

الوحدة التعليمية الثالثة: هيكل الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

نتيجة للتفاعلات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، ظهرت العديد من مسالك العملية الاتصالية الرسمية التي تقوم على أساس تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات والواجبات من خلال الأوامر والتعليمات والمذكرات (التنظيم الرسمي)، كما توجد العديد من المظاهر الاتصالية التي تتم بين الجماعات تظهر بين أفراد المنظمة على أسس العلاقات الشخصية والاجتماعية (التنظيم غير الرسمي)، لذلك يوجد نوعان من التنظيم أحدها رسمي تحدده السلطة الإدارية وتوضحه الخرائط التنظيمية وقنوات التوجه والتسلسل الإداري، وآخر تنظيم غير رسمي لا يخضع لأي لوائح تنظيمية، ولكلا النوعين من التنظيم له صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال التنظيمي.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

يُعرّف الهيكل التنظيمي على أنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة، ويستهدف التنظيم هيكل المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعيا لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد على شكل وحدات إدارية، ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز العمل الإداري في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل والحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد، لكن نجد أن إنجاز العمال يتطلب إجراءات غير مخططة واتخاذ قرارات تعتمد على العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم، وهذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي وهو عبارة عن تنظيمات

تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم الرسمي بالنظر لكبر حجم التنظيم وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية.

2. الاتصال التنظيمي الرسمي:

يتم الاتصال الرسمي من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل، وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقدراته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في المنظمة.

1.2 مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام والاتصال الاتصال التنظيمي الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة في إطار رسمي متفق عليه في نظامها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات والمذكرات والتقارير، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتتيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي. فالالاتصال التنظيمي الرسمي هو كذلك الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.

2.2 أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي:

يتخذ الاتصال التنظيمي الرسمي في حركته داخل المؤسسة، عدة أشكال بحيث يتجه عمودياً من أعلى إلى أسفل وتصاعدياً من أسفل إلى أعلى وأفقياً، وذلك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر ومن موظف لآخر في المستوى نفسه.

- الاتصال النازل:

يتمثل هذا الشكل من أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي من خلال اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم بصفة رسمية طبقا للتسلسل الإداري، وقد يتسع هذا الأخير أو يتقلص وفقا لحجم المؤسسة أو لخصوصياتها، فالمؤسسة العسكرية مثلا تختلف عن المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي من حيث تنظيمها الإداري الذي يؤثر بدوره على نمط الاتصال فيها، ويلخص "كاتر" و"كاهن" الاتصال النازل فيما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل.

- المعلومات المتعلقة بفهم العمل.

- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية كالتشجيعات والإنذارات.

- المعلومات التي تهدف إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة.

إن الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه اتصال الرؤساء بالمرؤوسين من حيث إصدار التعليمات والأوامر وتقديم الشروحات والمعلومات الكافية حول سياستهم الخاصة، وكذا الأهداف التي يعملون من أجلها، ما يمكن المرؤوسين من معرفة لمحيطهم، ومن ثمة الدور الذي يقوم به كل فرد منهم لبلوغ الغايات التي يصبو إلى تحقيقها في نطاق المؤسسة التي ينتمون إليها.

وعليه، فإن كل خلل يطرأ على سيرورة العملية الاتصالية في رحلتها من القمة إلى القاعدة أو تضاؤل سيولتها أو قلت كثافتها أو لاحتكار فئة معينة لها دون مشاركة الأطراف الأخرى فيها، قد ينعكس سلبا على محتوى المعلومات وعلى سرعتها ودقتها، مما يخل بالعمال المقرر تنفيذها والهدف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- الاتصال الصاعد:

إن افتقار الموظف للمعلومات والمعطيات المرتبطة بعمله، قد تؤدي إلى عدم وضوح الدور الذي يمكن أن يقوم به، وبالتالي على أدائها لمهامه، ما قد يجبره على إتباع مسار الاتصال الصاعد، فإذا كان للاتصال النازل دور فعال في توفير المعلومات الكافية لمساعدة

الموظف على أداء مهامه وتصحيح أخطائه، فإن للاتصال الصاعد دور لا يقل عنه أهمية، حيث يسمح للمسؤول والمشرف بمتابعة سير العمل، وذلك من خلال ما ينقل إليهم الموظفون من معلومات ومعطيات تساعدهم على اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.

ومن الملاحظ أن الاتصال الصاعد يكاد أن يقتصر في معظم المؤسسات، كما أوضحتها الكثير من الدراسات، على تقديم التقارير المطالب إنجازها فصليا وسنوياً، أو على تقديم الشكاوي أو عرض للمشاكل التي يعانيها الموظف في عمله أو في حياته الخاصة، بينما نادراً ما نسجل التقارير السلبية التي يعلن من خلالها الموظف عن رأيه حول الظروف السيئة التي يعمل فيها، أو ليعبر عن رأيه حول التوجيهات أو التعليمات التي وجهت إليه، مطالباً الإدارة بتوضيحات واستفسارات حول كل التباس أو غموض.

