

## الفصل الأول

### العلاقات العامة والاتصال

- تمهيد .
- مفهوم الاتصال للعلاقات العامة
- وأهميته .
- الشبكات الاتصالية للعلاقات العامة .
  - تصنيف الاتصال وفقا للغة .
  - تصنيف الاتصال وفقا للاتجاه .
  - تصنيف الاتصال وفقا للتأثير .
  - تصنيف الاتصال وفقا للمصدر .
- المبادئ الأساسية للاتصال الفعال .



تمهيد :

الاتصال الفعال في مجال العلاقات العامة هو الاتصال الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المنشأة حتى تتحقق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .. وهو بالنسبة لأعضاء المنشأة أو المنظمة يعد السبيل الوحيد لديناميكية الجماعة وللتغلب على النزاع الذي ينشأ بين أفراد التنظيم على كل المستويات. فبدون الاتصال الدائم نفتقد التفاعل اللازم لسير العمل. ولذلك يعد الاتصال أهم العمليات الإدارية.

والاتصال الفعال في حد ذاته وسيلة وليس غاية. إذ يجعل العملية الإدارية تتم بيسر وسهولة. إلى جانب أن الاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية. إذ يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري. والتطبيق الفعال للمراقبة الإدارية. فضلا عن ضرورته التوجيهية في التوجيه الإداري. فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الإدارية ويجعل من الاتصال وسيلة لهذه العملية.

والاتصال السليم جزء من كل تقوم به الإدارة. ويجب على المدير ألا ينظر إلى الاتصال كعمل أساسي يهتم به فقط. بل يجب أن ينظر إليه كجزء مهم من عمله .. إذ لا يعيق الإدارة الجيدة إلا صعوبة الاتصال. ذلك لأن سوء تنفيذ العملية الإدارية يكون مرجعه الاتصال الضعيف أو السيء.

ويرجع الاتصال الضعيف أو السيء إلى سوء تقدير الموقف الاتصالي من ناحية وإلى عدم إدراك المتغيرات البيئية المؤثرة على الموقف الاتصالي من ناحية أخرى. وتكون

بالتالى جميع المدخلات والمخرجات المترتبة عن سوء تقدير الموقف الاتصالي عبارة عن جهود لا طائل منها . ولهذا فإن عملية تقدير الموقف الاتصالي تتضمن دراسة جميع العوامل والأبعاد التى يمكن أن تؤثر على سير العملية الاتصالية فى ضوء المتغيرات البيئية المحيطة وعلى سير العملية الإدارية نفسها. فالهدف الأساسى من الاتصال هو إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها أو التأثير فى سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. وتتم هذه العمليات فى صورة متبادلة بين الجانبين لا من جانب واحد.

وهذا يعنى نقل أو إعطاء بيانات أو معلومات إلى الآخرين والعكس أى أن الاتصالات تفهم بمعناها الطبيعى أو بمفهومها المادى الذى يعنى وسائل الاتصال المادية.

وحسن تقدير الموقف الاتصالي والتصرف أو التخطيط فى ضوء ذلك هو الذى يجعل لهذه الاتصالات فاعليتها فتساب المعلومات فى حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم. فإذا توقفت أو ضعفت أو قامت موانع مادية أو اجتماعية أو نفسية فى سبيلها تأثرت الإدارة بالضرورة نتيجة لذلك.

والاتصال عملية معقدة تتضمن جوانب كثيرة ينبغى الإحاطة بها والتصرف وفقا لها حتى نستطيع نحن المسئولين عن العلاقات العامة أن نضع أيدينا على أحد مقومات النجاح الإدارى ونضمن لنشاطنا الفعالية والتأثير.

وأحد جوانب هذه العملية المعقدة توصيل المعلومات من المرسل إلى المستقبل والهدف المقصود منها واستقبال المعلومات وفهمها .. ورفضها أو قبولها.. فالمعلومات التي تقدم نفترض أنها مفهومة ومقبولة من قبل الجمهور .. وقد يكون هذا صحيحا وقد يكون غير صحيح . . فهناك عوامل عديدة خاصة بالمعلومات ينبغي أن نلم بها. وعليها يتوقف مدى قبول المعلومات وفهمها نسردها فيما يأتي :-

- إن المعلومات التي يتم تبادلها بين طرفي عملية الاتصال من التنوع والكثرة بحيث تشكل في كثير من الأحيان عائقا يؤدي إلى فشل الاتصال. ومنها على سبيل المثال البيانات والحقائق الخاصة بالوضع الجارى .. والآراء والمقترحات والخبرات والتجارب والمعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث. والمعلومات العاطفية والحافزة للمشاعر والانفعالات ومشاعر الولاء والعداء ومشاعر التأييد والتقدير أو الرفض .. والمشاعر الساخطة وغيرها من المشاعر التي تحول دون تدفق المعلومات المناسبة أو ضعف قبولها. أو تثير دوافع تشوه الاتصالات وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

- إن الرموز المستخدمة كأسلوب للتفاهم المشترك ونقل أفكارنا ومشاعرنا للآخرين.. أرض خصبه لنشوء سوء التفاهم. لأنها تعنى أشياء كثيرة تختلف باختلاف المستغلين لها. ومالم نتخذ الحيطة الشديدة فى استخداماتها فإنها تصبح عديمة الجدوى كأسلوب للتفاهم

- إن أعضاء الجمهور الذى متصل به عبارة عن شبكات شديدة التعقيد من التفاهم الجزئى أو الكامل بين أعضاء وحدات تنظيمية متفاوتة التعقيد كما يقول ادوارد ساير .. وتلدرج من مجرد صديقين إلى ذلك النفر المتزايد العدد من الجمهور الذى يمكن أن تصل إليه وسائل الاتصال الجماهيرية.. وهذا يعنى من ناحية أهمية العلاقات بين الناس فى بناء أنظمة اتصالية فعالة .. ويعنى من ناحية أخرى أن مقدرتنا الاتصالية

رهن بمتلقى الاتصال وقدرته على الفهم والإدراك فهو الذى يقوم بالاتصال فعلا ..  
أما نحن مسئولى العلاقات العامة فتكلم أو نكتب ولكننا لا نتصل .. إن دورنا فقط  
ينحصر فى جعل المستقبل يدرك رسائلنا .. وهذا الإدراك لا يتم من خلال منطقتنا  
وخبراتنا ولكن من خلال الاعتبارات الثقافية والعاطفية والمادية للجمهور.. وهذه  
الحقيقة عرفتها ,,مارى باركو فوليت ,, منذ أكثر من نصف قرن فكشفت تقول : " إن  
اختلافات الرأى والصراعات لا تتعلق بأى شىء ظاهر بقدر ماتعلق بنقص الإدراك.  
وعلى هذا فإن مايراه (أ) فى وضوح تام لا يراه (ب) على الإطلاق. وبالتداعى فإن  
الحجج التى يقدمها (أ) لاثير أى اهتمام لدى (ب) لأنها تتعلق بما لا يراه. ورغم  
أنه قد يكون من المحتمل أن الاثنى يريان الحقيقة. إلا أنه من المؤكد أن كلا منهما  
يرى واجهة منها فقط.

