

إدارة العلاقات العامة

أ.م. د. السيد عبدالرحمن علي



إدارة العلاقات العامة

المحاضرة الخامسة

المحاضرة السابقة؛ وظائف إدارة العلاقات العامة (1):

استهدفت المحاضرة السابقة استعراض النقاط الآتية:

- البحوث.

* أهداف بحوث إدارة العلاقات العامة والإعلان.

* أنواع البحوث.

- التخطيط:

* مزايا التخطيط لإدارة العلاقات العامة.

* عقبات التخطيط أمام إدارة العلاقات العامة.

* المكونات الأساسية لعمليات التخطيط.

* مراحل التخطيط وخطواته.





أهداف المحاضرة الحالية؛ وظائف إدارة العلاقات العامة (2):

تسعى المحاضرة الحالية إلى استعراض النقاط الآتية:

- وظيفة الاتصال في إدارة العلاقات العامة.
- وظيفة التقييم في إدارة العلاقات العامة.

وظائف إدارة العلاقات العامة (2)



الاتصال في إدارة العلاقات العامة:
الاتصال هو المرحلة الثالثة في عملية العلاقات العامة،
وهو إجراء الاتصالات التنظيمية/المؤسسية اللازمة
للعمل، داخل المنظمة وخارجها، وذلك للتواصل مع
جمهور المنظمة الداخلي والخارجي بأنواعه المختلفة.



مفاهيم الاتصال التنظيمي:



تعددت مفاهيم الاتصال داخل المنظمات وتعريفاته باختلاف المدارس والمداخل العلمية التي تناولته بالدراسة والتحليل، فقد قدّم لنا العلماء في مختلف العلوم الإنسانية طائفة من التعريفات، ويُعد الاتصال التنظيمي من المنظور الدولي حقلاً مزدهراً للدراسات العلمية، وقد أدى اتساعه وتنوعه إلى أن أصبح من المستحيل استعراض كل أبعاده ومفاهيمه وتعريفاته (Elizabeth Jones et al., 2004).

أي أن هناك العديد من التعريفات التي قُدّمت للاتصال التنظيمي (السيد عبدالرحمن، 2019)، (السيد عبدالرحمن، 2020)، فالاتصال التنظيمي هو "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة"، وهو "عملية إنتاج الرسائل وتبادلها من خلال شبكة من العلاقات المترابطة، التي يعتمد بعضها على بعض؛ وذلك للتعامل مع حالات عدم التيقن البيئية".

وهو أيضا "العملية التي يقوم فيها الإنسان - من خلال العلاقات المتبادلة والمترابطة - بإنتاج الرسائل وتبادلها وتفسير المعاني ومناقشتها، أثناء بذله قصارى جهده لتوضيح التصورات والغايات والأهداف المتضمنة في هذه الرسائل بشكل متبادل وإدراكها".

كما يمكن استخدام مفهوم الاتصال التنظيمي أيضا كمصطلح عام للتعبير عن العلاقات العامة، والشئون العامة، وعلاقات المستثمرين، واتصال سوق العمل، وإعلانات المنظمة، والاتصال البيئي، والاتصال الداخلي.

ويُعرّف كذلك الاتصال التنظيمي بأنه "الممارسة المحترفة للاتصال باستخدام قواعد وأدوات اتصالية من أجل نشر المعلومات وتفسيرها، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة".

كما أن الاتصال التنظيمي هو أيضا "تبادل المعلومات ونقل المعاني"، وكذلك هو "تبادل الرسائل بين الأفراد بغرض إنجاز الأهداف العامة للمنظمة"، وهو "توفير المعلومات والتعليمات التي تمكن الشركة أو المنظمة العاملة من القيام بوظائفها وتمريرها بكفاءة، وتوظيفه للإعلام، عن التطورات الحادثة بشكل صحيح، وهو يغطي سائر المعلومات من جميع المجالات التي يمكن أن تُقدم".

والاتصال التنظيمي بالإضافة إلى ذلك هو "سلسلة معقدة من العمليات التي يتم إجراؤها في جميع المستويات داخل المنظمة لتهيئة الأنظمة داخل المنظمة وتشكيلها"، وهو أيضا "عمليات تبادل المعلومات بين مستويات تنظيمية متبادلة".

وهو "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو الأجهزة الإدارية، ويهدف إلى انسياب الأفكار والمعلومات بكفاءة من المستويات الإدارية المختلفة، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين أو العكس" (آمال سعد، 2001).

والاتصال التنظيمي هو "تدفق مخطط للمعلومات بين أفراد أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات، تحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفهمًا واقتناعًا بالأهداف المشتركة، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات"، وهو "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف، وهي وسائل تخدم أغراض المنظمة وأهدافها بصفة أساسية، كما أنها تسهل عملية المديرين والعاملين بالمنظمة" (أحمد ماهر، 2006).

ويعني كذلك الاتصال التنظيمي بوصفه عملية إدارية - بجوانبها الاجتماعية والسلوكية - "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك، أو توجيهه وجهة معينة".



أهمية الاتصال التنظيمي:

تبرز أهمية الاتصال التنظيمي باعتباره عملية أساسية وحيوية، إلى جانب كونه عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المنظمة، وبه تستمر حياة المنظمة نابضة، فنشاط الإدارة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم... وما إليها يؤدي كله بالاتصالات، والمبادرة بالاتصال الجيد في الوقت المناسب وراء نجاح الكثيرين في أعمالهم الرسمية والخاصة على حد سواء، وليس من المبالغة أن يُطلق على الاتصالات (قلب الإدارة)؛ إذ إنه في الواقع يتعذر إتمام جزء من العملية الإدارية أو كلها، قبل توفير نظام اتصال فعال بالمنظمة.

