نظام الاتصال التنظيمي باستخدام شبكات الاتصال.

2/الوقوف علي الوظائف والعمليات والكفاءات التي تقوم عليها هذه الوسائل التقنية في الاتصال.داخل المؤسسة محاولة ايجاد نظام تطبيقي محدد الرؤي في هذا المجال وحيث يشمل ها النظام أعمال العلاقات العامة والاعلان والتسويق والربط بينهما وبين الادارة المساعدة وبين فروع المؤسسة المختلفة.

3/محاولة إيجاد نظام تطبيقي واضح ومحدد الرؤي أو برنامج خاص بالاتصال التنظيمي مثله مثل كبرامج المحاسبية وبرامج الرسم الهندسي وغيرها من البرامج ذات الاعمال الخاصة.

**أهم النتائج الدراسة:**

1/ نظم المعلومات هي السلاح الاستراتيجي لنظم الادارة المختلفة.

2/ الحاسوب والشبكات للقوي البشرية.

3/ الشركة السودانية للاتصالات المحدودة هي الرائد في السودان في مجال تكنولوجيا الاتصال. (السيد، 2001م - 2002م، ص 13 - 15).

**الدراسة الثالثة:** فعالية الاتصال التنظيمي الرسمي المكتوب في التنمية الادارية والبشرية دراسة حالة علي الادارة العامة لشرطة الجمارك بولاية الخرطوم في الفترة (1994-1999م).

**منهج البحث :** إنتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي وذلك بتحليل البيانات التي توصل اليها الباحث إليها بواسطة أدوات جمع البيانات .  
**أهم أهداف الدراسة:**

1/ الوصول الي نتائج واجابات وحقائق علمية تؤدي الي إحداث تنمية إدارية بشرية فعالة عن طريق إيجاد نظام اتصالي تنظيمي رسم مكتوب في الادارة العامة لشرطة الجمارك السودانية يكون مثالاً ونموذجاً.

2/ التوصل لمعرفة أثر العناصر الاساسية المكونة للاتصال التنظيمي الرسم المكتوب كل عنصر علي حده لإحداث تنمية ادارية وبشرية فعالة بمكوناتها الثلاث (المعرفة الادارية - المهارة - والاتجاه).

3/ إيجاد العلاقة الارتباطية بين عناصر الاتصال التنظيمي الرسم المطلوب وعناصر المستويات الاتصالية الأخرى وهي: (الشفوي - التصويري - الحركي أو



التصرفي) بقية إحداث تنمية إدارية بشرية مرغوب بمكوناتها الاساسية(معرفة ادارية- مهارة ادارية - اتجاه اداري) (علي،2003م، ص 17- 19).

#### أهم النتائج الدراسة:

1/ معظم قنواته في الإدارة العامة لشرطة الجمارك كان فعالاً في فترة البحث.  
2/ كما أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي المكتوب والتنمية الإدارية البشرية.

3/ اعتماد الاتصال التنظيمي الرسم المكتوب بالجمارك علي بنية اتصالية قومية طموحة (قمر اصطناعي سوداني).

#### الدراسة الرابعة:

سامي محمد الرفيق محمد الفضل فاعلية الاتصال التنظيمي في شركات الاتصالات السودانية دراسة تطبيقية علي إدارة علاقات العملاء بشركة سوداني في الفترة من (2009- 2011م). (الرفيق،2009-2011).

#### أهم أهداف الدراسة :

1/ التعرف علي مدى إدراك منسوبي وعملاء شركة سوداني لمفهوم علاقات العملاء.

2/ التعرف علي متطلبات تطبيق فاعلية الاتصال في إدارة علاقات العملاء بشركات الاتصال.

3/ محاولة التوصل الي المنافع والممارسات والعمليات التي يمكن أن تعود علي شركة الاتصال ، وكذلك ما سيجنيه العميل من تطبيق الشركة لفاعلية الاتصال في إدارة علاقات العملاء.

**المنهج:**أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ذلك نظراً لطبيعة الوصفية للبحث وأستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

## أهم النتائج الدراسة:

- 1/ انطباع عملاء شركة سوداني عن خدماتها كان إيجابياً.
- 2/ تبين أن هناك فجوات بين إدراك العاملين لدرجة أهمية فاعلية الاتصال في إدارة علاقات العملاء وبين مستوي الأداء الفعلي لجميع المحاور الرئيسية في الدراسة الميدانية إلا أن هذا الفرق كان لصالح درجة الأهمية عن مستوي الأداء الفعلي.
- 3/ جاءت العناصر التي تكون الأداء الفعلي في تقديم خدمات الشركة للاحتفاظ لعملائها وجذب عملاء جدد ، دالاً إحصائياً مما يشير الي وجوداختلافات ذات دلالة معنوية في الاتجاه مرتفع جداً مرتفع،متوسط،منخفض،منخفض جداً (الرفيق،2011م، ص7-10).

## الدراسة الخامسة:

الاتصال التفاعلي عبر الانترنت واثره في الشباب ، دراسة تطبيقية علي مواقع (سودان أون لاين ) ، (2012م- 2015م).

## أهم أهداف الدراسة :

- 1/ قياس حجم دخول الشباب بهذه المجتمعات النظرية وتحديد مدى اهتمامهم بها.
  - 2/ قياس تفاعلهم معها وتأثير حملات هذه المواقع مع الحملات الدعائية الأخرى
  - 3/ اختيار تفاعل الشباب مع الأحداث الجارية من خلال هذه الشبكات.
- المنهج المستخدم:** قام الباحث بإجراء دراسة مسحية لجميع مفردات مجتمع البحث مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

## أهم النتائج الدراسة:

- 1/ أن للإنترنت دور بارز ومساهمة فاعلة في أساليب العمل والتأثير علي الحياة وزيادة المعلومات.
- 2/ كما له دور سلبي متمثل في انتهاك الخصوصية .

3/ أحث الانترنت الدور الريادي في الوسائل الإعلامية التفاعلية واصبحت له إسهامات واضحة في التفاعل الاجتماعي السياسي (أحمد، 2012م، ص5-7).

### علاقة الدراسة بالدراسات السابقة :

1/ استندت هذه الدراسة مثل الدراسات السابقة علي المنهج الوصفي التحليلي وجميعها استفادت بالأدوات المختلفة لهذا المنهج ، ويستفيد أيضاً الباحث من الجوانب النظرية الميدانية لهذه لدراسات

2/ بمأن هذه الدراسة ستفق مع الدراسة الخامسة في ضرورة اعتماد الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية ، وتقديم الخدمات والتنسيق والتعاون لتطوير المؤسسات.

3/ كما نجد أن هذه الدراسة ستفق مع الدراسة الثانية في مجال أهمية الاتصال التفاعلي في جميع العمليات الادارية والمؤسسات الحكومية حيث يعد الاتصال الجسر والعنصر الحقيقي الذي عبره يتم توصيل الأوامر والقدرات والاهداف من المدير الي المرؤوسين أو الاطارات الأخرى في التنظيم.

4/ نجد أن هذه الدراسة ستفق مع الدراسات الثلاثة السابقة في ضرورة الاستفادة من ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي ووسائل الاتصال الحديثة في الاتصال التنظيمي لتحقيق الاهداف.

4/ كما نجد أن هذه الدراسة ستفق مع الدراسة الثانية والثالثة والرابعة بوضع برنامج خاص بالاتصال التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسات.

### اختلاف الدراسة مع الدراسات السابقة :

إن ما يدور في ذهن الباحث يختلف عن الدراسات السابقة، الباحث بدأ من حيث انتهى الآخرون حيث نجد أن الدراسات السابقة تطرقت لدور الاتصال المباشر في نشر الأفكار المستحدثة الاتصال التفاعلي عبر الانترنت واثره في الشباب، أما هذه الدراسة تأتي في إطار البحث عن الاتصال التنظيمي فاعليته في تطوير المؤسسات

الحكومية وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات لأن الاتصال التنظيمي أدى دوراً كبيراً في ربط المديرين والمرؤوسين بلمؤسسات الحكومية، هذا ما يريده الباحث لمعرفة الخلل والمعوقات التي تحد من تحقيق أهدافها وإيجاد الحلول عبر التوصيات والمقترحات التي توصلت لها هذه الدراسة لتسهم في تطوير المؤسسات لعملها.

## الفصل الثاني : العلاقات العامة

المبحث الأول : مفهوم ونشأة وتطور العلاقات العامة

المبحث الثاني : مبادئ وأهداف العلاقات العامة

المبحث الثالث : وظائف وخصائص العلاقات العامة

## المبحث الأول:

### مفهوم ونشأة وتطور ومباني العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة: يقصد بالعلاقات العامة مجموعة الجهود المخطط لها المنتظمة التي تبذلها المؤسسة تجاه جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي لكسب التأييد للمؤسسة وتحسين مستوى أدائها وزيادة حصتها في السوق ورضا الجمهور عنها والإقبال على التعامل معها، أما الإدارة التي تقوم على هذه الجهود في إدارة العلاقات العامة وهي ضرورية سواء للمنشآت الربحية أي التي تعمل في قطاع إدارة الأعمال الخاصة أو للمنشآت غير الربحية مثل الحكومية من وزارات ودوائر ومؤسسات القطاع العام أما دور العلاقات العامة في القطاع الخاص فيهدف الى التعامل مع جمهورين هما الجمهور الداخلي أي العاملين في المؤسسة بقصد دفعهم للعمل بروح الفريق ورفع روحهم المعنوية وكسب ولائهم وانتمائهم لمؤسسة. أما الجمهور الثاني فهو الجمهور الخارجي بقصد كسب تأييده للمؤسسة وجعله يقبل على خدماتها ومنتجاتها وسلعها بهدف تحقيق أكبر عائد ممكن ضمن تخطيط الربحية وكذلك منشآت القطاع العام تهدف الى أن يعمل الموظفون حسب اللوائح والتعليمات وخدمة الجمهور بكفاءة عالية فلدور العلاقات دوراً مهماً وأساسياً في حياة المنشآت العامة على حد سواء من أجل رفع كفاءة العاملين وخدمة جمهور المتعاملين مع المنشآت وكسب تأييدهم (رضا، 2010، ص 13-14).

ويعرف المعهد البريطاني العلاقات العامة هي تلك الجهود المخططة التي تبذلها المؤسسة لكسب ثقة الجمهور من خلالها ما تقدمه له من أعمال وأنشطة تحظى بأحترامه .

كما يعرف كا نفييلد الأستاذ بمعهد العلاقات العامة الأمريكي بأنها وظيفة إدارية تتضمن القيام بقياس الرأي العام وأتجاهاته والتنبؤ وبردود الفعل المتوقعة من الجمهور وبالتالي التحكم بعملية الاتصال بين المؤسسة وجمهورها.

هناك اتفاق من الناحية النظرية بين معظم المشتغلين بالعلاقات العامة على أن مهنتهم تتحصر في بناء صورة محببة للجمهور عن منظماتهم وذلك عن طريق الأعمال الصادقة التي تقوم بها هذه المنظمات وحرصها على ووصول اتصال متبادل ومستمر بينها وبين جماهيرها بحيث يمكن من خلاله وصول الى التوافق والتفاهم المشترك بين المنظمات والجماهير.

والملاحظ أنه في الحياة العملية كثيراً ما يطلق لفظ العلاقات العامة على أنها مجرد عملية اتصالات تتم في صورة تصريحات تنشر بالصحف أو المطبوعات وهناك من يعتقد أن العلاقات العامة ضرب من الدعاية والإعلام والترويج وهناك من يعتبر العلاقات العامة على مرادفة للعلاقات الإنسانية.

إن وضع تعريف العلاقات ليس بالأمر السهل .ف فريق يعرفها باعتبارها ينبغي أن تكون عليه ، وفريق آخر يلونها بوجهة النظر التي تكشف عن خبرته الشخصية وغالباً هذه الخبرة محدودة ، وفريق ثالث يعرفها تعريفاً مختصراً غامضاً غير مفهوم يحتاج الى شرح وتفسير، في حين يعرفها فريق رابع تعريفاً واضحاً فضفاض كأنها تشمل النشاط الإنساني بأجمعة.

وكثيراً ما يثار الجدل حول مفهوم العلاقات العامة في الدول ذات الأنظمة السياسية المختلفة، فقد يتصور البعض أن مفهوم العلاقات العامة في النظام الراسمالي يختلف عن مفهومه في النظام الاشتراكي، أو أن مفهومها في الدول النامية يختلف عن مفهومها في الدول المتقدمة .والحقيقة العلاقات العامة ثابتة لا

تختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الإجتماعية، كما أن طبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من اربع مراحل أساسية هي البحوث - التخطيط -التنظيم - التقويم لاتحتمل الأختلاف باختلاف الأنظمة أو المؤسسات.ويحدث الاختلاف في الواقع العلمي حينما تعكس الأهداف فلسفة النظام الذي يعبر عنه. كالأهداف التي تحددها إدارة العلاقات العامة في مؤسسة تسعى الى الربح.على الرغم من وجود بعض الأهداف المشتركة بينهما.كذلك الحال بالنسبة لأختلاف الأنظمة السياسية في بعض الدول التي تتعكس بدورها على طبيعة أهداف العلاقات في هذه الدول.وهناك أضف إلى ذلك أن كثيرون يخلطون بين العلاقات العامة وبين غيرها من أوجه النشاط الأخرى كالترويج أو الإعلان أو الدعاية أو الإعلام، كما أن هناك أختلاف كبيراً بين المشتغلين بها وصف نشاط العلاقات العامة،هل هو فن أم علم ؟ ومن وجود بعض على الرغم من وجود بعض الخلفات على تعريف العلاقات العامة إلا أن هذا الخلف آخذ في الاضمحلال يوماً بعد يوم بفضل تبادل وجهات والنظري عن طريق الهيئات المهنية والمؤشرات العلمية، ولايزال هنالك إختلاف كبير بين تعريف العلاقات العامة المتفق عليه وبين النشاط الذي يطلق عليه العلاقات العامة في الحياة العملية وعدم الدقة في تحديد معنى العلاقات العامة يؤدي الى كثير من عدم الوضوح والتيقن ومن ناحية أخرى فات وضع تعريف دقيق للعلاقات العامة متفق عليه من كافة المتخصصين في العلاقات العامة يعد أمراً صعباً وذلك لأسباب عديدة:

1/التطور السريع الذي طرأ على العلاقات العامة يجعل من الصعب وضع تعريف محدد لها يشملها في كافة مراحل تطورها.

2/مراعاة الأختصار في التعبير قد ينجم عنه عدم الشمول والتحديد.



3/ يعبر التعريف في الواقع عن وجهة نظر صاحبه سواء أكان فرداً أم جماعة أم هيئة أم تنظيمًا معيناً وبالتالي لا يعبر عن وجهة نظر المتخصصين.

4/ صعوبة وضع التعريف بصفة عامة إذ ان أي تعريف لظاهرة أو حادثة أو مهنة عملية من الصعب تحديدها بدقة وشمول ووضوح وتفرد وإيجاز محمد منير حجاب (حجاب ، 2007م، ص 28-31).

**تعريف العلاقات العامة:** رغم كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين أو من جانب الهيئات المهمة بالعلاقات العامة إلا ان هناك سمات مشتركة بين التعريفات رغم اختلاف الاسلوب أو التفاصيل بين تعريف والتي تحدد هذه السمات المشتركة على النحو التالي :

1/ ان العلاقات العامة عملية طويلة المدى ودائمة و مستمرة تستهدف في الركن الأول لمفهومها إعطاء الجماهير النوعية لهيئة أخبركم من المعلومات الصحيحة حول موضوع معين أو قضية معينة.

2/ تستهدف العلاقات العامة إقناع الجماهير النوعية بتغيير أو تعديل آرائها وسلوكها تجاه موضوع معينة أو قضية معينة.

3/ تستهدف العلاقات العامة احداث قدر من التكليف التوافق بين مواقف وأتجاهات وسياسيات هيئة معينة ومواقف وأتجاهات وآراء الجماهير النوعية التي ترتبط بها مصالحها العامة و العكس صحيح وهي جميعها مترابطة ومتفاوتة.

وهذه الأركان الثلاثة للمفهوم العلمي للعلاقات العامة من إعلام وإقناع وتكيف هي بمثابة الإطار العام الذي يحكم التعريفات التي اطلقت على العلاقات العامة كعلم تطبيقي في الوضع العلمي الذي تستطيع أن تكسب قدرًا كبيراً من الثبات والوضوح

واليقين وبعد هذا الإشاره لأهم السمات المشتركة بين التعريفات الخاصة للعلاقات العامة نعرض حيقه بعض هذه التعريفات:

فقد عرف ابراهيم إمام العلاقات العامة بأنها العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي ومن هذه التعريف نرى ان هدف العلاقات العامة هو رعاية العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب ود وضمان التفاهم بين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية من جهة الجماهير ومن جهة أخرى.

ويلاحظ ان هذا المفهوم بعدمن الابعاد الرئيسية لوظيفة اخصائي العلاقات العامة ويعبر عن فن أو فلسفة عملية ترشد أو توجه المديرين بدرجة كبيرة أو صغيرة. كما عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها نشاط أو صناعه أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم العلاقات العامة سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء او الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحور من سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح السياسية للمجتمع. وهذا التعريف كما يلاحظ حدد ان العلاقات لاتقوم بمجرد بناء علاقات سليمة بين الجمهور والمنظمات فقط وإنما تدعيم هذه العلاقات وأستمرارها كما اوضع ان العلاقات العامة تهتم بالجمهور بنصه عامة وليس بفضة معينة منه وبين ديمقراطية الإدارة في تحرير سياسة المؤسسة حسب الظروف المحيطة بها وشرح سياسة المؤسسة للمجتمع إنطلاقاً من ان المجتمع هو الذي اعطى للمشروع موطناً لنشاطه وبالتالي كان لزاماً على الإدارة ان تعمل على مراعاة رغبات أفراد هذا المجتمع وتعمل على تقد مهم ورفاهيتم.

ويعرف سيدال العلاقات العامة بأنها عملية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة للفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها والجمهور عموماً للتفاهم معهم جميعاً وتتم هذه

العملية عن طريقين الأول وهو النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والثاني وهو النشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل التعبير الممكنة.

وهذه التعريف يركز على الناحية الإقتصادية ويعتبر العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة ويؤكد على الجماهير ورغباتها وتقاليدها كما أنه يوضح الصدف من العلاقات العامة وأنها مطالبة الأستمرار الأهتمام بالجمهور الداخلي و الخارجي على السواء يؤكد على أهمية وسائل الاتصال في تحقيق التفاهم بين الجمهور والمؤسسات، أما معهد العلاقات العامة البريطانية فيعرف العلاقات العامة بأنها: الجهود الإدارية المرسومة التي تهدف الى اقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الهيئة وجمهورها (حجاب ، 2007، ص 32-34).

يمكننا تصور مفهوم العلاقات العامة من واقع التعريفات الكثيرة التي ذكرها الباحثون المختصون في مجال العلاقات العامة وكذلك الجهات والمنظمات المعنية بذلك .

فقد جاء تعريف المعهد البريطاني بأن العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف الى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها. وأما جمعية العلاقات الامريكية فقد عرفت العلاقات العامة بأنها نشاط أي صناعة أو هيئة أو مهنة أو حكومة في انشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام .

فالعلاقات العامة وجهة نظر جمعية العلاقات العامة الامريكية لا تقتصر فقط على علاقات المنظمة مع جماهيرها الخارجية كالعملاء والجمهور العام بل تمتد لتشمل علاقتها مع جماهيرها الداخلية ايضاً (جودة ، 1999م ، ص 19).

تعرف العلاقات العامة من وجهة نظر الإدارة على أنها من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في تقييم الاتجاهات العامة للإدارة نحو الآخرين فضلاً عن موقف الآخرين من السياسات والأساليب الإدارية التي تضعها الإدارة ، إذ إن هذه الوظيفة تستكمل وظائف الإدارة الخاصة بالتخطيط والتنظيم التوجيه والرقابة لبرامج العمل اللازمة لتفهم الجمهور المستهدف (الجودة، 1986، ص 31) .

إن التخطيط الجيد للتأثر في الراي العام وإقامة الاتصال الجيد بين الإدارة والجماهير في إطار الصفات الجيدة والسلوك المسؤول يعد إطاراً مهماً لميدان عمل العلاقات، وفي هذا السياق يغلب على العلاقات العامة النزعة الإجتماعية لإقامة التفاهم بين أطراف العلاقات العامة، فقد أشار في هذا الصدد ابن خلدون في مقدمته إن المرء يعيش بمفرده على الإطلاق ، فهو لا يستطيع أن يتجنب شراً ما هو أقوى منه ومن الحيوانات ولا يستطيع أن ينخرط مع ومن الحيوانات ولا يستطيع مع الآخرين ليشكل ما يسمى بالمجتمع ، وعلى هذا الأساس فلا بد أن يبني علاقات إجتماعية مع غيره من بني البشر (المصري ، 1985م، ص2).

وتعرف العلاقات العامة على إنها نظام تنبؤ يساعد على التكبير بالتعرف على الاتجاهات والتوقعات، ولأجل ذلك تستخدم بحث وسائل الاتصال وأساليبها وطرقها وفنون الاتصال على أسس أخلاقية لتحقيق مهام محده (هويسمان ، 1994م، ص20).

لقد ساهمت جهات عديدة لبلورة مفهوم محدد للعلاقات العامة يحقق أغراض تعريفية موحدة ، إلا أن ذلك لم يتحقق في إطار سعة الموضوع وتلامسه مع مفردات عديدة، إذ يشير التعريف الذي وضع من المعهد البريطاني للعلاقات العامة في عام 1948م، وتداوله الكثيرون من الباحثين في كتاباتهم ليعرض مجموعة أنشطة تدخل ضمن مفهوم العلاقات العامة على إنها عملية ترويجية تستهدف إيجاد علاقات

وصلات واسعة متينة بين الإدارة ( شركة ، دولة ، هيئة إجتماعية) مع المجتمع على نحو واسع من خلال إقامة اتصالات مستمرة بينها وفقاً للظروف والأحداث وتغييراتها، والعمل على تقييم ردود الفعل الناتجة عن هذا الاتصال والتفاعل.

وتشير متضمنات التعاريف آنفة الذكر بان العلاقات العامة هي عملية استشرافية مستقبلية، وان مردودها مستقبلي وليس بالضرورة أن يكون أي فهي تتجه للغد. وهي أي العلاقات العامة تعد نتيجة لمحصلة العلاقات النجمة بين الأفراد على مستوى المنظمات داخل المجتمع، او مستوى الدول في إطار دولي، وعلى هذا النحو فإن العلاقات العامة هي صيغة متطورة لما اصطلح عليه بالتفاعل الإجتماعي (رمزي، 1999م ، ص 59).

تميز المجتمع في سياق مفهوم العلاقات العامة ولا سيما في مقولات الماضي والحاضر لعناصر نهوض الأمم الحضارات يرتبط ارتباطاً دلاليّاً بنمط العلاقات العامة فيها، وعند التحدث عن تجربة ناجحة وتقدم مذهل في إطار الإمكانيات المادية المحدودة وندرته ينساق القول مباشرة إلى مكونات العلاقات العامة ودورها في النهوض والتميز، ويشير في هذا الصدد ( ادوين رايشارو ) في كتابه اليابانيون إلى عرض شامل لخصائص العلاقات العامة والخصائص الفريدة في المجتمع الياباني، فقدم جرعه مكثفة عن هذا العملاق الذي استطاع أن يتحول في فترة تقل عن ثلاثين عاماً، منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، من بلد محطم ، دمر تدميراً كاملاً ، فقيراً لا يملك شيئاً من الموارد أو الصناعات، بعد إلقاء القنبلتين عليه في هيروشيما وناجازاكي إلى بلد عملاق اقتصادياً ينافس اكبر دول العالم الصناعي، بل يتفوق عليها. ويمكن سر التفوق بقوة العلاقات العامة بين مؤسساتها المختلفة والجمهور الياباني ، إذ يشير معيار قوة التجانس الثقافي ووحدتها الثقافية إلى ميزة كبرى لا تعرفها اغلب الشعوب الأخرى في العالم كما استطاعت اليابان مزج الثقافات الوافدة

وتطوير مهاراتها اليابانية الفاعلة بهدف خدمة الصناعة وحيياة المدن وتكريس طموحات الجماهير اليابانية وتحقيق طموحاتهم والتي انطوي عليها في نهاية المطاف قيادة المسيرة العالمية نحو إقامة مجتمع كوني (في القرن الحادي والعشرين) (أبوغنيمة، 1981م، ص19).

إن مخرجات العلاقات العامة اليابانية التي أشرنا إلى جانب منها أنجبت عناصر الأنتماء المواطن الياباني لبلده ومنظّمته وشركته وإيثاراً لمصلحة الجماعة التي ينتمي إليها، واحسب أن هذه الملامح التي أجمع على تأكيدها جميع من كتب عن المجتمع الياباني أن تكون درساً لشعوبنا العربية التي تملك من التكامل الذي أشرنا إليه في أبواب هذه الموسوعة ما لا يملكه الشعب الياباني، وبا لإشارة إلى منظور اللحظة الحاضرة التي تظهره اليابان في تنظيمها الإجماعي والأفكار التي تحركه، وكذلك علاقاته الدولية لا يصرفنا هذا الأمر عن الصورة التي ظهرت به منظومة العلاقات العامة العربية في صدر الإسلام والخلافة الراشدة والتي لا تغيير الحقائق الأساسية المتعلقة بالماضي، وإنما الذي فيه التغيير هو تكريس تلك الحقائق في الواقع المعاصر وإحالتها إلى ممارسات غير طبيعية، إذ إن الممارسات التي شهدتها الحقب التاريخية العربية المعاصرة أدت إلى تصوير العرب على ما هم عليه اليوم بغير الصورة الطبيعية التي كانت منهل الفكر العالمي في محاكاة الأنموذج العربي الإسلامي آنذاك، وفي الوقت الذي ننظر إلى نظم العلاقات العامة في اليابان من منظور التلاحم العرقي أم القومي فإن الخطاب العربي الإسلامي جاء على أساس التلاحم الإنساني لكل الناس، إذ يعتبر الإسلام الناس جميعاً أمة واحدة، الإنسانية تجمعها، وإذا فرقت الأهواء فالأصل واحد، وجاءت رسالة بعيدة عن تصارع القيم والمصالح والأعراف والأديان، ولقد صرح القرآن الكريم بهذه الوحدة في عدة آيات ومنها قوله سبحانه وتعالى ( ياأيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة

وخلق منها زوجها وبث منهما رجالاً كثيراً ونساءً واتقوا الله الذي تساء لون به والأرحام إن الله كان عليكم رقيباً ) [النساء : 1] .

كما قرر القرآن الكريم في مواضع عديدة بأن الناس أمة واحدة بقوله سبحانه تعالى (كان الناس أمة واحدة فبعث الله النبيين مبشرين ومنذرين وأنزل معهم الكتاب بالحق ليحكم بين الناس فيما اختلفوا فيه وما اختلف فيه إلا الذين أتوه من بعد ما جاءتهم البينات بغياً بينهم فهدى الله الذين آمنوا لما اختلفوا فيه من الحق بإذنه والله يهدي من يشاء إلى صراط مستقيم )، [البقرة : 213] . قال ابن جرير، حدثنا محمد بن بشار، عن ابن عباس قال كان نوح وآدم عليهما السلام عشرة قرون كلهم على شريعة من الحق فاختلفوا فبعث الله النبيين مبشرين ومنذرين، لهم طريق الهداية، والجدير بالذكر أن اختلاف البشر بالألوان واللغات والأرزاق والمواقع وغيرها إنما هي سنة الله في خلقه وان هذا الاختلاف لا يمكن أن يكون موضع صراع اختلافي وإنما الأصل هو التعاون والود والمحبة بينهما. إذن النزعة الإنسانية في الخطاب الإسلامي وأسلوبه قد بدا في جميع النصوص القرآنية ، فهي مبادئ نزلت من عليائه جل شأنه لا تكون متحيز لمصلحة ضيقة وليست من تأليف بشر لتلزم فئة من البشر، وإنما لمصلحة شاملة لجميع البشر. إن الالتزام بمبادئ الخطاب القرآني ونسقه القيمي جاء بشكل مطلق لفطرة الإنسان التي أَرادها الله سبحانه وتعالى لعباده، وعلى وجه التحديد من التزم بها على نحو مطلق، أما إذا انخلع أي إنسان من هذه الصفة فهذا يعني انه انحرف عن ضوابط الإسلام التي شرعت لبناء علاقات عامة كونية مثالية (الأفريقي، ص 16 ) .

لوعاشت المجتمعات الإنسانية في ظل هذه المفاهيم التي حددت معالم الإسلام للعلاقات العامة وكانت ضربت مثلاً في الود بينها، إذ أن العلاقات العامة التي عرفها اغلب المختصين بمجالاتها بأنها طريقة للتعايش، وبذلك نجد أن المبدأ

الإنساني في الأخلاق الذي دعا إليه الإسلام هو أسمى من خصوصية الأخلاق الذي عرضناه في خصائص القيم اليابانية، فالعلاقات امة في إطارها المفاهيمي الإسلامي تتسامي فوق خصوصيات العلاقات العامة في النظريات الوضعية على أختلافها .

لقد شكلت العلاقات العامة العربية الإسلامية أحد أهم مجالات الإدارة الإسلامية والتي تبحث في تكوين العلاقات والروابط على أساس البحث في المصالح الشرعية، إذ أن هذه المصالح جاءت سابقة لوجود الفرد والجماعة. وتعد هذه الميزة التي امتازت بها العلاقات العامة العربية الإسلامية إضافة معرفية بل قاعدة مركزية للتراث المعرفي الخاص بهذا الميدان. إذ إنها تؤكد على كون العلاقات العامة تنبثق من المقررات التي دعت إليها الشريعة الإسلامية والتي وردت تفاصيل مفرداتها في مواقع مختلفة من فصول ومباحث هذه الموسوعة وليس من المصالح التي يقرها الفرد أو المجتمع أو الفلسفة أو النظرية التي يتبناها نظام معين، كما ان معايير العلاقات العامة في الإطار الإسلامي معايير ثابتة تقرها الأحكام التوكيدية التي لا تقبل التغيير، في حين تخضع معايير العلاقات العامة في الإطار الوضعية التي تتغير حسب الزمان والمكان والظروف، ولذلك فإن مفهوم العلاقات العامة في إطاره الإسلامي هو واحد، في حين يتفرع عن مفهوم العلاقات العامة في الأدب الإداري الوضعي ليحمل معاني عديدة من وجهة نظر مستخدميه(العلواني، 199م، ص12).