- إن هؤلاء الذين نسمى للاتصال بهم لا يدركون إلا مايتوقعون إدراكه ولا يدركون  
بوضوح ماتتوقع سماعه . وغالبا يتجاهلون مالا يتوقعونه. فالعقل البشرى كما انتهت  
إلى ذلك الدراسات خلق ليصوغ انطباعاته فى إطار توقعاته ويرفض كل ماعدا ذلك  
ويقاومه وهؤلاء أيضا لا يدركون الجزئيات والفاصيل ابتداء ولكنهم يدركون الصورة  
العامة ويستبع ذلك ادراك المفردات المحددة أو أجزاء الصورة الكلية. ولهذا فنحن  
لا نسمع فى اللحن كل آلة على حدة .. وإنما مجموع ماتؤديه كل الآلات ينتهى بنا  
إلى لحن موسيقى .. ولهذا كان من الضرورى لنجاح الاتصال أن نعرف قدرة  
المتلقى الذى هو الأساس الحقيقى لعملية الاتصال.

وهذا التعقيد فى عملية الاتصال يقتضى منا بداية فى مجال العلاقات العامة تفهما  
حقيقيا لطبيعة عملية الاتصال فى العلاقات العامة من حيث جوانبها المتعددة  
ومقوماتها المختلفة والعوامل البيئية المؤثرة عليها .. وذلك كمحاولة لنظرة متعمقة

لدور الاتصال فى العلاقات العامة . وخاصة أننا نقضى أكثر من ٩٠ ٪ من الوقت فى عمليات اتصال .. نرسل معلومات ونستقبل أخرى .

### مفهوم الاتصال للعلاقات العامة :

يعرف الاتصال بصفة عامة بأنه عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية .. كما يعرف بأنه العملية التى تنتقل بها المعلومات بين مرسل ومستقبل بأحدى طرق الاتصال المختلفة.

وقد اهتم بمفهوم الاتصال كثير من الكتاب فى كتاباتهم .. ولم تقتصر هذه الكتابات على مهنة معينة . لأن الاتصال يكاد يكون عاملاً مشتركاً فى كثير من المهن والمجالات . ولذلك لم تقتصر هذه المحاولات على مهنة دون الأخرى . لقد اهتم به المهتمون بالتربية . والمهتمون بالتنشيف والتوجيه والإرشاد والإدارة .. الخ .. وكل فرد من هؤلاء ينظر إليه بما يتمشى مع مجال عمله والأهداف التى يعمل من أجلها . وفى ذلك يشير ديفيد مورتنسن إلى أن الاتصال يحدث من إناس يحاولون استخدام قوة الكلمات المنطوقة أو المكتوبة للتأثير على الآخرين .

ويؤكد هذا المعنى علماء الإدارة فى محاولتهم وضع تعريف محدود للاتصال وتوضيح أهميته فى تحقيق عوامل التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المشروع الواحد .. ولذلك نجد الاتصال عندهم يقصد به توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها بحيث يتيسر للفرد أو لجماعة إحاطة آخرين بأمور ومسائل يجهلون بها مع التأثير فى سلوكهم أو تعديله أو توجيهه وجهة معينة

يرغبها المرسل .. على أن تتم عملية الاتصال في صورة متبادلة من طرفين لامن طرف واحد.

والى جانب هذه النظرة المهنية للاتصال توجد النظرة الاجتماعية التي تعرف الاتصال بأنه نشاط إنساني يمارسه الإنسان في كل لحظة من لحظات حياته اليومية. ينقل بواسطته رغباته ومشاعره ومطالبه إلى الآخرين ثم يختار لها الوسائل الممكنة التي تحقق تلك الرغبات بصورة ناجحة وفعالة. وتركز هذه النظرة الاجتماعية للاتصال على أهميته لتحقيق التفاعل والترابط بين أفراد المجتمع الانساني.

ومن التعريفات البارزة في هذا المجال تعريف,, تشارلز كولي ,, للاتصال بأنه ميكانيزم أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور.. وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن ترابط وتنقل عبر الزمان والمكان بواسطة وسيلة للإرسال.

ولما كانت المشروعات الاقتصادية لم تعد منظمات هدفها الربح المادى فقط وإنما أصبحت في الوقت نفسه منظمات اجتماعية تجمعت لكل منها مقومات المجتمع الإنساني حيث يقضى العاملون فيها نصف عمرهم بوصفهم آدميين لهم عواطفهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وميولهم ورغباتهم وأفكارهم ومعتقداتهم وآمالهم .. وتقاليدهم ومشاكلهم الخاصة. لذلك نجد علماء الإدارة يأخذون بالبعد الاجتماعى فى الاتصال باعتباره العملية الأولى للتفاعل الاجتماعى داخل المشروعات وعن طريقها يؤثرون ويتأثرون بعضهم ببعض . ولذلك يعرف الاتصال : بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات فى صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة فى مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى

أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمشروع .. وكذا بينه وبين جمهوره الخارجى والداخلى وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين.

وهذا المفهوم للاتصالات الإدارية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الاتصال للعلاقات العامة باعتبارها أحد الأنشطة الإدارية للمنشأة .. إلا أننا لتحديد مفهوم الاتصال للعلاقات العامة تحديدا أكثر عمقا ينبغي أولا أن نعرف الأبعاد الاتصالية للعلاقات العامة .. فالإتصال باعتباره وظيفة ليس منفصلا عن مباشرة وظائفها الأخرى .. فهو ضرورى لممارسة التنظيم والتخطيط والرقابة والمتابعة لأنشطة العلاقات العامة .. كما أنه ضرورى لتحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين لتحقيق الأهداف. وبدون الممارسة الاتصالية لا يتحقق الأداء الفعلى لهذه الوظائف. وهذه الاتصالات نفسها جزء من الاتصالات الإدارية للتنظيم وأساس لنجاحه فى تحقيق أهدافه .

وفى هذا المجال تسهم العلاقات العامة فى رسم السياسة الاتصالية للمنشأة بكل ما تتضمنه من أبعاد وتتابع هذه السياسة وتطورها وتعديلها بما يتفق مع ما يستجد من متغيرات.

وفضلا عن أن إدارة العلاقات العامة من خلال مباشرتها لوظائفها تلتزم ببرامج محددة لتحقيق أهدافها .. وتنفيذ هذه البرامج ينطوى على اتصالات تجريها مع فئات الجماهير المختلفة الموجهة إليها هذه البرامج .. وتستخدم لذلك الوسائل الاتصالية المتاحة وما يستتبع ذلك من إعداد للرسائل الإعلامية وتحديد للتكتيكات والأساليب المناسبة للافناع والتأثير .. بحيث يمكن القول بأن الاتصال هو جوهر أى برنامج للعلاقات العامة وأن

الخطوات الأخرى التي تتضمنها عملية العلاقات العامة تصمم لجعل هذه الخطوة فعالة ومؤثرة.

وفي إطار هذه الأبعاد الاتصالية يمكننا أن نعرف الاتصال للعلاقات العامة بأنه تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل التنظيم أو خارجه باستخدام وسيلة أو وسائل معينة خلال إطار موقفي يجمع بينهما بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف.

