

المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصالات

أولاً: تعريف الاتصال وأهدافه

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أوكل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل. كما يمكن اعتبار الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف السيطرة على سلوك الآخر.

1. تعريف الاتصال: جاء تعريف الاتصال في اللغة بمعنى الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة. قال ابن منظور في لسان العرب: وصل الشيء وصلاً وصلته، والوصل ضد الهجران ووصل الشيء إلى الشيء وصولاً، ووصل إليه أي انتهى إليه وبلغه. ويعرف الاتصال اصطلاحاً بأنه نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات.

2. أهداف الاتصال: يكمن الهدف الرئيسي لاتصال المؤسسة في إحداث تأثير على نشاطاتها المختلفة وذلك لخدمة مصلحتها. فعن طريق الاتصال يتم تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، وتحسين مواقفهم واتجاهاتهم بشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية لهم. ويمكن تلخيص أهداف الاتصال في 7: الإخبار والإعلام، الإعداد لتقبل التغيير وتوضيح وتصحيح المعلومات والأداء. وعليه نستنتج أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى. فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبني عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين. وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

ثانياً: عمليات الاتصال

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين. بمعنى أن آل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط. ولكن من الناحية الواقعية، فإن عملية

الاتصال أكثر تعقيدا وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر عليها.ويمكن تبيان الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة كما يلي:

1.المصدر : Source يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو كتابا أو تلفزيونا، أو محطة. وتعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في المصدر كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير. إلخ...وقد دلت الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها. كما أن هناك أثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل المعلومة ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلا المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأاد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها. وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

2.الترميز Encoding : تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3.الرسالة Message : وهي موضوع الاتصال وتتضمن الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب .

4.وسيلة الاتصال Channel : وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عملية الاتصال سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا.فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

5.مستلم الرسالة Recipient : إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه. وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة نفسه حيث يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته وثقافته السابقة. فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

6.تحليل رموز الرسالة وفهمها Decoding : إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى املا ومتكاملا. وقد تؤدي عملية تحليل وتفسير رموز الرسالة إلى فهم

خاطئ لمحتوياتها من قبل مستلميها. وعليه، فكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

7. التغذية العكسية Feedback: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل. فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تمّ فهمها بالشكل الصحيح. فهو يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها من قبل المستقبل. وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

8. التشويش Anthropy : تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح الاتصال. وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة.

فمثلا صوت الآلات يؤثر تأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض أو عدم فهم الرسالة نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة. فعمليات التشويش قد تأتي إما من مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

ثالثا: وسائل ومعوقات الاتصال

أ. وسائل الاتصال:

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المرسل والمرسل إليه وموقف الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:

1. الوسائل المكتوبة: وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز ونقلها الى الأشخاص. وتتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هو

تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر وتعليمات وكتيبات المؤسسة. ولهذا النوع من الاتصالات ميزات أهمها:

- إمكانية بثها وإرسالها إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد دون أي تشويش على المحتوى العام للرسالة.

- إمكانية الرجوع إلى الوثائق في المستقبل.

- إمكانية استخدام الصور والرسومات والجداول وغيرها.

2. الوسائل الشفهية: وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير. وفي هذا الاتصال تستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون من الفكرة أو الموضوع الذي يريد الشخص نقله إلى المعن. ومن مزايا وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما أنها تزيد من ثقة المرؤوس بالرئيس مما ينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، فالكثير من الاجتماعات تستغرق أوقاتاً طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر. هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن 75 % من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى. ومن الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال:

- المقابلات الشخصية.

- المناقشات والندوات والمحاضرات والاجتماعات.

- الاتصالات الهاتفية.

3. الوسائل غير اللفظية (لغة الجسد): وتتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم المختلفة. وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل لغة الإشارات. والجدير بالذكر أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم

تاريخيا، فقد استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة. وهذه الحركات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة... إلخ. وفي كثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده. فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

4. الوسائل الالكترونية: وهي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزز نمو وفاعلية الاتصال بين الأشخاص إلا أنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما: الاتصال الكتابي (الرسائل الالكترونية) والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).

ب . معوقات الاتصال:

- معوقات خاصة:

1. المعوقات المرتبطة بالمرسل: يتطلب الاتصال الفعال قدرا كبيرا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة. ومن أبرز المشأل والمعوقات التي يكون مردها المرسل لدينا: الحالة النفسية للمرسل، الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلمة لدى المرسل، التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة، عدم آفاعة المرسل أو افتقاده لمهارات الاتصال.

2. المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال: تعد وسيلة الاتصال مهمة للغاية في عملية الاتصال، لأنها تساعد المرسل في العملية. ومن هذه المعوقات نجد الاختيار الخاطئ للوسيلة، الاستخدام الخاطئ للوسيلة، تعدد المستويات الإدارية، سوء وضعف وسيلة الاتصال، وازدحام قنوات الاتصال.

3. المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة: كثيرة هي المعوقات والمشاكل التي تتعلق بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمد والآخر غير متعمد، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في لغة الرسالة والهدف منها، أسلوب كتابتها ونطقها.