## نشأة وتطور العلاقات العامة :

أن العلاقات العامة كنشاط هي قديمة تضم البشر فقد مارسها الإنسان منذ أقدم العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعاون مع باقي أفراد المجتمع الذي يعيش فيه.

وعلى مر التاريخ فقد تفهم القادة والزعماء مدي أهمية التأثير على الرأي العام للجمهور من خلال إقناعهم بأفكارهم وأرائهم فقد كان اهل العراق قبل حوالي 1800م عام قبل الميلاد ينفشون نشراتهم على الحجارة حتي يتمكن المزارعون من الإطلاع عليها وتعلم آخر وسائل الذات والحصاد والرأي وهذا العمل يشبة الى حد كبير ما تقوم به الدوائر الحكومية في هذه.

وبدأ ذلك اليونان فكان لزعمائهم وقياديينهم القدرة على إقناع الجمهور بأرائهم وأفكارهم عن طريق الخطابة والمناقشات الحرة التي كانت يساهم فيها جميع المواطنين وأستمر الرومان بنفس الأسلوب حيث كان القياديون يتولون إقناع الجمهور عن طريق الخطابة وغيرها بهدف اختيارهم كمثلين للشعب في البرلمان آنذاك وقد ظهر في تلك الفترة خطباء معروفين في التاريخ امثال سيسرو ومارك انطونيو وعند قدماء المصريين كانت النقوش في المعابد تزخرف بالانتصارات الحربية للحكام وفي اوقات السلم كان الإعلام يوجه الى الأغراض الدينية والاجتماعية.

اما العلاقات في العصر الحديث فإنه يمكن القول انها نشأت في الولايات المتحدة الامريكية في بدأ حياته بالعمل كمراسل صحفي عام 1903م ثم يحول الى مستشار للعلاقات العامة في احدي مؤسسات صناعة فحم الانثراسايت عام 1906م وفي تلك الاثناء حصل ان قام عمال المناجم بأضرابهم عن العمل حتى تستجيب الإدارة الى مطالبهم.

وقد رفض مدير المصنع آنذاك الادلاء للصحافة بأي معلومات فيما يتعلق بالاضراب نجح (Ivy lee) في إقناع مدير المصنع بتغيير موقفه وتزويد الصحافة بكافة المعلومات المطلوبة وقد وضع (Ivy lee) آروه وأفكاره في إعلان مبادئ وزعه على الصحف وجاء في ذلك الإعلان اليس هذا مكتاً سرياً للصحافة فكل أعمالنا نقوم في وضع النهار اننا نزودكم بالأخبار وهذه ليست وكالة الآن انه واضحة وهي تزويد الصحافة والجمهور بالمعلومات الصحيحة الشاملة عن الشركة والمؤسسات حول الموضوعات المهمة . وقد ساهم (Ivy lee) في وضع مبادئ العلاقات العامة وربطها بالنزعة الإنسانية خاصة عند قوله انني أترجم الدولارات من السنتات والأسهم والإرباح المالية مصطلحات إنسانية أي انه خدمات المنشأة الى الجماهير المختلفة من الزواية الصحية والإقتصادية والإجتماعية.

وكذلك فقد نجح (Ivy lee) في إقناع إدارة شركة سكة حديد بنسلفانيا اثناء عمله كمستشار بي بأن تكشف كل المعلومات الحقيقية عن كارثة السكة الحديدية التي حصلت آنذاك واقنعها بأن تعطي الفرصة للصحافة بأن تشاهد مكان الحادثة وحدثت في نفس الوقت ان وقعت حادثة شبيهه بهذه الحادثة في شركة سكة حديد نيويورك المركزية والتي رفضت إدارتها تزويد الصحفيين بانه معلومات عن الحادثة وبناء على ذلك فقد رحبت الصحافة بموقف شركة حديد بنسلفانيا شنت هجوماً عنيفاً على شركة حديد نيويورك المركزية ولا يفوتنا هنا ذكر مدة (Ivy lee) أثر الاضراب الذي حصل في منجم كولوراد و الذي يملكه في في عام 1914م حيث قام (Ivy lee) الموقع وناقش الأمور معهم مما أدى إلى تحسين صورة الشركة في ذهن العمال.

وقد كانت وجهة نظر (Ivy lee) لا تكفي أن تفعل الخير تقدم المساعدات للناس، بل يجب ان يعلم الناس عن افعالك واعمالك . وقد نجح في تغيير فكرة الجمهور عن

(Rockefeller) عن طريق اظهار صورة في الصحافة له وهو يلعب الجولف ويداعب الأطفال ويمنح الهبات للمحتاجين العلاقات العامة وكان أول من قام بتدريس العلاقات العامة كمادة تدريسية في جامعة نيويورك. وقد أهتم (Bernays) في مؤلفاته بمصالح الجماهير وضرورة تزويدها بالمعلومات الصادقة والصحيحة كما قام بالتركيز على المسؤولية الإجتماعية (Social) Responsibility في العلاقات العامة (جودة، 1999م، ص 23-25).

أطلق عصر السموات المفتوحة العنان للعلاقات العامة كعلم وفن حتى ابدع في خطط الاتصال وأشكاله وانماطه ، لإحداث تأثيرات فاعلة بأستخدام أساليب إقناعية كسب لثقة الجماهير من خلال رسائل جعلت من العلاقات العامة قوة هائلة في المجتمعات الحديثة، أصبحت من أهم العلوم التي لا يستطيع رجال الأعمال والحكومات على حد سواء ان يغضوا الطرف عنها، حيث يمكنها ان تؤدي اجل الخدمات وفي مختلف الميادين الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وغيرها.ذلك أنها تعمل على تحقيق التفاهم الإنساني بين المنشآت وجماهيرها (الجوهري، 1997م، ص11).

**المحور الأول:العلاقات العامة في العصور القديمة العلاقات العامة وتطورها في ثلاثة محاور رئيسية هي :**

**المحور الثاني : العلاقات العامة في العصور القديمة**

**المحور الثالث : العلاقات العامة في العصور الحديث**

**المحور الأول : أهمية العلاقات العامة واسباب الاهتمام في العصر الحديث**

العلاقات العامة ظاهرة إجتماعية وجدت بوجود الإنسان ونشأت بالضرورة في كل مجتمع بشري وتطور المجتمعات(إمام، 1997م، ص 25 ).

ذلك ان الإنسان كائن إجتماعي بطبعه ومن الضروري أن يعيش في مجتمع ادمي ويتواصل مع غيره في إطار مجتمعه الصغير والمجتمعات البشرية الأخرى ، وهو ما تفرضه حتمية المصالح وتبادل المنافع فتاريخ العلاقات العامة قديم قدم البشرية، فالفراعنة في مصر والسبئيين في اليمن مارسوا نوعاً من العلاقات العامة في حياتهم من خلال نشر الأنباء والمعلومات عن الدولة المصرية القديمة (خير الدين ، بدون تاريخ، ص 11).

والمراسلات والمخاطبات التي تمت بين الملكة (بلقيس) ملكة اليمن ونبي الله سليمان الا انه من الثابت ان ممارسة هذه الوظيفة خلال العصور القديمة لم تخضع للتقنين العلمي بقدر اعتمادها على المهارة الشخصية لممارسيها والتي كانت تنجح حيناً وتفشل احياناً أخرى (عجوة ، 1995، ص1).

قرع الطبول والرقص واستعمال ألوان ملابس محدد وتطورت العلاقات العامة لصورة واضحة عندما أستخدم رؤساء القبائل الاطباء والسحرة ممن يجدون فنون التعبير البدائية المتمثلة في الانتشار، اما الحضارة الفرعونية كان الكهنة هم الوساطة التي تتولى الاتصالات بين الفرعون وأفراد الشعب، من خلال الإجتماعات التي تعقد في المعابد وأستخدموا أوراق البردي لنشر المعلومات للشعب في المناسبات الشعبية والدينية كمواسم الحصاد وفيضان النيل وقاموا بتسجيل الأعمال المهمة لكل فرعون على حوائط واعمدة المعابد الكبيرة وكذلك داخل المقابر التي كانت تحظى باهتمام خاص لدى شعب، فرضوا المعارك الحربية وعرضوا الانتصارات الكبرى وشرحوا الاصلاحات المختلفة التي كانت تم انجازها والمواقف الدينية التي تثير اعجاب الناس وتضمن كسب ثقتهم وتأييدهم كان هدفهم من ذلك تفخيم الحكام والترجيح لهم (حجاب ، وهبي ، 1992م، ص 15).

وإدراك البابليون والآشوريون بعض مفاهيم العلاقات العامة ، فقد كان البابليين صحف تسجل فيها الحوادث يوم بيوم وتوجه التعليمات والإرشادات، كما يفعل خبراء العلاقات اليوم أهتموا بأخبار الوقت المناسب للحملة الإعلامية وهذا يُعد من أسس فن العلاقات العامة الحديثة ، وأدراك الآشوريون أهمية الإعلام من خلال النشرات الحجرية، وسجلوا عليها حوادث انتصاراتهم وصور أسراهم وكانوا يعر ضونها في قصورهم وشوارعهم العامة، ولاشك أنها كانت تعمل عمل الملصقات واللافتات في يومنا هذا، كما قدمت الحضارتان الإغريقية والرومانية إسهاماتهما في مجال العلاقات العامة، فقد كانت الأضواء تسلط على بعض القادة وأعضاء مجالس الشيوخ والشعراء والفنانين وغيرهم ممن نسميهم بقيادة الرأي العام، وإدراك الرومان قيمة الرأي العام وأهمية وضرة التأثير فيه من خلال كتاب الشعراء والادباء، ومن ممارسات اليونان والرومان يمكن ان ندرك الاتجاه الى تمجيد بعض القيم وآراء بعض السلوكيات من خلال مضامين تشبه برامج رفع الروح المعنوية حالياً (مصطفى ،2004م، ص 41).

ومن الوثائق المهمة التي تبين مدى اهتمام المصريين القدماء بالعلاقات العامة لوحة منقوشة على واجهة معبد هيبس تضمنت القانون الذي يجب ان يراه الحاكم والمحكوم لتحقيق العدالة، كما وفي طبيعة بعض المدن المصرية القديمة برويات نشر عليها قانون يحرم البغاء ويعرض الطرق مقاومة الحكومة له ومعاقبة من يرتكبه (حجا ب، وهبي، 1992م، ص 17).

والعصور الوسطى شهدت أوروبا انتكاسة وتدهوراً كبيراً في العلاقات العامة حيث خضع الفلاحون في ظل نظام الاقطاع لمعاملة غير إنسانية وتحولت الطوائف الصناعية التجارية التي تنظم العلاقات العامة بالعمال والصناع من جهة وبالجمهور العام من جهة أخرى،تحولت الى إحتكارات تستغل العمال وتضلل المستهلكين، وهو ما يمكن معه القول بأن العلاقات العامة في مجتمعات العصور الوسطى الاوربية

تجسد الاعتراف بقيمة الإنسان وحقه في الحياة. كما أزدات أو الميل الى المعرفة  
وظهرت الطبقة الوسطى وقامت الثورات وظهر الاهتمام بدراسة آراء الناس ومعرفة  
رغباتهم وأنعكس ذلك إيجاباً على تطور العلاقات العامة وزدهارها (يوسف،  
2005م، ص 13).

**المحور الثاني :** العلاقات العامة في العصور الحديثة حاول المختصون في دراسة  
العلاقات العامة أن يرجعوا تاريخها الى نشأة العلاقات البشرية في العصور القديمة،  
أما مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث ، فإن (باجيت كوك) رئيس معهد لندن  
للعلاقات العامة يرى أن أول من استخدم هذا المصطلح هو الرئيس الأمريكي  
(توماس جيفرسون ) وكان ذلك في العام 1802م . حينما وضع مسودة رسالته  
السابعة في الكونغرس الامريكى وشطب عبارة (حالة من الفكر ) وكتب بدلاً عنها  
مصطلح (العلاقات العامة )، غير أن المحامي الفرنسي (فيردير ) يذهب الى ان  
تعبير ( العلاقات العامة ) لم يستخدم قبل العام 1882م. حيث استخدمه المحامي  
الامريكى (درومان ايتون ) في مدرسة ابييل في محاضرة القاه بعنوان (العلاقات  
العامة وواجبات المهنة القانون ) ، إلا أن غالبية الكتاب يعتبرون أن الصحفي  
الأمريكى (إيفي لي ) هو المؤسس الحقيقي لها. ويلقونه العلاقات العامة وقد وضع  
كثيراً من مبادئها خلال رحلته مع المهنة حيث افتتح مكتباً للعلاقات العامة بنيويورك  
في 1906م (هويسمان، 1994م، ص 8).

واستخدم إيفي لي عبارات مثل : مستشار النشر، خبير النشر ، مدير النشر وفي  
العام 1908م، استخدم تبودور فيل رئيس شركة التلغراف والتلفون والأهلية تعبیر  
العلاقات العامة لأول مرة في تقرير الشركة في ذلك العام (ريفرز، 197م، ص 29).  
وقد تضمنت التقارير التي تلتها حرص رئيس الشركة على مراعاة مصالح الجماهير  
وتجنب ما يتعارض مع هذه المصالح وفقد وجدنا ان مصالحننا تتحقق على الوجه

الأكمل اذا حرصنا على تحقق مصالح الجماهير على وجه (الجمال، عياد، 200م، ص 13).

ولقد أصبحت للعلاقات العامة في وطننا العربي أهمية كبرى، خاصة عندما إنشأ كثير من الهيئات والمؤسسات الصناعية والتجارية أقساماً رئيسية للعلاقات العامة، مما دعى كلية التجارة ثم كلية الآداب بجامعة القاهرة في العام 1958م الى تدريسها كمادة مستقلة في قسم الصحافة بكلية الآداب وفي العام 1966م بدأت معاهد الخدمة الإجتماعية تدرس العلاقات العامة كمادة مستقلة على البكالوريوس (أحمد ، 1995م ، ص 225) .

ويلاحظ الباحث ان ما يبشر بالمستقبل الزاهر للعلاقات العامة في كل من مصر والسعودية والسودان انه لا يكاد توجد حالياً شركة او مؤسسة أو منشأة أو وزارة أو هيئة الا وبها علاقات عامة سواء ان كانت مكتب أو إدارة فرعية أو إدارة عامة أو مستشارية<sup>10</sup> ان مهنة العلاقات العامة تطور كأستجابة وتوقع للاتجاهات السائدة العالمية منها القومية والمحلية، مما يفرض على الخبراء والعاملين في العلاقات العامة خاصة في العالم العربي والدولة النامية مسايرة التقنية وملاحقتها في مجال الاتصال وتقنية المعلومات، فهي من العوامل الحاسمة لبناء العلاقات العامة في العصر الراهن ( الصوفي ،2004م، ص18-19) . ومن الواضح ان ظهور تطور العلاقات العامة هو نتيجة متطابقة لتطور الرأي العام والاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث، ذلك ان لا تكون فاعلة الا اذا قامت علي أساس المعرفة الدقيقة للرأي العام .(حجاب ، وهبي ،1992م ، ص 40).

**المحور الثالث: أهمية العلاقات العامة وأسباب الاهتمام بها في العصر الحديث:**  
أن المجتمع الحديث الذي نعيش فيه الآن يتميز بالتخصص الدقيق في الإنتاج وتطبيق مبدأ تقسيم العمل، الأمر الذي أدى إلى تقسيم المجتمع الى قطاعات

متباعدة، تحتاج الى التفاهم والتعاون بين قطاعاته وعناصره المختلفة . وذلك بخلاف المجتمع في العصور القديمة، الذي يتسم بمنشآت صغيرة الحجم وبالتالي سهولة إقامة علاقات طيبة بين تلك المنشآت وجماهيرها. ونجد اليوم أن هنالك منشآت ضخمة ومشروعات متفرعة، وفي نفس الوقت تطورت نظم الإدارة تطوراً ملحوظاً مما يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في العملية الإدارية، وفي مسؤوليات المدير بغرض تحقيق الأهداف المتعددة (الحسن ، 1992م ، ص 6).

فالتغييرات التي حدثت في العصر الحديث وما صاحب ذلك من تطور هائل في التكنولوجيا وثورة المعلومات، أحدثت في تطوراً احجام وهياكل منظمات الأعمال وفي مختلف المجالات، والذي انعكس بدوره على مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة، وأهمية كل وظيفة منها، وفي هذا بدأت نظرة الإدارة إلى وظيفة العلاقات العامة، تتغير نسبياً سواءً من حيث المفهوم أو الأهداف، لكل ذلك كان لابد للمنشآت أن تسند مهمة إقامة وتوطيد علاقات متينة بينها وبين جماهيره، إلى أناس متخصصين وذوي خبرة ، ومن هنا نشأت فكرة جهاز يشرف على أعمال العلاقات العامة (الحسن، 1992م، ص 7).

ومما يؤكد على أهمية العلاقات العامة ما ذكره الرئيس الامري يكي أسبق (هاري ترومان )، حيث قرر: (ان قوة وسلطة ورئيس الولايات المتحدة قوة كبيرة يعترف بها الجميع ، ولكن على المدى الطويل استطيع أن اقول إن هذه القوة وتلك السلطة يتوقف أثرها الى حد يعيد على درجة النجاح في العلاقات العامة. فعلى رئيس الجمهورية أن يعرف كيف يتعامل مع الجمهور وكيف يقنع أفرادهم ويجذبهم الى راية (الباز ، 2004 ، ص 79).

يعتبر نشاط العلاقات العامة بإطاره العام نشاطاً قديماً جداً إلا انه يمكن القول جذور العلاقات العامة بشكلها ومعناها الحديث، تعود الى عام 1802م، حيث يذكر



الرئيس الأمريكي الثالث توماس جيفرسون أول من أستخدم إصطلاح العلاقات العامة في رسالته السابعه الموجهة الى الكونغرس.

اما هو فردية يذكر أن أول من أستخدم مصطلح العلاقات العامة المحامي الامريكي درومان أيتون وذلك في عنوان محاضرتة ( العلاقات العامة ووجبات المهن الشرعية ) والملقاءة في مدرسة بيل للقانون 1882م، وكما أستخدم اصطلاح العلاقات العامة عام 1906م، وثم في عام 1913م، من خلال أحاديث مديرو شركات السكك الحديد في بليتمور و أوهايو حول ( السكك الحديد ومشكلات العلاقات العامة ).

وفي رأي علي عجوة أستاذ العلاقات العامة في كلية الإعلام بجامعة القاهرة، أن أول من أستخدم تعبير العلاقات العامة هو تيود ركيل رئيس شركة التلغراف والتلغراف الامريكية عام 1908م، حيث ظهر هذا التعبير على راس تقرير الشركة المتضمن تأكيد حرص رئيس على مراعاة مصالح الجماهير وتجنب ما يتعارض مع هذه المصالح (عجوة ، 1995م ،ص6).

وجدت أشكال وصور العلاقات العامة في مختلف الحقب التاريخية، إذ انها لازمت الحضارات منذ نشأتها وعبرت عن لسان حالها، وكشفت آثار الحضارة السومرية في بلاد ما بين النهرين صفائح مسمارية في العراق عرضت فيها نشرة تعليمية تعلم الفلاح كيفية بذر البذور وكيفية إروائها وكيفية حصد المحصول ، فضلاً عن كيفية مكافحة فئر ان الحقل، وهذه النشرة لا تختلف كثيراً عن النشرات التي تصدرها دوائر الزراعة اليوم(عجوة، 1995م،ص31). كما ظهرت مدونات إعلامية عند الفراعنة في مصر القديمة، إذ كان الفراعنة يضعون في مداخل دورة العبادة وأماكن التجمع ألواح حجرية مدوناً عليها ما يريدون إبلاغه للجهمو، وفي نفس السياق ظهرت في أثينا وروما القديمة ألواح حجرية ومدونات ظهر عليها عبارات خاصة بضوابط ارتياد حلبات الرياضة وساحات المعابد والحمامات تمثل أدلة

إرشادية لنظم العلاقات العامة لعموم الجمهور (فرج، 1986م، ص 291). ويعتبر المؤرخون ما عرضته المدونات الحجرية وغيرها من اللوحات هي جوهر أعمال العلاقات العامة، إذ إن قدم هذه الوسائل الإعلامية ومحدوديتها كقناة تعبير كان لها دور في تعبير عن آراء وسياسات ومنهج خاطبت الرأي العام . كما تشير معطيات التراث القديم للعلاقات العامة في نفس السياق إلى مدونات مكتوبة على وجهات المباني والمؤسسات عبر التاريخ تعكس معاني مهمة في العلاقات العامة وممارساتها ومنهجها. إذ كتبت على واجهة مبنى الشيوخ الروماني كما عرضت القاموس السياسي للرومان لافتة تحمل عنوان ( مجلس الشيوخ والشعب الروماني ) وهذا دليل على ان حضارة الرومان شهدت أحد الأشكال المعاصرة للعلاقات العامة وهي التمثيل النيابي للشعب والتعبير عن اختيارات الشعوب. وفي الوقت الذي كانت تنوء الحياة البدائية بمشاعر ومدركات إنسانية وبلورة أنماط حياة وطرائف محدودة يغلب على معظمها الجهل والأساطير والخرافات والشعوذة ، فإن الديانات السماوية ومنها الدين الإسلامي جاءت لمحو تلك المظاهر وما تفرع عنها من علاقات محددة بظرفها وإقامة علاقات تسودها عناصر الصدق والأمانة والود في إطار الشريعة الإسلامية (شريف، 1963، ص7).

كما شهدت العلاقات العامة في إطار التاريخ المعاصر للعلاقات بين الدول وكذلك بين الفئات الإجتماعية ولاسيما في ظل وطأة الأستعمار والقهر والاستغلال والأستبداد والدكتاتورية الحقيقية ، علاقات أخذت طابع الدجل السياسي والإجتماعي مقرونة بشتى أساليب غزو العقول والتأثير في الجماهير وخداعهم وتضليلهم (شريف، 1963م، ص 21). وعلى هذا النحو تطورت أساليب العلاقات العامة وأدواتها الإعلامية لتحمل في مضمونها مقولات الحقبة التاريخية ومقاصدها، وهكذا تتباين صور العلاقات العامة بتباين الحقب التاريخية والبيئية والعقائد والفلسفات، ومع

ضيق المجتمعات القديمة وسعة المجتمعات الحديثة بمساحتها وعددها فإنها جميعاً  
تتشارك في حاجتها للاتصال والعيش الإنساني السليم وتبادل المصالح والرأي  
والمعاش .

إن واقع علاقات الأمة العربية الإسلامية لم يأت نتيجة التطور التاريخي للعلاقات  
العامة الذي ذهبنا إليه، وليس هو ابتداع عقلي، وإنما يعبر عن هذا الواقع رعاية الله  
سبحانه تعالى أخبأ رأياً عن تمام سيدنا إبراهيم عليه السلام لأهل الحرم أن يبعث الله  
فيهم رسولاً منهم أي من ذرية إبراهيم، وافقت هذه الدعوة المستجابة قدر الله سبحانه  
تعالى السابق في تعيين محمد صلوات الله وسلامه عليه رسولاً لهذه الأمة وإلى  
الناس كافة، قال سبحانه وتعالى: (ربنا وابعث فيهم رسولاً منهم ليتلوا عليهم آياتك  
ويعلمهم الكتاب والحكمة ويزكيهم إنك أنت العزيز الحكيم ) [البقرة /129] . وفي هذا  
السياق نقول ليس بعد قول الله سبحانه وتعالى قول ، ارسل الله سبحانه وتعالى سيدنا  
محمداً (صلى الله عليه وسلم ) يعلم هذه الأمة الخير فيفعلوه والشر فيتقوه ومنهجه  
القرآن وهو الوسيلة العظمى والطريقة المثلى لإقامة علاقات عامة مثالية ومنهج  
للحياة الكريمة ، ويعلمنا (صلى الله عليه وسلم ) كذلك الحكمة يعني السنه ، وبهما  
يزكي هذه الأمة بطاعتهم لأوامر الله واجتنباب نواهيه.

إن الرؤية التاريخية للعلاقات العامة تعكس لنا مجمل عام للاجتهادات والتراكمات  
الفكرية والنظرية للعلاقات العامة وأساليبها، وان عرضنا لواقع هذه العلاقات العامة  
في إطار البناء التاريخي لهذا الميدان يطرح للفكر العالمي حقيقة مفادها إن العلاقات  
العامة نشأت في الوضعي لتتسجم إلى حد ما وحاجة فئة معينة من البشر، فضلاً  
عن أن إقامة تلك العلاقات بين الدول هي الأخرى تقررها حالة التوازن المصلحي  
بين طرفين، في حين تطابق هذه المصالح أو تعارضها تحددتها معطيات العقل  
وعلى وجه الإطلاق، في حين أن نسق العلاقات العامة في إطار الإسلام وشرعه

جاء لكل الناس والكون وهو نسق لا يخرج عن إلا جاهل بمضمون هذا الدين ، إذ أنه سبحانه خلق الإنسان وخلق معه، أدواته الحياتية بل مكنوناتها، وكذلك يعد التعبير بمضمون العلاقات العامة ضمن إطارها التاريخي ومنها الإطار الإسلامي يعد لباً من لباب الدعوة وجزء مهم، وجاء في هذا السياق قوله سبحانه وتعالى : (يأ أيها النبي إنا أرسلناك شاهداً ومبشراً ونذيراً (45) وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيرة ) [الأحزاب:45-46] وقال سبحانه وتعالى (فإن توليتم فاعلموا أننا على رسولنا البلاغ المبين ) [ المائدة : 92 ] .

وفي ظل هذه المعاني كان المسلم يرتحل داخل دولة الإسلام في ظل دينه وتحت رايته، ويجد أينما حل شريعة واحدة وعرفاً واحداً، وقانوناً واحداً يضمن له حقوق المواطنة، آمناً على حرية الشخصية أن يمسه أحد (بن كثير، بلا تاريخ، ص158).

يجد الباحث في تاريخ العلاقات العامة القديمة أن رؤساء القبائل في المجتمعات البدائية استخدموا نشاطاً يشابه العلاقات العامة، واستعانوا في تنفيذه بالأطباء والسحرة وغيرهم ممن يجيدون فنون التعبير والتأثير. وكانت طريقتهم تعتمد على إحاسسهم بشعور الجماهير، وتقديرهم لإتجاهات الرأي العام، حيث كان رئيس القبيلة يجتمع بأفراد قبيلته للتداول في الشؤون التي تخص القبيلة، ليتمكن على ضوء ذلك الإجتماع من اتخاذ القرارات المناسبة في إدارة الشؤون.

ومع تقدم الحضارة تطورت أساليب العلاقات العامة، فقد وجد علماء الآثار في العراق نشرة زراعية يعود تاريخها إلى (1800) قبل الميلاد، ترشد المزارعين إلى طريقة استخدام البذور وزراعتها وحصاد المحاصيل وطريقة التخلص من القوارض.

وكشفت آثار الآشوريين أنهم أول من ابتدع النشرات المصورة، فكانوا يرقمون أنتصاراتهم، وبجانب الرقم يصوّرون بالألوان صور الأسرى من ملوك وأمراء، ويعرضونها في قصورهم وساحاتهم العامة وشوارعهم الكبرى. فكانت تعمل عمل الملصقات واللافتات والتمائيل في يومنا هذا.

أما قدماء المصريين، فقد أهتموا بالسيطرة على أفكار الجمهو، وتحريك مشاعره، واستخدموا في ذلك كل الأساليب، منها تأليه فرعون وتقديس الكهنة وتشيد المعابد الكهنة الفخمة والأهرامات واتباع الطقوس الدينية المعقدة، كل ذلك من أجل إظهار هيبة الحكام وعظمتهم للتأثير في عقول الناس وأفكارهم.

ويعتبر المفكر أرسطو (322-382 قبل الميلاد) أن إقناع الجماهير يقوم على إكساب عطفها ورضائها، ففي بحثه الشهيرة (الباعة) أجرى أول معالجة علمية لمسألة فن الخطابة، وأدخل مفهوم (إيتوس) الذي يقصد به علاقة الجماهير بالخطيب التي أعدها أهم لنجاح كلمته .

أما شيشرون رجل الدولة والسياسة والخطابي البارع في الدولة الرومانية فقد أعطى أهمية بالغة لدراسة السيكولوجية والأهتمامات والأذواق لدى الجماهير في أعماله في مجال البلاغة ورأى أن مهمة الخطيب بث روح الأمن في نفوس الجماهير بصورة جمالية، والتأثير في إرادة الناس وسلوكهم والقدرة على دفعهم إلى العمل النشط .

وكذلك المفكرون في بلاد الإغريق يكتبون بكثير من الاهتمام رغبات الجماهير الأمر الذي يشهد على الأهمية التي كانوا يولونها للرأى العام على الرغم من أن هذا المصطلح بالذات لم يستخدم آنذاك. والأمر بالأمر يذكر، فإن الرومان بالذات

أصدرت العبارة المأثورة ( صوت الشعب - صوت الآلهة) وهو إهتمامها غير المعهود بالرأى العام.

فإن العودة إلى أشكال مهنة العلاقات وأساليبها مع الوسط الإجتماعي، والتأثير في الناس وإقناعهم المبكر تساعدنا على الفهم العميق لوضع العلاقات العامة الحيث والمعاصرة ، والطريق الذي قطعتة خلال تاريخ تطورها ويشهد التحليل التاريخي على ان العلاقات العامة قد استوعبت مختلف أشكال تكنولوجيا التأثير والإقناع التي برهنت على فاعليتها على امتداد العديد من القرون.

وتعددت أدوات التأثير في الأوساط الإجتماعية، التي تم إستخدامها على مر التاريخ عند الاستعداد للحروب وفي تجميع جماعات ضغط وتأثير وتنظيم الدعم للأحزاب السياسية ونشر المعتقدات الدينية، وتسويق السلع في الأسواق الأحداث والأشخاص.