وهذا التعريف يعنى :-

- أن هناك رسالة معينة بين طرفي الاتصال.
- أن نقل وتبادل المعلومات يتم باستخدام الطرق المختلفة للتعبير وباستخدام الوسائل الاتصالية المختلفة.
- أن الاتصالات تتم لضمان أن تكون المعلومات مفهومة ومستخدمة من قبل الجمهور لمستقبل للرسالة وبغرض توجيه الفكر وتحقيق الاتفاق حول المفاهيم .
- أن هناك أهدافا تتحقق من خلال عملية الاتصال بين طرفيه مما يسهل التفاهم المتبادل بينهما كمدخل للإقناع المشترك.
- أن الإطار الموقفي بكل ما يتضمنه من معان مهم لنجاح الاتصال لتحقيق أهدافه. إذ يساعد طرفي لاتصال على تفسير ما يجري بينهما وعلى تحقيق الإقناع المشترك.

فالاتصال إذاً ضروري لنجاح إدارة العلاقات العامة واستمرارها .. وضروري أيضا لبقاء المنشأة .. إذ يعنى توصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات وبدونها لاتوجد قرارات. فإذا كان الاتصال ضعيفا أو في وقت غير مناسب كان القرار ضعيفا أو غير

مناسب. وإذا لم يحدث الاتصال أصلا بين الجماعات الرسمية أو غير الرسمية لفترة من الزمن فالتوقع كما يقول الدكتور على بدران أن تكون هذه الفترة غير منتجة من ناحية العمل الجماعي ومعنى ذلك أنه إذا طالت هذه الفترة انفرط عقد الجماعة وعاشت حياة فردية .. وهذا ما يؤكد أن الاتصال فى أى منظمة هو الذى يدفع الحياة من جانب إلى آخر إذا انقطعت الحياة ..

## أهمية الاتصال :-

بعد الاتصال أحد الأنشطة الضرورية للعلاقات العامة .. وبدونه لا يمكن للعلاقات العامة أن تبدأ أصلا ولا أن تتحقق أهدافها.

١- فرائس السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف وواضح الخطط المفسرة لهذه السياسات سواء على مستوى العلاقات العامة أو المنشأة فى حاجة دائمة إلى البيانات والمعلومات وكافة الحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ ليصهرها فى بوتقة علمه وخبرته ويكون منها الأرضية الصلبة الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالسياسات والخطط .. وليتخذ منها الأساس السليم لإصدار القرارات. هذا من ناحية .. ومن ناحية أخرى لإعلام المرءوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التى تم إقرارها والبرامج والخطط التى وضعت والمسئوليات والسلطات التى تم تحديدها والتعليمات الخاصة بتنفيذ بعض الأعمال وإرجاء بعضها الآخر .. أو تحديد كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل.

٢- ومن ناحية ثالثة يوفر الاتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التى ظهرت فى التنفيذ أو الإنحرافات التى لم تكن فى الحسبان وكيفية التغلب عليها وباقتراحات ومشاكل المرءوسين بصفة عامة..

وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.

٣- يعد الاتصال ضروريا لإحكام الرقابة على سير العمل في برنامج العلاقات العامة.. فمن طريق التقارير وما تحويه من بيانات ومعلومات يتسنى لإدارة العلاقات العامة تعميم نتائج البرامج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مرحلة التخطيط للبرنامج.. والموازنة بالنتائج المرتقبة بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء منها

٤- وبذلك يساعد الاتصال من خلال الرقابة والمتابعة على رفع مستوى الأداء لخبير العلاقات العامة كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل من خلال توفير المعلومات الوافية للعاملين عن الأهداف والسياسات والخطط والنظم والاجراءات والتوجيهات والتعليمات والأوامر.. إذ أنه من خلال ضمان الاتصال الفعال يمكن للعلاقات العامة أن تحفز العاملين على العمل بجد وإخلاص وتنمي لديهم الشعور بالانتماء نحو المنشأة وتحفزهم على تحمل المسئوليات والمشاركة في اتخاذ القرار وفي مراقبة نتائج الأعمال، وإكسابهم حب النظام داخل المشروع فيسمو إدراكهم لأهمية الاتصال مع توضيح مصلحتهم في اتباع أصوله وقواعده.

ولأهمية الاتصال في مجال التأثير على سلوك العاملين اهتمت البحوث بمعالجة القواعد السلوكية في مجال العمل بالمشروعات الاقتصادية.. ولقد أوردت إحدى هذه الدراسات عشر فئات أو مجموعات عامة من هذه القواعد السلوكية.. وهي مجموعات متداخلة يدور حول كل منها عدد من القواعد السلوكية الإيجابية والسلبية.. وتساعد

دراستها خبير العلاقات العامة فى تيسير مهمة الاتصال داخل التنظيم وتحقيق فاعلية  
المنشأة . وهذه العوامل كما أوردها الدكتور محمد عيش فى كتابه الاتصالات هى :-

#### ١- قواعد متعلقة بالفخر الشخصى والوظيفى :

أى تتعلق بدرجة الفخر التى يشعر بها الأفراد بعملهم وبنجاح منشأتهم.. فعندما  
تكون هذه القواعد إيجابية فإن الأفراد يتطلعون إلى المنشأة على أنها منشأتهم  
ويهربون مشاكلها مشاكلهم دون تفرقة . بجانب وقوفهم إلى جانبها إذا ما تعرضت  
للنقد . والعكس إذا كانت هذه القواعد سلبية فإن السلوك الشائع يتسم بعدم  
الانتماء بالمنشأة ومشكلاتها.

#### ٣ - قواعد متعلقة بالأداء والجودة :-

فى منشآت الإيجابية يميل الأفراد نحو زيادة الإنتاج والجودة وفى حالتها السلبية يقبل  
العاملون الحد الأدنى لمستوى الأداء.

#### ٤- قواعد السلوكية للعمل الجماعى :-

وتركز قواعد هذه المجموعة على قدرة الأفراد على العمل كفريق متكامل نحو  
تحقيق أهداف مشتركة وذلك فى حالتها الإيجابية عندما تكون الاتصالات مفتوحة  
تعمل فى اتجاهين حيث يصفى الأفراد لبعضهم ويتبادلون الآراء ويبدلون ما فى  
وسعهم لمساعدة بعضهم بعضا .. فى الوقت الذى يحل فيه الصراع والمنافسة  
والحقد والبغضاء محل التفاهم والمحبة والتعاون والوثام عندما يبدو لنا الوجه  
السلبى لها .

#### ٥ - القواعد السلوكية الخاصة بالقيادة والإشراف :-

وتكون موجبة إذا وجه المديرين عنايتهم لتوجيه وتنمية العاملين وسالبة إذا أهمل  
المديرون ذلك واقتصر دورهم على تصعيد أخطاء العاملين وتوقيع الجزاء والعقاب

.. وتصبح القاعدة العامة للعاملين هنا أنه من الأفضل عدم إظهار مشاكلهم وتجنب المشرفين عليهم .

#### ٦ - القواعد السلوكية الخاصة بالربحية وفاعلية التكلفة :-

وتركز على اهتمام العاملين بالاحتفاظ بمستوى الربحية وزيادة المبيعات والاقبال من التكاليف وذلك في حالتها الايجابية .. والعكس عندما تنقطع الصلة بين أرباح المنشأة ومسئولياتها ويسود الشعور بين العاملين بأن الأرباح لا تخصهم وإنما هي مشكلة الإدارة وحدها.

#### ٧ - القواعد الخاصة بعلاقات المنشأة مع غيرها من المنشآت :

وفي حالتها الايجابية يبذل العاملون كل جهدهم لارضاء هذه المنشآت وتقديرها وتكريمها مما يدعم هذه الصلات فتصبح مرضية وذات ربحية متبادلة للجهتين أما في حالتها السلبية فتتفصم عرى تلك الروابط وتصبح غير مرضية وينظر كلا الجانبين إلى بعضهما كما لو كانت مصالحيهما منفصلة.