- الاتصال الأفقي:

يشكل الاتصال الأفقي أو العرضي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح والأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى أو الدرجة، حيث يساعد على انتقال المعلومات بين كافة موظفي المصالح الإدارية، أي أنه يمنح كل موظف إمكانية الوصول إلى المعلومات وتوصيلها بدوره إلى باقي الزملاء. فسيولة المعلومات وكثافة الاتصال بين موظفي مختلف المصالح يساعدهم على إدراك الأدوار التي تؤديها سواء أفراداً أو جماعات، وبالتالي تتضح لديهم الأهداف والغايات التي تصبوا إليها المؤسسة.

إن للاتصال الأفقي أثر كبير على نجاح أو فشل الخطط والمشاريع المقرر تنفيذها، كون أن الموظف الذي لديه المعلومات الكافية والهدف الواضح، يزيد من اهتمامه بعمله من شعوره بالمسؤولية والثقة بالنفس وبالانتماء للمؤسسة. وعلى عكس ذلك، فإن الاتصال في الإدارة التي يسودها تسلط فئة على وضعية صراع يتحول فيها الموظفون إلى أطراف سلبية والإدارة إلى طرف محتكر للمعلومات.

ولقد توصل "جيدوار" (Jidouard) في أبحاث أجراها في الأوساط الصناعية أن غموض الوضعيات وعدم الاستقرار، وكذلك الرقابة المشددة تخلق اطلعا شديدا إلى معرفة حقيقة لوضع وعندئذ ينتشبت الأفراد بأقل العناصر الإعلامية ليستنتجوا منها ما تبقى مجهولا. وكلما تضاءلت سيولة المعلومات وقلت الاتصالات بين القمة والقاعدة كلما انتشرت الإشاعات، ويرى الباحث "عزي عبد الرحمان" في إحدى دراساته "أن الإشاعة كمصدر ومضمون للسيرورة الإعلامية في المؤسسة تتنامى فتأخذ مكانة أساسية كلما تضاءلت السيولة الإعلامية وقلت كثافة الاتصال سواء المكتوب أو المرئي وجها لوجه في المؤسسة، ويمكن للإشاعة أو تأخذ أبعادا تمس كيان المؤسسة في سمعتها ومكانتها إن لم تكن هناك معالجة بعديّة".

ونجد من أشكال الاتصال الأفقي: المراسلات الرسمية سواء المكتوبة كالياناعات والإحصائيات والشفوية التي تتخذ من الهاتف قناة لها، أو عن طريق الاتصال المباشر كالمقابلة وجها لوجه، أما من مميزات الاتصال الأفقي أنه غالبا ما يؤدي إلى إقامة علاقات حميمة تمتد أحيانا كثيرة إلى خارج المؤسسة لينقل بذلك الاتصال إلى شكله اللارسمي.

- الاتصال الشبكي:

تسير المعلومات في هذا النوع من الاتصال الشبكي بشتى الاتجاهات أثناء رحلتها بين المرسل والمستقبل، ليصبح كل عضو في المؤسسة طرف فعّال في العملية الاتصالية، فتتكاثر بذلك الاتصالات وتتسع لتتنقل بين الرئيس والمرؤوس وبين هذا الأخير وزميله، وبين مصلحة وأخرى، وتعتمد الإدارة التي تتبع في تسييرها على النمط الديمقراطي على هذا الشكل عكس الإدارة التسلطية التي تعتبر "احتكار المعلومات مصدر من مصادر القوة والسلطة".

3. الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

لا تقتصر أشكال الاتصالات داخل التنظيمات على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك نوع آخر منها يطلق عليها "الاتصالات غير الرسمية"، وتعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية.

1.3. مفهوم الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي هو الذي "يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة".

فالالاتصال غير الرسمي هو "الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة، يساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الأعضاء".

كما أن الاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

ويعتبر الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتشكل بطريقة تلقائية، تربطه علاقات اجتماعية تبنى على أساس التفاعل المباشر، والثقة المتبادلة بغرض تحقيق أهداف معينة قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف التنظيم الرسمي الذي تنتمي إليه، وعليه فإن أي علاقة لا بد لها أن تقوم على أبعاد عديدة، فقد تتمحور العلاقة حول جوانب مادية أو فكرية أو عاطفية، ولا بد لي علاقة بين طرفين من أن تتأسس على جانب محدد من هذه الجوانب، فقد تكون علاقتنا بشخص ما محورها الفكر وما يتعلق به من تبادل للأفكار والآراء حيال مختلف القضايا، وقد تكون علاقتنا بالآخرين قائمة على العواطف كالحب بين الأصدقاء، وقد تأخذ العلاقة اتجاها ماديا بحث تحكمه مصالح تجارية نفعية متبادلة بين الأطراف.