كما تركز الدراسات الإدارية على فكرة رئيسة تتلخص في أنه بالرغم من تعدد وجهات النظر، وأساليب الممارسة الإدارية في المنظمات الحديثة، إلا أن الاتصال هو القاسم المشترك الأعظم في كل الوظائف الإدارية، بمعنى أن الإدارة - أيًا كان مستواها - تؤدي عملها من خلال الاتصال، أي تتبدى أهمية الاتصالات في كونها من الوظائف الإدارية الأساسية التي ترتبط بالوظائف الإدارية الأخرى وتؤثر فيها.

وكذلك أقرّ كثيرون من الباحثين والمفكرين - عبر السنين - بأهمية الاتصال في الجهود التنظيمية؛ فالاتصال هو تلك الوسائل التي عن طريقها يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في المنظمة لتحقيق الهدف العام للمنظمة وإنجازه، كما أن التنسيق والتغيير لا يمكن أن يكون لهما تأثير دون الاتصال، وبصفة عامة فإن من الأغراض الأساسية للاتصال داخل المنظمة تحقيق التغيير الفعال، والتأثير في سلوك الأفراد من أجل رفاهية المنظمة. وتكون هناك حاجة للاتصال في المنظمة لأسباب عدة، منها:

وضع أهداف المنظمة ونشرها، وتطوير الخطط، وتنظيم الموارد البشرية والموارد الأخرى بطريقة أكثر تأثيرًا وفعالية، ومراقبة الأداء وتوجيهه، كما أن الاتصال يربط المؤسسة ببيئتها الخارجية؛ فمن خلاله يتم تبادل المعلومات؛ ومن ثمَّ يصبح المديرون لديهم معرفة باحتياجات العملاء، وتيسيرات الموردين، وتشريعات الحكومة، واهتمامات المجتمع، وليس هناك شك في أن الاتصال يلعب دورًا مهمًا في فعالية المنظمة والإدارة، وهو كذلك حيوي وجوهري جدًا للمنظمة (Michael C. Lemay,)

.2002

ومن الأشياء الدالة على أهمية الاتصال في المنظمات قول عدد من الباحثين بأن الكتاب والباحثين والدارسين قد كتبوا كثيرًا عن الاتصال، وأن أرفف المكتبات ممتلئة بالكتب المتعلقة بالعملية الاتصالية وعناصرها والاتصال التنظيمي، وأن معظم الكليات والجامعات لديها أقسام تختص بمجال الاتصال (David A. Whetten and Kim S. Cameron, 2005).

وقد أقرّ باحثون بأن الأدبيات المهتمة بالإدارة قد اعترفت على مدار السنوات الماضية بأهمية الاتصال في رفع كفاءة المنظمة؛ ومن ثمَّ يجب البحث عن السبل اللازمة لتحسين قنوات الاتصال وعملياته، وأنه يجب أن يكون هناك اتصال في المنظمة ليتمكنها من القيام بوظائفه.

وأيضًا تشير كل الأدبيات الحديثة المرتبطة بالمنظمات – تقريبًا – إلى أهمية الاتصال في إنجاز أهداف المنظمة، وتعزيز العلاقات الإنسانية، واتخاذ قرارات سليمة فعالة... إلخ. ومع ذلك، لا يمكن النظر إلى الاتصال على أنه مكون مهم من مكونات المنظمة فحسب، ولكن يُنظر إلى الاتصال إلى أبعد من ذلك؛ فالاتصال هو إكسير حياة المنظمة.

وتزداد أهمية الاتصالات باستمرار، وذلك نظرًا للتغيرات الآتية: تغير حاجات العاملين ورغباتهم واتجاهاتهم؛ فالعاملون على مختلف المستويات في حاجة إلى أن يكونوا على علم تام بالسياسات والبرامج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والتي تتسم بالديناميكية والتغير،

أما التغير الثاني فيتعلق بازدياد تعقد المنظمات؛ نظرًا للتطورات التكنولوجية والعلمية، والتي أدت إلى ظهور حاجة ماسة لتنمية إدراك العاملين لهذه التطورات، ومحاولة إكسابهم مهارات جديدة وإقناعهم بالتغير.

والتغير الثالث هو زيادة حجم المنظمات، من خلال النمو والتوسع والتطور في المنظمات،

أما التغير الرابع فهو زيادة حجم البيانات والمعلومات، نتيجةً للقدرة الفائقة للحاسبات الآلية على تشغيل البيانات وتخزينها،

أما التغيير الخامس فهو ازدياد المنافسة؛ فالمنظمات لا تواجه فقط منافسة محلية وإنما قد تواجه منافسة عالمية، ولكي تصبح المنظمة على درجة عالية من الكفاءة في التصنيع والتسويق وغيرها من المهام الإدارية فإن الاتصالات المنسقة السريعة تُعتبر مهمة في مثل هذا المجال، أما التغيير السادس فهو التغييرات البيئية؛ فالمنظمات تعمل في عالم شديد التغيير، حيث لا يوجد شيء مستقر أو ثابت، وهذا يتطلب من الإدارة أن يكون لديها نظام اتصالات فعالة حتى يمكنها أن تواكب رياح التغيير.