#### ٨ - قواعد سلوكية خاصة بعلاقات العميل والمستهلك :-

في حالتها الايجابية ينظر العاملون لرضا العميل والمستهلك كمفتاح جيد للنجاح الشخصي والتنظيمي عن طريق إحاطتهما بأكبر قسط من الرعاية .. أما في وجهها السلبى فينظر إلى العميل والمستهلك على أنهما نوع من العبء وشر لا بد منه.

#### ٩ - القواعد السلوكية الخاصة بالأمانة والأمن :-

وتركز هذه المجموعة على مستوى الحرص الذى يمارسه العاملون على أموال وممتلكات المنشأة وفي حالتها الايجابية يتبع العاملون تعليمات الأمن وتختفى حالات التبديد والاختلاس .. فى الوقت الذى تظهر فيه القواعد السلبية عندما يصبح العاملون غير أمناء أو غير مكترئين بأموال ومنتجات المنشأة وبتتشر التبديد والاختلاس وتهمل قواعد الأمن.

## ١٠- القواعد الخاصة بالتدريب والتنمية :-

وتنشأ ايجابيتها عندما ينظر العاملون إلى برامج التدريب والتنمية على أنها جزء لا يتجزء من سياسة الاستخدام فى المشروع. ويحرصون على الاستفادة منها. وفى حالتها السلبية لينصرفون عنها وينظرون إليها نظرة غير جادة.

## ١١- القواعد السلوكية الخاصة بالتجديد :-

وتكون هذه القواعد ايجابية عندما يتحمس العاملون لحل مشاكل العمل. بينما تصبح سلبية عندما ينظر هؤلاء العاملون إلى أساليب العمل الجديدة بعدم الثقة ويتمسكون بالطرق القديمة.

من القواعد السلوكية السابقة يتضح لنا مدى التناقض فى أنواع السلوك التى يمكن أن تظهر فى مواقف وحالات محددة . ومن المحتمل أن نجد مجموعة أو قسما أو منشأة قد استحوذت على كافة القواعد السلوكية الايجابية أو السلبية . ومن هنا تنشأ أهمية الاتصال للنهوض بالقواعد السلبية المذكورة حتى تحقق أهدافها فى التأثير على سلوك العاملين . ويزيد هذه الأهمية لخبراء العلاقات العامة أن فهم هذه القواعد يساعد فى عملية التغيير .. وفى تسهيل مهمة الاتصال داخل المنشأة .. وفى تحديد القواعد التى تساعد على فاعلية المنشأة أو المشروع وبناء نظام الاتصال الذى يحقق الترابط والتسيق ويتضمن قوة خلق تأثيرات سلوكية محددة .

## الشبكات الاتصالية للعلاقات العامة :

لكى تحقق العلاقات العامة أهدافها فهى فى حاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال فى مؤسساتها كى تحدد من ناحية مدى فاعلية الاتصال. وأفضل الوسائل المؤدية إليه. ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على أخصائى العلاقات العامة مهمة

إعداد الرسالة المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر .. كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة أفضل للتعرف على الاختيارات والبدائل المناسبة بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بادماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار.

فكثير من المعلومات أو الرسائل داخل المنشآت ليست عبارة عن تبادل رسالة بين شخصين . بل إنها رسالة تعبر من خطوط الاتصال. والتي ترتبط في حقيقتها بالبنية التنظيمية نفسها .. وتعنى شبكات الاتصال هنا الانتقال المتتابع للرسالة داخل المؤسسة. وهذا الانتقال التابعي كما يرى جون بيرد **John Baird** يؤثر على الطرق التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الرسالة في المؤسسة من خلال الأوجه الآتية :-

- اتجاه الرسائل عبر التسلسل التنظيمي إذ يجب أن يكون مباشرا ليقبل التحريف فيها.
- بنية شبكات الاتصال التي تحمل الرسالة وبمعنى آخر من يتحدث إلى من .
- عدد الناس الذين يخصهم انتقال الرسالة .. فكلما كان العدد محدودا كان أفضل وخاصة إذا كانت الرسالة شفوية.

وتعدد شبكات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة وفقا لأنواع أو لأنماط الاتصال القائمة فعلا بالمؤسسات . وتختلف هذه الأنواع أو الانماط وفقا للمعايير المحددة للتصنيف.

ويمكن تصنيف أنواع الاتصال للعلاقات العامة وفقا للمعايير الآتية :-

- اللغة المستخدمة .
- الاتجاه.
- درجة التأثير.

## أولاً : أنواع الاتصال وفقاً للغة المستخدمة :-

وكلمة لغة من وجهة نظر خبراء العلاقات العامة خاصة لا تقتصر فقط على اللغة اللفظية وحدها .. فإن «أى منهج منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره وإحساس يحسه في صدره هو لغة قائمة بذاتها. وعلى ذلك يمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة إلى :-

### ١ - اتصال لفظي :

وهو الذى يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل. وينقسم إلى نوعين :-

#### ١- اتصال شفهي :-

وفى هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ منطوقاً إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع ومن أمثلة هذا النوع: المحاضرات والندوات والمناقشات والمناظرات والمقابلات والخطب.. ويتميز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة .. ويخلق نوع من الصداقة والتعاون والألفة بين طرفى الاتصال .. ويشجع على الأسئلة والإجابة عليها. ويتوقف نجاح هذا الاتصال على مقدرة أخصائى العلاقات العامة فى توفير المقومات الآتية :-

- خلق جو ودى ومجال طيب يسمح للإنسان أثناء الاتصال بالتفكير والتحدث ودون أن يشعر بمحورقات تحول بينه وبين ذلك.

- تبنى وتشجيع الجديد من الأفكار والآراء التي يكون هدفها زيادة معدلات الأداء أو تقليل الشعور بالتعب أو الملل.
- أن يكون هناك نسق من القيم والمبادئ والمعايير التي يتمسك بها طرفا الاتصال. وخاصة مسئول العلاقات العامة.
- انتقاء القنوات التي تسمح بتدفق محتويات الاتصال بين أعضاء المنظمة وفروعها.
- إتاحة الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة بالرأى في إدارة العمل بحيث يقف كل منهم على خلفية القرارات الإدارية .

وإلى جانب المقومات السابقة فلا بد من توافر مهارات الاتصال الشفهي لدى اخصائى العلاقات العامة .. وهذه العناصر كما حددها العلماء تنحصر فيما يأتي :-

### التفكير :-

ويعنى بالنسبة لخبير العلاقات العامة تغليب مختلف وجهات النظر فى الموقف أو القضية أو المشكلة ليتمكن من ابتكار الحلول غير العادية للمشكلات المختلفة المتعلقة بالعمل .. مع ملاحظة التمييز هنا بين الرأى الشخصى وبين الوقائع الحقيقية .. وينعكس هذا التفكير فى حالة الاتصال الشفهي على قدرة الحبير على شرح أفكاره للمستقبلين .. مع ضرورة تجنب المخاصمة والابتعاد عن عبارات الجزم والقطع التي توحى بصلاية الرأى والفروور مثل لاشك، لاريب، لاجدال .. ويستخدم بدلا منها من الأوفق كذا أو لو كنت فى حاجة الى نصحي عليك بكذا .. وينصح الخبراء لضمان صحة التفكير بضرورة ملاحظة الوقائع الضخيلية لكل عملية إدارية وملاحظة ظروف العمل المحيطة والنظر إلى الموضوع من مختلف جوانبه .. وعدم التوقف عن التحليل والدراسة الجزئية والكلية حتى نفظن إلى الحل الملائم .. والبحث عن الحلول المختلفه للموقف واختيار أفضلها وأخيرا عدم التعجل بالتعبير عن الفكرة محل الدراسة والتحليل.