4. المعوقات المرتبطة بالتغذية العكسية: تعد التغذية العكسية من أهم عناصر الاتصال، لأنها بمثابة الخلاصة العامة للعملية، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في: تركيز المرسل على الأهداف

دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل، عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها، النظرة الفوقية لدى المرسل وعدم استعداده لأخذ آراء الآخرين وأخيرا عدم الاكتراث بأهمية التغذية العكسية.

- معوقات عامة:

1. الترشيح: يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به. فمثلا، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير عليه. وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ المرؤوس بالأخبار السيئة. فعدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين. فالمرؤوس الذي كان صادقا وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقابا على ذلك، سيتردد مرة أخرى في أن يكون صادقا، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

2. الإدراك الانتقي : Selective Perception وهو إدراك المتصل به ما يريد أن يدركه من الرسالة أو عملية الاتصال وذلك حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهات... الخ. فمثلا، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظرا لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدرآه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

3. العواطف Emotions : تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال. ومن الواضح أنه أما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

4. اللغة Language : تعطي الكلمة الواحدة معاني آثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها. وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو

البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهاً وتحريفها. كما أن المستويات التنظيمية العديدة ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة.

فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

- **معلومات أخرى:** توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرف المعلومات التي تحويها منها:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

- وجود آراء وفرضيات غير واضحة، ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة. كأن يتصل شخص بآخر، ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن آل واحد منهما يفترض أن مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي.

- التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمّة، مما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة. ومثال ذلك البائع الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، أن يقول سأخفض السعر أما الآن من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟

- عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع بالرغم من فهمها. فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

- عدم القدرة على الإصغاء: فليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيراً من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد آل البعد عن مجرى الحديث.

- كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.

- عدم القدرة على فهم ظروف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال في زمن غير

ملائم للطرف الآخر.

-عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

-الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وألما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

رابعاً: أنواع الاتصال

تتنوع عملية الاتصال بحسب عدد الأشخاص المشتركين في العملية. ونقسم أنواع الاتصال إلى:

1.الاتصال الذاتي: يحدث هذا النوع من الاتصال داخل الإنسان نفسه فهو المرسل والمستقبل في آن واحد.

تتكون الرسالة من الأفكار والمشاعر والآراء، وتتم عملية الاتصال في الدماغ الذي يترجم الأفكار ويفسرها ويحللها ويقوم أيضا برفض هذه الأفكار أو قبولها.

2.الاتصال الشخصي: يحدث بين شخصين أو أكثر. ويتميز هذا النوع من الاتصال بتبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة، توفير فرص الصداقة والتعاون وإزالة وتخفيض فرص التوتر، تقييم المفاهيم والآراء بين طرفي الاتصال أثناء اللقاء، توفير الوقت والجهد، ويحمل تغذية عكسية مباشرة.

3.الاتصال الجمعي: وفيه تنتقل الرسالة من شخص واحد إلى عدد من الأشخاص يستمعون. ويتميز هذا

النوع من الاتصال بالصيغة الرسمية والالتزام بالقواعد العامة للغة ووضوح الصوت، وغالبا ما تكون هناك مقاطعة من قبل المستمعين، ولكن يمكنهم التعبير عن مواقفهم من خلال التصفيق أو هز الرأس.

4.الاتصال الجماهيري: يحدث هذا النوع من الاتصال من خلال الوسائل الالكترونية المتنوعة كالمذياع والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والانترنت والصحف اليومية، ومن خلال هذه الوسائل يستطيع المرسل إيصال الرسالة إلى عدد غير محدود من الناس.

5.الاتصال الثقافي: ويحدث عند اتصال شخص أو أكثر من ثقافة معينة بشخص أو أكثر من ثقافة أخرى.

خامسا: الاتصال في حياة المنظمة

1. أنواع الاتصالات التنظيمية:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات في المنظمة باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية، الخ...ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى التحسين في انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد.

أ. **الاتصالات الرسمية:** تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه قنوات الاتصالات واتجاه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة. وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة، و بين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من أفراد، ومؤسسات البيئة المحيطة بها . ويمكن تقسيم قنوات الاتصال الرسمية في المؤسسة الى:

- **اتصالات من الأعلى إلى الأسفل : Down Ward Communication** ويطلق عليها أيضا اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين ومستوى تنظيمي أدنى. ويتضمن هذا النوع من الاتصالات ما يلي :

-القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة كالتعيين والترقية والتفويض.

-اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.

-التعليمات الموجهة إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.

-الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

- **الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (Up Ward Communication):** (ويطلق عليها أيضا اسم

الاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري.

وتهدف الاتصالات الصاعدة إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة

ما تعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة. هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة

في العملية الإدارية وتحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات،

الاجتماعات، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح...

- الاتصالات الأفقية (Lateral Communication): (وتتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق .ويقصد به تبادل وجهات النظر بين الأفراد وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري. ويعتبر هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، أما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

- الاتصالات القطرية (Diagonal Communication): (قد تتسبب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد. ومن خصائص هذا النوع من الاتصال السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات.

ب. الاتصالات غير الرسمية:توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية. وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد المتصلين. وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرسمية. والمدير الفعال هو الذي يستطيع أن يتصل بالتنظيم غير الرسمي من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات السليمة.