كما أن الاتصال يُعَدُّ بمثابة العصب في جسم المنظمة، حيث تشير التقديرات العلمية إلى ارتفاع نسبة الوقت المخصص للاتصال، بحيث يشكل ما يتراوح بين (75٪) إلى (90٪) من وقت العمل، وعلى هذا الأساس فإن هناك ضرورة لتوجيه الاتصال داخل المنظمة، وتدعيم مضمونه في الاتجاه المطلوب، أي في اتجاه كفاءة العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة. كما أن الاتصال من العوامل المهمة في تعظيم العائد الاقتصادي والحفاظ على بقاء المنظمة.

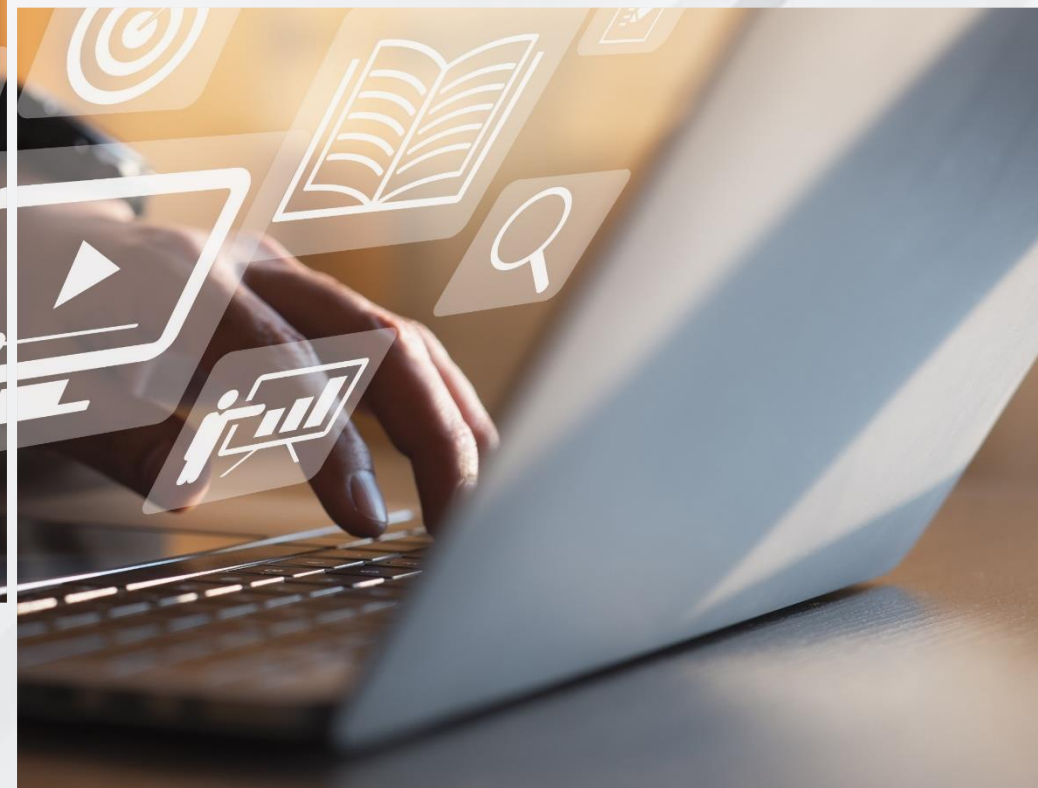
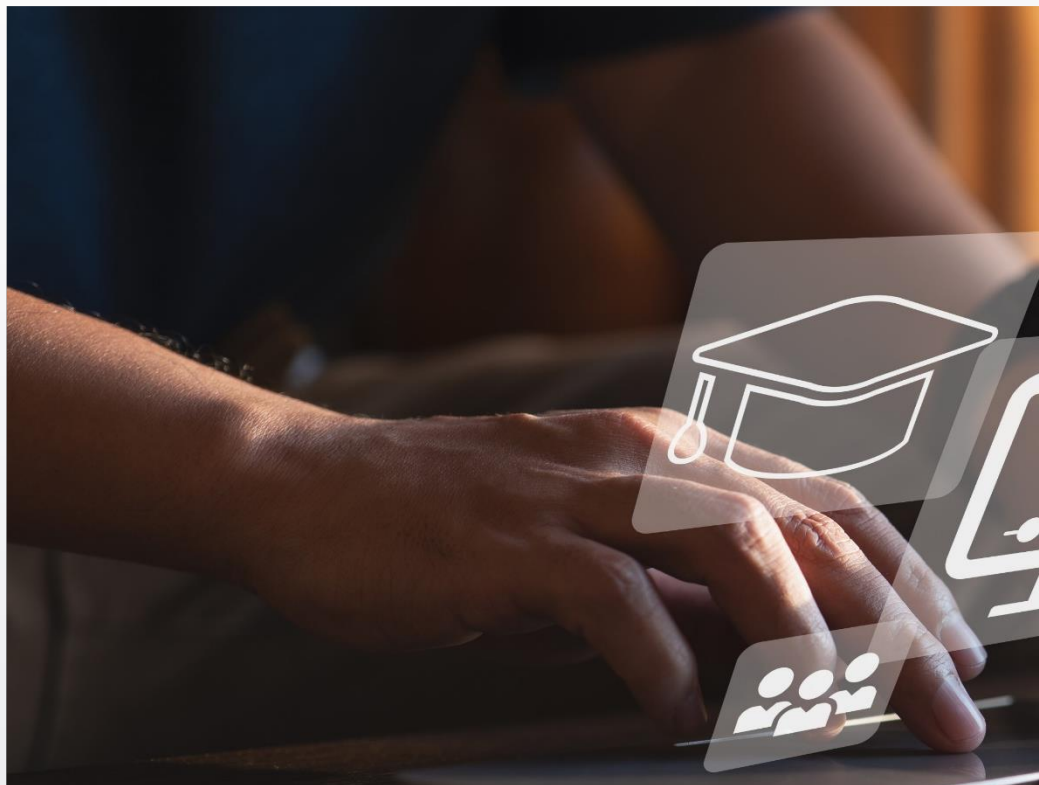
وتتوقف القدرة على إنجاز أهداف المنظمة - بشكل كبير- على كفاءة الاتصالات التي يظهرها المدير في عمله، ويعتمد النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله على البراعة الاتصالية بنسبة (85٪)، وبنسبة (15٪) فقط على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة، وكذلك تتوقف فعالية الإدارة - إلى حد بعيد - على سلامة نظام الاتصال، وكفاءة تدفق المعلومات التي يتم تبادلها في المنظمة الإدارية؛ ومن ثَمَّ فإن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير نظم الاتصال وصيانتها، وقد أشار أحد الباحثين إلى أن المديرين قد يقضون معظم وقتهم منهمكين ومنشغلين مباشرة في شكل أو آخر من أشكال العملية الاتصالية، حتى لو كانوا بمفردهم يدرسون أو يجهزون التقارير.