## الكلام :-

وعند التعبير عن الحل ينبغي أن نحدد أهم العناصر التي تحتاج إلى مناقشة وندرس الموضوع من وجهة نظر المستقبلين ونحدد بدقه كمية البيانات والمعلومات المطلوب عرضها ومناقشتها ونجعل ألفاظنا مطابقة للمعاني التي نقصدها .. وأفكارنا متسلسلة ودقيقه وصادقة وقليلة بالدرجة التي تكفى للتعبير وواضحة . مع ضرورة متابعة التفكير أثناء الاتصال.

## الإنصات :-

وهي مهارة ضرورة لخير العلاقات العامة لأن الذي ينصت يستفيد أكثر ولأنه يؤدي إلى زيادة اليقظة وشدة الانفعال وتوقد الذهن وسلامة التفكير ويعرفنا بمدى استجابة المستقبل لرسائلنا كما أنه من ناحية أخرى يجعل المستقبل يتفهم رسائلنا ويكف بالتالي عن التساؤل والمعارضة.

ومن ناحية المستقبل فمهارة الاتصالات ضرورية للتعرف على ملامحه ونبرته والتغيرات التي تترسم على وجهه وما يقوله وما لم يقله .. أى يستتج ما سكت عنه فإنصاته هنا نوع من الإيحاء الذي يساعد على تلمس الشعور النفسى للمرسل.

ويحدد الدكتور فريد عبد الباقي ثلاثة قواعد أساسية للإنصات:-

### الإنصات الواعى :-

ويعنى التبه وتركيز الانتباه واستحضار الذهن حتى لا ينصرف الآخر عنه.

### المتابعة الدقيقة :-

وتعنى القدرة على سماع الأصوات وتمييز كلمات المرسل والإمام بمرامها والقدرة على فهم كل ما يقال. والقدرة على استكمال إطار المعاني التي لا يعطيها المرسل حقها من الوضوح بالإضافة إلى القدرة على تقويم أهداف الرسالة . والقدرة على الدخول إلى عالم المتحدث الخاص وتصور طريقة تفكيره . وكيفية نظرتة للحياة.

–الإصغاء الإيجابي :-

وهوالقدرة على ملاحظة واستقراء كل مايقال واستخلاص الحقائق منه وتفهم المشاكل من وجهة نظر من يعيشونها قبل اتخاذ قرار حل تلك المشكلات.

## ب - الاتصال الكتابي :-

ويعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة . كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء أكانت تعليمات أم أوامر أم بيانات أم إحصاءات .. الخ . وتقديمها بصورة تفصيلية واضحة وتوصيلها بفاعلية إلى أفراد الجمهور المقصود .

ولكى يكون الاتصال الكتابي فعالا ينبغي أن تتوافر له بعض الاعتبارات الأساسية . فالكتابة يجب أن تكون واضحة . لأن الاتصال غير الواضح لا قيمة له لأنه ينقل معلومات غير مفهومة . وبهذا يصبح من الضروري استخدام العبارات الواضحة السهلة المعنى والابتعاد عن العبارات المحيرة أو المضللة التي تسبب سوء الفهم .. كما يجب أن نوجز حتى لا يكون هناك تطويل .. وأن نركز على الأشياء المهمة والعبارات القصيرة ذات المعنى الجلى. ومن أمثلة هذا النوع التقارير والسجلات والكتب والمنشورات والمجلات والصحف.

## ٢- الاتصال غير اللفظي :-

وتشمل هذه المجموعة كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية وتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه .والإشارات والحركات التي تصدر من الممثل على خشبة المسرح. وكذلك أيضا تتمثل في الصور والرسوم والموسيقى والمجسمات والنحت.

وبلاحظ في الواقع أنه لا يوجد فصل تام بين اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية فالأناشيد مثلا ليست كلاما فقط .. إذ تتضمن إلى جانب الكلمات الموسيقى والحركات والانفعالات وتعبيرات الوجه.

وخير العلاقات العامه كما يستخدم اللغة اللفظية يحتاج أيضا إلى اللغة غير اللفظية لنقل المعلومات والأفكار المحددة. فإنشاء المعارض مثلا والمتاحف بما تتضمنه من صرر ورسوم ونماذج ومجسمات وكذلك ثى الندوات والمؤتمرات والمقابلات نستخدم الإشارات والحركات وتعبيرات الوجه إضافة إلى الإشارات والملابس ذات الطابع الخاص لتأكيد انطباعات أو معانى معينة.

## ثانيا: أنواع الاتصال وفقا للاتجاه :-

يصنف الخبراء الاتصال وفقا للاتجاه إلى نوعين :-

- اتصال فى اتجاه واحد.
- اتصال فى اتجاهين.

يؤثر اتجاه الاتصال على عملية الاتصال بصرف النظر عن المضمون .. فعندما يكون الاتصال فى اتجاه واحد فهذا يعنى أن خبير العلاقات العامة لايتلقى أى ردود أفعال أى لا

يتفاعل مع المستقبل. أما إذا كان الاتصال فى اتجاهين فهذا يعنى اكتمال عملية الاتصال . فالمستقبل يستقبل الرسالة ويفسرها ويفهمها ويستجيب لها وينقل ردود أفعاله إلى المرسل الذى يتأكد بدوره من مدى إدراك المستقبل لمحتوى رسالته ومن مدى تحقيق هدفه الاتصالى

وبهنا هنا أن نتعرف على أيهما أفضل الاتصال فى اتجاه واحد أم فى اتجاهين ؟

وللإجابة على هذا السؤال اجر بنفسك التجربة الآتية :-

احضر مجموعتين من الناس وأطلب من كل منهما أن يرسم شكلا معينا وتكون

الإجراءات مع المجموعة الأولى على النحو التالى :-

١- أدر ظهرك للمجموعة حتى لا ترى ردود فعلهم.

٢- اشرح لهم الشكل وأطلب منهم أن يرسموه بدقة.

٣- لاتسمح لأى فرد أن يسأل أو يعلق بأى شكل.

٤- احسب الوقت الذى استغرقته العملية.

٥- راجع دقة الأشكال التى رسمها كل فرد فى المجموعة الأولى.

وبالنسبة للمجموعة الثانية الخطوات نفسها مع ملاحظة ما يأتى :-

١- يمكنك أن تواجه المجموعة.

٢- تسمح لأفرادها بتوجيه الأسئلة والاستفسارات.

٣- احسب الوقت الذى استغرقته المجموعة الثانية.