فالكثير مما يستخدمه المجتمع المعاصر في مجال العلاقات العامة ليس جديداً إذ أن رجال العلاقات العامة يستخدمون الآن مهاراتهم بعودتهم إلى التجربة التاريخية التي جمعها الأسلاف.

فمثلاً الإمبراطورية الإغريقية بدورها ثمنت - أكثر من غيرها- مسألة التواصل والنقاش وإقناع الآخر، وغالباً ما كان السفاضة يجتمعون أمام الجماهير في مدرجات المسارح في أيام محددة، ويمجدون هذا أو ذاك من المرشحين لشغل منصب سياسي رفيع، ومنذ زمن السفاضة كانت عملية التأثير والإقناع مرتبطة بالمقدرة على إجراء المناظرات والألتزام بقواعد الآدب.

كما أن فن الحوار العلني في شكله الكلامي مرتبط باسم المرئي والى جميع الفيلسوف الإغريقي (سقراط)، الذي وضع مجموعة من الأسس لشكل الحوار الذي

يناقش موضوع معين، وأوجد أسس للحوار المجدي، ومن بين هذه الأسس الاعتراف بخصوصية كل شريك من الشركاء وتساوى جميع الشركاء مع الاعتراف بوجود نقاط الخلاف بين جميع الأطراف ، وجدير بالذكر كذلك تصورات المفكرين القداماء عن الإدارة الإجتماعية على أنها حوار متساو وفريد من نوعه.

وكان الرومان مهرة عظماء في تكنولوجيا التأثير في الجمهور، خاصة يوليوس قيصر الذي كان يحصل دائماً على الدعم الشعبي حين تبدأ المعارك العسكرية بمساعدة توزيع المنشورات المختارة الخاصة بهذه المناسبة، وعرض المسرحيات على على خشبات المسارح وهو ما يفسر إستعانة اللجنة الإجتماعية للإعلام في الولايات المتحدة في الحرب العالمية الأولى بتجربة يوليوس قيصر لإيقاظ الشعور الوطني لدى الأمريكيين للحصول على دعم سياسة الرئيس الأمريكي نيلسون .

ويمكن القول:إن طرق خوض الحروب السيكولوجية ( النفسية ) التي أضحت تستخدم على نطاق واسع في القرن العشرين كانت قد أعدت في زمن الإمبراطوية الرومانية.

وتعد بريطانيا موطن العلاقات العامة الأوروبية، حيث ظهرت أول صيغ خاصة بإدارة العلاقات العامة عندما أعلنت وزارة البريد في بريطانيا ضرورة توضيح عملها للأوساط الإجتماعية وكذلك جاءت بعض الحقائق والأمثلة على استخدام العلاقات العامة لصالح بعض المؤسسات ، حيث عينت الخزانة البريطانية منذ عام 1809م سكرتيراً للشؤون الصحفية .كما تكونت إدارة الرأي العام كمؤسسة إجتماعية في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية.

وفي عام 1926م تأسست الإدارة الإمبراطورية في مجال التسويق أو(المجلس الإمبراطوري لشؤون التسويق ).وتعد الحملة في مجال دفع مواد المجلس

الإمبراطوري لشؤون التسويق (الفواكه والأغذية) أحد أول أكبر أعمال العلاقات العامة في بريطانيا، وتزعم هذا العمل ستيفان تالينس، الذي أستخدم الأفلام السينمائية واللافتات ونظم المعارض وحققت هذه الحملة النجاح وعادت بأرج كبيرة. أما في فترة ما بعد الحرب حققت العلاقات التطور الأكبر في مجال إدارة الدولة في إدارة القطاع غير التجاري وظهرت خدمات العلاقات العامة الاستشارية كمجال للبرنس في بريطانيا بعد الحرب العالمية الثانية أيضاً.

وكان في هذه الخطوة طغيان نظام التوزيع للسلع والمواد، وفرضت العلاقات العامة نفسها، كعلم ومادة دراسة عام 1948م، حيث دخل تاريخ العلاقات العامة البريطانية وأصبح ستيفان تالينس أول مدير له ليصبح معهد العلاقات العامة البريطاني مركزاً لإعداد الأكاديمي والتأهيل المهني. وفي عام 1969م تأسست رابطة مستشاري العلاقات العامة في بريطانيا. أما بالنسبة لأمريكا ففي عام 1924م وصلت مجموعة من الخبراء الأمريكيين إلى باريس لتأسيس وكالة علاقات عامة، لكن المحاولات الأولى لعملها كانت فاشلة، حيث لم يتقبل الفرنسيون اقتراح الأمريكيين. وتعد الولايات المتحدة الأمريكية موطن العلاقات العامة الحديثة، حيث تشكل التصور عن المجال الجديد لهذا النشاط هذه المهنة، فقد أعدوا لانتفاضة ضد السيطرة الانجليزية مستخدمين - بشكل لا إرادي - الأساليب التي ستصبح فيما بعد أساساً للعلاقات العامة في المجال السياسي (الشرييني ، 2009م ، ص 19-23).



## المبحث الثاني:

### مبادئ وأهداف العلاقات العامة

مبادئ العلاقات العامة (أحمد، 1992، ص 22):

1/ كسب ثقة الجماهير: يعني هذا المبدأ أن أنشطة الهيئة لا يمكن أن تتجح الا اذا رضيت جماهيرها عنها. وعلى هذا يجب ان ندرّب أخصائي العلاقات العامة بالهيئة نفسها على القيام بواجبهم لكسب الثقة على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم. ومما يساعد على هذا، أتسام أعمال الهيئة بالصدق والأمانة والعدل والانصاف. وأن تتفق أعمالها مع أقوالها والافقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي. فالحقيقة خبر إعلان عن المؤسسات وعامل أساسي في بناء شخصيتها. ولهذا ينبغي أن يراعي الشغلون بالعلاقات العامة المبادئ والقيم والأخلاقية العالمية في جميع تصرفاتهم وأن تصطبغ أعمالهم بالصيغة المهنية.

2/ نشر الوعي بين الجماهير: أصبحت على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها وتوجيه الرأي العام الى أحسن سبل التعاون مع السياسة العامة للمجتمع ، وبخاصة بالنسبة للجوانب المتعلقة بالنظام الاقتصادي والسياسة التي تدير عليها الدولة في هذا المجال.

3/إسهام الهيئة أو المؤسسة في رفاهيه المجتمع: لما كان المجتمع يعطي المشروع موطناً لنشاطه كان لذا ما على الإدارة أن تعمل على أن يكون المشروع عضومردود وإيجابي نافعاً في المجتمع ، يعمل على تقدم أفراده ورفاهيتهم .كان الرأي السائد في الماضي ان هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه ، ولكن تغيرت هذه الفكرة الآن وحل محلها أن هدف أي مشروع فردي أوجماعي هو رفاهية

المجتمع. ولا يتعارض هذا المبدأ مع تحقيق أرباح لصاحب المشروع. فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المنشأة وخارجها.

4/ أتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق: أن الأساس السليم في العلاقات العامة هو الإفشاء والمصارحة وليس إخفاء الحقائق التي تهم الجماهير، فليس ثمة أسرار في المؤسسات فيما عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج. وهذه السياسة ضرورية للقضاء على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتؤثر على الإنتاج بصورة عامة

5/ أتباع الأسلوب العلمي: من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة اتباع طريقة البحث العلمي في مواجهة مشكلاتها. وذلك لإعتمادها على المنطق وأهتمامها. بالوصول الى الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق للأمور والبعد عن كل تحيز. وتبدأ هذه الطريقة بتعريف المشكلة وتحديد أهدافها وتحديد الأهداف الأساسية ومنهج الدراسة ومحاور البحث من حيث الزمان والمكان والقدرات المالية والبشرية، تم جمع المعلومات ودراستها وتحليلها للخروج بالنتائج. وإذا اتبعنا هذه الطريقة العلمية في مواجهة المشكلات أمكننا الوصول الى قرار سليم مبني على ضوء الواقع.

6/ العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة: تبدأ العلاقات الجيدة من داخل المؤسسة ، بمعنى أنه يجب ان يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها، فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقاتها مع الجمهور الداخلي على مايرام. فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة مع أختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك نبدأ في وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

7/ تعاون المؤسسة مع المؤسسة الأخرى: لا يمكن لمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها مالم تتعاون مع غيرها. فمن المسلم به أن التعاون هو أسس النجاح. فلا

يكفي مثلاً ان تمارس هيئة نشاطها وتوطد علاقاتها وتهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون بينها لاسيما في برامج العلاقات العامة.

8/ أتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة: يُعد هذا المبدأ أساساً لممارسة نشاط العلاقات العامة، والآخذ به لابدع مجالاً لدكتاتوراً لسيطرة القلة، فتسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتاح الفرصة للابتكار وعرض المحترحات. ولا يستطيع المديرون أن يفرضون سياستهم الذاتية دون اشراك هيئة الإدارة والعاملين في تحمل المسؤولية، مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة الأفكار العملاء كصدي لما يبذله الأخصائيون من مشورة ومقترحات، وفي هذا تشجيع للديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية (حجاب، 2007، ص 47-49).

من خلال ما تم إستعراضه من تعاريف للعلاقات العامة وتحديد مفهومها، يمكن القول بأن هذا النشاط الإنساني يستند على المبادئ الآتية :

1/ ان العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة، تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والبحث العلمي والتنظيم والتنسيق و التقييم، شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخرى (زلزلة، 1979م، ص 111).

2/ تقوم بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه، فهي تتصف بالديناميكية والحيوية والقوة الفاعلة، فالعلاقات العامة تقوم على الآخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والإيجابية من جانب كل من الطرفين، وهي سياسات وأعمال ثم اتصال وإعلام، فهي وجهة نظر فئات الجمهور المؤسسة، وتعكس وجهة نظر المؤسسة لفت الجمهور فهي بذلك اتصال ذو اتجاهين (أحمد، 1992م، ص 22).

3/ إنما لا تقتصر على مؤسسات معينة ، بل أنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة إن كانت تجارية أم صناعة أم إجتماعية.

4/ أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة نشاط العلاقات العامة. وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسها بمسئولياتها الإجتماعية، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات، وكذلك قيامها لي تنمية الثقة والأحترام المتبادل بين طرفين (مؤسسة وجمهورها).

5/ معرفة بالأساليب النظرية العملية تشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يستوجب تفهما لطبيعة السلوك البشري.

6/ ضرورة جعل العلاقات العامة مسؤولية، الإدارة العليا حيث لابد أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلقي مع مصالح الجماهير المختلفة.

7/ يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيسي بالرأي العام، حيث بدون وجود الجمهور لا يكون هنالك نشاط للعلاقات، فهي أمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على أساس من الحقيقة والصدق ولكسب تعاطفة وثقته، فعندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة يمكن للعلاقات العامة أن تؤدي دورها بشكل فعال (علي، 1976م، ص137).

### أهداف العلاقات العامة (العلاق، 2009م، ص 17)

1/ تعزيز وترسيخ سمعة المنظمة عن طريق فهم الجمهور وتثويره بما تقوم به من خدمات والأنشطة.

2/ بناء سمعة طيبة للأنشطة التي تقوم بها المنظمة بين الجمهور الذي يتعامل معها.

3/ خلق فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.

4/ الحصول على ثقة الجمهور وبالتالي ولائه للمنظمة.

5/ التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي.

6/ كسب ثقة المساهمين.

7/ توطيد العلاقات مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

8/ حل مشاكل الجمهور الداخلي والخارجي.

9/ بناء وتوطيد علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة.

10/ بناء وتوطيد علاقات طيبة مع مؤسسات الدولة.

11/ معرفة ميول ورغبات وأتجاهات فئات الجمهور نحو المنظمة.

بأن مفهوم العلاقات العامة كمفهوم وظيفية وممارسات إدارية داخل العديد من المنظمات والكيانات الإجتماعية والدولة والحكومات على إختلافها، كما دعت عوامل التوسع في حجم المنظمات وامتداد أنشطتها المختلفة الى ممارسة العلاقات العامة على نحو واسع وفي إطار المفاهيم والأسس المنهجية والعلمية السليمة، حتى أنشئت لهذا الغرض مؤسسات ومعاهد ومفردات علمية مهمتها ممارسة العلاقات العامة وهدفها اقامة الصلاة و العلاقات مع مختلف الشرائح سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع أو الجمهور، ويطلق مصطلح الجمهور على مجموعة الناس الذين يسهل توجيههم و التعامل معهم وتجمعهم مصالح مشتركة أو موطن معين. وفي هذا السياق تتلخص أهداف العلاقات العامة من وجهة إسلامية على النحو الآتي (يونس، 2008م، ص 199-201):

1/ تنمية روح الولاء لشريعة الإسلام.

2/النصيحة لكتاب الله وسنة رسوله لصيانتها ورعاية حفظهما وتعهد علومهما والعمل بما جاء فيهما.

3/ تزويد الفرد بالأفكار والمشاعر والقدرات اللازمة لحمل رسالة الإسلام.

4/ تحقيق الخلق القرآني في المسلم والتأكيد على الضوابط الأخلاقية التي دعا إليها الإسلام نصاً ومضموناً وممارسة.

5/ تربية المواطن (جمهور المسلمين) على الإسهام الفاعل في بناء الحضارة العربية الإسلامية وحمايتها.

6/ تنمية الشعور بمسؤولية المسلم نحو حل مشكلاته في إطار الضوابط الإسلامية.

7/ تكوين الفكر الإسلامي المنهجي لدى الأفراد ، ليصدورا منهج الإسلام عن تصور إسلامي موحد فيما يتعلق بالكون والإنسان والحياة وم يتفرع منها تفصيلات.

8/الاهتمام بالإنجازات العالمية في ميادين العلوم والآداب والفنون المباحة وإظهار أن تقدم العلوم ثمرة الجهود الإنسانية عامة، وإبراز ما أسهم به إعلام الإسلام في هذا.

اما على المستوى العربي، فقد أعلن عام 1965م عن انشاء جمعية العلاقات العامة العربية بالقاهرة، وكان من الأهداف التي تسعى إليها (يونس، 200م، ص200).

1/ تنمية الوعي بالعلاقات العامة وأهميتها.

2/ وضع دستور وقواعد لمهنة العلاقات العامة.

3/ تشجيع الأبحاث و الدراسات العلمية والثقافية مبدأ العلاقات العامة.

4/ تحري الصعوبات التي تحولت دون انطلاق النشاط العلمي للعلاقات العامة.

5/ العمل على رفع المستوى الفكري للعاملين في هذا المجال.

بالإضافة إلى أهداف أخرى تسعى الجمعية من خلالها إلى التعاون مع الوسائل الإعلامية لنشر للرأي العام العربي، وكان من الأهداف التي حققتها الجمعية في ميدان العلاقات العامة إنشاء معهد متخصص لتدريب العاملين بمهنة العلاقات العامة بالإضافة إلى إصدار مجلة متخصصة تصدر شهرياً. ويرى المؤلف أنه لم يكن لهذه الجمعية نشاط، حيث إنها اعتمدت على جهود مؤسستها الذي قد تنتهي بإنهاء، كما أن هناك جمعيات إعلامية ظهرت في الخليج العربي أهتمت بمجال العلاقات العامة، كجمعية الاتصال التابعة لجامعة الملك سعود وكذلك جمعية العلاقات العامة الدولية فرع الخليج والذي سيكون مقرها الدمام، إلا أن لهذه الجمعيات اهتمام فقط في مؤتمرات عامة محلية وليس بحوث تخصصية في مجال العلاقات العامة (الجوهري، 1997م، ص 27).

**أهداف خاصة بالعاملين بالعلاقات العامة:**

**(الحربي، 2012م، ص 29 - 30):**

- 1/ إلامام بالمفاهيم الإدارية والتقنية الحديثة لاستخدامها والعمل على توعية العاملين بها، وإيضاح الآثار المترتبة على استخدامها للإدارة العليا.
- 2/ رعاية موظفي المنظمة وتوفير الخدمات المناسبة لهم.
- 3/ رفع الروح المعنوية لدى العاملين وإيجاد علاقات طيبة بينهم.
- 4/ تزويد العاملين بجميع البيانات التي ترى الإدارة العليا أنها ضرورية.
- 5/ اتباع كافة السبل لتعريف العاملين في المنظمة بنشاطها.
- 6/ محاولة إزالة أى سوء فهم يحدث العاملين وبين الإدارة العليا.
- 7/ إيصال قرارات الإدارة العليا الخاصة بالعمل إلى العاملين.

8/ المشا ركة مع الإدارة العليا في وضع بعض القرارات الإدارة لمعرفة إدارة العلاقات العامة العاملين.

9/ السعي المستمر مع العاملين لإسهامهم في أنشطة المجتمع الأخرى.



المبحث الثالث:

وظائف وخصائص العلاقات العامة

وظائف العلاقات العامة:

طرح الباحثون والمختصون العديد من التقسيمات لوظائف العلاقات العامة نذكر منها (يوسف، 2008 م، ص 28-31):

أ/ التقسيم الذي طرحه كاتلين (Cut lip) وسنتر (Center) وبروم (Broom) حيث رأي ان العلاقات العامة كوظيفة إدارية تنهض بأداء الوظائف التالية:

1/ توقع اتجاهات الرأي العام وتحليلها وتفسيرها، ودراسة القضايا ذات التأثير الإيجابي والسلبى على خطط المنظمة وعملياتها وسلوكياتها .

2/ تقديم النصح والمشورة الإدارية للمنظمة عبر مختلف المستويات فيما يتعلق بصناعة قرارات المنظمة وأفعالها واتصالاتها ومستولياتها الإجتماعية.

3/ إعداد الخطط بما في يشتمل عليه ذلك وضع الأهداف، تحديد الميزانيات، وتجنييد العناصر اللازمة لإداء الوظائف المشار إليها وتدريبهم.

ب/ التقسيم الذي طرحه فليب ليزي (Philip) وأرى بمقتضاه ان هناك اربع وظائف رئيسية تؤديها العلاقات العامة في المنظمة وهي:

1/ تقديم النصح والمشورة الى الإدارة العليا، والإدارات الفرعية الأخرى بالمنظمة فالعلاقات العامة تتحمل مسؤولية مباشرة تجاه التوصية بالقرارات والسياسات المناسبة التي تؤدى الى التوصية بالقرارات والسياسات المناسبة التي تؤدى إلى الاحتفاظ بعلاقات عامة سليمة كقاعدة لعمل الهيئة أو المنظمة.

2/ الإعلام ، وهي تشمل الإعلام عن المنظمة بين كل الجماهير النوعية ذات طبيعة المصلحة المشتركة مع المنظمة ، واستخدام وسائل الاتصال المناسبة والمؤثرة طبقاً لطبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور وحجم الامكانيات المادية والفنية والظروف الإجتماعية المحيطة.

3/ الأبحاث والدراسات، لأن الإدارة العليا وهي في خضم عملياتها اليومية، لا تملك فرصة التعرف على ما يحدث في إهتمامات خلال جماهيرها من تطورات وتغير، ومن ثم فإن العلاقات العامة من خلال قياسها لأتجاهات الجماهير باستخدام استقصاءات الرأي تستطيع أن تتنبأ بالأتجاهات الجديدة أو الأحداث المستقبلية ذات التأثير على عمليات المنظمة.

4/ بناء الثقة الشاملة ودعمها ، ومقصود بها هذا التنوع الواسع في برامج العلاقات العامة التي يقصد بها بناء الثقة الشاملة بين مختلف الجماهير النوعية تجاه المنظمة التي يرتبطون بها بمصلحة أو مصالح مشتركة. وبينما يكون المقصود بمعظم هذه البرامج بناء الثقة وحسن النية تجاه المنظمة بدرجة أو أخرى، فإن بعضها يكون ذات طبيعة دفاعية، بمعنى ان الهدف من الأحتفاظ بحسن النية أو حمايتها من الهجوم عليها.

ج/التقسيم الذي وضعه/علي عوجة والذي حددوظائف العلاقات العامةعلى النحو التالي :

1/ الوظائف الإعلامية:

أ/ توعية جمهور المنظمة بالسلع والخدمات وكيفية الاستفادة منها.

ب/ تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية لإحداث التفاعل الإيجابي مع جماهير المنظمة.

ج / رفع كفاءات استخدام وسائل الاتصال المتاحة.

## 2/ وظائف الإستعلام:

أ/ إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو الرأي العام.

ب/ تحليل مواقف الجماهير والرأي العام لدعم الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية.

ج/ تطوير تقنيات استيعاب متغير موافق الجمهور.

## 3/ وظائف التنسيق:

أ/ ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى.

ب/ برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى لمنع التداخل والازدواجية والتعارض.

ج/ تنسيق فعاليات المتابعة والمراقبة لبرامج العلاقات العامة في إطار مراقبة البرامج الأخرى.

تعتبر وظيفة العلاقات العامة من أقدم الوظائف الإدارية التي عرفها الإنسان فهي وظيفة تتعلق بذلك الجانب غير المرئي عادة من الجوانب العلمية الإدارية. وعلى الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التي تؤديها إدارات العلاقات العامة بتنوع الأهداف المحددة لها من منظمة الأخرى فإن ثمة نمطاً محدداً من الوظائف التي تشيع في أغلب إدارات العلاقات العامة وهي:

1/ تقديم المشورة (Counseling) تقديم المشورة لإدارة المنظمة فيما يخص السياسات والعلاقات الجماهير وبوسائل الاتصال، أي تقديم المشورة للإدارة بالنسبة لوعي وإدراك وأتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معها (زين، 2011م، ص40-42).

2/ البحوث (Research) التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير وأسبابها ودوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ قياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي ومعرفة اتجاهات هذه الجماهير.

3/ العلاقات بوسائل الاتصال ((Maida Relati إقامة علاقات جيدة مستمرة مع وسائل الاتصال سعياً لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المنظمة وترويجها وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال).

4/ النشر (Publicity) من خلال نشر وسائل مخططة من خلال نشر وسائل مختارة من دون مقابل ما لي لتعزيز مصالح المنظمة.

5/ العلاقات بالعاملين وأعضاء المنظمة (Employee Member) من خلال الاستجابة لأهتمامات ومصالح العاملين بالمنظمة، واعضاءها حملة الأسهم او المشاركين في راس مال المنظمة، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها ، وسلوكياتها وانجازاتها أو المعوقات التي تعترضها، وحثهم على الاستمرار في دعم المنظمة، وتشمل هذه الأنشطة والعاملين الأعضاء الحاليين والمتقاعدين الذين أنتهت علاقاتهم الرسمية بالمنظمة.

6/ العلاقات بالمجتمع المحلي (Community Relations) من خلال التخطيط المستمرة والمشاركة الفعالة من خلال المجتمع المحلي من أجل تعزيز البيئة التي تعيش فيها المنظمة وبناء مكانتها وسمعتها في المجتمع لصالح المنظمة والمجتمع ذاته.

7 شؤون الحكومة (Government) حيث تربط مباشرة بالاجهزة والهيئات التشريعية وتمارسها العلاقات نيابة عن المنظمة.

8/ إدارة القضايا (Manager) issue) من خلال التعامل مع القضايا ذات الأهتمام العام في المجتمع والتي يجب أن تهتم بها المنظمة لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة.

9/ الاتصالات التسويقية (Marketing Communication) وهي مزيج من الأنشطة الاتصالية المصممة لبيع سلعة أو خدمة، تشمل كما سبق أن أشرنا على الإعلان والدعاية والنشر والعلاقات العامة، وكل العناصر الاتصالية التي تسهم في العملية التسويقية.

**خصائص العلاقات العامة :** في ضوء تحديدنا لتعريف العلاقات العامة يمكننا القول بأن للعلاقات العامة خصائص متميزة هي :

1/ إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة وهذه الفلسفة تفترض أن أي منظمة لإنشأ لتحقيق الأهداف المالية التي ينص عليها قانونها فحسب، وإنما ينبغي أيضاً أن تلعب دوراً إجتماعياً. ولهذا فعليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.

2/ إن العلاقات العامة ليس من الأنشطة الثانوية الأهمية ، بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنشآت فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث.

3/ إن العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهي نشاط تمارسه كل إدارة .ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله للوصول الى علاقات عامة طيبة، ويعتبر هذا النشاط أحد المسؤوليات الكبرى لكل مدير في المنظمة.

4/ إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات وال جماهير التي تتعامل معها، سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو

الخارجية. وكلاهما مؤثر في نفس الوقت، من ثم فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية و الحيوية و الاستمرارية وقوة الفاعلية بين طرفين.

5/ يجب على إدارة العلاقات العامة أن تضع من السياسات ما يعكس فلسفة خدمة الصالح العام لا على أساس الكلمات الجوفاء وإنما على أساس الأفعال.

6/ القصدية: فالعلاقات العامة نشاط مخطط ومرسوم لإحداث تأثير مرغوب ، في وقت محدد وبأسلوب معين مختار .

7/ العلاقات العامة هي همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور، وهذا الاتصال ضروري الجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة. ويرتكب كثيرون من المديرين خطأ كبيراً عندما يتصورون أن الجمهور لا يهتم بما تفعله المنظمة. وكثيرون منهم يعتبرون إعلام الجمهور إنما مسار للافتخار والزهور بالنفس.

8/ تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقه الجماهير، أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.

9/ تركز العلاقات العامة على حقيقة، هي أن الإنسان إجتماعي بطبيعته، ولا يمكن أن نعيش في عزلة عن المجتمع. وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات، فهي الأخرى لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع الذي توجد فيه، يعتبر الإنسان محور اهتمام العلاقات العامة.

10/ تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها. ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق الى المستويات الإدارية العليا. لهذا فهي لا تعتمد على الإرتجال أو الصدفة.

11/ العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الإجتماعية والسلوكية، لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة، ولذلك تحتاج هذه الوظيفة الى متخصصين لما رسة أنشطها المختلفة.

12/ تتصف العلاقات العامة بالمسؤولية. فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر، بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والإقتصادية والإجتماعية، وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

13/ العلاقات العامة ليست نوعاً من السحر يشقي العلل ويداري العيوب، وليست وظيفة للدفاع عن أخطأ المؤسسة، وإنما السمعة الحسنة التي تنبئها لا يمكن بناؤها إلا مع مرور الزمن وعن طريق الأداء الطيب أولاً، والإعلام الجيد عنه بعد ذلك.

14/ العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي، فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لكي تنشر المعلومات والأفكار وتشرحها وتفسرها للجماهير - كما تتعرف على اتجاهات الجماهير عن طريق البحوث التي تجريها بجمع المعلومات وذلك بغرض التوفيق بين المؤسسات ومصلحة الجماهير التي تتعامل معها.

15/ تركز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها، وهذا فهي تبتعد عن كافة أساليب وأشكال الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة، وتقدم الحقائق والوقائع للجماهير لكسب ثقتها وتأييدها.

16/ العلاقات العامة نشاط علمي قائم على التخطيط، وهذا يعني أنها ليست نشاط عشوائياً- وليست نشاطاً وقتياً يبدأ حين تقع المؤسسة في أزمة، وينتهي بانتهاء الازمة. ذلك لأن أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر، ولايمكن تنتظر نتيجة سريعة من برنامج العلاقات العامة . وإنما النتيجة تحدث تدريجياً وعلى مدى بعيد،

فهي تتعامل مع الإنسان وآرائه، وليست من السهل تغييرها بين يوم وليلة، وهذا سبب جوهري لضرورة التخطيط في العلاقات العامة.

17/ العلاقات العامة نشاط موقوت، بمعنى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي 0 لنجاح هذا البرنامج بل إن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف آثاره ونتائجه على أقل تقدير، ولا يعني هذا المماطلة والتردد أو التسرع والعجلة عند تحديد الوقت المناسب لبرنامج معين. إن اختيار الوقت المناسب يعتمد على حسن الإدراك وكثرة المران وطول المراس، وكلها صفات مطلوبة في حيز العلاقات العامة (حجاب، 2007م، ص37-40).



الفصل الثالث :

الاتصال التنظيمي:

المبحث الاول :مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني : مبادي ووظائف وخصائص الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث :عناصر ومكونات ومستويات الاتصال التنظيمي

## المبحث الأول :

### مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي :

#### مفهوم الاتصال التنظيمي :

الاتصال التنظيمي: يرتبط مفهوم الاتصال لمنظمات الأعمال بمفهوم التنظيم وهو مفهوم قديم قدم التاريخ الإنساني، استخدمته الهيئات والإدارات الإجتماعية والإقتصادية سابقاً وهي تنفذ طلب منها من أعمال ومهام كما تستخدمه المؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة وهي تنفذ المهام المطلوب منها تحقيقها والتي أقيمت وأستحدثت من أجل تحقيقها.

تاريخياً استخدم الإنسان الاتصال التنظيمي حيث عمل مع أخيه الإنسان في العصور القديمة لتحقيق أهداف مشتركة بعضها عظيم وكبير اثر في مجتمعات ذلك ازمان تأثيراً كبيراً وعكس انجازها وتنفيذها.

طبيعة المجتمع وعظمته ومدى تقدم الحضارة التي قامت فيه ظل شاهداً يقاوم الزمن ليبين الضخمة بناء الجنائن المعلقة في مدينة بابل، واصدار أول تشريع ينظم حياة البشرية ويجدد الحقوق والواجبات والذي أمر حمورابي بتدوينه مسلته المشهورة وهو تشريع لم يكن عملاً جماعياً شارك في صناعته الكهنة ومستشارو حمورابي والنخبة المحيط به وفي مدينة أثينا والمدن اليونانية الأخرى نشاهد المعابد الضخمة التي ساهم في بنائها الآلاف بل مئات آلاف من العمال وكان الاتصال بينهم لنقل أوامر العمل وتنفيذه العمل هو الأساس في تحقيق كل ما تحقق، وفي مصدر القديم تم بناء الأهرامات التي بناها المصريون لتخليد ملوكهم وهو إنجاز كغيرة من انجازات العالم القديم الكبيرة تم دون أن تتوفر للصناع وللعمال آنذاك المعدات الثقيلة والحسابات الآلية وغيرها من الأجهزة والمعدات التي تتوفر حالياً للعمال

والصناع. هذه الانجازات ساهمت في تحقيقها وتحويلها إلى واقع آلاف أو عشرات الآلاف من العمال والصناع المهرة ، كل ينفذ ما يوكل إليه من مهام بتنسيق توافقي تؤدي في النهاية الى تنفيذ كل المهام المطلوبه وإنجاز العمل المراد انجازه.