ويركز الاتصال في المنظمات - بشكل كبير- على تحقيق بعض الأهداف المهمة للمنظمة نفسها، ويُعتبر الاتصال جوهر المنظمة؛ لأنه ينشئ البناء الذي سيؤثر فيما بعد في كل ما يُقال وما يُفعل وبواسطة من؟ وقد يُقال إن الاتصال الناجح يسمح للمنظمة بأن تؤدي وظيفتها، ولأنه يقوم بوظيفته فإن المنظمة ستنتج المزيد من الاتصال.

وقد أشارت الدراسات أيضا إلى أن نجاح عمليات أية منظمة يمكن أن يعزى لنجاح العلاقات الاتصالية لأعضائها أو فشلها. ويعرف الموظفون في كل المستويات أن الاتصال الضعيف يمكن أن يؤثر بشكل سيئ في جودة مخرجات إنتاج العامل وكمها.

ومن المعترف به - بشكل كبير - أن الاتصال يلعب دورًا محوريًا وجوهريًا في المحافظة على كل المنظمات ونموها وتطورها، فللاتصال أهمية واضحة بين عناصر المنظمة في نجاح هذه المنظمة، ولدوره مع أعضاء المنظمة ومع جمهورها الخارجي: العملاء والموردين والموزعين والشركاء وحاملي الأسهم، ويمكن أن تكون الجهود المخططة لتأسيس اتصال فعال في المنظمة هي المقوم الرئيس في نجاح هذه المنظمة.

فضلا عن ذلك، فإن الاتصال ليس مرحلة أو وظيفة إدارية، ولكنه أداة أساسية لا يتصور وجود إدارة أو حتى منظمة بدونه، وهناك من ينظر إلى المنظمة على أنها في حقيقة الأمر شبكة اتصالات.



وظائف الاتصال التنظيمي:



إذا نظرنا إلى الوظائف التي يقوم بها الاتصال داخل المنظمات نجد أنها متعددة ومتنوعة، وعادة ما تتداخل هذا الوظائف مع بعضها البعض، بحيث يتعذر الفصل الحاسم والتام بين وظيفة وأخرى، ويمكن سرد بعض من هذه الوظائف في النقاط الآتية:

- الوظيفة الإعلامية والإقناعية.
- الوظائف الاتصالية المتعلقة بعلاقة الاتصال بكفاءة المنظمة وفعاليتها.
- الوظائف الاتصالية المتعلقة بالجوانب الاجتماعية للمنظمة والسياق الديني والفكري.
- الوظيفة التعليمية والتثقيفية.
- الوظيفة الانضباطية.
- الوظيفة النفسية للاتصال في المنظمات.
- الوظيفة الخاصة بدفع العاملين للأداء والعمل.



أنواع الاتصال داخل المنظمات:
يمكن عرض أنواع الاتصال داخل المنظمات على النحو
الآتي:

أولاً: الاتصال الرسمي
* اتجاهات تدفق الاتصال:

قسم الباحثون وعلماء التنظيم اتجاه الاتصال من خلال التنظيم الرسمي إلى أكثر من نوع، ويوجد في كثير من المنظمات خليط من هذه الأشكال الاتصالية من حيث الاتجاه، وهي كالآتي:

1- الاتصال الرأسي. 2- الاتصال الأفقي أو الجانبي.

3- الاتصال المحوري أو القطري.

1- الاتصال الرأسي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الرؤساء والمرؤوسين عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ويتضمن هذا الاتجاه ما تم تسميته بالاتصالات الصاعدة والهابطة، وسواء أكان الاتصال الرأسي صاعداً أم هابطاً فإنه أكثر أنماط الاتصال حدوثاً وتكراراً في المنظمة، ولقد أعطى الهيكل التنظيمي الكلاسيكي للتدرج السلطوي بالمنظمة الاعتراف الرسمي للاتصال الرأسي فقط.