وازن بين الأشكال التى رسمها أفراد المجموعة الأولى والثانية . لاحظ أن الفرق

بينهما سيعود إلى الفرق فى اتجاه الاتصال .. فالاتصال فى اتجاهين ترتب عليه رسم

مطابق للوصف أكثر منه في حالة الاتصال في اتجاه واحد .. وإلى جانب ذلك توجد فروق أخرى بين الطريقتين تظهر فيما يأتي :-

- إن الاتصال ذا الاتجاهين أكثر ضجة وأقل نظاما من الاتصال في اتجاه واحد وذلك لكثرة المعترضين وتعدد الأسئلة واختلاف الأفراد في الفهم.
- إن الاتصال في اتجاه واحد أسرع من الاتصال في اتجاهين.
- يتعرض المرسل في حالة الاتصال ذي الاتجاهين لنقد الجماعة وتوجيهاتها.
- يتق الأفراد في حالة الاتصال ذي الاتجاهين في أنفسهم أكثر ويتمكنون من الحكم على مدى فهمهم أكثر منه في حالة الاتصال في اتجاه واحد.

وعلى ذلك فإذا كانت السرعة مطلوبة أو النظام أو رغب المرسل ألا تكشف أخطاؤه أو رغب ألا يستمع لنقد المستقبلين أو رغب في حماية قوته وهيبته فإن الاتصال في اتجاه واحد أفضل .

وفي هذا النمط الاتصالي يمكن لأي فرد أن يقوم بمهمة المرسل .. فما عليه إلا أن يتخذ قرارا معينا بصدد المشكلة موضوع البحث ويصلره إما إذا اتبع طريقة الاتصال ذي الاتجاهين فلا بد أن يكون خبيرا. إذ عليه أن يتخذ عدة قرارات في وقت واحد .. أولا : فيما يختص بمضمون الرسالة التي يريد أن يوصلها إلى المستقبل. وثانيا : فيما يختص بالمستقبلين أنفسهم والوقت اللازم لفهم الرسالة. وثالثا : فيما يختص بالاستراتيجية التي سيتبعها من حيث الوقت المخصص ومدى تقبل النقد والمراجعات .

ورغم صعوبة الاتصال ذي الاتجاهين إلا أنه أكثر فائدة لخبير العلاقات العامة لأن مهمته لاتنتهي بمجرد إبلاغ الرسالة .. فعليه أن يتأكد من فهم المستقبل للرسالة. ومن

الأثر الذى أحدثته فى المستقبل . كما يمكنه أن يعدل فى رسائله بما يساعد على تحقيق الهدف الأساسى للاتصال .. ولهذا يكون الاتصال هنا عملية تبادل مثمر فى الأفكار والمعلومات. ويدخل فى إطار هذا النوع كل أنواع الاتصال الشخصى كالمقابلات والندوات والاجتماعات.

وفى هذا النوع من الاتصال يتبادل كل من المرسل والمستقبل أماكنهما خلال عملية التفاعل إذ يصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا .. وهكذا يظل هذا التبادل مستمرًا خلال التفاعل فى الاتصال ذى الاتجاهين حتى يصل إلى تحقيق هدفه.

### ثالثًا :- أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره :-

يقسم الخبراء الاتصال من حيث درجة تأثيره إلى :-

- اتصال شخصى.
- اتصال جمعى.
- اتصال جماهيرى.

#### - الاتصال الشخصى :

ويقصد به العملية التى يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفى اتجاهين ودون قنوات وسيطة . حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال ببعضهما وجها لوجه وفى مكان محدد. ويتميز بأن المرسل فيه يصبح مستقبلًا والعكس . ومن أمثلة هذا الاتصال : اتصال الطبيب بمرضاه إذ أن مرضاه محدودون ويمكنهم أن يحسوا المعاملة الطيبة التى يعاملهم بها الطبيب . وفى نفس الوقت فإن الطبيب يلمس ثقة الأهالى وإقبالهم عليه أو إعراضهم عنه نتيجة لهذا

التعامل . وكذلك مثل علاقة ضابط الشرطة بالمواطنين المترددين عليه .. فهى علاقة بسيطة يراها الناس فى حسن لقائه لهم ومد يد المساعدة لهم أو تعصفه وسوء استعماله لسلطته . كما يلمسها الضابط من خلال إقبال المواطنين على مد يد العون له ومساعدته أو ابتعادهم عنه.

ويلاحظ أن التأثير الناتج عن الاتصال الشخصى يتسم بالعمق والاستمرار لفترة أطول لتأسيسه على الإقناع. لقدرة الاتصال الشخصى على ضمان المصادقية فى المصدر وعلى السيطرة على انتباه المستقبل وخاصة بالنسبة للرسائل التى لا تتفق مع ميول الجمهور واتجاهاته . كما يتميز بتوافر قدر كبير من رجوع الصدى من المستقبل أو ردود أفعال المستقبل للرسالة مما يتيح لنا إدخال تعديلات مستمرة على رسائلنا وفقا لرجوع الصدى بما يضمنه لنا من فاعلية أكثر .. ولهذا فالفاعل فيه بين المرسل والمستقبل مباشر والفرصة للمشاركة فى الخبرة أكبر منه فى حالة الاتصال الجمعى والجماهيرى.

#### - الاتصال الجمعى :-

وهو أحد الأنماط التى تستخدمها العلاقات العامة . كما أنه عنصر أساسى فى إدارة المؤسسات . ويساعد المؤسسة على تحقيق وظائفها . ويأخذ الاتصال الجمعى أشكالاً عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات واجتماعات الأقسام وندوات التوجيه وبرامج التدريب وغير ذلك من الوظائف التى تتعلق بمهام العمل.

ورغم هذه المزايا فهناك صعوبات يدرکها خبراء العلاقات العامة للاتصال الجمعى منها أنه لايتيح فرصة كبيرة لنقل وتوصيل المعلومات الحديثة لحاجته إلى وقت طويل .. كما يصعب استحداثه عند عدم تواجد الأفراد المراد الاتصال بهم فى مكان محدود

وانتشارهم في أماكن شتى . ولهذا فهو يحتاج لوقت أكبر ونفقات أكثر للاتصال بالأعداد الكبيرة .

وبالإضافة إلى ذلك يفيد الاتصال الجمعي العلاقات العامة في تحقيق أهداف الوظيفة الاجتماعية من خلال حفلات التكريم والسمر والرحلات والاجتماعات والندوات واللقاءات التي يعقدها أعضاء شبكة الاتصال الرسمي وغير الرسمي بالمنشآت.

### الاتصال الجماهيري :-

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية .. ويتم هذا الاتصال بطريقة غير مباشرة وفي اتجاه واحد ولعدد كبير من الأفراد متواجدين في مكان غير محدود.

وتستلزم العلاقات العامة هذا النوع من الاتصال لقدرته على تزويد الجماهير بأكبر قدر من المعلومات والمعارف. كما أنه أقل تكلفة من الاتصال الشخصي المباشر. ورغم ذلك فهناك بعض الصعوبات في استخدامه .. ومنها أنه اتصال من جانب واحد نفتقد فيه ردود أفعال الجمهور نحو رسائلنا.. وبذلك فنحن لانعرف مدى وصول الرسالة ومدى استيعاب المستقبل لها .. والكيفية التي تقبلها بها ..ورد الفعل الناتج. ورغم الأساليب المختلفة للوقوف على هذه الجوانب إلا أنها أقل بكثير مما يوفره الاتصال الشخصي لنا.