كيف استطاع الإنسان تنفيذ كل هذه المهام ؟وكيف استطاع المشرفون اىصال تعليماتهم وأوامرهم إلى كل واحد من هؤلاء العمال والصناع المساهمين في التنفيذ ؟ وكيف تعرف المسؤولون على يواجهه العمل من مشكلات ليقوموا بتذليلها ؟ احد الاشكال الممكنه نظرياً لتنفيذ هذه المهام تتمثل في التحدث وبشكل فردي ومباشر لكل واحد من الآف العمال والصناع الضروريين للقيام بالمهام المطلوبة وشرح الطريقة كان سيحتاج إلى فترات زمنية طويلة قد تتجاوز عمر الملك أو القائد أو الإنسان الذي خطط المثل هذا العمل، وهكذا كان لابد من إستنباط طريقة أو شكل للعمل أكثر سرعة وكفاءة من الطريقة أو الشكل المذكور، وفكر الإنسان مستغلا عقله الذي أنعم الله به عليه فتوصل إلى أن تقسيم العمل المطلوب إلى قطاعات واسعة ومتراصة واختيار مساعدية وتوظيف العمال والصناع المناسبين للأعمال التي يتولى كفاءة متاحة هو الطريقة الافضل والاسراع لانجاز العمل. ففي بناء الاهرام على السبيل المثال توفر للقائمين على العمل موقع مناسب قريب من النهر يوفر طريقاً ممتازاً للنقل وعددى مناسباً من العمال والصناع المهرة بالاضافة إلى جيش من الفلاحين يشكلون احتياطياً اساسياً في توفير العمال المطلوبة، وهكذا تم تقسيم العمال والصناع الى فرق متعددة بحيث يقوم كل فريق بجزء من العمل ففريق يتولى اعداد التصاميم وآخر يقوم بإعداد موقع العمل وثالث يتولى تحديد الاماكن المناسبة لقلع الحجارة ورابع يتولى تقطيع الحجارة وخامس يقوم بجرها ونقلها عيد المسافات الطويلة الى موقع العمل وسادس يرفعها فوق منصات مختلفة المستويات لوضعها في مكانها المناسب، وهكذا ففي مثل هذه الأعمال الكبيرة يعمل إذن الآف العمال

تحت إدارة فرق إدارية تتولى تنسيق جهودهم أيضاً بواسطة جماعات أخرى من الإداريين والمشرفين هكذا صعوداً حتى أعلى سلطة أوفرد يتولى إدارة هذه العمل ، تقسيم العمل بهذه الصورة ثم تنسيقة تطلب استنباط أشكال اتصالية يتم بواسطتها نقل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل ثم استلام تقارير التنفيذ والإنجاز ونقلها من الأسفل إلى الأعلى وذلك من خلال قنوات اتصالية تم تصميمها بشكل متقن .هذا الإتقان هو الذي أتاح امكانية إنجاز بناء ضخم كالأهرام التي استغرق بناءؤه العديد من السنوات واحتاج تنفيذه آلاف العمال والصناع والمهندسين المهرة ، فالتقسيم الدقيق للعمل والآلية المتقنة لإيصال الأوامر والتعليمات واستلام تقارير الإنجاز والتنفيذ من والى كل فرد من عشرات الالوف الذين ساهموا في بناء الأهرام مكنت الفرعون من إنجاز هذا العمل الذي اسمه عبر الزمن .هذا المثال وغيره من أمثلة المشروعات العملاقة يبين كيفية استخدام جماعات كبيرة العدد من الأفراد وتنسيق جهودها وأعمالها وفقاً لخطة دقيقة محكمة لتحقيق هدف معين أو أنجاز معين .

اسلوب استخدام الجماعات الكبيرة العدد الذي مارسته الحضارات القديمة في بناء مشروعاتها أو عجائبها التقليدية، تمارسه الحضارة الحديثة بشكل أوسع وأكثر اتقاناً وتطوراً في مختلف مناحي الحياة، فمن غزو الفضاء الذي تطلب تنسيق جهود عشرات الآلاف من المؤسسات لتحقيق مهمة الصعود إلى القمر مروراً بصناعة السيارات التي تتطلب تنسيق جهود عدد كبير من الصناعات المغذية التي تصب جميعها في مصنع تجميع السيارات إلى أشكال الصناعة الصغيرة كلها تتطلب تنسيق جهود جماعات متنوعة الاختصاصات لتحقيق الأهداف المحددة لها بالاستعانة بكل من تقسيم العمل وبآلية اتصالية معينة، هذه الآلية الاتصالية المعينة يشار إليها بأنها الاتصال التنظيمي (Organizational Communication) أوالاتصال المؤسسي (Tonal Communication Institu) ومع أن بعض علماء الاتصال

استخدموا او يستخدمون مصطلح الاتصال التنظيمي هو الأكثر انتشاراً ويفضله عدد كبير من علماء الاتصال فري فليير وآخرون اطلقوا على الاتصال داخل أنظمة الاتصال التنظيمي (الجوهر ، 2014م، ص11- 15).

بواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فهو مسئول عن أهدافه وعن حل المشكلات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف واتخاذ القرارات وأتباع الأساليب التي يراها مناسبة وكذلك جدولة الأنشطة التي تقوم بها سعياً نحو أهدافه، فإذا انضم اليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في انجاز العمل نشأة على الفور ضرورة إنشاء التنظيم ،حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده ، وتتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيما بين الأفراد الذين يئدون عملاً مشتركاً وحدود إختصاص كل منهم (أوبكر، 2005م ، ص292).

ويمكن تعريف التنظيم بأنه:عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف امكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين (أوبكر، 2005 م، ص292).

ويتضح من تلك التعريف للتنظيم مايلي (أوبكر، 2005م، ص293):

- 1/ تدور عملية التنظيم حول الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها المنشأة.
- 2/ يتحدد شكل التنظيم وخصائصه على المبادي والأسس التي يتم الاتفاق عليها ويعتمد عليها لتصنيف الأنشطة والمهام والأعمال وإعادة تجميعها في وحدات تنظيمية ومستويات إدارية تلائم أهداف المنظمة وظروفها.

3/ تتركز عملية التنظيم على تحديد شكل وطبيعة العلاقات التنظيمية بين الأنشطة والمهام والأعمال من جانب، والعلاقات الوظيفية بين الوظائف والأفراد من جانب آخر.

4/ يتحدد شكل العلاقات داخل المنشأة من خلال نوع ومستوى الصلاحيات والسلطات لشاغلي الوظائف من جانب، ومجال ونطاق المسؤوليات والواجبات لهم من جانب آخر.

5/ يعد معيار القدرة على تحقيق التعاون وتيسير التنسيق بين مكونات وأعضاء المنشأة بما يحقق رسالتها وأهدافها، هو المعيار الأساسي للحكم على ملائمة وكفاءة التنظيم الإداري للمنشأة (أوبكر، 2005م، ص293).

لاشك ان دراسة المنظمة قد خلت مرحلة جديد بتقدم البحث العلمي وإدراكه لتداخل العوامل البيئية المختلفة مع العوامل الداخلية للمنظمة وقد أسهمت نظرية النظام العام كثيراً في تطور الفكري الإداري.

يعرف النظام بعدة تعريفات منها مايلي (إسماعيل ، 2009، ص7).

1/ النظام هو مجموعة من الأشياء المترابطة بالعلاقات ولها خصائصها.

2/ النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تنتظم في تكوين كل معقد.

3/ النظام هو الهيكل الذي يضم مجموعة من الأشياء أو الاجراء المترابطة والمتكاملة والموجهة لتحقيق هدف مشتركة.

تعدد تعريفات المنظمة حسب المدارس الفكرية المختلفة، والمهتمين بدراسة منظمات الأعمال بصورة عامة، أو نتيجة الخلط في دلالة اللفظ.

فهناك من يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، وهناك من من يتعامل معها على انها إطار لجمع الأنشطة في وحدات وربطها بعلاقات سلطوية. ومع هذا يتصور البعض من منظري ( المنظمة ) أنها المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط إجتماعي، ويظهر أنهم راغبون الى التعامل معها كبناء إجتماعي منظم (السالم، 2002م ، ص16).

وقد عرفت المنظمة ايضاً على أنها (مجموعة من الناس، الذين ينسقون نشاطهم بوعي وإدراك من اجل بلوغ الأهداف مشتركة ) (علي، 2000م، ص6). أما من حيث وجهة نظر المدارس الإدارية، فقد عرفت المنظمة من قبل المدرسة الكلاسيكية أو البناء أولهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه وتعيين المسؤوليات والسلطان وتأسيس العلاقات، وعرفت المدرسة السلوكية بأنها (مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة) أما مدرسة النظم فعرفت بأنها: نظام أو وحدات إجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة، (الدهان، 2000م ، ص17).

ويمكن تحديد الإطار العام لمنظمة الأعمال بأنها (وحدة إقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد وعناصر الإنتاج) لتحويلها الى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات، بهدف إشباع حاجات ورغبات المجتمع (الصيرفي، 2003م، ص9).

هناك عدة مفاهيم للتنظيم حيث يستخدم البعض بمعنى تخطيط، والبعض الآخر بمعنى ترتيب - أي عكس فوضى - أي وضع كل شئ في مكانه المخصص له، ويعني التنظيم لدى البعض تصميم الهيكل التنظيمي (الهوربي، 2003م ، ص2).

أما في قاموس المورد القريب: نجد أن كلمة (Organization) تعني تنظيمياً أو نظاماً أو منظمة وتختلف عن ذلك في قواميس أخرى، ويزداد الإختلاف إذا نظرنا

تحت Organizes فنجد يعني: ينظم وينشئ أو يؤسس أو ينشئ منظمة (قاموس المورد القريب، 1972م ، ص 12).

أما قاموس إكسفورد الإنجليزي، نقلاً سيد الهواري عن، فإن الفعل ينظم يعني يكون شيئاً عضوياً متكاملًا ويعطي هيكلًا منظمًا، وقد اختلف علماء التنظيم بدءاً من هنري فايول الذي يرى أنه يعنى إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته، مثل: المورد الأولية والعدد ورأس المال والمستخدمين، وذهب آخرون إلى وصفه بأنه ترتيب منظم للمجهودات الجماعية أو تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق هدف أو تحليل النشاط (الهواري، 1997م ، ص 22).

ويقول قيس العبيدي، من البديهيات أن يتضمن الفكر الإداري موضوع التنظيم لأنه يعتبر الأساس لتوجيه أي بشرى يسعى لتحقيق غايات محددة (العبيدي، 1997م، ص 9).  
التنظيم هو الإطار الذي تتم في نطاقه العملية الإدارية (عبد، 1963م، ص 4).  
**أهمية الاتصال التنظيمي :**

مجتمع العصر الحديث هو مجتمع منظمات الأعمال إذ ظهرت أشكال مختلفة من هذه المنظمات بهدف تلبية الاحتياجات المختلفة للإنسان، ومن هذه المنظمات المنظمات الاقتصادية والتعليمية والإجتماعية وغيرها من المنظمات التي شملت مناحي الحياة كافة، فالطب تحول إلى منظمات أعمال كبيرة ناهيك عن وسائل الاتصال التي أصبحت من أكبر منظمات الأعمال، قيام هذه المنظمات وتطورها واستمرار وجودها دليل على حاجة المجتمع المعاصر لها وتلبيتها لهذه الحاجة وسيكون أسهل علينا فهم منظمات الأعمال القائمة ودورها في المجتمع المعاصر، فمن تطور المجتمعات وزيادة حجمها وتعقد حياتها ومع تطور الصناعة والتقنية ازداد دور المنظمات الاقتصادية الكبيرة في إنتاج وتوزيع المزيد من البضائع



وخدمات التي يطلبها المواطنون ويحتاجون لها وكبرت هذه المنظمات وامتد نشاطها عبر الحدود وعبر القارات وتقلص عددها في الوقت الذي تقلص فيه دورها منظمات الأعمال الصغيرة ناهيك دور الحرفي الفرد الذي كان يقوم بأعماله الاتصالية بشكل مباشر بكل من له علاقة بعمله من مستهلك أو مورد أو غير ذلك، وقلت أهمية كل أنواع العمليات التي تقوم بها المنظمات الصغيرة أو الأفراد في توفير احتياجات المواطنين وظهرت منظمات أعمال عملاقة تقوم بإنتاج السلع وتوزيعها لسد إحتياجات الأسواق المتنامية التي تسهم هي في خلقها ولتلبية رغبات للمواطنين تشارك هي في صناعتها، هذه المنظمات لا تستطيع الاستمرار في الوجود وفي أداء المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال سواء داخل البيئة التنظيمية للمنظمة أو في علاقتها مع المحيط. ماحدث في المنظمات الاقتصادية هو مثال لماحدث ويحدث في منظمات الأعمال الأخرى التي يوجد لها المجتمع لتلبية احتياجات والمنتامية والمتنوعة (الجوهر، 2014 م ، ص 29).

### **أهمية الاتصال داخل بيئة العمل لخصه في (الجوهر ، 2014 م ، ص30):**

1/الإسهام في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهات وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

2/ المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد على الرقي بالمنتجات الانتاجية المنظمة الأعمال.

3/مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.

4/ ابقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر على الأنشطة التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.

5/ الإسهام في امتصاص حالات عدم الرضاء حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون.

6/ توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطور منظمة الأعمال والرقى بها.

7/ الإسهام في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.

يعد التنظيم من أهم اركان النشاط الإداري إذ يلزم التخطيط ويتعادل معه في الأهمية. فكل من هذين العنصرين ينبع من الهدف ويقود إليه. وإذا كان الهدف هو الشيء ما تسعى الجماعة إليه وبلوغة، والتخطيط هو ما سوف تؤديه من أعمال حتى تصل الى ذلك الشيء، فإن التنظيم يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز تلك الأعمال وتوزيع الواجبات على أعضاء الجماعة بها يحقق التنسيق بين الجهود على طريقه بلوغ هذه الأهداف.

والتخطيط والتنظيم عنصران متشابكان فلا تخطيط ينجح من دون تنظيم للأجهزة التي سوف تقوم على وضع الخطة وتطبيعتها. كما ان التنظيم يؤثر في الخطة - فيدعمها أو يوهن أثرها - وفقاً لما يتسم به من دقة وإحكام ومدى ما يتصف به من تماسك. بل ان البعض يسمى الجهود التي تبذل نحو إقامة البنيان التنظيمي (التخطيط التنظيم) (العلاق، 2010م، ص 93-94).

تعد المنظمات ذات أهمية كبرى في المجتمعات، وخاصة في عالم اليوم ونظراً للعديد من المتغيرات الحديثة مثل تعاظم النشاط الإقتصادي، واستمرار الحاجة

لرؤوس الأموال الضخمة والرغبة في التوسع والإسراع في النمو، وتعود أهمية المنظمات الى أسباب رئيسة يمكن اجمالها بما يلي (علي ، وآخرون ، 1999م، ص23).

1/ تعد المنظمات الشكل المؤسسي المهيمن على المقدرات الاجتماعية الاقتصادية، والسياسية ويمتد تأثيرها الى قيمنا وعاداتنا الأسرية.

2/ تتبع أهمية المنظمات في الأعمال الصعبة التي لايمكن تنفيذها بشكل فردي، وخاصة مع تقدم المجتمعات وتطور التكنولوجيا مما يزيد تعقد الأعمال وزيادة كلفتها، مما يفرض وجود التعاون بين الأفراد والجماعات لإنشاء المشروعات الكبيرة التي تحتاجها في تنفيذ السدود والجسور.

3/ تعد المنظمات ذات كفاية وفاعلية، عند ما يتم إدارتها وفقاً للأسس الإدارية العلمية والعملية، وربما هذا هو السبب الرئيسي لغايات تنظيم الإنسان من خلال المنظمات.

يعتبر التنظيم من الأنشطة المهمة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات في المجتمع من أجل الوصول الى أهدافهم. وهو أحد أهم العناصر الداخلة في بناء وتطوير الحضارة المعاصرة. وبدونه يصعب تحقيق أهداف أي منظمة أي كان نوعها. وبذلك نجد الأهتمام به يزداد يوماً بعد يوم، كما تبدو آثاره واضحة في الأعمال الإقتصادية والمهنية والسياسية والإجتماعية وذلك في سبيل إيجاد نظرية تنظيمية متكاملة تعمل على نجاح المنظمات (إسماعيل، 2008م، ص8).

هناك أهمية قصوى للاتصال في المجال التنظيمي نظراً لاهتمام الإدارة بوصول رسائلها وتعليماتها للعاملين بالتنظيم، أهمها أيضاً بالاتصالات المتجهة إلى أعلى والتي يمكن بها الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد وسير الأداء خارجاً لأقسام، بالإضافة الى الاتصالات الخارجية القادمة من البيئة الخارجية كالمساهمين

والمستهلكين والموردين والمجتمع والحكومة. إن أهم الوظائف الأساسية للتنظيم تلك الخاصة بتسهيل تدفق المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وبالتالي تعتبر الاتصالات المصدر الأساسي للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات، ويلاحظ أن المدير يعتمد في قراره على البيانات القادمة إليه من المراكز أو النظم الفرعية المختلفة وهذا لا يتم إلا عن طريق الاتصال، وقد ذكرنا في موضع سابق من هذا الكتاب أنه على قدر كفاءة نظام الاتصال السائد داخل المنظمة أو بين الأنظمة الخارجية بالبيئة من حولها تأتي كفاءة استخدام الإدارة لمنهج النظم كأحد المناهج الفاعلة لحل المشكلات الإدارية بالمنظمة (إسماعيل ، 2008م، ص 27).

#### أهداف الاتصال التنظيمي (إدريس ، 2005م ، ص291\_292).

1/ التدرج الهرمي للأهداف: هنال ثلاثة مستويات للأهداف والتي تأخذ شكل التدرج الهرمي في أي منظمة وتشمل على الأهداف الاستراتيجية والتي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي طويل الإجل (مثل ذلك تنمية خطوط منتجات جديدة في منظمة صناعة، والتوسع في الحصة السوقية). والأهداف التكتيكية والتي تتعلق بالتخطيط التكتيكي على مستوى الإدارية الوسطى (مثل ذلك زيادة حجم المبيعات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة ، وتنويع مصادر التوريد بما يحقق الشراء بالسعر والجودة المناسبين). وأخيراً الأهداف التشغيلية والتي تتعلق بعشرات الخطط التنفيذية المرتبطة بالأداء التشغيلي سواء في نشاط الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الموارد البشرية ( مثل ذلك تنفيذ جداول الإنتاج الشهرية بما يحقق زيادة بنسبة 10% عن الفترة السابقة، وزيادة حجم مبيعات المنطقة بمعدل 10% مقارنة بمبيعات الشهر الماضي).

2/ أنواع الأهداف: تتعدد أنواع الأهداف التي تسعى الى تحقيقها منظمات الأعمال الهادفة الى الربح تشمل مجالات عديدة وذلك كمايلي (على سبيل المثال):

أ/ الربحية: أى زيادة معدل الربحية الناتج عن الفرق بين إيرادات المنظمة والتكاليف لحجم مبيعاتها خلال فترة زمنية.

ب/العائد من الأستثمار: أى زياد معدل العائد على الأموال المستثمرين في المنظمة.

ج/ المبيعات: أى زيادة معدل النمو في المبيعات من منتج معين خلال فترة زمنية معينة.

د/ الحصة السوقية: أى زيادة حجم نصيب الشركة من السوق الكلي مقارنة بالفترات الزمنية السابقة أو بالمنافسين.

هـ/ الجودة: تحسين مستوى جودة السلعة أو الخدمة من جهة نظر العملاء.

ز/ التطوير الابتكار في المنتجات: أى تطوير المنتجات الحالية سواء كانت سلع أو خدمات، أو تقديم منتجات جديدة تقابل إحتياجات ورغبات السوق، وتدعم المركز التنافسي للمنظمة، وتحقق الميزة التنافسية في السوق.

ف/المسؤولية الإجتماعية: أى السعي الى تحقيق أهداف تتعلق أهداف تتعلق بالمسؤولية الإجتماعية للمنظمة في المجتمع مثل حماية البيئة، وتحسين جودة الحياة، وتنمية المجتمع المحلي.

3/وضع الأهداف: إن عملية وضع صياغة أهداف المنظمة عملية ليست سهلة خاصة وأن للمنظمات أهداف متعددة التي تتصف بالتفاعل وأحياناً بالتعارض فإن أهداف العائد على الأستثمار قد تتعارض مع أهداف الأرتقاء بالجودة في المنتجات من جهة نظر العملاء.

للمنظمات بصورة عامة أربعة أهداف رئيسة (السالم ، 2000م، ص18).

1/ الكفاية في تحقيق أهداف وحاجات المجتمع الذي تعمل في كفه.

2/ تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها.

3/ الأهتمام بالمجتمع وضمان أستقراره وبقاءه.

4/ تحقيق إشباع حاجات ورغبات العاملين ومن ضمنها:

أ/ الأستقرار الوظيفي للفرد العامل.

ب/ الحاجة للعلاقات الإجتماعية والدعم الإجتماعي.

ج/ الحاجة للسيطرة على الاخرين او الاعتماد عليهم.د/ الحاجة للنمو الشخصي

وتحقيق الذات في مجال معي.

## المبحث الثاني:

### مبادئ ووظائف وخصائص الاتصال التنظيمي

مبادئ الاتصال التنظيمي (العلاق ،2010م ، ص 99- 101):

1/مبدأ الوظيفة: التنظيم بحسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين.

2/مبدأ التخصص: الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال في وحدات إدارية.

3/ مبدأ التنسيق: الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منظمي للعمليات وتكوين اللجان المناسبة.

4/مبدأ الاهتمام الملائم: إعطاء الأهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع الى مستوى أعلى.

5/مبدأ وحدة الهدف: أهداف وحدة إدارية تستمد منه وتؤدي الى تحقيق الأهداف العليا.

6/ مبدأ وحدة الرئاسة: لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من شخص واحد.

7/مبدأ الرئاسة الوظيفة: لا يمكن لأي رئيس ان يفهم في جميع الأمور، ولذلك يتخصص الرؤساء في نوع الإشراف (تايلور).

8/ مبدأ نطاق الإشراف: لا يزيد عدد المرؤوسين عن سبعة لايقبل عن ثلاثة إلا في حالات خاصة.

9/ مبدأ التسلسل الرئاسي: الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب.

10/ مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.

- 11/ مبدأ مركزية السلطة وتفويضها: تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد ويتم إعطاء الحق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان.
- 12/ مبدأ التوازن: يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوي ما أمكن ذلك.
- 13/ مبدأ المرونة: إمكانية التنظيم على استيعاب تغييرات دون الحاجة إلى إعادة تنظيم.
- 14/ مبدأ نطاق الإدارة: هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل للإدارته (تتبع الفدرالية).
- 15/ مبدأ الرقابة: فصل وحدات الرقابة وحدات غير وحدات التنفيذ.
- 16/ مبدأ التوصيف المكتوب: توصيف الوظائف وتوصيف شاغلي الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 17/ مبدأ الاستمرار والتطوير: نظراً على المستقبل وما يتطلبه من تطوير في الهيكل التنظيمي وفي الإداريين، ويجب أن يكون هناك مجال لخلق صف ثان من المديرين القادرين على إحلال المديرين الحاليين.
- 18/ مبدأ المشورة: لا يمكن أن تتوفر المعرفة الكاملة في شخص ما ولذلك ينبغي توفير نظام للمشورة للإدارة العليا.
- 19/ مبدأ الترشيح: تحكّم العقل في التصميم الهيكلي وتطوير الهيئة الإدارية.
- 20/ مبدأ الفاعلية: الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام والأبعاد التنظيمية.



ويورد العلونة مجموعة من المبادئ لقياس فعالية المنظمات نوردها فيما يلي  
(العلونة، 2003م، ص 127-129):

أ/ مبدأ الحصول على المصادر: يعني مقدرة المنظمة في الحصول على الكميات المناسبة من المصادر البيئية الضرورية التي تحتاجها المنظمة. كما يمكن مقارنة فعالية المنظمات المختلفة ومقارنتها، وان كانت تعمل في أنشطة مختلفة وكلما نجحت المنظمة في الحصول على المصادر التي تحتاجها، تمكنت من البقاء والأستمرار. وينبغي على المنظمة أن تتجح في استنثار البيئة الخارجية، بحيث تستطيع المنظمة الحصول منها على المصادر بأقل تكلفة كما ينبغي عليها أن تدرك خصائص البيئة الخارجية حتي تتجح في التعامل معها. ومن ثم تبني قدرة المنظمة على كيفية الأستفادة الكاملة مما هو متوفر من مصادر، أي أستخدامها بكفاءة بالإضافة إلى ذلك لابد من القدرة للمنظمة في صيانة وتشغيل عملياتها الداخلية والمرونة في مواجهة أي تغيرات تحدث بالبيئة.

ب/ قياس الفعالية فهو مبدأ العمليات الداخلية: ويعني هذا المبدأ أن المنظمة إذا أرادت تحقيق الفعالية في أدائها لابد لها أن تحسن إدارة عملياتها الداخلية بكفاءة، والمنظمة الفعالة وفق هذا المبدأ هي المنظمة التي تستطيع من إدارة عملياتها الداخلية بكفاءة بمعنى لابدلها القدرة في رفع كفاءة عملياتها الداخلية. ويتطلب ذلك أيضاً أن تكون المنظمة قادرة على إشباع حاجات موظفيها (عمالها) حتى تستطيع أن تحقق الدفع لهم، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجيتهم. هذا المبدأ يركز على المنظمة بالداخل فيركز على الموظفين وعلاقتهم بالمنظمة مع تحسين ظروف العمل الداخلية. ويتمثل الاهتمام في المبدأ بالعاملين والعمل الجماعي و فرق العمل وحسن العلاقة بين العاملين والإدارة، ورفع كفاءة الاتصال واتخاذ القرارات ، ووفق هذا المبدأ يتم تحقيق الفعالية من خلال رفع كفاءة العمليات الداخلية.

ج/فهو مبدأ الجمهور: والمقصود بالجمهور، أي جمهور المنظمة والمراد به الأطراف التي لها مصلحة بالمنظمة سواء أكانت داخل المنظمة أم خارجها (العاملين بها، إدارتها، أصحابها، عملائها، مورديها) ولا بد للإدارة أن تعمل على تحقيق أهداف هذا الجمهور، ومتى ماكانت المنظمة قادرة على إرضاء كل هذه الأطراف، كانت المنظمة فعالة ولا بد للمنظمة من إدراك وجهة نظرهم ودراستها والعمل على الاستجابة لرغباتهم والموازنة بينها بحيث تمكن نفسها من كسب هذا الجمهور.

**وظائف الاتصال التنظيمي (إدريس ، 2005 م ، ص 43-44):**

أ/ وظيفة الإنتاج: وتتطوي على كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتصميم المنتج (سلعة أو خدمة ) ، وتشغيل الموارد وتحويلها، وتحديد المواصفات الخاصة بالجودة ، وجدولة الإنتاج، والرقابة على الجودة، والصيانة للمعدات، والإجلا والتجديد للمعدات، وذلك الإنتاج المنتج النهائي وفقاً لجدوال زمنية معينة.

ب/ وظيفة البحوث والتطوير: وتضم كافة الأنشطة الخاصة بالبحوث والتطوير والتي تتعلق بالمنتجات والعمليات الإنتاجية من الناحية الفنية مثل التصميم، والخصائص، والشكل، والجودة والموديل، والتكاليف، واقتصاديات التشغيل، وتكنولوجيا الإنتاج غيرها.

ج/ وظيفة التسويق: وتضم كافة الأنشطة والأعمال التي تتعلق بتدفق المنتجات الى السوق وذلك من تخطيط المنتج والتعبئة والتغليف والتسعير، والتميز، والترويج والتوزيع والبيع ، والنقل، والتخزين وبعوث السوق.

د/ الوظيفة المالية: وتتعلق بكافة الأنشطة المالية الخاصة بتدبير الإحتياجات المالية، وتحديد مجالات استخدامها، وإعداد الميزانيات، وتحصيل الفواتير، ودفع الأجور والمرتببات والحوافز.

هـ/ وظيفة الأفراد : وتضم كافة الأعمال الخاصة بإدارة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وأنتداب، وتقييم اداء، وتدريب، وتخطيط قوي عاملة وغير ذلك.

و/ وظيفة العلاقات العامة: وتضم كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوثيق الصلة والعلاقات بين المنظمة والرأي العام، وأنواع الجماهير المختلفة الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمنظمة مثل الموظفين والعمال والموردين، والوسطاء، والأجهزة الحكومية.

وحتى تقوم بأداء أعمالها وتحقيق أهدافها لابد من ممارسة مجموعة من الوظائف، وهي كما يسميها بعض الكُتاب الوظائف المشروعة المتمثلة في وظائف الإنتاج والشراء والتسويق "البيع" والتخزين وإدارة الأموال وإدارة الأفراد والعلاقات العامة والبحث والتطوير، وهي والوظائف الرئيسية بالمنظمة والتي يتولى إدارتها مديرو الإدارات. وهذه الوظائف تتكامل جميعها تحقيقاً لهدف المنظمة (إسماعيل، 2008م، ص 83).

**يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً أساسياً، لا بد من النظر الى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي(خرف الله، ونخبة من الأساتذة 2006م، ص 16):**

1/ وظيفة الإنتاج: إسهام الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيت ديفير "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المنهي والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل" فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

2/ وظيفة الإبداع: الإبداع هو أشياء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً للمقاومة التي تبديها جميع الأطر للتغيير، ولهذه الوظيفة بعدين هما:

أ/ تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات.

ب/عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.من هنا يتضح أن الابداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وابداعات جديدة .

3/ وظيفة الصيانة: حفظ الذات وما يتعلق بها تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم لضمان الاستمرارية الوظيفية الإنتاجية والابداعية.