وقد أثبتت الدراسات أن المديرين يقضون نحو ثلثي وقتهم الاتصالي اليومي في الاتصال الرأسي، الذي يشتمل على نوعين، هما: الاتصال الرأسي الهابط، والاتصال الرأسي الصاعد. (أ) الاتصال الرأسي الهابط:

هذا هو أهم أنواع الاتصالات الإدارية على الإطلاق، خاصة المنظمات الحكومية منها، حيث يزيد وجود هذا الاتصال في المنظمات التي يغلب عليها الطابع السلطوي. والاتصال الرأسي الهابط هو عبارة عن "تدفق الاتصال من الأفراد في المستويات العليا عبر الهيكل التنظيمي إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي"، وعن طريقها يمكن للرئيس الإداري من تنفيذ أهداف الإدارة بالطريقة التي يفضلها، ويستطيع المرؤوس معرفة ما يجب عليه أدائه فيقوم به،

فهذا الاتصال ينقل معلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل، وهو يتبع بشكل رسمي سلسلة الأوامر من أعلى إلى أسفل، فهو يتدفق من أحد المستويات في المنظمة إلى المستوى الأدنى منه.



ويُستخدم من قِبَل قادة المجموعات أو المديرين لتحديد الأهداف وإعطاء التعليمات الوظيفية وإبلاغ السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة للعاملين بها، وتحديد المشكلات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والرعاية، ويجب ألا يكون هذا الاتصال شفويًا أو وجهًا لوجه، وإنما الأفضل أن يكون مكتوبًا.

وينصب تقليديًا التأكيد على أهمية الاتصال الهابط، وإن كان هناك شواهد واضحة أنه إذا تدفق الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط فإن المشكلات سوف تنمو وتتطور، وفي الواقع فإن الشخص يمكن أن يؤكد أن الاتصال الفعال يجب أن يبدأ بالتابعين، وهذا يعني بشكل أولي الاتصال الرأسي الصاعد.

ولسوء الحظ أن المعلومات في الاتصال الهابط تُفقد أو تُحَرَّف بشكل كبير في رحلة الهبوط في سلسلة الأوامر؛ حيث إن التدفق الهابط للمعلومات من خلال المستويات المختلفة للمنظمة هو استهلاك للوقت.

ب) الاتصال الرأسي الصاعد:

يتمتع هذا النوع من الاتصال بأهمية كبيرة في نجاح الإدارة في أداء مهامها. ويتم من خلال هذا الاتصال تدفق الاتصالات من المستويات الدنيا في المنظمة إلى المستويات العليا، ويحدث عن طريقه التجاوب بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتفهم كل منهم الأمر، فيسهل التعاون بينهم في تحقيق الهدف المشترك؛ فالإدارة تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المراكز في التنظيم، بهدف اتخاذ قرارات سريعة، ويشترط في الاتصال الفعال بالإدارة أن تكون التقارير سريعة ودقيقة في الوقت نفسه.

ولكن لسوء الحظ فإن هذا التدفق (الاتصال) يُعاق - غالبًا - عن طريق المديرين في سلسلة الاتصال؛ فهم يقومون بتنقية (فلترت) الرسائل، ولا يسمحون بنقل المعلومات كلها، وخاصة غير المرغوب فيها، ويسيطرون عليها لأغراض خاصة، ويُعتبر الاتصال الصاعد - بشكل أساسي - غير موجه، ويوجد عادة في البيئات التنظيمية الديمقراطية والبيئات ذات المشاركة. ويتطلب الاتصال الصاعد الفعال بيئة يشعر العاملون فيها بحرية الاتصال.

2- الاتصال الأفقي أو الجانبي:

الاتجاه الثاني الرئيس للاتصال الرسمي في المنظمات هو الاتصال الأفقي (العَرَضِي)، وهو يتعلق بالاتصال بين العاملين على المستوى الإداري الواحد نفسه، وهو مطلوب لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعرف هذا الاتصال بأنه "ذلك الاتصال الذي يتم بين طرفين في المستوى الإداري نفسه"، فهو الذي "يتم بين الزملاء على المستوى الإداري نفسه أو الأقسام التي تقع على المستوى الإداري نفسه"، أي إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل الإدارات والأقسام (والأفراد) ذات المستويات المتشابهة، وهو ضروري لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام.

ويعتبر هذا الاتصال الأفقي أساس فاعلية العمليات الإدارية، فهو يمر عبر الإدارات أو المناطق الوظيفية، أي أنه يوجد بين الأشخاص الذين يعملون في المستوى الإداري ذاته، وهو يحدث بين أعضاء المجموعة أو المنظمة المتواجدين على المستوى التنظيمي نفسه.

ويُطلق عليه الاتصال الجانبي، أو الاتصال عبر الخطوط، وهو ضروري لتوفير الوقت وتسهيل التعاون، كما يُطلق عليه كثيرًا الاتصال بين الأقران؛ حيث يتم تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات التي تشمل المستويات الوظيفية المتناظرة، وتتركز وظائفه في تزويد الدوافع الإيجابية بين الأقران، وتحقيق التكامل بينهم، ونشر مواقع الرقابة الذاتية وتنوعها.

وقد أوضحت عدة دراسات أن نسبة الاتصالات الأفقية تمثل النسبة الغالبة من أشكال الاتصال بين الرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا، وتبين أن (67٪) من اتصالات مديري المستويات الإدارية الدنيا كانت اتصالاتهم أفقية، بينما كانت (33٪) من اتصالاتهم رأسية، وتركزت هذه الاتصالات الأفقية بين رؤساء العمال أو الصف الإشرافي الأول على التفاهم، ومناقشة الحلول المشتركة للمشاكل، ومحاولة تيسير الأعمال.