يختلف الاتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي، بكون هذا الأخير بالانسياب الجيد والمحدد للمعلومات في كافة اتجاهات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويرتكز أساساً على الأسلوب الكتابي، في حين أن الاتصال غير الرسمي ناتج عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، حيث يظهر خلال تبادل الزملاء لأحاديث عن مشاكل أو ظروف الحياة أو عن أخبار ومعلومات المتعلقة بالعمل، بعيداً عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم والمسارات التي يرسمها أو تقرها الإدارة العليا.

ومن مميزات الاتصال غير الرسمي عدم خضوعه لأي تنظيم رسمي أو رقابة، حيث تنتقل المعلومات والأخبار التي تتعلق بالعمل وما يتصل به في المؤسسة عمودياً، تنازلياً، أفقياً في شتى الاتجاهات وعبر مختلف المستويات التنظيمية دون قيود.

تقوم الاتصالات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة خطوط الاتصالات أو قصور في النظام الرسمي، ونمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، حيث تتناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية داخل وخارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل المعلومات والبيانات وتبادلها مع أكبر عدد من الأفراد، وتعد قنوات الاتصال غير الرسمي أقصر الخطوط الاتصالية ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، إذ يعمل الاتصال غير الرسمي على نقل معلومات صحيحة ومفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الشائعات واختلاف الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تسمح من يعمل بالمؤسسة.

2.3. خصائص الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

يتميز الاتصال التنظيمي غير الرسمي بمجموعة من الخصائص نستخلصها في العناصر التالية:

- أنه تعبير تلقائي، يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة، مما يفسح المجال أمام التأويل والتفسير الشخصي.

- يسمح هذا النوع من التواصل بتبادل المعلومات والأخبار بشكل سريع، وواسع في المنظمة، ويمكن عن طريقه الحصول على معلومات، قد يصعب الحصول عليها بطريقة رسمية.

- لا يخضع الاتصال غير الرسمي إلى القيود واللوائح التي تضعها الإدارة العليا.

- يمكن للأفراد في المنظمة وفي مختلف المستويات أن يتواصل بالآخرين عند رغبته وحاجته إلى ذلك دون الرجوع إلى الهياكل التنظيمية، أو إلى القوانين المنظمة لمسار الاتصال الرسمي.

- يلجأ الأفراد أو جماعات العمل داخل المنظمة للتواصل ببعضهم بطريقة غير رسمية، عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين يطمحون إليه، أو عندما يشعرون أن هذا الهدف معرض للخطر، أي أن الاتصالات غير الرسمية تزداد في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.

- تنقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويًا.

- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات والمعلومات بين الأفراد.

- المعلومات التي تمر في التنظيمات غير الرسمية لا تنقل في مسار منتظم، حيث يتميز هذا النسق بالمرونة ويعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم.

- يساهم في تنمية العلاقات الشخصية وعلاقات الزمالة والصدقة.

- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.

3.3. دوافع استخدام الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة:

توجد عوامل ودوافع عديدة تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية،

ومن بين هذه الدوافع نذكر ما يلي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

- التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

4.3. أهمية الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

للاتصال الرسمي أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري وتعتبر الاتصالات غير الرسمية مكملة فهي تقوم بنقل وإرسال واستقبال معلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي تنتقل عبر التنظيم الرسمي، ويسهل آليات التخاطب واللقاء المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بين المستويات العليا الدنيا.

- يجعل تبادل الأفكار والمعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من أسفل إلى أعلى، بالإضافة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعد من أرخص الوسائل وأقلها تكلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة.

- يعتبر الاتصال غير الرسمي ذو طبيعة اجتماعية، فالفرد يحتاج إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه، فهو يحتاج للاتصال بالآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك، حيث أن الاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل رفع المعنويات وتنمية الروابط الاجتماعية ونشر الكلمة الموجبة بين أفراد المؤسسة، والرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه أفراد التنظيم غير الرسمي والخارجية اتجاه الأطراف الأخرى والتي عن طريقها يتم التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين، مما ينعكس أثره الإيجابي على الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

- يحظى الاتصال غير الرسمي بالاهتمام البالغ من قبل الإدارة الحديثة في محاولة توظيفه،

والاستفادة منه في خدمة أهداف المؤسسة من خلال القدرة على التأثير في العاملين عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم، ومحاولة تحقيق قدر من التوافق داخل منظومة العمل بشكل عام.

- الاتصالات غير الرسمية تسهل الحصول على المعلومات بسرعة، كما أنها تقضي على مشكلة الروتين، إذا ما تمكن المرؤوسين من الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه في حالة اعتمادهم على وسائل الاتصال الرسمية.