4/ وظيفة التبليغ: بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني يمكن تبليغ تقارير - تنفيذ - شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة.

5/ وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق المعلومات.

كل إداري يحتاج الى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع ، فالمدير يحتاج إقناع موظفيه الإقناع بأهمية الإنتاج ، فوظيفة الإقناع تحتاج الى جو مناسب ومكان مناسب ، مما يجعل الإقناع والافتتاح أوسع لترك انطباع أحسن.

**خصائص الاتصال التنظيمي: للمنظمات عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها وهي (علي، 2000م، ص 17-18).**

1/الاهلية: شكليات وإجراءات التأسس القانونية، وأن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.

2/ النظام الداخلي: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ، ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.

3/ القيادة: كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.

4/ التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.

5/ خدمة المجتمع: وهي تُعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحملها الإدارة ، فإنه من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط ، بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.

6/ الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل، والذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة، وتسلسل السلطة، وخطوط الاتصال.

أن التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه على طريق بلوغ الهدف المشترك الذي يسعى إليه كل منهما. ورغم ذلك ، فإن هناك ملامح أخرى تميز التنظيم ، والتي أجمع عليها رجال الفكر الإداري بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم .ومن أهم هذه الملامح مايلي (العلاق ،2010، ص، 96 - 99).

1/ وحدة القيادة: إن حُسن التنظيم يقضي أن يخضع المرؤوس لأكثر من رئيس واحد. فالمرؤوس يُبدع أكثر عندما يكون له رئيس واحد وليس عدة رؤساء. فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المرؤوس لأوامر رئيسية بشكل أكفأ. ووحدة القيادة تضمن أيضاً عدم تضارب الأوامر والتعليمات، لأن مثل لهذا التضارب قد يخلق فوضى في المنظمة.

2/ تسلسل القيادة: إن حُسن التنظيم يقضي أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. والمرؤوس قد يكون رئيساً لآخر. وعلى ذلك لابد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفعها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها في أسرع وقت.

3/ أولوية الأنشطة: إن التنظيم الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها. فالأهم ثم المهم هو مبدأ من مبادئ التنظيم الفعال. مثلاً، إذا كانت وظيفة العلاقات العامة غاية في الأهمية ، بمعنى أن العلاقات العامة هي التي تعزز سمعة المنظمة ، فإنه ينبغي إبراز وظيفة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي وإعطائها الأهمية التي تستحقها ، وهكذا.

4/ عدم الإسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفه عالية تتحملها المنظمة. ولا شك أيضاً أن مجرد التوفير يجب ألا ينظر إليه كهدف، وإنما المقصود هو توفير ما ينبغي توفيره. ويعتبر التنظيم الجيد أداة فاعلة لمنع الإسراف والهدر، ويؤدي بالتأكيد إلى تقليص التكاليف. فالتنظيم الجيد يحدد ويرسم ويقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

5/ النطاق المناسب للإشراف: بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وإمكاناته. ويخضع نطاق الإشراف إلى جملة عوامل في مقدمتها طبيعة العمل في المنظمة.

6/ الوضوح في تحديد المسؤوليات: لتجنب الفوضى والإرباك ، ولكي تكون المنظمة قادرة على مكافأة المجد ومحاسبة المسيء، وحتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح لا لبس فيه ولا غموض، لا بد من أن تكون المسؤوليات محددة بوضوح تام ، ومفهومة ، ومعلنة.

7/ المرونة والبساطة: إن التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل وفقاً لمقتضيات التطور دون أن يحدث تغيير جذري في معالمه الأصلية. وينبغي أن يكون التنظيم بسيطاً لا تعقيد فيه.

8/ استقرار التنظيم: بمعنى أنه يجب تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان تلك الأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.

9/ التعاون بين العاملين: إن تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل هو عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على بقاء المنظمة. والتنظيم الجيد هو الذي يوفر مناخاً مشجعاً لتفاعل وتضافر جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة.

10/ مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات: ذلك لأن لكل إنسان طاقة لا يستطيع أن يتجاوزها ، ولا ينبغي أن يُحمّل الإنسان بأكثر من طاقته. والتنظيم ليس مجرد رسم على ورق ووصف مكتوب، بل هو تفاعل يتم بين الواجبات والقدرات البشرية. لهذا لا بد من دراسة قدرات أعضاء التنظيم - كل منهم على حدة - ثم تحميل الواحد منهم على الواجبات التي يقدر عليها وحدها.

11/ شبكة فعالة للاتصالات: يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق تقف في سبيل انسياب المعلومات. كما ينبغي وجود خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل عضو في التنظيم بالنسبة لمن يعلوه. وللمنظمات خصائص مختلفة، أهم هذه الخصائص هي (الجودة، 2014 م، ص15).

أ/ تقسيم العمل، القوة التنظيمية، مسؤوليات الاتصال.

ب/ وجود مركز أو مراكز قوة لمراقبة مواد المنظمة وتوجيهات لتحقيق الأهداف وتقييم الاداء وقياس الفعالية وإعادة التنظيم.

ج/الاحلال المستمر للطاقة البشرية بالمنظمة ويشمل هذا الترقية والتدريب والنقل والفصل وغيرها.

د/ وجود من الأهداف ذات ترتيب وأولويات محددة للمنظمة.

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها النظم نوردها فيما يلي (إسماعيل، 2009م، ص 13 - 16).

1/ أي نظام يتكون من مجموعة من الجزئيات أو العناصر تتفاعل فيما بينها بمعنى أنها في حركة دائمة.

2/ أي نظام لا بد أن يكون له هدف معين يتم تفاعل جزئياته لتحقيق هذا الهدف.

3/ لكل عناصر النظام علاقات فيما بينها "بعضها البعض" وهذه العلاقات يصعب حصرها ، كما تكون لها علاقات مع البيئة الخارجية إذا كان النظام يتفاعل مع البيئة الخارجية.

4/ حدوث أي اضطراب بين هذه العناصر في علاقاتها ينتقل أثره على كل أجزاء النظام وبالتالي يؤثر في أهداف النظام تأثيراً مباشراً، كما أن هذا الاضطراب سوف يؤثر مهما كان خفيفاً " مثل رمي قطعة تباشير في البحر" سواء كان سلباً أو إيجاباً وبالتالي سيؤثر في العناصر الأخرى وبالتالي سيؤثر أيضاً في هدف النظام ، كالآلم في أي عضو من جسم الإنسان يؤثر في كامل الجسم، وذلك لقول الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث " مثل المؤمنين في توادهم تراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمى".

5/ المتابعة: كلما تم اكتشاف الاضطراب في وقت مبكر يمكن تقليل أثره وعلاجه في الوقت المناسب والاستفادة منه.



6/ أي نظام له مدخلات وله مخرجات وتتم بداخله تفاعلات وله تغذية مرتدة.

7/ الأنظمة التي تتفاعل مع البيئة الخارجية بحيث تؤثر فيها وبها وهي الأنظمة المفتوحة، أما الأنظمة المغلقة على نفسها فهي التي تجردها لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة من حولها " منعزلة " فهي الأنظمة المغلقة ونجدها قليلة كـ بعض الأنظمة الكونية .

8/ التكامل حيث يميل النظام بطبيعته إلى التكامل فيما بينه من جهة " بين عناصره المختلفة " ثم يتكامل من جهة أخرى مع البيئة المحيطة به، بحيث لا يوجد هناك نظام منعزل وإنما نجد دائماً النظام يتفاعل مع أجزائه من جهة ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى ، وبالتالي لا بد من النظرة المتكاملة للنظام عند الكشف عليه .

9/ حدود النظام وبما أن الحدود تتنافى مع التكامل فبالنظرة تكون حدود النظام نسبية وليست مطلقة، حيث تحكم علاقاته الداخلية من جهة وعلاقاته مع البيئة الخارجية من جهة أخرى، وهذه الحدود نجدها قابلة للتجزئة " حدود كل نظام فرعي " " حدود النظام الداخلية " " حدود تعامله مع البيئة الخارجية " .

10/ حيث أن النظام يتفاعل فيما بينه ويتفاعل مع البيئة الخارجية وبالتالي لا بد من إيجاد نظام سليم للاتصال بمكوناته من جهة وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى ، بمعنى لابد من تناسب وسيلة الاتصال وتوافقها مع البيئة الخارجية.

11/ من خصائص النظام المفتوح أنه يقوم بتحويل مدخلاته لإنتاج شئ يفيد الأنظمة الأخرى كالمصنع الذي يأخذ مدخلاته من البيئة من حوله ثم يقوم بتحويلها إلى منتجات يمد بها البيئة.

تتشارك المنظمات بالعديد من الخصائص الا ان الخصائص التالية تمتلك تأثيرات بارزة في إنتاجيتها (السالم، 1988م، ص14- 17).

أ/ تدرج الصلاحية : لا يتم أداء العمل أو ممارسته داخل المنظمة بشكل عشوائي أو كفي بل وفق تقسيمات معينة وتسلسل محدد من حيث الصلاحيات والمسؤوليات. ففي كل منظمة هناك أشخاص ينفذون أوامر وتعليمات الآخرين، كما أن المجموعة الأخيرة تستلم التوجيهات والتعليمات والمستويات الإدارية العليا. هذا هو باختصار ما نعنيه بتسلسل أو تدرج الصلاحية . وقد يأخذ هذا التسلسل في بعض المنشآت ثمانية مستويات أو أكثر وقد لا يتجاوز الأثنين في بعضها الآخر. وأسباب التفاوت عديدة ولاشك. فطبيعة عمل المنشآت ، عائدتها الإدارية ، أهدافها ، حجمها إضافة للفلسفة القيادية لدى إدارتها العليا، كلها تؤثر في عدد المستويات الإدارية أو التنظيمية. هذا وبشكل الأفراد ، وكذلك المجموعات (كاللجان مثلاً ) اجزاء معينة في هذا التدرج.

ب/ القواعد والإجراءات، السيطرة وأدوات التطوير: كما تمتلك المنظمات (بغض النظر عن درجة كفاءتها ودقة تنظيمها) قواعد وإجراءات وأدوات سيطرة تطوير. فهناك العديد من القواعد الرسمية التي تصدرها أو تدعمها المنظمة. في الجامعة مثلاً هناك دائماً القواعد الخاصة بتنظيم سلوكية الطلبة داخل الحرم الجامعي والزي الجامعي الموحد في الجامعات العراقية مثال لذلك. وإلى جانب هذه القواعد هناك قواعد غير رسمية وهي التي تنتشرها أو تدعمها المجموعات أو التنظيمات غير الرسمية. كما تمتلك المنظمات إجراءات تشغيلية لبعض الأعمال وكذلك أدوات سيطرة أو رقابة. فالإجراءات التشغيلية لبعض الأعمال تعني الطرق المحددة (والمتفق عليها بين المدير والموظف مثلاً) لأساليب الاستجابة لمشاكل متكررة في مواقف معينة. على سبيل المثال قيام مأمور المخزن في منشأة إنتاجية بإعادة طلب مواد احتياطية معينة

عند انخفاض تخزينها عن الحد الأدنى. فهو هنا يمارس معيار إجرائي متفق عليه مسبقاً. وبموجب لاداعي للرجوع مأمور المخزن الى رئيسه المباشر ( مدير المخازن، أو مدير الانتاج أو المدير العام مثلاً ) لغرض معرفة ما يجب عمله ازاء هذه الحالة. وفي الواقع، أن هذه المعايير الاجرائية التشغيلية ( عن طريق تحديدها لخطوات متكررة بشأن الاستجابة لموضوع معين ) تزيد من كفاءة المنظمة وتقلل بشكل كبير الوقت المخصص للإشراف المباشر من قبل الرؤساء.

اما السيطرة أو الرقابة فتعرف بكونها التأكد من أن ما تم أو تحقق مطابق لما تم أتمامه أو إنجازه . كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة المقاييس الخاصة بتحديد مسارات سلوك معين (فرد ، ماكينة أو آله، المنظمة ككل ) .ومن بين أدوات الرقابة أو السيطرة الكشوفات المالية المختلفة والتقارير الخاصة بمقارنة التكاليف الفعلية التشغيلية مع الكلف المعيارية.وتستمد هذه الوسائل الرقابة قيمتها بكونها وسائل أساسية بواسطتها تبقى المنظمة على مقربة من أهدافها المخططة كما تسهم في أخبار مراكز اتخاذ القرارات بالانحرافات وأنواعها ودرجتها المعينة. وفي ضوء ذلك تقوم الادارة باتخاذ العمل أو القرار المناسب.

أما أدوات ووسائل التطوير فهي الوسائل النمطية نسبياً والتي يمكن التوصل بواسطتها إلى غايات معينة. فإذا كان نظام الإنتاج مثلاً في منشآت ما غير كقوة قد تلجأ الإدارة إلى أدوات بحوث العمليات بهدف زيادة الكفاءة. وإذا وجد أن معنويات الأفراد منخفضة وانهم ينفرون أو يبتعدون عن العمل فقد تنتج الإدارة الى وسائل أو تقنيات العلة السلوكية بهدف تحسين المعنويات. وضمن تصور معين ، فإن التقنية الحديثة للإنتاج،هي وسيلة في حد ذاتها، وكذا الحال بالنسبة للتسويق الحديث، أو الإدارة المالية.فالوسائل ممكن أن تكون متطورة تماماً وتحتاج في أغلب الاحيان إلى

اشخاص ماهرين لتشغيلها.ماتتضمن الوسائل العديد من القواعد والإجراءات والسيطرة.

ج/ رسمية الاتصالات:خنتلف اللغة المستخدمة في المصنع عن تلك المستخدمة في المنزل أو في الاجواء الإجتماعية البعيدة عن العمل .ففي المنظمة فإن عمل الفرد يرتبط بقوة بإعمال الآخرين. وفي بيئة كهذه فإن استخدام كلمات معينة ومصطلحات مرتبطة بالعمل من شأنه تقليل الغموض وحالات سوء الفهم . وعليه أن رسمية اللغة يصبح شيئاً أساسياً لتسريع الاتصالات.فحينما يملى الطبيب توجيهات للممرضة بشأن نوعية العلاج لأحد المرضى يتوجب على الممرضة أن تعرف تماماً ماذا اراد الطبيب. وفي الغالب ،وبهدف تحديد المسؤوليات وزيادة الوضوح بين أعضاء المنظمة يلجأ إلى الاتصالات المكتوبة.أما مفردات المناقشات بين الأعضاء فتكون رسمية في الغالب ومرتبطة بالعمل الى جانب كونها تمتاز بالدقة ايضاً.

## المبحث الثالث :

مستويات وعناصر ومكونات الاتصال التنظيمي :

مستويات الاتصال التنظيمي :

1/ رفع الشكاوي: أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشرة أو إلى المدير المعني أو المدير العام.

2/ أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الإجتماعية الرسمية وغير الرسمية.

3/ تعبئة الاستبيانات والمقابلات عند الانتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها.

4/ مكتب الشكاوي: وهو أسلوب مهم يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة، بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين (أبوسمرة، 2009م، ص 47 - 48).

مكونات الاتصال التنظيمي :

تتكون المنظمة من خمسة مكونات رئيسية تشمل الأهداف والأفراد والمهمة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، ولعلها تتكامل كلها مع بعضها البعض في تفاعل تام في سبيل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها. الشكل الآتي يوضح هذه المكونات الخمس والعلاقات فيما بينها (إسماعيل، 2009م، ص 121 - 122).

أولاً: هدف المنظمة: ويمثل الهدف الغاية التي من أجلها قامت المنظمة وتعمل من أجلها أيضاً ، وقد يتفرع هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف. وسوف يتم تناولها

تفصيلاً في هذا الفصل من حيث مفهوم الهدف وأنواع الأهداف وفعالية المنظمة متعرضين إلى أهمية الأهداف وهيكلتها بالمنظمة.

ثانياً :المهمة: ومتى ماتم تحديد هدف المنظمة المطلوب القيام بها، لتحقيق هذا الهدف وتتناول كيفية الأداء المطلوب والأنشطة المطلوب القيام بها ، وبالتالي توضيح الخطط وطرق وقواعد العمل .

ثالثاً :الأفراد: ولاشك أن الموارد البشرية أو الأفراد يمثلون المكون الأهم والأغلي في المنظمة ، وقيمة بعض كُتاب الإدارة من حيث الأهمية للمنظمة: لأنه يشكل (85%) من حيث الأهمية النسبية بين مكونات المنظمة الأخرى .ولا شك أن العصر أو المورد البشري هو الأهم والجندي المجهول خلف كل إنجاز حققته المنظمات بالمجتمع،وما التطور الهائل في التكنولوجيا إلا من جهد وإدارة العنصر والمورد البشري .

رابعاً : الهيكل التنظيمي: ويمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تعمل من خلاله المنظمة ، وهو يحوي أقسام وإدارة المنظمة ووحدات المنظمة التي تقوم بتنفيذ المهام والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: التكنولوجيا: تعتبر العنصر المكمل لهذه الحلقة وهو بما يحوي من آليات وأجهزة ومعدات وطرق عمل ومعلومات ومعارف وسبل اتصال ، وتعتبر الأداة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف مستخدمة الأفراد بعد تحديد مهامهم وتوزيعها وفق الهيكل التنظيمي الفعال.

ويوضح المخطط أن بيئة النظام هي الأخرى متغيرة لذلك تظهر في شكل خطوط غير منتظمة وفيما يلي مكونات النظام (علي، 1981م، ص 10- 16).

1/ المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه. وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالمخامات والطاقة والمعلومات والآلات. ويلاحظ أن مدخلات النظام غير متجانسة، كما أن تلك المدخلات ما هي إلا مخرجات نظم أخرى سواء أكانت تلك النظم موجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام. وتعتبر المدخلات قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية. وتنقسم المدخلات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أ/ المدخلات التتابعية: تعتبر المدخلات التتابعية أو المتسلسلة مخرجات نظم أخرى سابقة للنظام المعين والتي تربطها بالنظام علاقة مباشرة أو تتابعية مثل علاقة المشتريات بنظام الإنتاج، فالمنظمة الصناعية على سبيل المثال تعتبر نظاماً تحويلياً يقوم بتحويل عوامل الإنتاج المختلفة مثل (العمل والخامات والأموال وغيرها) إلى منتجات يمكن تسويقها.

ب/ المدخلات العشوائية: توصف المدخلات بأنها عشوائية إذا ما توافرت للنظام عدة بدائل. وتلك البدائل تخضع للتوزيع الاحتمالي، أي أن النظام في حالة عدم تأكد بشأن أي من المدخلات التي سوف يستخدمها وبالتالي يجب على النظام اتخاذ قرار بشأن تحديد أي من تلك البدائل سوف يتم استخدامها وذلك في ضوء كل من التوزيع الاحتمالي ومعيار القرار إذا ما كان تعظيم أو تدنية فعلي سبيل المثال قد تكون مدخلات النظام الإنتاجي بشأن بعض العناصر في شكل بديلين هما الشراء أو التصنيع.

2/ العمليات التحويلية: تتحول المدخلات إلى مخرجات عن طريق العمليات التحويلية، ومن ثم فإن هذه العمليات قد تكون في شكل آلة أو إنسان أو حاسوب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المنظمة. وعادة ما تقوم الإدارة في المنظمات بتصميم العمليات التحويلية وبالتالي فإن هذه العمليات نظراً لوضوحها عادة ما

تسمى الصندوق الابيض (white box)، غير أن في بعض الأحوال تكون عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات غير معروفة على وجه الدقة نظراً لتعقدها. ويطلق على هذه الحالة الصندوق الأسود (Black box) وقد لا يستطيع المديرون في المنظمات الكبيرة تحديد العلاقات التبادلية التي تربط المكونات المختلفة للنظام، ومن ثم عدم قدرة العلاقات على تحديد إسهاماتها في تحقيق الربح وما تم تحقيقه فعلاً فإننا غالباً لا نستطيع معرفة إذا كان الربح راجعاً إلى الجودة أو التعبئة أو قنوات التوزيع أو خدمات العملاء أو الإعلان أو السعر أو تصميم المنتج أو غيرها من العوامل ، ونظراً لأن معظم الوظائف الإدارية تتطوي على عمليات تحويلية يصعب تحديدها .وتعريفها تفصيلاً فإن الكثير من هذه العمليات ينطبق عليها مفهوم الصندوق الأسود.

3/ المخرجات: قد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات مادية أو خدمات أو معلومات أو غيرها وتعتبر المخرجات ناتج العمليات التحويلية، وبمعنى آخر فإن مخرجات النظام ترتبط ارتباطاً قوياً كما ذكرنا من قبل فإن مخرجات إحدى النظم قد تكون مدخلات نظام آخر حيث تجري عليها العمليات التحويلية بدورها لكي تصبح مخرجات جديدة ، وهكذا يمكن تصنيف مخرجات النظم إلى ثلاثة أنواع هي:

د/ مخرجات يتم استهلاكها بواسطة أنظمة أخرى : مخرجات إحدى النظم الصناعية مثلاً قد يتم بيعها إلى العملاء ليقوموا باستهلاكها أو إجراء مزيد من العمليات التحويلية عليها في حين أن مخرجات المستشفى الجامعي يتم تقديمها مباشرة إلى العملاء النهائي لها.

ب/ مخرجات يتم استهلاكها داخل نفس النظام فالوحدات الناتجة عن إحدى العمليات التصنيعية يتم إعادة تصنيعها مرة أخرى كما أن مخرجات النظام الفرعي



للحواسيب في إحدى البنوك أو المستشفيات قد تستخدم أيضاً بواسطة النظام نفسه بغرض تحسين أدائه.

ج/ مخرجات يتم التخلص منها في شكل نفايات أو عوادم تدخل في البيئة الطبيعية للنظام (كالهواء والماء والتربة وغيرها ) ، وتعمل على تلوئتها وتعتبر تدنية هذا النوع من المخرجات من التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة .

4/ التغذية المرتدة: حيث إن النظام يتضمن مجموعة من الأجزاء تتفاعل مع بعضها للحصول على المخرجات التي يتم تقديمها إلى نظم أخرى فإن رد فعل تلك النظم تجاه تلك المخرجات يقدم معلومات للنظام المعين عن كيفية إستقبال النظم الأخرى لمخرجاتها. بهذا المعنى فإن تلك المعلومات تعتبر أداة يستخدمها النظام لتحقيق الرقابة على ادائه وتلك المعلومات يطلق عليها المعلومات المرتدة ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى نوعين هما:

أ/ المعلومات المرتدة التصحيحية: يقصد بالمعلومات المرتدة التصحيحية إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح ومثال على ذلك شكاوي المستهلكين من عدم مطابقة المنتج أو الخدمة بما هو مدون على العبوة ، فعلى سبيل المثال إذا دخلت إحدى المطاعم وطلبت دجاجاً مشوياً وأتى إليك النادل بلحم فإنك سوف تطلب منه أن يأخذه ويأتي إليك بما طلبته، أي أن الرسالة أو المعلومات التي أبلغتها إياه سوف تؤدي إلى تصحيح الوضع .

ب/ المعلومات المرتدة التطويرية: إذا ما أدت المعلومات المرتدة إلى تطوير في الأداء أو تغيير في الهدف أو التوصيل إلى طرق جديدة في الأداء فإننا نطلق عليها معلومات مرتدة تطويرية. فعلى سبيل المثال إحتياجات منظمات الأعمال الخاصة سواء أكانت سودانية أو أجنبية إلى خريج كلية إقتصاد يجيد الإنجليزية في

المعاملات المختلفة في مجال الأعمال ، مثل تلك المعلومة التي أدت إلى قيام كلية الإقتصاد جامعة الخرطوم بإنشاء وحدة التعليم باللغة الإنجليزية.

5/ العلاقات: تمثل العلاقات الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض، وأيضاً ربط النظام ببيئته .

**عناصر التنظيم** (إسماعيل، 2009م، ص75-76):

1/ الأرض وتشمل الأصول المختلفة للمنظمة من مبانٍ وتوابعها.

2/ العمل ويشمل العنصر البشري بالمنظمة.

3/ راس المال ويشمل الآلات والتكنولوجيا المختلفة ومواد ومستلزمات الإنتاج.

4/التنظيم(الإداري).

والأستخدام الأمثل للعناصر الثلاثة الأولى لا يتم إلا من خلال العنصر الرابع ، حيث ان عنصر الإدارة أو التنظيم هو الذي يقوم بتحقيق الكفاءة وانفعالية في استخدام العناصر الثلاث الأولى ، والمظمات هي الإدارة أو الوسيلة المستخدمة لتحقيق ذلك.

## الفصل الرابع:

### الدراسة الميدانية:

أولاً: المؤسسات الحكومية: تعريفه - أهدافه - مستوياته

ثانياً: نبذة تعريفية عن وزارة

ثالثاً: الإجراءات المنهجية

رابعاً: عرض وتفسير البيانات

خامساً: النتائج

سادساً: التوصيات

سابعاً: قائمة المصادر والمراجع

## إجراءات الدراسة الميدانية:

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

### أهداف الدراسة الميدانية:

- 1/ إيجاد أداة مقننة ثباتاً وصدقاً لاستخدامها للكشف عن مدى تأثير بنود القياس على عينة البحث من جهة وللحصول على البيانات اللازمة من جهة أخرى.
- 2/ الوصول الي بيانات تسهم في تحقيق غايات وأهداف البحث.
- 3/ توفير جداول إحصائية عن إجابات الاستبانة في الجوانب الميدانية للاجابة عن أسئلة البحث.
- 4/ تجميع وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من أداة القياس المستخدمة.

أولاً: المؤسسات الحكومية: (تعريفه – أهدافه-مستوياته).

### مقدمة:

لقد شغلت المؤسسة و لا تزال حيزاً معتبراً في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

ونظراً للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيداً و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

## تعريف المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه (عدون، 1998، ص11).

المؤسسة حسب الفكر النظامي:

إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكيفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل و بحركة مستمرة و تغييرات متواصلة، و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

أهداف المؤسسة: (كساب، 2000-2001، ص24).

### 1- تعظيم الإنتاج و البيع:

أ- تعظيم الإنتاج: الإنتاج هو إعداد و مواءمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية و الكيميائية، حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة)، و من الإنتاج التغيير الزمني و هو التخزين، و استمرارية الزمن، و هو إضافة منفعة أو تحسينها و كذلك التغيير المكاني (النقل).

و هناك مفهومان أساسيان للتخزين: التخزين كإنتاج. و هو الإنتاج. و التخزين كاحتفاظ و هو التخزين. و العلاقة بين الإنتاج و التخزين هي سواء علاقة منبع أو مصب.

يتم الإنتاج بـموارد عملية و موارد مالية و موارد بشرية, و موارد مادية, ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية, الطاقة التخزينية, الطاقة المالية, و الطاقة التوزيعية.

يتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين: الكفاءة الفنية و الكفاءة الاقتصادية؛ فالكفاءة الفنية هي الانتقال من مستوى إنتاجي أحسن و ذلك باستنفاد موقع الوفر (يقابل موقع الهدر), و هي تفسر قياساً مادياً (عينياً) العلاقة بين المدخلات و المخرجات, بناءً على استخدام الموارد. و الصورة المعيرة بالتكاليف للكفاءة تظهر في الكفاءة المقابلة و تسمى الكفاءة الاقتصادية, هذه الأخيرة هي مؤشر يفسر قياساً مالياً بين المدخلات و المخرجات.

**ب- البيع:** بما أن المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية و الاقتصادية, تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات, فإذا كان الإنتاج و التوزيع خطيان, أي كل ما ينتج يباع فلا يوجد أي مشكل, أما إذا كان ما ينتج أقل مما يباع, فإن المشكل يكمن في قسم الإنتاج, و إذا كان ما ينتج أكثر مما يباع فتظهر مشكلتان, الأولى تسويقية و الثانية تخزينية, و في الثانية تحتاج إلى المحافظة على المواد ضمن شروط السلامة إلى حيث استعمالها.

## 2- تخفيض التكاليف بصفة عامة:

تبحث المؤسسة عن مواقع الوفر من أجل استنفادها, و بالتالي استغلال الإحتياجات استغلالاً أمثل, أو الوصول إلى تكاليف بأقل مستوى ممكن و هذا يعني تحويل مواقع الوفر.

**3- تخفيض تكاليف النفاذ بصورة خاصة:** إذا حدث انقطاع في التموين تتجه المؤسسات إلى المخزونات, و إذا لزم الأمر و استعملت مخزون الأمان (و هو مخزون احتياطي ضد العشوائية لمواجهة فترة العجز) لطارئ ما, قد يكون تأخير وصول المدخلات أو توسيع الاستخدام, أي زيادة معامل الاستخدام بالنسبة للزمن, ستجد المؤسسة نفسها في حالتين:

1- مخزون الأمان كافي لتغطية فترة الإنقطاع: في هذه الحالة لا يوجد مشكل للمؤسسة, لكن يجب أن تعوضه فيما بعد.

2-مخزون الأمان غير كافي لتغطية الاستخدام: هنا تتوقف عملية الإنتاج، وبالتالي يحدث عجز داخلي في المؤسسة، وتظهر تكلفة العجز الداخلي و هي تكلفة متغيرة متزايدة تماما بدلالة الزمن الانقطاع، و على المؤسسة أن تتحمل هذه التكلفة أو تحملها للمستهلك. إذا لم يتوقف الانقطاع في التمويل، سوف تكون هناك خطورة على صورة المؤسسة خاصة المؤسسة التي تنتج إنتاج وظيفي، فلما ينفذ مخزون الأمان للمدخلات تتجه المؤسسة إلى مخازن الأمان للمخرجات، فتجد نفسها في حالتين: مخزون أمان كافي أو غير كافي، في الحالة الثانية يتحول العجز الداخلي إلى عجز خارجي و تظهر تكاليف العجز الخارجي و هي:

- ربح غير محقق و هي تكلفة ثابتة.
- تكلفة النفور و هو حجم السوق المحول من المؤسسة إلى المؤسسات الأخرى.
- تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية لأنه لا توجد التزامات بينها و بين العملاء.

$$\text{تكاليف العجز الداخلي} + \text{تكاليف العجز الخارجي} = \text{تكاليف النفاذ}$$

#### 4- تعظيم الربح:

$$\text{الربح} = \text{الإيرادات} - \text{التكاليف}$$

$$\text{الإيراد} = \text{الكمية} \times \text{السعر}$$

هناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح:

- 1- زيادة السعر مع ثبات التكلفة.
- 2- زيادة السعر مع زيادة التكلفة.
- 3- تخفيض السعر مع ثبات التكلفة.
- 4- تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة.