وقد تم تفسير ارتفاع نسبة تكرار الاتصال الأفقي بأن الأفراد غالبًا ما يميلون إلى الاتصال مع من يتساوون معهم أكثر من اتصالهم مع من هم أعلى منهم، كما أن حدوث التشويه في الاتصال الأفقي أقل حدوثًا، وذلك لاشتراك الأفراد المشاركين في الاتصال الأفقي في إطار معرفي يكاد يكون متماثلًا.

3- الاتصال المحوري أو القطري:

إلى جانب هذين الاتجاهين الأساسيين لتدفق الاتصال خلال المنظمة، فإن هناك اتصالاً محورياً يتم على مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، ولكن لا يقع على خط السلطة نفسه، أي يحدث بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليست بينهم علاقات رسمية في المنظمة، فهو يبرز عندما يحدث اتصال بين المديرين والعاملين في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، أو عندما يتصل أحد المديرين بأعضاء آخرين في المنظمة، ولكنهم ليسوا في المستوى التنظيمي نفسه.

ويحدث هذا الاتصال أيضاً حينما يتصل الرئيس الأعلى مباشرة وفوراً بمن تتوافر لديه المعلومات أو الحقائق، لظروف طارئة أو إعطاء تعليمات أو توجيهات سريعة دون الالتجاء إلى التسلسل القيادي، ويحقق الاتصال المحوري (المتقابل) التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

ورغم أن هذا النوع من الاتصال يُستخدم بشكل أقل من الاتصال الرأسي بنوعيه والاتصال الأفقي إلا أنه ذو أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال الرسائل أو استقبالها بفاعلية من خلال مسالك أخرى.

وهناك عدة أنواع من الاتصال المائل أو المحوري، من أهمها: الاتصال المتقاطع، والذي يحدث عندما يقوم مرؤوس ما بإحدى الوحدات الإدارية في المنظمة بالاتصال برئيس إحدى الوحدات الإدارية الأخرى والعكس صحيح، ويميل هذا النوع من الاتصال إلى أن يكون غير رسمي، وهو مفيد في الإعداد لاجتماعات فرق العمل، وكذلك اجتماعات المجموعات الصغيرة.

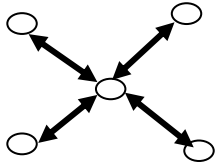
ويشمل الاتصال القطري الأشخاص الموجودين في المستويات المختلفة الذين ليسوا لهم علاقات مباشرة معلنة مع أشخاص آخرين (أشخاص في مستويات تنظيمية مختلفة)، ويُستخدم هذا النوع من الاتصال في تحسين التفاهم وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.



شبكات الاتصال في الاتصال الرسمي:
تركزت جهود الباحثين في الأعوام الماضية على دراسة
شبكات الاتصال، والتي تعني "النسق الذي يضم عددًا من
الأفراد يتبادلون فيما بينهم المعلومات من خلال نمط أو
نموذج محدد".

وشبكات الاتصال هي "القنوات التي من خلالها تتدفق المعلومات لتصل إلى مجموعة من الأفراد يصل عددهم إلى اثنين أو ثلاثة على الأقل"، ومن أنواع هذه الشبكات:

1- شبكة/ شكل العجلة:



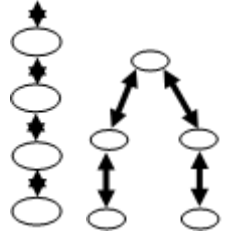
يتيح هذا النمط لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين.

ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس، فيستطيع الرئيس التحكم في المعلومات مبكرًا؛ ومن ثم فإن احتمالات حذف المعلومات وقطعها تكون كبيرة جدًا. ويقوم فرد ما في هذه الشبكة بتولي المكانة المركزية، ومنها يستطيع أن يتبادل المعلومات مع أربعة أطراف أو أكثر، وهذه الشبكة أكثر الشبكات الاتصالية مركزية؛ حيث لا يستطيع أي فرد في هذه الشبكة الاتصال إلا بالفرد المركزي فقط.

وتُسمى شبكة العجلة أحيانًا بشبكة السلطة المسيطرة والموجهة، حيث نجد أن رئيس المجموعة الذي يقف في منطقة المركز من عملية الاتصال يقيم اتصالًا ذا اتجاهين مع كل فرد من أفراد المجموعة، لكن لا يُسمح لأي فرد في المجموعة أن يتصل مباشرة بأفراد المجموعة، الذين يقفون في نفس مستواه، وتعتمد هذه الشبكة على القائد كمحور رئيس لكل اتصالات المجموعة.

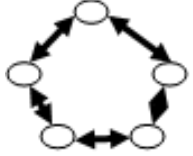
وترتبط هذه الشبكة بالمدرسة الاستبدادية في الإدارة؛ حيث إن هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، فلا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا من خلال الرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في الرئيس أو المدير.

2- شبكة/ شكل السلسلة:



في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد؛ حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، أي يكون جميع الأعضاء في هذا النمط في خط واحد، فلا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الأوسط، وتتبع هذه الشبكة بشكل كبير التسلسل الرسمي للأوامر والتعليمات في المنظمة.

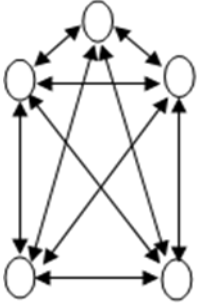
وتتسم هذه الشبكة بأنها غير ديمقراطية إلى حد كبير؛ حيث لا تسمح لجميع الأفراد بالتحدث مع بعضهم البعض بشكل مباشر وبدون قيود، كما أنها تتسم أيضا بدرجة من المركزية مثل الشبكة السابقة (شبكة العجلة)، ولكن بشكل أقل.