ونحن في مجال العلاقات العامة نحتاج إلى الاتصال بأنواعها للإفادة من مزاياها وتلافى عيوبها .. ولذلك فإن أقوى أساليب التأثير في الجمهور هي التي تجمع بين هذه

الأنواع ويشير علماء الاتصال فى هذا المجال إلى أهمية مايسمى بالاتصال على مرحلتين قادة الرأى أولا ثم الجمهور العام ثانيا وقادة الرأى عادة يميلون إلى الاتصال بوسائل الاتصال الجماهيرية ثم يقومون بنقل التأثيرات الواردة عليهم إلى جماعاتهم وزملائهم ممن يتصلون بهم فى محيط دائرتهم. ولذلك فإن الوصول أولا إلى هؤلاء عبر وسائل الاتصال الجماهيرية وعبر أشكال الاتصال الأخرى ومحاولة التأثير فيهم يفيد فى مجال نشر الأفكار والتأثيرات التى يستهدف خبير العلاقات العامة إحداثها خاصة وأن هؤلاء القادة يملكون قوة تأثير كبيرة فى باقى أعضاء جماعاتهم نظرا لما يتمتعون به من ثقة وتقدير بينهم .. ولذلك فإن عدم اقتناع هؤلاء يمكن أن يعوق عملية التأثير فى باقى جماعاتهم.

#### رابعا :- أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الاتصال :-

ويتقسم إلى :-

- اتصال رسمى.
- اتصال غير رسمى.

#### الاتصال الرسمى :-

وهو الاتصال الذى يرتبط بالبناء التنظيمى الرسمى للمنشآت . ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة والعلاقات العامة بصورة خاصة . ويلاحظ تنوع المادة التى تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال .. إذ تتضمن :-

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجارى والمشكلات والأهداف.
- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.
- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.
- مادة حافزة وعاطفية نذكر منها :

مشاعر التأييد أو التقدير أو الرفض

الأهداف والأغراض

وبنظرا لتنوع طبيعة المادة ولتعقد عملية الاتصال هذه إذ تتضمن نواحي كثيرة (كما يقول هوفلاند وجانيس وليلى ١٩٥٣) منها توصيل التعليمات من المرسل إلى سامعها والهدف المقصود منها ومنها استقبالها وفهمها ومنها قبولها أو رفضها ولهذا فإن عملية الاتصال كثيرا ماتفشل في المؤسسات وبخاصة عندما تكون هناك مشاعر ساخطة بين أعضاء المنظمة مما يخلق عقبات خطيرة في طريق توصيل المعلومات وقبولها سواء بالنسبة للمسئول عن المنظمة أم بالنسبة لإدارة العلاقات العامة المسئولة عن نجاح نظم الاتصالات في المنشأة وفعاليتها.

ووفقا لاتجاه سريان المعلومات يصنف علماء الإدارة شبكة الاتصال الرسمي إلى ثلاثة

أنواع

- اتصال هابط.
- اتصال صاعد
- اتصال أفقى.

الاتصال الهابط :-

وهذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتوقف عليه حياة المنشأة إذ أنها بدونها تتوقف تماما عن أداء وظيفتها وأنماط الرسائل التي تتدفق عبر شبكة الاتصال الهابط أى من الرئيس أو المسئول إلى المرءوسين تتضمن الموضوعات الآتية

- ١ - توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل.
- ٢ - معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى.
- ٣ - معلومات حول اجراءات المؤسسة وممارساتها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة أو التنظيم.
- ٤ - رجع الصدى إلى المرءوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.
- ٥ - رسائل دعاية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.

### الاتصال المساعد :-

وهو الاتصال الذى يتمثل فى الرسائل المساعدة من المرءوسين إلى رؤسائهم ويتضمن

تقديم معلومات حول :-

- ١ - مايريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشاكله.
- ٢ - ,, ,, ,, ,, ,, عن الآخرين ومشاكلهم.
- ٣ - ,, ,, ,, ,, ,, حول ممارسات المؤسسة وسياساتها.
- ٤ - ,, ,, ,, ,, ,, حول مايجب عمله وكيف يمكن أن يعمل.

وفيد هذا الاتصال الإدارة فى التحقق مما إذا كانت المعلومات التى أرسلتها تم استقبالها واستيعابها .. وكذلك حول مدى اتخاذ اجراءات التنفيذ .. فهو يفيد المرءوسين فى تحقيق ذواتهم ويريحهم من التوتر العاطفى ويجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة . وأهم الوسائل التى يستخدمها هذا النمط من الاتصال التقارير والسجلات والشكاوى والمقابلات والاستفتاء.

## الاتصال الأفقى :-

ونعنى به الاتصال الذى يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمى كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم . وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمى . فمدير العلاقات العامة يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج لأنه إذا لم يتح له هذا الاتصال فمن الممكن أن يتم عبر مدير المؤسسة.

والاتصال الرسمى تحدده كتيبات التنظيم فى المشروع .. إذ تحدد من الذى يكلف بالكتابة إلى أشخاص معينين. أو هيئات محددة .. ومن الذى يوكل إليه إعداد التقارير اللازمة لسيير العمل فى مختلف الظروف والمواقف .. ومن الذى يقع عليه عبء تحضير وتوفير وإعداد المعلومات الجاهزة للاستخدام عن شتى الموضوعات الخاصة بالعمل والعاملين. يلاحظ أن نظام الاتصال الرسمى تحكمه بعض القيود التى من شأنها أن تضعف من فعاليته فى المجالات الإدارية .. فضلا عن أن خطوطه كثيرا ما تكون جامدة وبطيئة وعديمة المرونة وغير معبرة تعبيرا كافيا عن الحاجات الحقيقية فى التنظيم.

ولهذا يؤكد الخبراء ضرورة اتساع رقعة الاتصال لتسوعب نظاما آخر يساند ويدعم الاتصال الرسمى وهو الاتصال غير الرسمى.

## الاتصال غير الرسمى :-

ويحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ويعتبر جزءا طبيعيا من حياة المنظمات . ولا يمكن للإدارة إغفال وجوده إذ يحقق أهدافا لاتنطق وأهداف الاتصالات الرسمية بل وقد يعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية.

ولا يعنى هذا أن الاتصال غير الرسمي لابد وأن يتم في غير أوقات العمل أو خارج التنظيم.. ولكن يعنى أن الوصول إلى المعلومات يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية .. ورغم مايسببه هذا الاتصال من مشاكل ومضايقات للإدارة .. وعرقلته لمهبتها في التنسيق بنقل معلومات غير دقيقة عن طريق اللقاءات غير الرسمية والإشاعات والأخبار الكاذبة إلا أن للاتصال غير الرسمي مزايا عديدة نورد منها ما يأتي :-

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع .
- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاؤها.
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العقابيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل .
- يساعد على تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.
- يستخدم في ازالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسى.
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

ومن هنا تنشأ مسئولية الإدارة نحو الاعتراف بأداء الاتصال غير الرسمي كما يقول الدكتور محمد عليش في حل مشاكل العمل والعاملين .. ويحدد مسئولية الإدارة تجاه الاتصال غير الرسمي فيما يأتي :-

- معرفة مدى تأثير الأعمال والسلوك والتصرفات والقرارات داخل التنظيم على الاتصال غير الرسمي حتى يمكنه اتخاذ الاحتياجات اللازمة للاستفادة منه في نجاح كافة الجهود.
- الوقوف على قنوات هذا الاتصال تمهيدا لدراستها وتحليلها وبالتالي تيسير سبل الانفتاح بها.
- محاولة معايشة هذا الاتصال والاستفادة من الإصغاء إليه. و يرتبط هذا الإصغاء بضرورة العناية

والحرص على تفسير وشرح بيانات ومعلومات واتجاهات أطراف هذا الاتصال في كافة أنحاء النظام أو بين المستويات الإدارية بعضها بعض وبين العاملين أنفسهم.