بشرط نسبة التخفيض في التكاليف أكبر إلى حدّ معين من نسبة تخفيض السعر، في القرار الرابع، و في القرار الثاني نسبة الزيادة في التكاليف تكون أقل من نسبة الزيادة في السعر.

#### 5- إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق:

لكي تصل المؤسسة إلى مركز تنافسي في السوق يجب أن تتنافس غيرها من المؤسسات في أبعاد المنافسة و المتمثلة فيما يلي: السعر المناسب، النوعية المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، طريقة الدفع المناسبة، ووجود مواقع معلومانية مناسبة.

#### 6- تعظيم القيمة السوقية للسهم:

كل المؤسسات تحتاج إلى تحديث أو تغيير الآلات و المعدات و لتوسيع طاقتها الإنتاجية، التخزينية، و التوزيعية و المالية، فيلزمها أموال لهذا التحديث من خلال الإحتياطي، الاقتراض و إصدار الأسهم.

أول من يعرف صورة المؤسسة المالية هو المساهمون عن طريق الجمعية العامة، العملاء و الموردون، و كلما كانت الصورة المالية جيدة يزداد الطلب على الأوراق المالية للمؤسسة و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع القيمة الإسمية لهذه الأوراق.

إن تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي (يسمح بالنمو و الاستمرارية).

#### أجزاء المؤسسة و مستوياتها: (ماضي، 1998م، ص12)

##### 1- أجزاء المؤسسة:

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها، و هي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها، و تقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له، أو وحدات أساسية له، حسب الأعمال الملحقة بكل جزء، و لهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و الأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل، و طبقاً للحاجة إلى ذلك، مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه، و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة.

و الأنظمة الفرعية تضم ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية و العمودية، التي تحدد حسب ضرورة الانسجام، و تتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف



الإنتاجية، و المالية و أهداف البيع، و الأهداف الخاصة بالموارد البشرية و قد تسمى بأهداف التأطير.

أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج، أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية.

و هذان النوعان من الأهداف (أفقية و عمودية)، همل الذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي.

## 2- مستويات المؤسسة:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها و حسب أهداف التحليل و يمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

**المستوى الأول:** مستوى الاستغلال، دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، و يصح الانحرافات المؤقتة، و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

## المستوى الثاني: مستوى التسيير:

دوره يتمثل في التسيير و تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال، و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

## المستوى الثالث: مستوى الإدارة:

في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهيكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

**المستوى الرابع:** مستوى التحول: و هو أعلى مستوى، و يعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها، و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة و تحولاتها الأساسية، اندماج،

إحتواء, تطور, توسع, و اختفاء, و هذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.

**ثانياً:نبذه تعريفية:**

**وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بولاية غرب دارفور:**

نشأت الوزارة بهذا المسمى في آخر هيكله للجهاز التنفيذي السياسي لولاية غرب دارفور، بعد تقسيم ولاية غرب دارفور الام أو إلى ولايتين، غرب دارفور ووسط دارفور وذلك بموجب قرار رئيس الجمهورية في (2012 م 1/6) كمستحقات لاتفاقية الدوحة للسلام وقبلها كانت إدارات تتبع لوزارة الثقافة والشباب والرياضة ووزارة الشؤون الإجتماعية والإعلام0كما نجد في الفترة من (2010 - 2008م) كانت الهيكله تضم وزارة الإعلام والاتصالات ووزارة الثقافة والشباب والرياضة والتي زالت قائمة منذ (2005م) وانبثقت من وزارة الشؤون الإجتماعية والثقافية تضم وزارة الثقافة ووالتي قامت منذ(1996م) وقبلها وزارة التربية والتوجيه عند قيام الولاية عام (1994م)،وتضم وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات الحالية في هيكلتها الإدارات التالية:(مكتب الوزيرومكتب المدير العام وإدارة الشؤون المالية والإدارية التي تتبع لها الاقسام المساعدة من حسابات ومراجعة وميزانية وشؤون خدمة(شريف،مقابلة،201). .

**أما الإدارات الاساسية للوزارة فهي :**

1/إدارة الإعلام: الإدارة المعنية بالعمل الإعلامي بالولاية تخطيطاً وتنفيذاً وتنسيقاً من خلال الأقسام والمؤسسات الإعلامية العاملة بالولاية والمحليات سواء كانت عامة أو خاصة في إرسال الرسائل وإنتاج البرامج والإستقبال وإعادة البث لمجالات الإعلام.

المسموع والمرئية والمقروءة عامة مع إجراء بحوث للتقييم والسعى لتطوير العمل

الإعلامي بالولاية(شريف،مقابلة،2016م) .

**2/ إدارة الثقافة:** الإدارة المعنية بالعمل الثقافي بالولاية عامة في مجالات رعاية الإبداع الثقافي وتنظيم عمل الجماعات الثقافية واقامة المهرجانات الثقافية وتنظيم المشاركات الداخلية والخارجية والولاية ووضع خطط لإنشاء البنى التحتية الثقافية والإشراف على الفنون من خلال الأقسام والهيكل الراعية للعمل الفني الثقافي (شريف،مقابلة،2016م).

**3/ إدارة السياحة:** إدارة حيوية للوزارة هي تتبع للقطاع الإقتصادي ولكنها تعمل في مجالات الثقافية وتنمية إقتصايات الثقافة والطبيعة حيث يعتمد عملها على الجوانب الثقافية والطبيعية والإجتماعية وتتميتها إجتماعياً وثقافياً وإقتصادياً وتطوير الخدمات والاستثمارات في مرافق الإيواء والسياحة والسفر وخدمات الطعام ومرافق الترفيه بغرض التواصل والمعرفة (شريف،مقابلة،2016م).

**4/ إدارة الاتصالات:** الإدارة المعنية بالتطوير والرعاية والإشراف على سد الفجوة الرقمية بالولاية والاهتمام ببناء الحكومة الالكترونية ومواكبة التطور التقني العالمي من خلال تشجيع إستخدام تقانة المعلومات والاتصالات في الإقتصاد والإدارة الحكومية في القطاعين الخاص والاهلي بالولاية والعمل على خطط وتقارير عن سير العمل بقطاع الاتصالات(شريف،مقابلة،2016م).

**5/ إدارة المعلومات والتخطيط:** إدارة مختصة بجمع المعلومات المتعلقة بالوزارة والإدارات ذات الصلة بعمل الوزارة.بحكومة الولاية ذلك لتسهيل الاستفادة في العمل واتخاذ القرارات والرجوع للبيانات والمعلومات بأيسر سبل وكذلك تعمل الإدارة على التخطيط للأنشطة الوزارة من واقع المعلومات والتقارير والبيانات وحفها وارشفتها (شريف،مقابلة،2016).

6/ إدارة العلاقات العامة بالوزارة: العلاقات العامة هي عبارة عن إدارة يوجد بكل مؤسسة عامة أو خاصة وهي الديناموالمحرك للأبي مؤسسة ومتعلق بكل الأنشطة التي يقوم بها العمل الإداري والوظيفي بالوزارة. إدارة العلاقات العامة هو الإدارة الوحيد الذي يعمل على ربط النسيج الاجتماعي داخل الوزارة وحلحلة المشاكل بين العاملين وطرح آرائهم من داخل المؤسسة كما يعمل على تعريف الجمهور بالوزارة أو المؤسسة سواء كان الجمهور داخلي كالعاملين بها أو الجمهور الخارجي خاصة اذا كانت المؤسسة إنتاجية . كما أن العلاقات العامة تربط بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بالولاية . وتعمل العلاقات العامة على تنظيم الأنشطة المتعلقة بالثقافة كالمسرح والتراث الثقافي المحلي وتنظيم وترتيب عمل الوافدين من خارج الولاية للعمل الثقافي من مؤتمرات وندوات ومحاضرات ووثبات ثقافية بجانب تقديم الداعوات للجهات الرسمية والشعبية وللحشد الجماهيري في اللقاءات الرسمية والاستنفارات.

تعمل إدارة العلاقات العامة بالوزارة على تنظيم وترتيب لإجتماعات الوزير والمدير العام واللقاءات العملية بالوزارة من الوافدين والمنظمات والمؤسسات الأخرى والأشخاص الذين لديهم صلة بالوزارة أو عمل مشروعات هذه الوزارة وزارة معنية بخدمة المجتمع من خلال الإدارات والأقسام الأخرى وجميعها تعمل على الاتصال عبر تنظيم اتصال منهجي لتحقيق الرفاهية ونشر الوعي الثقافي والاجتماعي والسعى في تغيير المجتمع الى أفضل في شتى المجالات وتسعى من خلال إدارة الاتصالات تحقيق تواصل سلس منظم مستفيد في التطور التقني عبر الحكومة الالكترونية وتعيم التقانة الاتصالية لمجتمع الولاية(شريف،مقابلة،2016م).

7/ إدارة التدريب والبحوث: هذه الإدارة مختصة بوضع خطط التدريب للعاملين بالوزارة ومتابعتها وتنفيذها مع الجهات المعنية بالتدريب بالولاية ومؤسسات التدريب

خارج الولاية وكذلك التنظيم والإشراف على قيام دورات تدريبية وورش عمل للعاملين كل حسب تخصصه ومجالاته القوى العاملة بالوزارة(شريف،مقابلة،2016م).

القوى العاملة بالوزارة: عددهم(121).

ثانياً: الإجراءات المنهجية:

المنهج: النوع المسحي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور، حيث بلغ مجتمع الدراسة (121)القوى العاملة بالوزارة.

النوع المسحي: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية الطبقية ، وقد تم اختيار عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، حيث بلغ عدد المجتمع 121، الإستبانة الموزعة 1100، الإستبانة المستلمة.

صدق الاستمارة: بعد قيام الباحث بإعداد الإستبانة عُرضت على المحكمين،

1	الدكتور/صالح موسى	جامعة السودان
2	الدكتورة/ هدى عثمان عبدالله	جامعة السودان
3	الدكتور/بشرى يوسف	جامعة أم درمان الإسلامية
4	الدكتور/أبوبكر محمد الحسن	جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
5	الدكتور/موسى طه	جامعة افريقيا العالمية

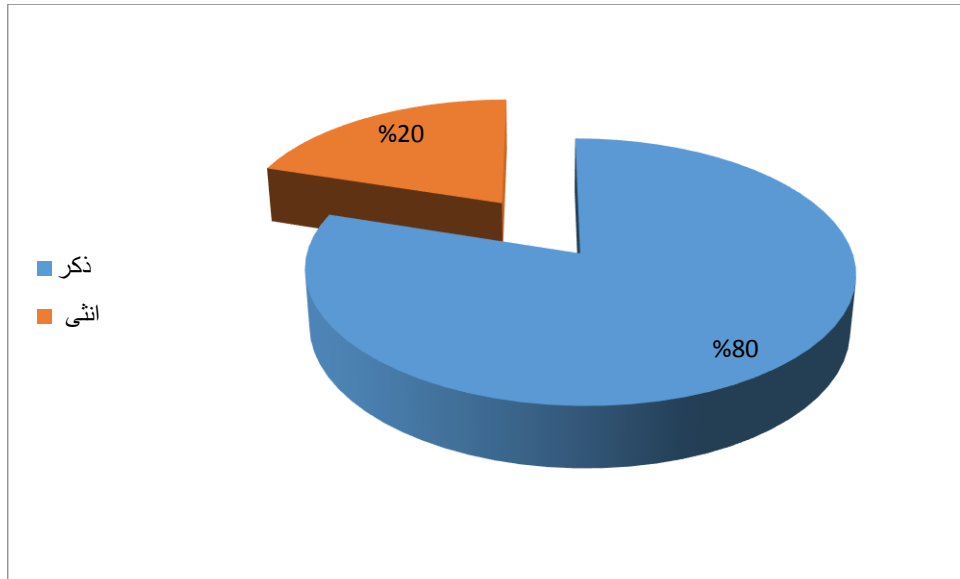
حيث قام المحكمون بإبداء آراءهم العلمية بعد مراجعتهم عن طريق الحذف والإضافة،خرجت الإستبانة بصورتها النهائية.

أدوات جمع المعلومات: يعد الإستبيان الأداة الأساسية لجمع المعلومات في هذا البحث بحيث عززت المقابلات التي أجريت مديري إدارات (مدير العامة ومدير إدارة الإعلام) حيث أوفت المعلومات التي جمعت بها معظم المعلومات المطلوب للبحث وتحليل بيانات العلوم الإجتماعية.

رابعاً: عرض وتفسير البيانات  
1/ النوع:

النسبة	العدد	النوع
%80	80	ذكر
%20	20	انثى
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

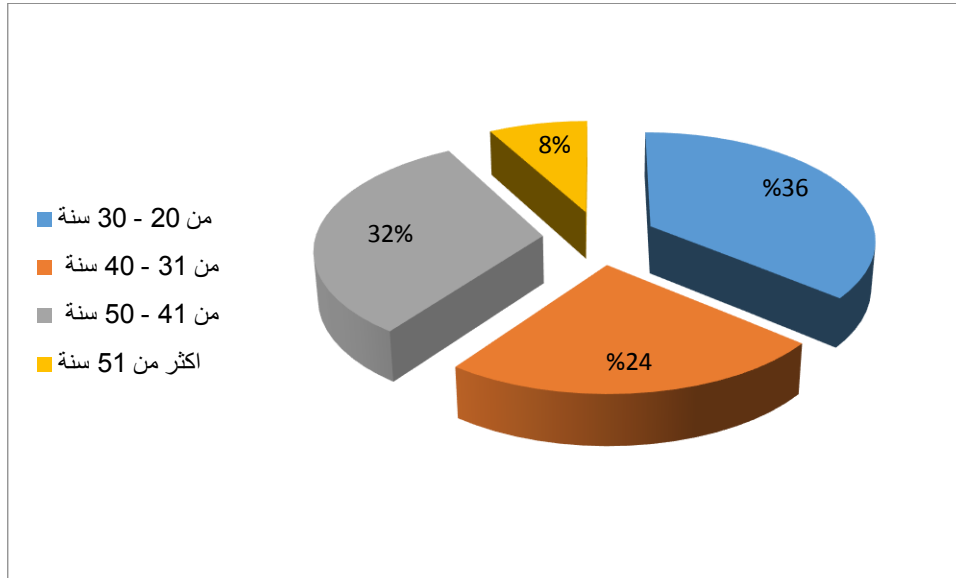


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الذكور وهم يمثلون نسبة 80% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة هم من الإناث وهم يمثلون نسبة 20%، مما يدل على أن معظم العاملين في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور من الذكور، وهذا يدل على أن نسبة تعليم الذكور مرتفعة أكثر من الإناث.

2 / العمر:

الفئة	التكرار	النسبة
20 – 30 سنة	36	36%
31 – 40 سنة	24	24%
41 – 50 سنة	32	32%
أكثر من 50 سنة	8	8%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م



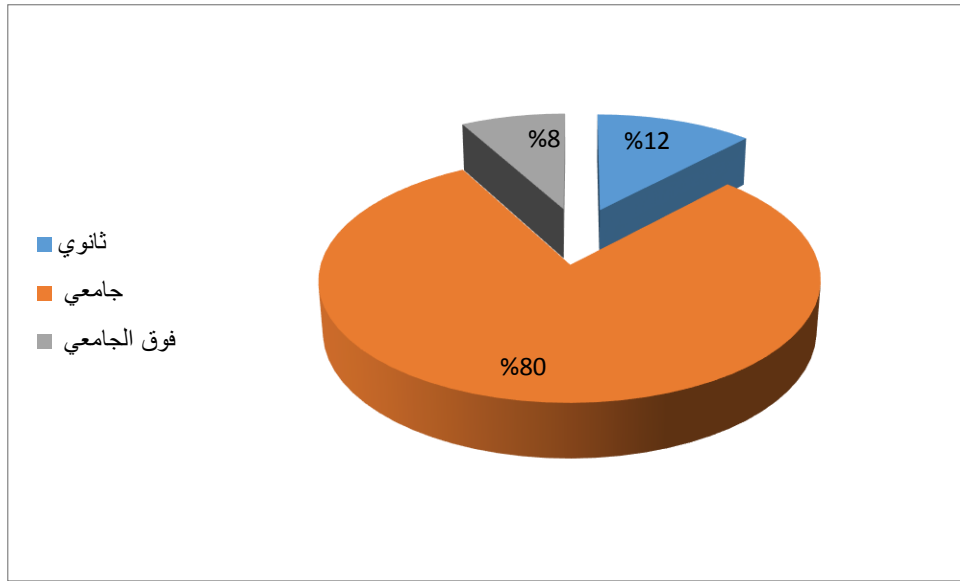
يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 20 – 30 سنة وهم يمثلون نسبة 36% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة هم من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة وهم يمثلون نسبة 8%، مما يدل على أن معظم العاملين في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور هم فئة الشباب لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي يحتاجون إلى التدريب المستمر.



### 3/ المستوى التعليمي:

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
12%	12	ثانوي
80%	80	جامعي
8%	8	فوق الجامعي
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

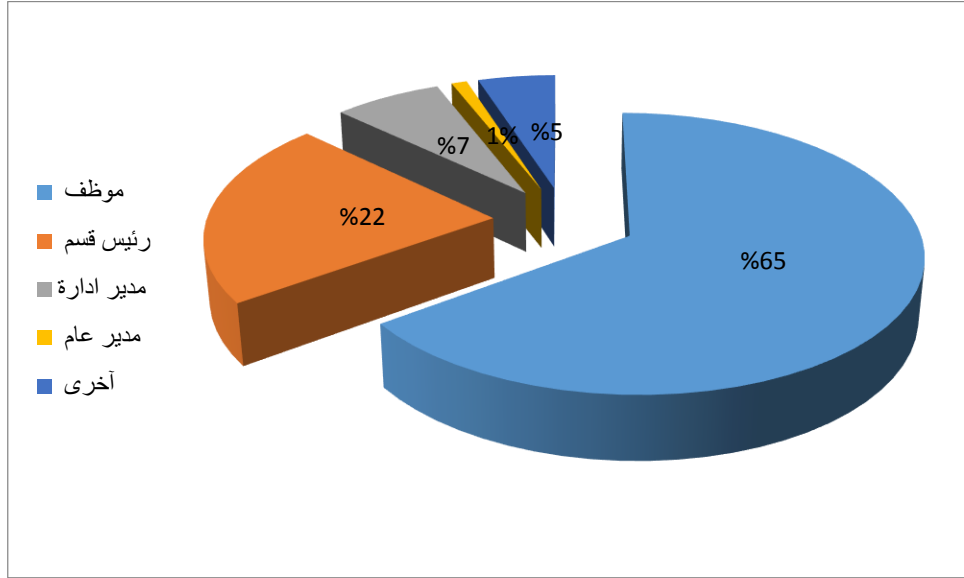


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الجامعيين وهم يمثلون نسبة 80% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة هم مافوق الجامعي وهم يمثلون نسبة 8%، مما يدل على أن معظم العاملين في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات من الجامعيين والذين يحتاجون إلى التدريب والتأهيل، مع وجود نسبة قليلة لديهم مستوى تعليمي فوق جامعي.

#### 4/ الدرجة الوظيفية:

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة
موظف	65	%65
رئيس قسم	22	%22
مدير ادارة	7	%7
مدير عام	1	%1
أخرى	5	%5
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

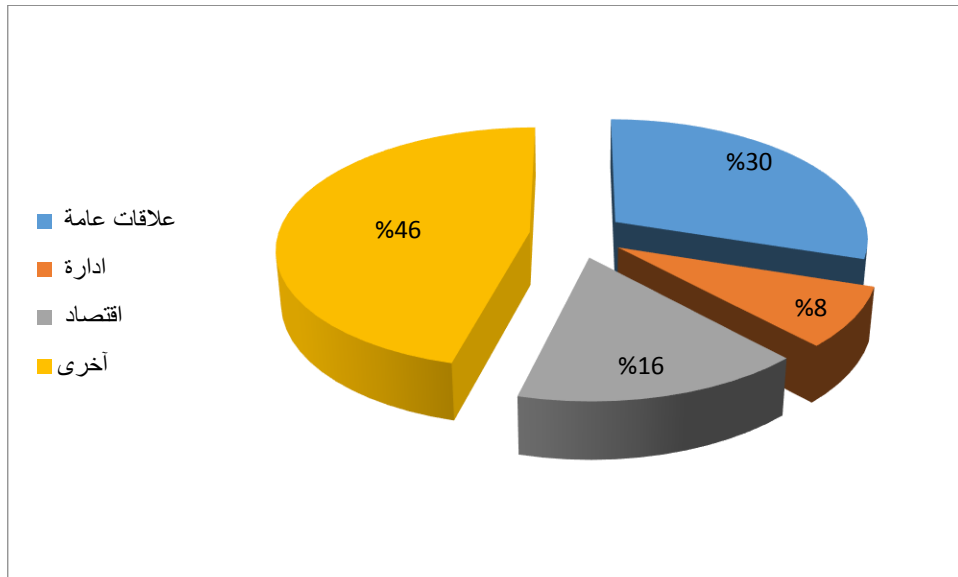


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الموظفين وهم يمثلون نسبة 65% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة درجتهم الوظيفية مدير عام وهم يمثلون نسبة 1%. مما يدل على أن معظم الكادر البشري في الوزارة من الموظفين.

5/ التخصص العلمي:

النسبة	العدد	التخصص العلمي
30%	30	علاقات عامة
8%	8	إدارة
16%	16	اقتصاد
46%	46	أخرى
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م



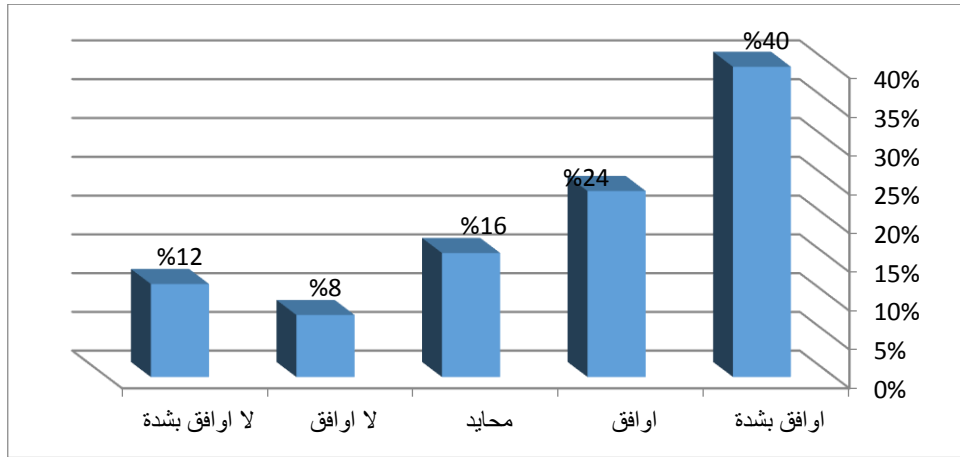
يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تخصصهم العلمي أخرى وهم يمثلون نسبة 46% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة تخصصهم العلمي إدارة وهم يمثلون نسبة 8%، مما يدل على أن التخصصات الأخرى هو التخصصات الشائع في الوزارة، وهذا يدل على أن العاملين في وزارة تخصصاتهم المتنوعة.

ثانياً: البيانات الموضوعية

6/ في رأيك إلى أي مدى يواكب الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور:

النسبة	العدد	العبارة
40%	40	اوافق بشدة
24%	24	اوافق
16%	16	محايد
8%	8	لا اوافق
12%	12	لا اوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

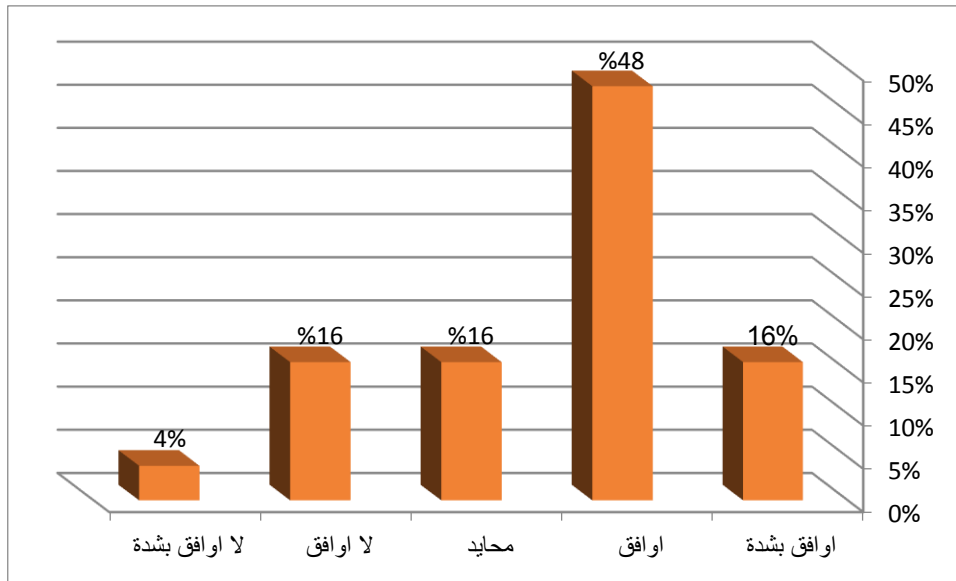


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون بشدة على أن يواكب الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 40% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون على ذلك وهم يمثلون نسبة 8%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على أن الوزارة مواكبة للاتصال التنظيمي.

7/ توفر وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور المعلومات عن نشاطها وخططها الاستراتيجية عبر الاتصال التنظيمي:

العبرة	العدد	النسبة
اوافق بشدة	16	%16
اوافق	48	%48
محايد	16	%16
لا اوافق	16	%16
لا اوافق بشدة	4	%4
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

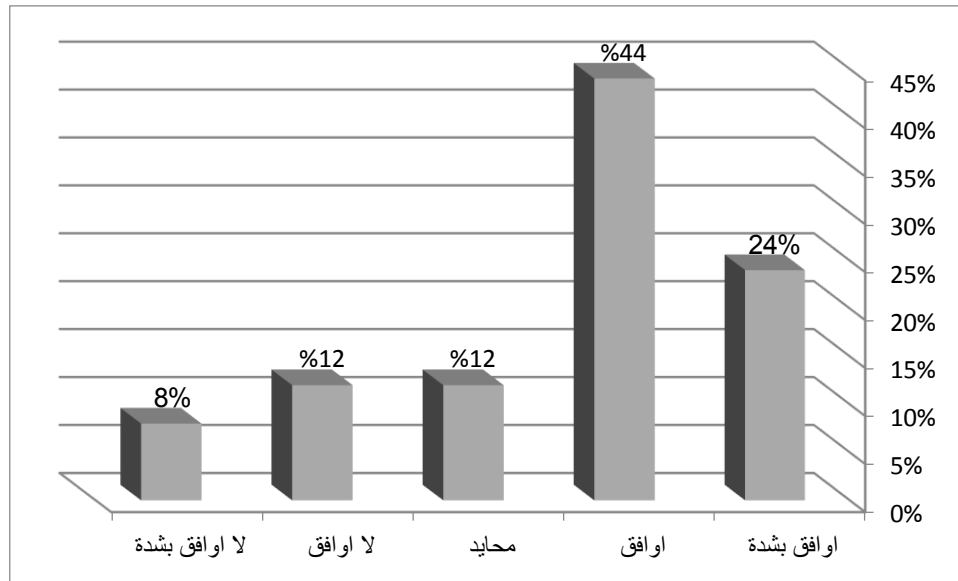


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن توفر وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور المعلومات عن نشاطها وخططها الاستراتيجية عبر الاتصال التنظيمي وهم يمثلون نسبة %48 بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة %4، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عددا من غير الموافقين، مما يدل على أن الوزارة توفر المعلومات عن نشاطها وخططها الاستراتيجية.

8/ يقوم الاتصال التنظيمي بشرح وتحليل السياسات والأهداف والبرامج الإعلامية في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور:

العبرة	العدد	النسبة
اوافق بشدة	24	%24
اوافق	44	%44
محايد	12	%12
لا اوافق	12	%12
لا اوافق بشدة	8	%8
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

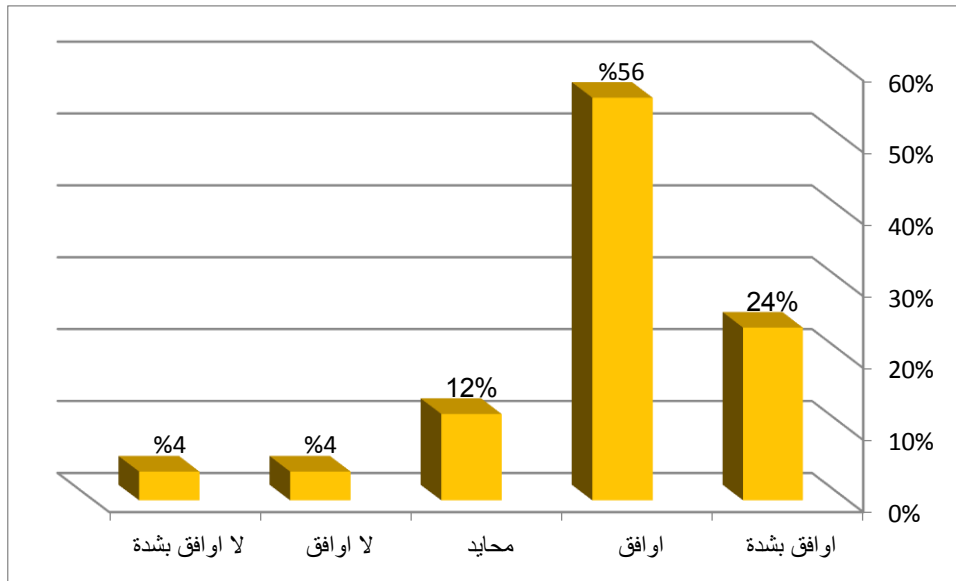


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن يقوم الاتصال التنظيمي بشرح وتحليل السياسات والأهداف والبرامج الإعلامية في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 44% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 8%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عددا من غير الموافقين، مما يدل على أن الوزارة تشرح و تحلل السياسات والاهداف عبر الاتصال التنظيمي.