3- شبكة/ شكل الدائرة:

نجد في شبكة الدائرة أن كل عضو فيها يكون مرتبطًا بعضوين آخرين، فيحق لكل شخص في هذه الشبكة أن يتصل فقط بالشخصين اللذين يقفان إلى جواره، أما إذا أراد الشخص أن يتصل بشخص آخر في الشبكة، لا يجاوزه مباشرة، فهذا يتطلب منه أن يوسط شخصًا أو شخصًا آخرين، فلا يستطيع الشخص الاتصال بالآخرين،

وتتميز هذه الشبكة بأنها ذات أهمية كبيرة في إنجاز الأعمال التي تتكون من جزئيات ويتطلب إنجازها تعاون مجموعة من الأفراد، ويمكن في هذه الشبكة الحصول على المعلومات من أكثر من مصدر، ولكن مازالت محدودة، وتتميز هذه الشبكة كذلك بوجود اتصالات أفقية؛ ومن ثم تُعد هذه الشبكة أكثر اكتمالًا من الشبكتين السابقتين، كما أنها شبكة غير مركزية.



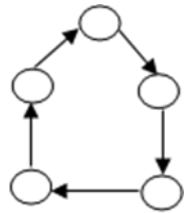
4- شبكة الدائرة الكاملة "الشاملة - المتكاملة":

تتيح هذه الشبكة لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها، وتبدأ اللامركزية في الظهور في هذه الشبكة بشكل أكبر من المركزية، وتُسمَّى أيضًا بالشبكة كاملة الترابط، وأحيانًا أخرى تُسمَّى بشبكة المسار الحر؛ حيث نجد أن كل عضو فيها يمكنه أن يتصل اتصالًا مباشرًا مع أي عضو آخر ضمن المجموعة.

ويُعتبر هذا الشكل من أشكال شبكات الاتصال أكثر فعالية عند علاج المشكلات المعقدة ومناقشتها، حيث تشجع هذه الشبكة الاتصالات الحرة بين جميع الأفراد؛ ومن ثم يُتاح في هذا النمط لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها؛ وبالتالي تقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة. وهذه الشبكة من شبكات الاتصال الديمقراطية، وتسمح هذه الشبكة لكل أعضاء المجموعة بأن يتصل كل واحد منهم بالآخرين بنشاط، وتوصف هذه الشبكة بشكل كبير على أنها تساعد في حل المشاكل.

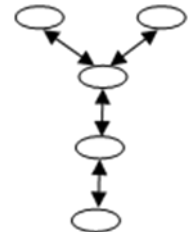
شبكات أخرى: ذكر بعض الباحثين أنواعًا أخرى من شبكات الاتصال مثل:

شبكة دولا ب الهواء:



نجد البيانات فيها تنتقل من فرد لآخر مباشرة، فكل فرد يتصل بالشخص الذي يجاوره أو الذي يليه.

شبكة حرف (Y):



وهناك كذلك شبكة حرف (Y)، حيث نجد شخصين على قمة الاتصال يقومان بالاتصال بشخص محوري، الذي يقوم بدوره بالاتصال بالشخص الذي يجاوره... إلخ.

ويمكن ملاحظة أن في كل من شبكتي (Y) والعجلة أن المدير يستطيع أن يتحكم في المعلومات بشكل مسبق ومبكر، وفي شبكة السلسلة فإن إمكانية المراقبة عن طريق المستويات بالمستويات تأتي للظهور، وتقدم شبكة الدائرة أكثر من مصدر لمصادر الاتصال، ولكن لا تزال محدودة، وأخيرًا تشجع الشبكة الشاملة، والتي يُطلق عليها أيضًا الشبكة المفتوحة، جميع الأشخاص على الاتصال فيما بينهم.

ثانيًا: الاتصال غير الرسمي

أقرّ علماء الإدارة والممارسون لها بأن وراء كل بناء رسمي وبشكل معتاد يقع بناء غير رسمي؛ وعليه فإن هناك تنظيمًا غير رسمي في المنظمة يسير جنبًا إلى جنب مع التنظيم الرسمي، فإن الاتصال الرسمي ليس هو نظام الاتصال الوحيد في المجموعة أو المنظمة؛ حيث إن هناك نظامًا اتصاليًا آخر هو الاتصال غير الرسمي، حيثما تتدفق المعلومات عبر شبكة الاتصال غير الرسمي والشائعات.





ويحدث هذا الاتصال دون مراعاة للبناء التنظيمي السلطوي للمنظمة أو متطلبات مهام العمل، وهو يرتبط بالقضايا الشخصية أكثر من القضايا الخاصة بالعمل، ويتميز بالسرعة، وأنه يحمل كمية كبيرة من المعلومات، وينتج بيانات تتراوح دقتها من (50٪) إلى (90٪).