- محاولة معرفة أصحاب النفوذ من العاملين في هذا الاتصال حتى ييسر للإدارة التعامل معهم كلما دعت الضرورة ذلك . مع تغذيتهم بالحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة .

وبهذا تضمن الإدارة سلامة الاتصال وخلوه من الأخطاء والتضليل وتشويه الحقائق .. ووقف انتشار الإشاعات المفرضة والضارة بمصالح العمل.

### المبادئ الأساسية للاتصال الفعال :

لما كان الاتصال يمثل جوهر العلاقات العامة وأحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية .. فإن كل مختص يضع لنفسه النظام الاتصالي الذي يراه مناسباً .. ولهذا يعد الاتصال فناً شخصياً .. وهذا الفن يتلخص كما يقول لازويل في العناصر الآتية :-

من ؟

يقول ماذا ؟

عبر أى وسيلة ؟

لمن ؟

بأى تأثير ؟

وهذه العناصر الخمسة الأساسية توضح أن عملية الاتصال ماهى إلا إيصال فكرة أو مهارة من شخص لآخر بقصد التأثير عليه.. وتتوقف درجة هذا التأثير على مدى توافر عوامل معينة لكل عنصر من العناصر الخمسة السابقة .. ومن أهم هذه العوامل كما أوصت بذلك دراسات الاتصال ما يأتى :

- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية للاتصال .
- زيادة فهم العاملين بإدارة العلاقات العامة لأهداف الاتصال وحقائقه وأهميته .
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين .
- زيادة مهارات العاملين فى استخدام وسائل الاتصال
- تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها .
- تخلية العاملين من الاتجاهات السالبة والعقد والمشكلات النفسية التى تعوق الاتصال الفعال
- تقويم نتائج الاتصال .

وهناك مبادئ أساسية للاتصال حددتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية تضمن لكل من يعمل بها نظاما أوليا للاتصال الفعال وهي كما يأتي :-

#### ١- حاول استيضاح آرائك قبل الاتصال :-

تفضى تلك القاعده بالزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء فى الاتصال .. أى أن يبدأ بالتفكير .. وذلك لضمان وضوح الفكرة وتحديد وقعها على المستقبلين وتقدير مدى استجابتهم لها من أجل تحقيق الهدف منها.

#### ٢- تحقق من هدفك الفعلى فى الاتصال :-

وهذا يقتضى من مسئول العلاقات العامة ضرورة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات حتى يستطيع تحديد هدفه النهائى ومن ثم صياغة الرسالة وتحديد طريقة توصيلها للمستقبل وترتيب كيفية تنفيذ موضوع الاتصال وهذه الأسئلة هي:-

• ما الذى ينبغي تحقيقه من الرسالة ؟

• هل يهدف إلى تقديم معلومات ؟

• هل يرمى إلى تعبير اتجاهات شخص أو أشخاص آخرين .. الخ.

٣- تذكر أثناء الاتصال الظروف الطبيعية والإنسانية :-

ويقتضى ذلك اختيار الوقت المناسب للاتصال .. فلا يتم الاتصال فى آخر دقيقة من ساعات العمل .. أو فى الوقت الذى يبلغ منه الإجهاد والتعب أقصاه .. وكذلك مراعاة عدم مخالفة موضوع الاتصال للقيم والمبادئ والمعايير الاجتماعية .. ومراعاة الظروف الطبيعية أيضا إلى جانب الظروف الاجتماعية والنفسية .. فيتجنب الاتصال عند الضوضاء أو سوء الإضاءة أو الحرارة المرتفعة أو سوء التهوية.

٤- استشر الآخرين كلما أمكن فى تخطيط الاتصال :-

ف طالما أن موضوع الاتصال يمس الإدارة والعاملين والمجتمع .. فلا بد من الوقوف على آراء الجميع حتى إذا إقتنع الجميع بموضوع الاتصال كانوا أحرص الناس على الاستجابة له والعكس صحيح.

٥- اجعل نبرات صوتك ملائمة لموضوع الاتصال :-

- ويقتضى ذلك توفير كافة العوامل التى تساعد على جذب الانتباه للرسالة .. وفى حالة الاتصال الشفهى مثلا يلتزم المرسل بأن يجعل نبرات صوته غير حادة عند استهلال الرسالة .. ويضبط على بعض الكلمات الرئيسية بالشكل الذى يوضح أهمية الرسالة ثم ينتقل إلى الجوهر ويختتم الرسالة بعبارة ودية تنطوى على الاعتراف بالجهود المبذولة من العاملين من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

## ٦- الاهتمام باحتياجات الجمهور :-

ويعنى هذا المبدأ ألا يكون هدف الاتصال هو مجرد مطالب متواصلة فحسب. وإنما ينبغى من خلال تحقيق أهداف الإدارة تحقيق أهداف العاملين .. فكلما حرص المرسل على تحقيق رغبات المستقبل كانت الاستجابة إيجابية من المستقبل .. وفى ظل هذا الأسلوب تتحقق مصالح المنشأة.

## ٧- متابعة الاتصال :-

الاتصال من أجل تحقيق هدف محدد أو بعض أهداف يحتاج إنجازها إلى عدة ساعات أو أيام وبالتالي ينبغى أن تكون هناك متابعة مستمرة حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

## ٨- اتصل للمستقبل مثلما تتصل للحاضر :-

ينبغى عند التخطيط الإدارى للواقع الحالى مراعاة ما ستكون عليه الإدارة فى الغد .. فإذا كان الاتصال فى الماضى يعتمد على الإتصالات الشفهية والكتابة فإن التكنولوجيا قد أوجدت الكثير من الأدوات الإلكترونية وغيرها.

## ٩- تأكد من أن أفعالك تلائم اتصالاتك :-

الاتصال قد يكون قولاً أو سلوكاً .. ومن الضرورى أن يتفق الفعل مع القول بمعنى أن التعليمات التى تقضى بعدم التدخين فى مكان العمل ينبغى أن يلتزم بها من أصدرها قبل من صدرت إليهم.

## ١٠- على المرسل والمستقبل أن يمارسا الإنصات :-

فالإنصات من المهارات الأساسية فى العملية الاتصالية. وقد جرى العرف فى أجهزتنا الإدارية على أن الذى ينصت أثناء الاتصال الرأسى هو الشخص الأقل درجة فى السلم الوظيفى.

أما إذا كان الاتصال أفقيا فإن المرسل والمستقبل يدرجا معا. بصورة تعوق بعض أجزاء العملية الاتصالية من الوصول إلى أهدافها. فقد تحمل النبرات الصوتية التي يتم بها الاتصال من الإبلاغ أكثر من عملية الاتصال نفسها .. ولهذا ينبغي أن ينصت المستقبل بطريقة غير سطحية. إذا أراد أن يفهم مكنون الرسالة فهما تماما .. فمجرد عدم الكلام لايعتبر إنصاتا. وإنما الإنصات هو تجاوب مع المرسل ومحاولة فهم ماقاله .. ولذلك يقال أن الإنصات فن .. ومادام الاتصال فنا. فإن الإنصات والاتصال توأمان.