9/ يسهم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد البرامج الاتصالية وتنفيذها:

النسبة	العدد	العبرة
24%	24	اوافق بشدة
56%	56	اوافق
12%	12	محايد
4%	4	لا اوافق
4%	4	لا اوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

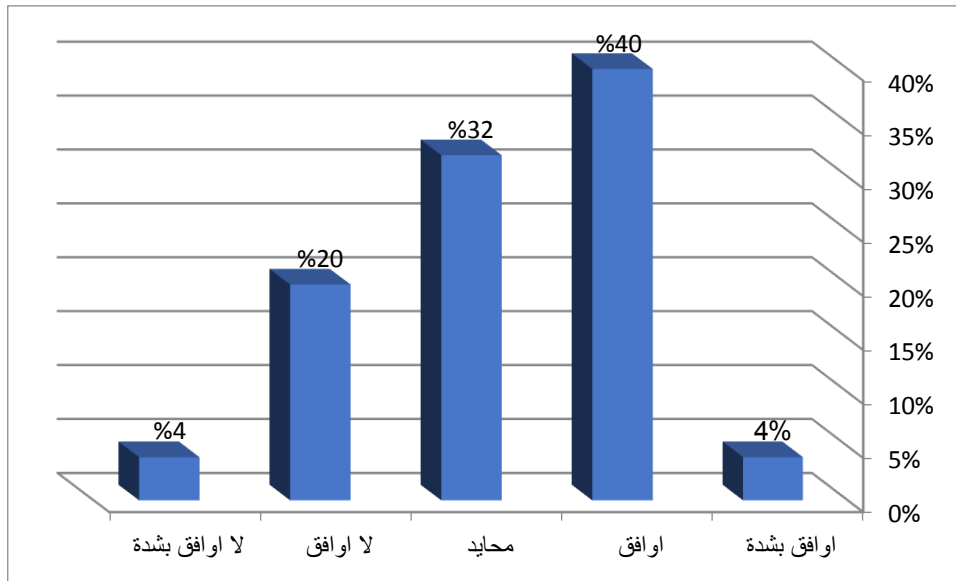


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن يسهم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد البرامج الاتصالية وتنفيذها وهم يمثلون نسبة 56% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة وغير موافقون على ذلك وهم يمثلون نسبة 4%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عددا من غير الموافقين، مما يدل على أن الوزارة تقوم بإعداد البرامج الاتصالية وتنفيذها عبر الاتصال التنظيمي.

10/ يستخدم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور للجمهور الداخلي:

العبرة	العدد	النسبة
اوافق بشدة	4	%4
اوافق	40	%40
محايد	32	%32
لا اوافق	20	%20
لا اوافق بشدة	4	%4
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م



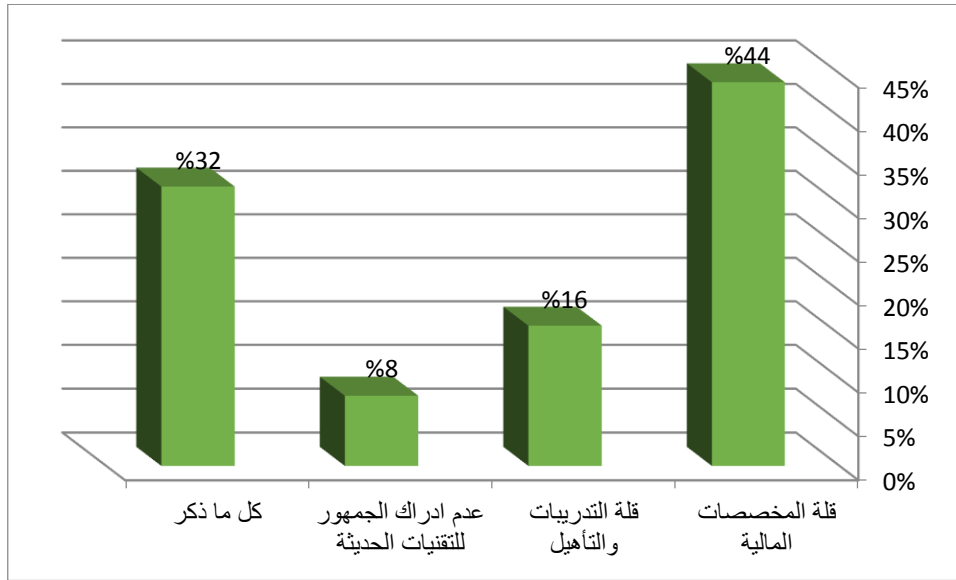
يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن يستخدم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور للجمهور الداخلي وهم يمثلون نسبة 40% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 4%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على أن الجمهور الداخلي في الوزارة يستخدم الاتصال التنظيمي.



11/ العقبات والمشاكل التي تواجه الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات من الآتي:

النسبة	العدد	العبارة
%44	44	قلة المخصصات المالية
%16	16	قلة التدريب والتأهيل على الوسائل الحديثة
%8	8	عدم إدراك الجمهور للتقنيات الحديثة والتفاعل معها
%32	32	كل ما ذكر
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

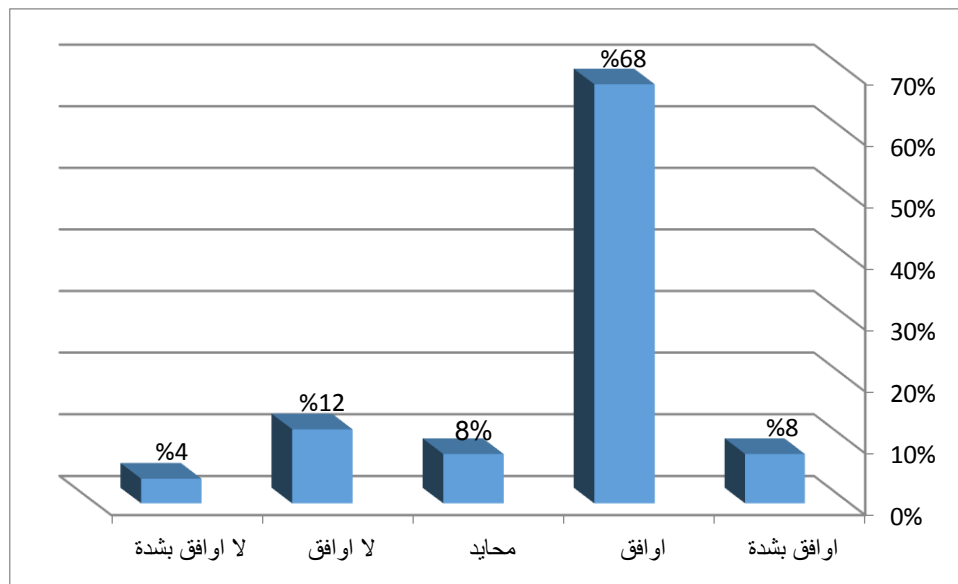


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يرون أن العقبات والمشاكل التي تواجه في وزارة الثقافة والإعلام من قلة المخصصات المالية وهم يمثلون نسبة 44% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة يرون أن العقبات والمشاكل التي تواجه في وزارة الثقافة والإعلام من عدم إدراك الجمهور للتقنيات الحديثة والتفاعل معها على ذلك وهم يمثلون نسبة 8%، مما يدل على أن قلة المخصصات المالية في الوزارة هي العقبة الأكبر.

12/ تقوم وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد برامج لتدريب وتأهيل العاملين على التقنيات الحديثة باستمرار لرفع كفاءتهم:

العبرة	العدد	النسبة
اوافق بشدة	8	%8
اوافق	68	%68
محايد	8	%8
لا اوافق	12	%12
لا اوافق بشدة	4	%4
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

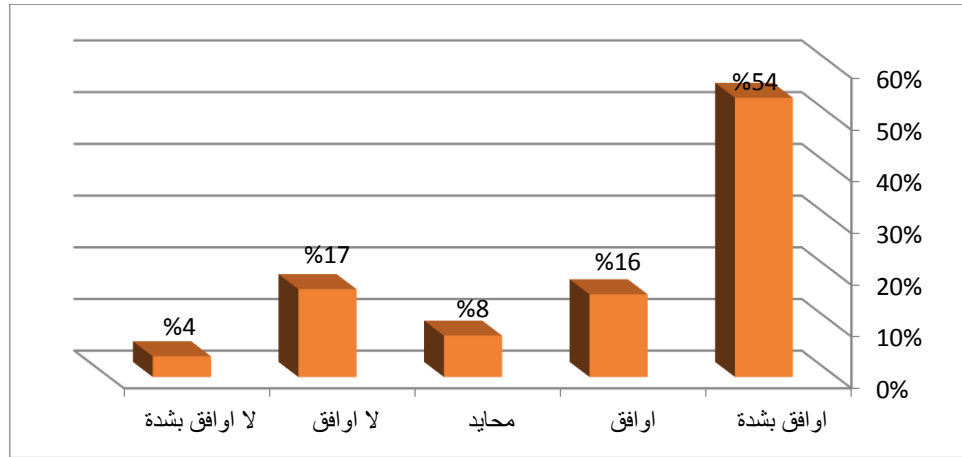


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن تقوم وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد برامج لتدريب وتأهيل العاملين على التقنيات الحديثة باستمرار لرفع كفاءتهم وهم يمثلون نسبة 68% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 4%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عددا من الغير موافقين، مما يدل على أن تدريب الوزارة للعاملين وتأهيلهم باستمرار.

13/ ماهي الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور:  
/ الندوات:

النسبة	العدد	العبارة
54%	54	اوافق بشدة
16%	16	اوافق
8%	8	محايد
17%	17	لا اوافق
4%	4	لا اوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

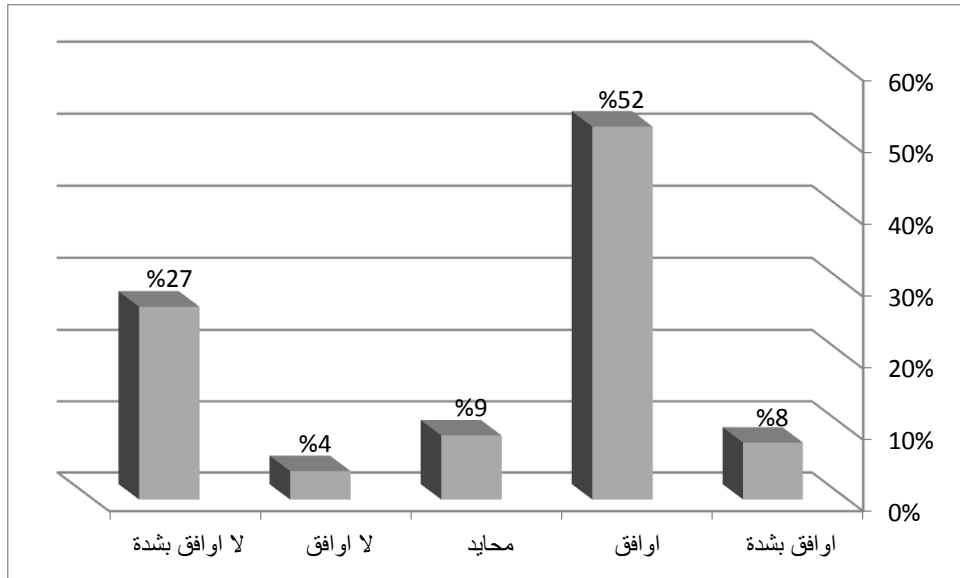


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون بشدة على أن الندوات من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 54% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 4%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عددا من غير الموافقين، مما يدل إقامة الوزارة للندوات المختلفة.

ب/ المؤتمرات:

النسبة	العدد	العبرة
%8	8	اوافق بشدة
%52	52	اوافق
%9	9	محايد
%4	4	لا اوافق
%27	27	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

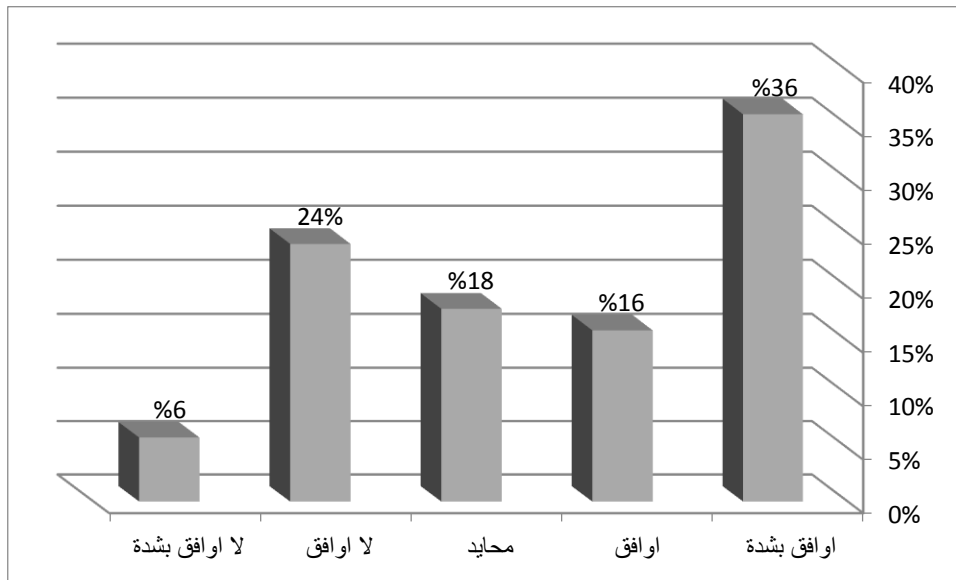


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن المؤتمرات من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 52% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون على ذلك وهم يمثلون نسبة 4%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عددا من غير الموافقين، مما يدل على إقامة الوزارة للمؤتمرات المختلفة.

ج/ المنتديات:

النسبة	العدد	العبارة
%36	36	اوافق بشدة
%16	16	اوافق
%18	18	محايد
%24	24	لا اوافق
%6	6	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

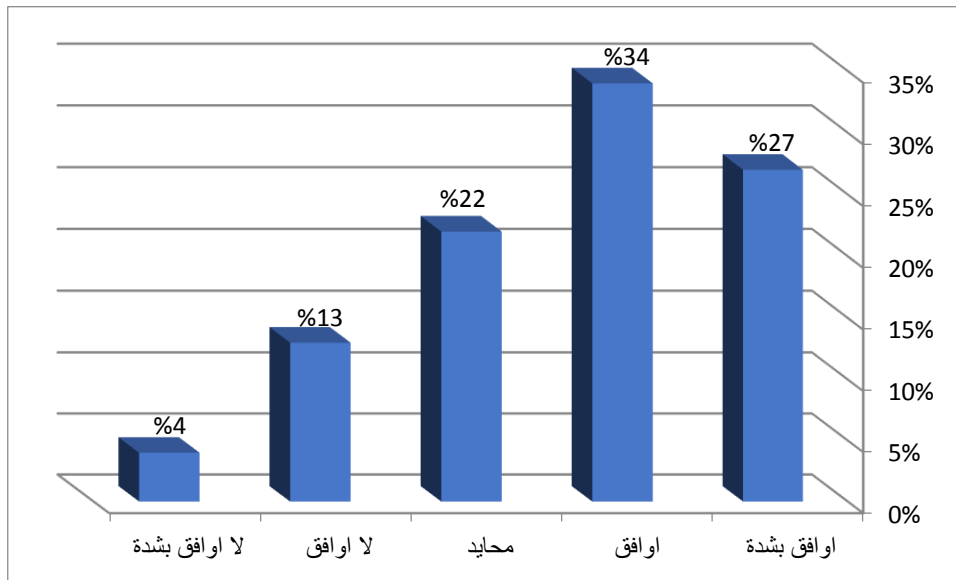


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون بشدة على أن المنتديات من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 36% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 6%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عددا من غير الموافقين، مما يدل إقامة الوزارة للمنتديات المختلفة.

د/ الإحتفالات:

النسبة	العدد	العبارة
%27	27	اوافق بشدة
%34	34	اوافق
%22	22	محايد
%13	13	لا اوافق
%4	4	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

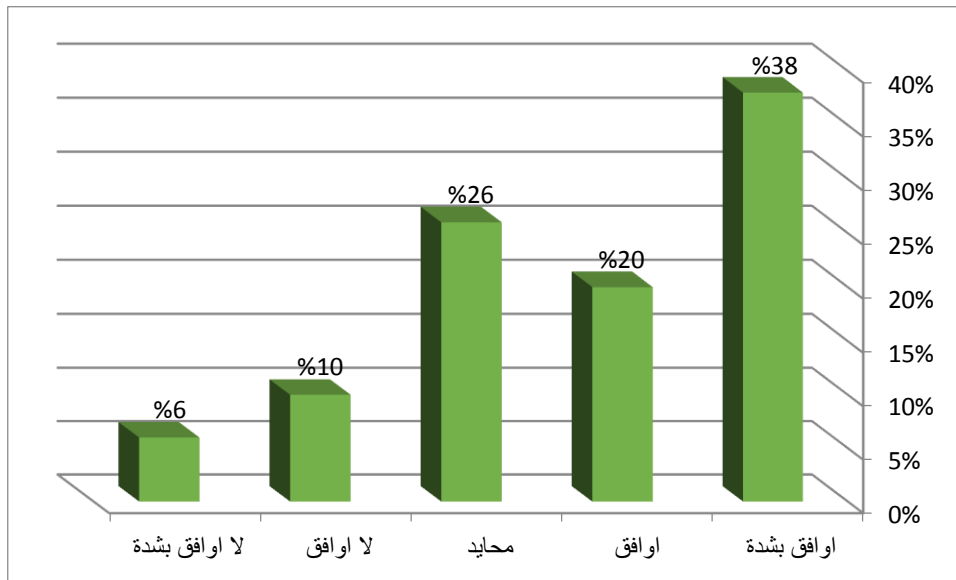


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن الإحتفالات من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 34% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 4%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على إقامة الوزارة للإحتفالات المختلفة.

هـ/ المعارض والورش:

النسبة	العدد	العبارة
%38	38	اوافق بشدة
%20	20	اوافق
%26	26	محايد
%10	10	لا اوافق
%6	6	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

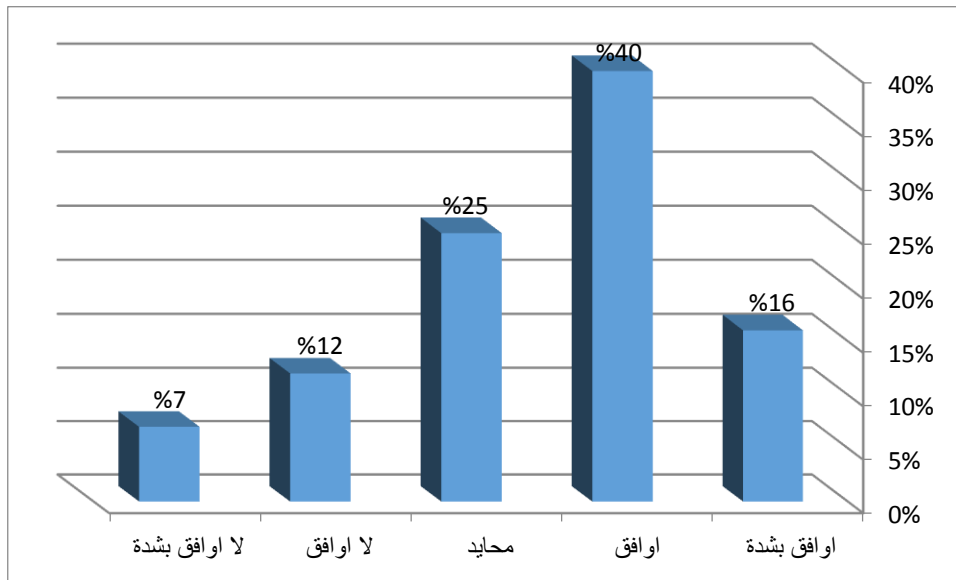


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون بشدة على أن المعارض والورش من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 38% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 6%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على إقامة الوزارة للمعارض والورش.

و/ تنفيذ حملات إعلامية:

النسبة	العدد	العبرة
%16	16	اوافق بشدة
%40	40	اوافق
%25	25	محايد
%12	12	لا اوافق
%7	7	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

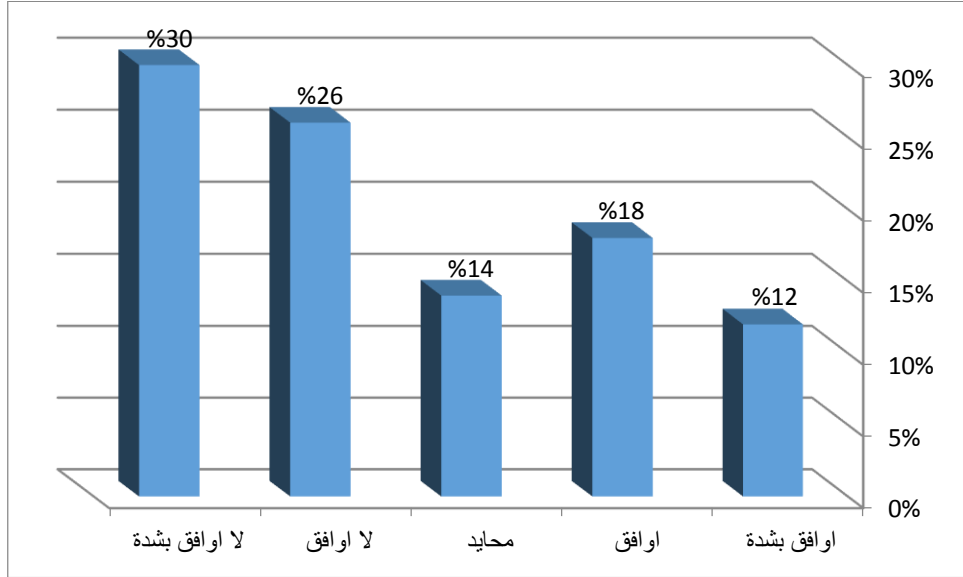


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن تنفيذ الحملات الإعلامية من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 40% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 7%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على إقامة الوزارة للحملات الإعلامية.  
ز/ صناديق خيرية لمساعدة ذوي الإحتياجات الخاصة:



النسبة	العدد	العبرة
%12	12	اوافق بشدة
%18	18	اوافق
%14	14	محايد
%26	26	لا اوافق
%30	30	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

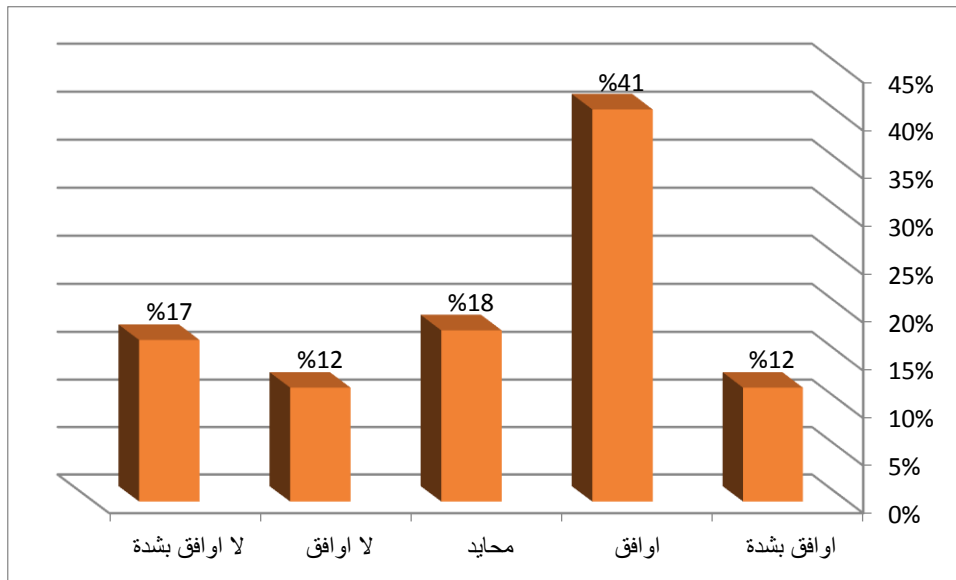


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة غير موافقون بشدة على أن الصناديق الخيرية لمساعدة ذوي الإحتياجات الخاصة من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 43% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة موافقون بشدة على ذلك ومحايدون وهم يمثلون نسبة 12%، وبالتالي فإن غير الموافقين أكثر عدداً من الموافقين، مما يدل على عدم إقامة الوزارة لصناديق خيرية لمساعدة ذوي الإحتياجات الخاصة.

ح/ مشاريع الخريجين:

النسبة	العدد	العبرة
%12	12	اوافق بشدة
%41	41	اوافق
%18	18	محايد
%12	12	لا اوافق
%17	17	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

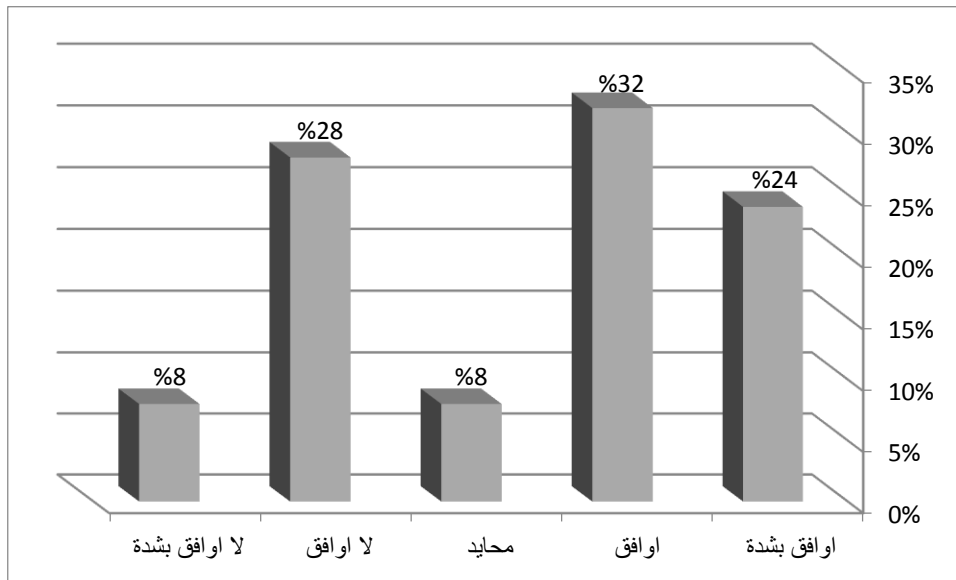


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن مشاريع الخريجين من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 41% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون على ذلك وهم يمثلون نسبة 12%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على إقامة الوزارة لمشاريع الخريجين.

ط/ مسابقات الخريجين:

النسبة	العدد	العبارة
%24	24	اوافق بشدة
%32	32	اوافق
%8	8	محايد
%28	28	لا اوافق
%8	8	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

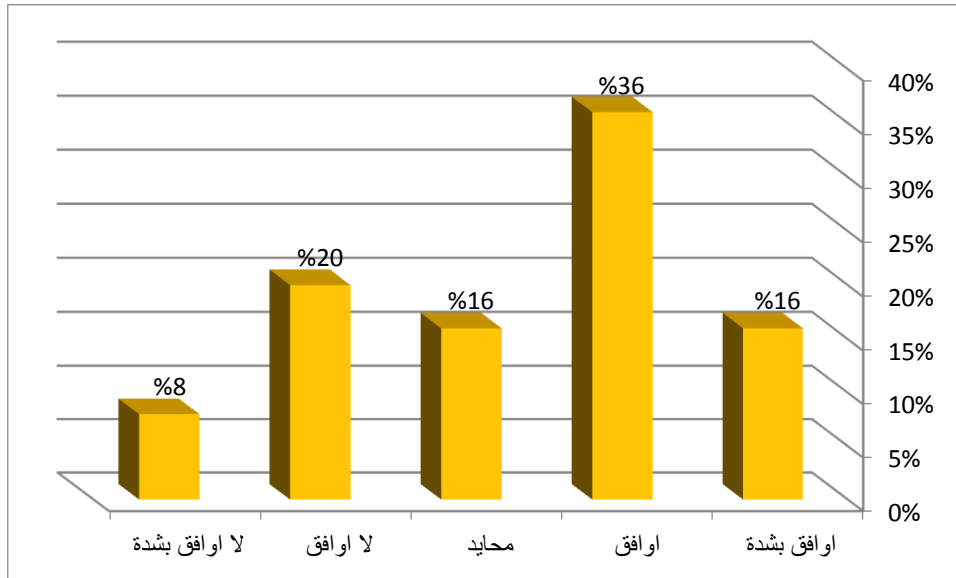


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن مسابقات الخريجين من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 32% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة ومحايدون على ذلك وهم يمثلون نسبة 8%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على إقامة الوزارة لمسابقات الخريجين.