* أنماط الاتصال غير الرسمي:

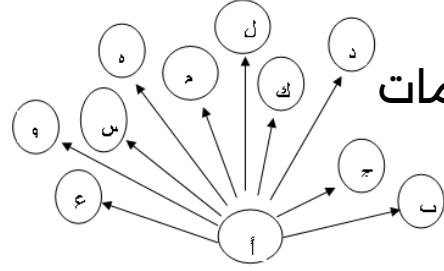
1- السلسلة المتوالية/الخط المستقيم:



تنتقل المعلومات فيها بالتسلسل من الفرد (أ) إلى الفرد (ب) ثم الفرد (ج)... إلخ، ويقوم كل فرد داخلها باستقبال المعلومات من أحد الأفراد وينقلها إلى الفرد التالي له، وهكذا يتوالى نقل المعلومة من مصدرها إلى مستقبلها،

ويقفز هذا النوع من السلاسل إلى الأذهان عند الحديث عن تشويه الجماعات غير الرسمية للمعلومات لدرجة أنه إذا وصلت المعلومة إلى آخر فرد في السلسلة تكاد تكون مختلفة تمامًا عما كانت عليه لدى مصدرها الأساسي، حيث تمر بعمليات الانتقاء والحذف والإضافة، وهو ما يُسمّى تشويه المعلومات.

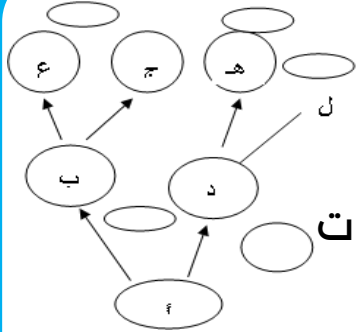
2- سلسلة النميمة/الثرثرة:



حيث يخرج الفرد (أ) ويخبر الآخرين بالمعلومات الجديدة، أي تتركز الأخبار والمعلومات في هذه السلسلة لدى فرد واحد له القدرة على الاتصال بكافة الأفراد في مختلف الاتجاهات، وقد يُطلق على هذه السلسلة سلسلة النميمة أو الشائعات.

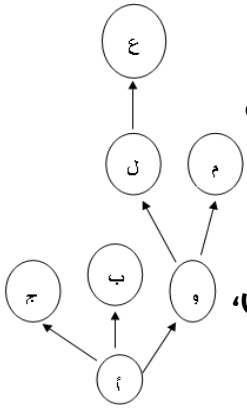
وهناك أشخاص يُطلق عليهم شخصيات رئيسة، وهم الأفراد الذين يعملون كمفاتيح للاتصال، وقد يكونون في وضع إداري يسمح لهم بالحصول على كثير من المعلومات فينقلونها في كل اتجاه، ولا يتمسك هؤلاء الأشخاص بقاعدة التسلسل؛ لأن هذا الاتصال هو اتصال غير رسمي، ويمكن أن يكون هذا الفرد في منصب يسمح له بتقديم معلومات كثيرة والحصول عليها، ولا يُشترط أن يحتل هذا الشخص منصبًا إداريًا كبيرًا.

3- السلسلة الاحتمالية:



ينشر الفرد (أ) الرسالة الاتصالية بشكل عشوائي على الأفراد الآخرين؛ أي يتصل فيها الفرد (أ) عشوائيًا بأي فرد يقابله وليكن (ب) أو (د)، وطبقًا لقانون الاحتمالات فقد يقوم الفرد (ب) أو (د) بالاتصال عشوائيًا بأي فرد آخر في السلسلة.

4- السلسلة التجمعية/العنقودية:



يقوم الفرد (أ) بإخبار ثلاثة أفراد محددين، ثم يقوم واحد من هؤلاء الثلاثة بإخبار ثلاثة آخرين... إلخ، وأظهرت الدراسات أن هذه السلسلة أكثر الأشكال انتشارًا، وأنها السلسلة السائد في المنظمات، حيث يقوم الفرد (أ) بنقل المعلومة إلى ثلاثة أو أربعة أشخاص، أي إلى التجمع الذي يقوم بدوره بنقل الخبر إلى تجمع آخر.

رابعاً: التقييم والتقويم

هناك ثلاثة أساليب لتقييم برامج العلاقات العامة:

1. التقييم القبلي السابق على تنفيذ البرنامج.
2. التقييم المرحلي أو الجزئي الذي يواكب تنفيذ البرنامج، بهدف التعرف على مواطن القصور أولاً بأول.
3. التقييم البعدي أو النهائي، الذي يعقب تنفيذ البرنامج، ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة البرنامج، والمدة الزمنية لتنفيذه، وإن كان من المفيد لأنشطة العلاقات العامة أن تستخدم الأساليب الثلاثة مجتمعة إذا كان ذلك ممكناً وضرورياً (علي عجوة، 2008).



المحاضرة القادمة:

أدوار ومسئوليات (1): الأدوار والمسئوليات المتخصصة لإدارة العلاقات العامة.



الهوامش (المراجع):

- آمال سعد المتولي، مبادئ الاتصال بال جماهير ونظرياته (القاهرة: دار الإسلام للطباعة والنشر، 2001).
- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- السيد عبدالرحمن علي، الاتصال.. وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات (القاهرة: عالم الكتب، 2019).
- السيد عبدالرحمن علي، الاتصال التنظيمي: نشأته وتطوره وماهيته (القاهرة: الوكالة العربية للعلاقات العامة، 2020).
- علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط5 (القاهرة: عالم الكتب، 2008).
- David A. Whetten and Kim S. Cameron, Developing Management Skills, 6th Ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005).
- Michael C. Lemay, Public Administration: Clashing Values in The Administration of Public Policy (Canada: Wadsworth, 2002).
- Elizabeth Jones et al., Organizational Communication: Challenges for the New Century, Journal of Communication, Vol. 54, No.4, 2004.
- David A. Whetten and Kim S. Cameron, Developing Management Skills, 6th Ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005).



شكراً جزيلاً

Thank You