ظ/ تكريم الشخصيات البارزة في المجتمع:

العبرة	العدد	النسبة
اوافق بشدة	16	%16
اوافق	36	%36
محايد	16	%16
لا اوافق	24	%24
لا اوافق بشدة	8	%8
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

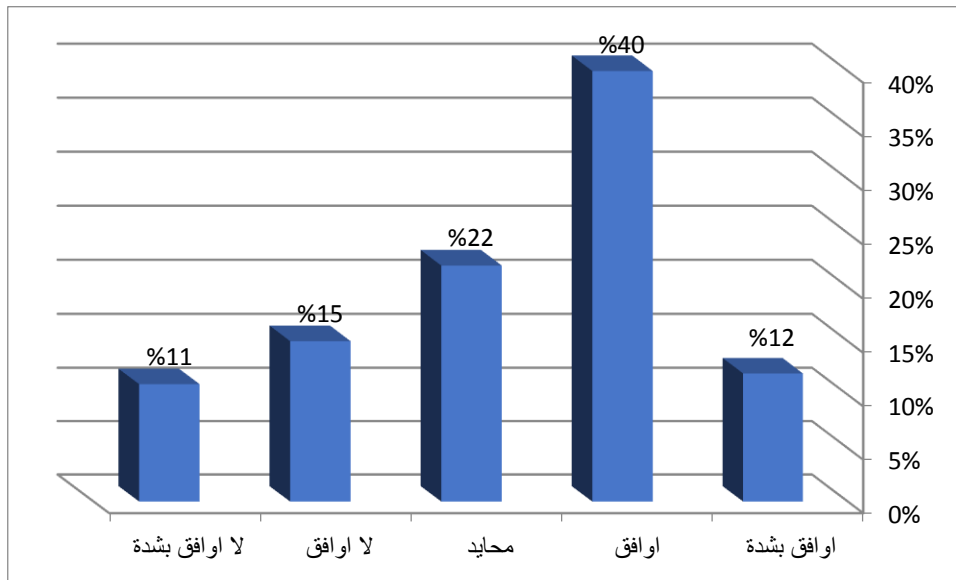


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن تكريم الشخصيات البارزة في المجتمع من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 36% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 8%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على إقامة الوزارة لبرامج تكريم الشخصيات البارزة في المجتمع.

ع/ لقاءات راديو وتلفزيون:

النسبة	العدد	العبارة
%12	12	اوافق بشدة
%40	40	اوافق
%22	22	محايد
%15	15	لا اوافق
%11	11	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م

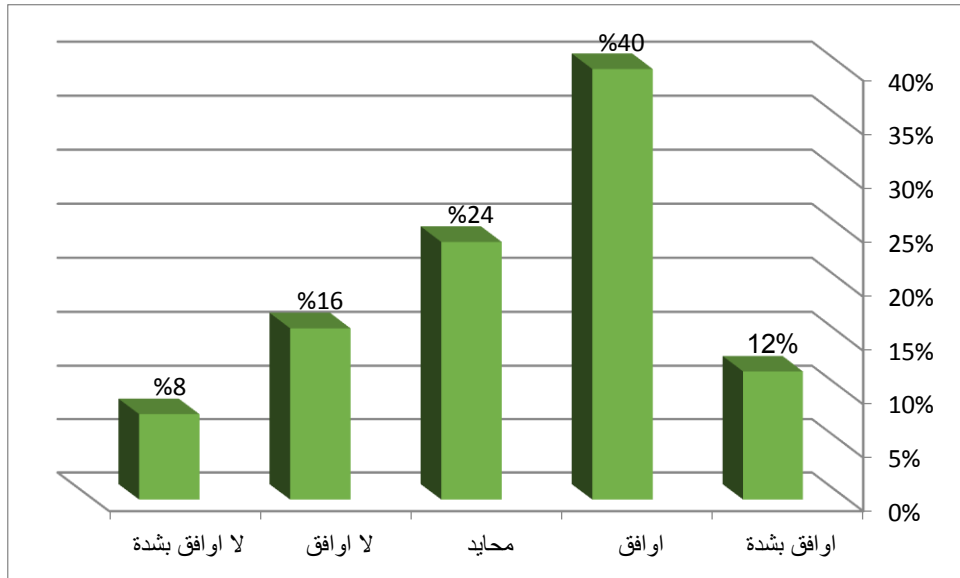


يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن لقاءات الراديو والتلفزيون من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 40% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 11%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على مشاركة الوزارة في لقاءات الراديو والتلفزيون.

غ/ المطبوعات:

النسبة	العدد	العبارة
%12	12	اوافق بشدة
%40	40	اوافق
%24	24	محايد
%16	16	لا اوافق
%8	8	لا اوافق بشدة
%100	100	المجموع

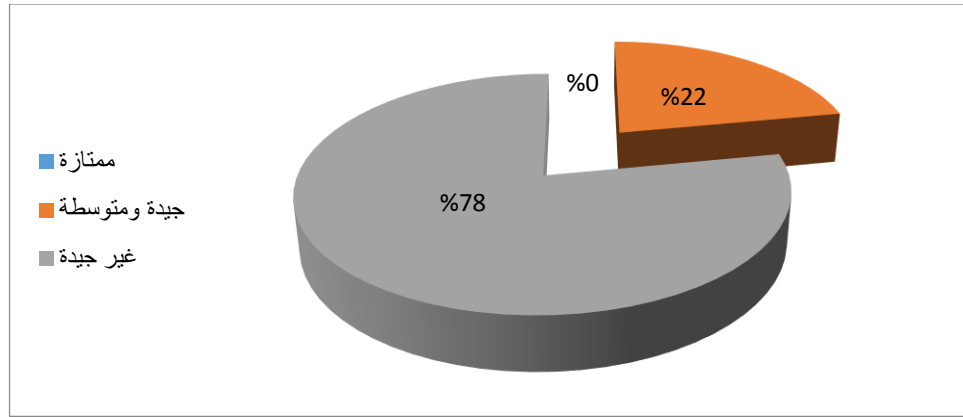
المصدر: إعداد الباحث من الإستبانة 2017م



يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على أن المطبوعات من أهم الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور وهم يمثلون نسبة 40% بينما النسبة الأقل من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ذلك وهم يمثلون نسبة 8%، وبالتالي فإن الموافقين أكثر عدداً من غير الموافقين، مما يدل على أن قيام الوزارة بإعداد المطبوعات واهتمامها بها.

14/ ما تقييمك لنشاط الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات  
بغرب دارفور.

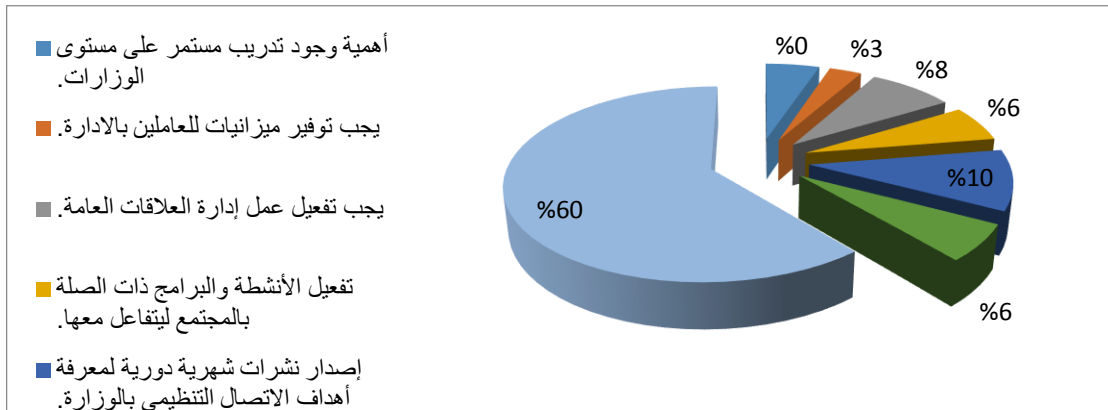
النسبة	العدد	العبرة
%0	0	ممتازة
%78	78	جيدة ومتوسطة
%22	22	غير جيدة
%100	100	المجموع



يتضح لنا من الجدول اعلاه والرسم البياني المصاحب له أن معظم أفراد العينة يشيرون إلى أن نشاط الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام جيد ومتوسط بنسبة %78 ، مما يدل على أن نشاط الاتصال التنظيمي في الوزارة جيد ومتوسط بنسبة %22 غيرجيدة.

15/ ما مقترحاتك لتفعيل نشاط الاتصال التنظيمي بوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور.

النسبة	العدد	العبرة
5%	5	أهمية وجود تدريب مستمر على مستوى الوزارات.
3%	3	يجب توفير ميزانيات للعاملين بالادارة.
8%	8	يجب تفعيل عمل إدارة العلاقات العامة.
6%	6	تفعيل الأنشطة والبرامج ذات الصلة بالمجتمع ليتفاعل معها.
10%	10	إصدار نشرات شهرية دورية لمعرفة أهداف الاتصال التنظيمي بالوزارة.
6%	6	الإلتزام بإستمرارية النشاط بدون توقف
60%	60	ليس لدي مقترحات
100%	100	المجموع



يتضح لنا من الجدول أعلاه والرسم البياني المصاحب له أن معظم أفراد العينة ليس لديهم أي مقترحات، وكان المقترح الأعلى نسبة هو إصدار نشرات شهرية دورية لمعرفة أهداف الاتصال التنظيمي بالوزارة، مما اهتمام فئة من أفراد العينة بأمر المقترحات المستقبلية.



## خامساً : النتائج :

### نتائج العامة :

- 1- قياس درجة الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية.
  - 2- التعرف على الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية.
  - 3/ دور الاتصال التنظيمي في المؤسسات الوقوف على أنشطة وبرامج الاتصال التنظيمي بوزارة .
- نتائج التي توصلت وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور العديد من النتائج منها:**
- 1/ أكدت الدراسة مواكبة الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور .
  - 2/ أثبتت الدراسة وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بتوفير المعلومات عن نشاطها وخططها الاستراتيجية عبر الاتصال التنظيمي.
  - 3/ أثبتت الدراسة مهام الاتصال التنظيمي شرح وتحليل السياسات والأهداف والبرامج الإعلامية في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور .
  - 4/ برهنت الدراسة الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور يقوم بدور كبير في إعداد البرامج الاتصالية وتنفيذها.
  - 5/ أكدت الدراسة أن المخصصات المالية من أهم العقبات والمشاكل التي تواجه في وزارة الثقافة والإعلام.
  - 6/ أثبتت الدراسة وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد برامج لتدريب وتأهيل العاملين على التقنيات الحديثة باستمرار لرفع كفاءتهم.
  - 7/ أكدت الدراسة أن الأنشطة والبرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور الندوات - المؤتمرات - المنتديات - الاحتفالات - المعارض والورش - تنفيذ الحملات الإعلامية - توفير صناديق خيرية لمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة - الاهتمام بمشاريع الخريجين - الاهتمام

بعمل المسابقات - تكريم الشخصيات البارزة في المجتمع - عمل لقاءات في الراديو  
والتلفزيون - عمل المطبوعات التي توضح دور الوزارة.

## سادساً : التوصيات:

من واقع النتائج المستخلصة يود الباحث أن يبدي التوصيات الآتية:

- 1/نوصى على الوزارة العمل على وجود تدريب مستمر، وذلك لرفع كفاءة العاملين لديها.
- 2 /نوصى بالاهتمام بإقامة ورش العمل والمشاركة في المؤتمرات الإقليمية والعالمية ، وذلك لمواكبة الأحداث والمعلومات الجارية.
- 3/نوصي على الحكومة والجهات ذات الصلة العمل على إصدار التشريعات والقوانين الخاصة بالاتصال التنظيمي وتطويره وتطبيقه على أرض الواقع.
- 4 /نوصي الوزارة باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت والشبكات وذلك لتوفير الوقت والجهد.
- 5/نوصي الوزارة بزيادة المخصصات المالية للعاملين.
- 6/نوصى الوزارة العمل على الاهتمام بالجانب الإعلامي عن طريق إصدار المنشورات والدورات المختلفة.
- 7/نوصي الوزارة بالاهتمام بجانب المسؤولية الاجتماعية وذلك بالاهتمام بمساعدة شريحة ذوي الإحتياجات الخاصة والمحتاجين ككل.
- 8/نوصي الوزارة بصفة خاصة والمؤسسات الحكومية بصفة عامة بإعطاء مزيد من الاهتمام والرعاية لعملية الاتصال التنظيمي وذلك حتى تمارس دورها الحقيقي والفعال المنوط بها.

سابعاً : المصادر والمراجع :

(1) القرآن الكريم

(2) السنه

(3) رسائل الجامعية:

(4)المراجع العربية:

الرسائل الجامعية :

1. سامي محمد الرفيق محمد الفضل ،(2011م) فاعلية الاتصال التنظيمي وشركات الاتصالات السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الاتصال.
2. سليم كفان،( 2004-2005م)،دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارالتنظيمية ،رسالة غير منشورة ، جامعة منتوري كلية العلوم الإنسانية.
3. طبيش ميلود، الاتصال التنظيمية علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، دراسة ميدانية باذاعة سطيف الجهوية (2010م-2011م) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصري مباح ، ورقلة الجزائرية .
4. عمر الحسن علي البشاري ، فعالية الاتصال التنظيمي في التنمية الادارية البشرية، دراسة حالة علي الادارة العامة بشرطة الجمارك بولاية الخرطوم في الفترة (1994م – 1999م) رسالة دكتوراه غيرمنشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، الخرطوم ، (1423هـ ، 2003م) .
5. معزة مصطفى أحمد الاتصال التفاعلي عبر الانترنت وأثره في الشباب،رسالة ماجستيرغيرمنشورة،جامعةالسودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية علوم الاتصال 2012م.

6. مني خير السيد عبد الفضيل ، استخدام شبكات المعلومات في تطوير الاتصال التنظيمي دراسة تطبيقية مقارنة علي شبكات المعلومات الداخلية ، انترنت، الشركة السودانية للاتصالات المحدودة وهيئة سكك حديد السودان (2001م - 2002م) رسالة ماجستير غير منشورة .
7. محاضرات الأستاذ "كساب علي"، مقياس "تسيير المخـزون"، 2001

1. [www.alukah.net.publiction-competiti](http://www.alukah.net/publiction-competiti)

### المراجع العربية:

1. إبراهيم إمام ، (1997م) فن العلاقات العامة والإعلام ، ط 2 (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية).
2. أحمد كمال احمد ،(1992م) العلاقات العامة ط 2(القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة )
3. أحمد كمال أحمد ،(1995م) العلاقات العامة ، ط3 (القاهرة : مكتبة انجلو المصرية )
4. أميمة الدهان ،(2000م) نظريات منظمات الأعمال ، ط 1 (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة )
5. بشير العلق ، (2009م )العلاقات العامة في الازمات ، ط 1 (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع )
6. بشير العلق ، (2010م) تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، ط 1 (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع )
7. بكري الطيب موسي،(2004م) . اساليب البحث العلمي، ط3 (السودان الخرطوم ، مطبعة جي تاون)

8. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005م) إدارة الأعمال - نظريات ونماذج تطبيقية
9. جون شو مالي وودنيس هويسمان ، ترجمة صالح العسلي ، إقتباس ومراجعة مصطفى المصمودي ، (1994م) العلاقات العامة (تونس: المنظمة العربية والثقافة والعلوم )
10. الجوهري، محمود محمد، (1986م)، (العلاقات بين الإدارة والإعلام)، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
11. حسن أحمد الحسن ، (1992م) محاضرات في العلاقات العامة (جامعة امدرمان الإسلامية ، كلية الدعوة والإعلام )
12. حسن محمد خير الدين ، العلاقات العامة -المبادي والتطبيق ، ط 1 (القاهرة: مكتبة عين شمس).
13. حسين محمد على ، (1969م) العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية (القاهرة: دار النشر للجامعات ،
14. حسين محمد علي ، (1976م) المدخل المعاصرة المفاهيم ووظائف العلاقات العامة ، ط 1 (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)
15. خالد الصوفي ، (2004م). العلاقات العامة- أساليب وممارسات ، ط 1 (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع )
16. راسم محمد الجمال ، (2005م) وخير معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة - المدخل الاستراتيجي (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية )
17. زكي مكي اسماعيل ، (2009م) نظم المعلومات الإدارية ، ط 2 ، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة ) .
18. زكي مكي إسماعيل، (200م) نظرية التنظيم (منشورات جامعة السودان المفتوحة)
19. سعود محمد النمر واخرون، (1986م) الادارة العامه الاسس والوظائف، ط 6 (الريا ، مطبعة الفرزدق).

20. سيد محمد الهواري، (1997م) الإدارة \_ الأصول والأسس العلمية (القاهرة: مكتبة عين شمس) .
21. سيد محمد الهواري،(2003م)التنظيم- النظريات والهيكل (القاهرة: مكتبة عين شمس).
22. شهيب محمد علي،(1981م) نظم المعلومات لأغراض الإدارة،(القاهرة: دار الفكر العربي).
23. صلاح الدين عوض الله ، (1985م) مدخلي ومشكلات ، قياس الفاعلية التنظيمية ، مجلة الادارة العامة (الرياض، معهد الإدارة العامة).
24. طارق شريف يونس ،(2008م) إدارة العلاقات العامة مفاهيم ومبادئ وسياسات ، ط 1(عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع).
25. الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة،(2006م)الوسط في الدراسات الجامعية ط1 (الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع) .
26. عاطف العبيد، (2002م) تصميم وتنفيذ إستطلاعات البحوث الرأي العام والاعلام ، الأسس النظرية والنماذج والتطبيقية( القاهرة ، دار الفكر العربي) .
27. عبدالقادر أحمد الشيخ الفادني، (2004م) منهج البحث العلمي، ط3 (السودان ، مطبعة السودان للعملة).
28. عبدالكريم درويش وليلى تكلا،(1996م) أصول العلاقات العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو).
29. علي الباز،(2004م). العلاقات العامة والإنسانية والرأي العام (الأسكندرية: مكتبة وطبعة الأشعاع الفنية).
30. علي حسين علي وآخرون ،(1999م)الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال-البيئة- الوظائف والأستراتيجيات ، ط 1(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع) .
31. عبد الغفار حنفي،(1997م)إدارة المواد والإمداد،(الدار الجامعية، الإسكندرية).

32. علي سليم العلوانة ، (2003م) نظرية التنظيم، ط 2 (القاهرة: دارالفكر العربي).
33. علي عبد المجيد عبده ،(1963م) الأصول العملية للإدارة والتنظيم، ط1 (القاهرة: مطبعة تقدم ).
34. على عجوة،(1977م) الأسس العلمية للعلاقات العامة (القاهرة: عالم الكتب).
35. على عجوة ،(1996م) العلاقات العامة في المنشآت المالية والبنوك وشركات التأمين، ط 3(القاهرة: عالم الكتب).
36. فضيلة زلزلة،(1979م) العلاقات العامة والرأي العام، (مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية بغداد).
37. قيس محمد العبيدي،(1997م) التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ، (القاهرة: الجامعة المفتوحة ).
38. مؤيد سعيد السالم،(2002 م)تنظيم المنظمات - دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط 1(عمان: دارعالم الكتاب الحديث).
39. مؤيد سعيد السالم ،(2000م) نظرية المنظمة - الهيكل والتنظيم (عمان: دار وائل للطباعة والنشر).
40. مؤيد سعيد السالم،(1988م) نظرية المنظمة- مداخل وعمليات ، ط 1(بغداد: مساعدت جامعة بغداد على طبعه).
41. مجموعة الطنوبي،(1998م) معجم المصطلحات الإرشادية الزراعية كلية الزراعة ، جامعة الاسكندرية ، ط 1 (بيروت، دار النهضة العربية ).
42. محفوظ أحمد جودة،(1999م) العلاقات العامة - مفاهيم وممارسات، ط 3(عمان: دار زهران ).
43. محمد ابراهيم وآخرون ،(1991م) الإدارة التنظيم (القاهرة: مكتبة عين شمس).
44. محمد أبو ناصر،(1999م) محمد عبيدات، عقلة مبيقين، مناهج البحث العلمي القواعد والمداخل والتطبيقات (عمان ، دار وائل للنشر).



45. محمد ابوسمرة ،(2009م)الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1(عمان: دار اسامة للنشر).
46. محمد الصيرفي ،(2003م) وظائف منظمات الأعمال ، ط 1(عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع ).
47. محمد حسين،(1995م)مناهج بحوث الاعلام ، الطبعة الثانية - (القاهرة: دار الكتب).
48. محمد عبدالرشيد على ،(2000م) إدارة الأعمال المبادئ والوظائف، ط 1 (عمان: دار المسيرة والتوزيع والطباعة).
49. محمد عبدالكريم نافع،(1975م)، الامن القومي (القاهرة، مؤسسة دار الشعب).
50. محمد فتحي محمد حسين،الإدارة المدير - الطريق نحو نجاح المشروع (القاهرة: نقابة التجار).
51. محمد منير حجاب،(2007م) العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط 1، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع)
52. محمد منير حجاب،(1992م) وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).
53. محمد ناجي الجوهر،(1435هـ - 1992 م)الاتصال التنظيمي، ط1 (بيروت: دار الكتب ).
54. محمد ناجي جوهر،(2000م) الاتصال التنظيمي ، ط 1، (العين: دار الكتاب الجامعي).
55. محمود محمد الجوهري ،(1997م) اتجاهات حديثة في العلاقات العامة ، ط 2 (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ).
56. محمود محمد الجوهري ، (1971م)الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة، ط 1 (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية).

57. محمود يوسف ،(2008م) إدارة وتخطيط العلاقات العامة، ط1 (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع).
58. محمود يوسف مصطفى،(2005م) المدخل في العلاقات العامة، ط2 (القاهرة: دار الإيمان للطباعة).
59. محمود يوسف مصطفى' (2004 م) مقدمة في العلاقات العامة، ط1 (القاهرة: مركزية جامعة القاهرة للتعليم المفتوح).
60. مصطفى محمود ابوبكر،(2005م)التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (الأسكندرية: الدارالجامعية).
61. منصور عثمان محمد زين ،(2011م) العلاقات العامة في السودان ، (الخرطوم: دار مطبعة جامعة افريقيا العالمية ).
62. محمد توفيق ماضي،إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية،1998.
63. عبد الستار محمد العلي،(2000م)، إدارة الإنتاج و العمليات، ( دار وائل للنشر).
64. ناصر دادي عدون،(1998م)، اقتصاد المؤسسة، ( دار المحمدية، الجزائر).
65. هاشم حمدي رضا ،(2010م) إدارة العلاقات العامة والبرتولات ، ط 1(عمان: دار الراية للنشر).
66. هباس رجاء الحربي، (2012م) العلاقات العامة والإدارة العليا ، ط 1 (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع) .
67. وافي السيدالامام،(2008م)البحث العلمي،ط1 (مصر العربية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة).
68. وليام ريفرز،(1975م)، تيودور بيترسون، جاي جنس، ترجمة إبراهيم،وسائل الإعلام والمجتمع الحديث (القاهرة: دار المعرفة).

الملحق :

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية علوم الاتصال

قسم العلاقات العامة والإعلان

صحيفة إستبانة



الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

هذه الإستبانة معدة للأغراض العملية البحثية وإجابتك على هذه الأسئلة الواردة فيها دليل على مساهمتكم في رفع مستوى البحث العلمي، لذلك يأمل الباحث التعاون في تقديم البيانات المطلوب بكل دقة.

الموضوع: الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية ( دراسة

الفترة (يناير 2013م – ديسمبر 2016م).

ملحوظة :

نرجو التكرم باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة بوضع علامة ( √ ) مرة واحدة فقط في كل سؤال متعلق بأسئلة الإجابة المفتوحة .

نثق كل الثقة في كريم إستجابتكم

مع جزيل الشكر والتقدير

إعداد الطالب:

شرف الدين عبدالله حسن آدم

أولاً : البيانات الأساسية:-

س1/ النوع : أ/ذكر  ب/ أنثى

س2/ العمر: أ/(30/20) سنة  ب/(40/31) سنة  ج/(50/41) سنة  د/   
(51 فأكثر) سنة

س3/ المستوى التعليمي : أ/ ثانوي  ب/ جامعي  ج/ فوق  د/

س4/ الدرجة الوظيفية: أ/موظف  ب/رئيس قسم  ج/مدير إداري  د/مدير عام   
هـ/أخرى

تذكر.....  
.....

س5/التخصص العلمي: أ/علاقات  ب/ ج/إقتصاد   
د/أخرى تذكر.....

ثانيا :البيانات الموضوعية :

س6/ في رأيك الي أي مدى يواكب الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور؟

أ/ أوافق بشدة  ب/ أوافق  ج/ محايد  د/ لا أوافق  هـ/ لا أوافق

س7/ توفر وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور المعلومات عن نشاطها وخططها الاستراتيجية عبرالاتصال التنظيمي؟

أ/ أوافق بشدة  ب/ أوافق  ج/ محايد  د/ لا أوافق  هـ/ لا أوافق

س8/ يقوم الاتصال التنظيمي بشرح وتحليل السياسيات والأهداف والبرامج الإعلامية في الوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور ؟

أ/ أوافق بشده  ب/ أوافق  ج/ محا  د/ لا  هـ /  
لا أوافق  هـ

س9/ يسهم الاتصال التنظيمي في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد البرامج الاتصالية و تنفيذها ؟

أ/ أوافق بشده  ب/ أوافق  ج/ محا  د/ لا  هـ /  
لا أوافق  هـ

س10/ يستخدم الاتصال التنظيمي في الوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور للجمهور الداخلي؟

أ/ أوافق بشده  ب/ أوافق  ج/ محا  د/ لا  هـ /  
لا أوافق  هـ

س11/ العقبات والمشاكل التي تواجهه في وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور من الاتي:

أ/ قلة المخصصات المالي  ب/ قلة التدريب والتأهيل على الو   
الحديثة

ج/ عدم إدراك الجمهور للتقنيات الحديثة والتقاء  ها

د/ كل م

هـ/ أخرى تذكر .....

س12/ تقوم الوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور بإعداد برامج لتدريب وتأهيل العاملين على التقنيات الحديثة بإستمرار لرفع كفاءتهم ؟

أ/ أوافق بشده  ب/ أوافق  ج/ محا  د/ لا  هـ /  
لاأوافق  هـ

س13/ ما هي الأنشطة البرامج التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تطوير وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور ؟

مستوى الممارسة					البرامج
أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده	
					أ/ ندوات
					ب/ مؤتمرات
					ج/ منتديات
					د/ إحتفالات
					هـ / معارض وورش
					و/ تنفيذ حملات إعلامية
					ز/ صناديق خيرية مساعدة ذوي الإحتياجات الخاصة
					ح/ مشاريع الخرجين
					ط/ مسابقات
					ي/ تكريم الشخصيات البارزة في المجتمع
					ك/ لقاءات راديو وتلفزيون
					ل/ مطبوعات

س14/ ماتقيمك لنشاط الاتصال التنظيمي في الوزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور ؟

.....

.....

س15/مافترحاتك لتفعيل نشاط الاتصال التنظيمي بوزارة الثقافة والإعلام

والاتصالات

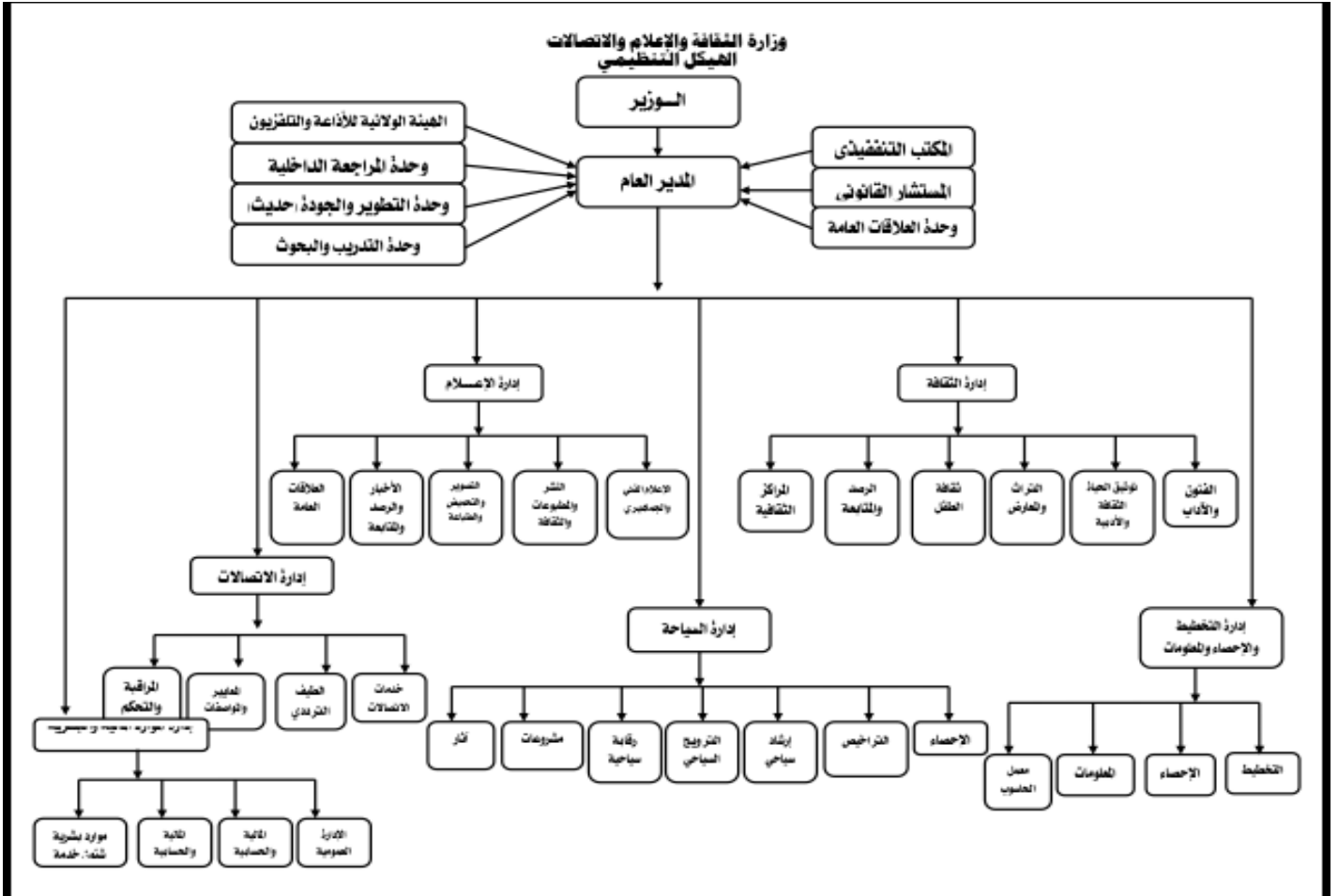
بغرب

دارفور؟.....

.....



الملحق رقم (2)



### الملحق رقم (3)

ويكمن تصور وضع العلاقات العامة على الهيكل التنظيمي على النحو الآتي

(رضا، 2010م، ص 14): (الشكل رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي):

