

الوحدة التعليمية الثالثة: هيكل الاتصال التنظيمي.

تمهيد .

1. مفهوم الهيكل التنظيمي.
2. الاتصال التنظيمي الرسمي.
 - 1.2 مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي.
 - 2.2 أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي.
 - 1.2.2 الاتصال النازل.
 - 2.2.2 الاتصال الصاعد.
 - 3.2.2 الاتصال الأفقي.
 - 4.2.2 الاتصال المحوري.
 3. الاتصال التنظيمي غير الرسمي.
 - 1.3 مفهوم الاتصال التنظيمي غير الرسمي.
 - 2.3 خصائص الاتصال التنظيمي غير الرسمي.
 - 3.3 دوافع استخدام الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة.
 - 4.3 أهمية الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

الهدف الخاص:

- أن يميّز الطالب بين أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي وأشكال الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

الأهداف الإجرائية:

1. أن يُحدّد الطالب مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي.
2. أن يحدد الطالب مفهوم الاتصال التنظيمي غير الرسمي.
3. أن يُلخص أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي وكذا أشكال الاتصال غير الرسمي.
4. أن يُعدّد الطالب خصائص الاتصال التنظيمي الرسمي وكذا خصائص الاتصال التنظيمي غير الرسمي.
5. أن يكتشف الطالب دوافع استخدام الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة.

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:

لم يتفق مفكرو الإدارة والتنظيم على تعريف واحد لمصطلح "الهيكل التنظيمي"، فقد تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق. ولكنهم مع ذلك، يرون جميعاً بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. وسنعرض فيما يلي بعض هذه المفاهيم:

- الهيكل التنظيمي هو "ذلك الإطار الذي يمكن المنظمات من ممارسة أنشطتها المختلفة من خلال تنظيم رسمي يعكس العلاقات بين المستويات الإدارية وأقسامه"¹.
- ينظر السلوكيون للهيكل التنظيمي على أنه "عبارة عن بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، حيث يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يتكون نتيجة للأدوار الاجتماعية التي يلعبها الأفراد في المنظمة"².

¹. عبد الباري درة وآخرون: الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1994، ص172.

². المرجع نفسه، ص172.

- الهيكل التنظيمي هو بناء يتصف بالطابع الديناميكي والنمو المستمر ويعكس ما يجري داخل المؤسسة، وهو ما يتطلب ضرورة إعادة النظر فيه بين فترة وأخرى. وهذا ما ذهب إليه Hinings في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه: "وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضا ذلك التفاعل: الهياكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت"¹.

- يعرف قاموس أكسفورد الهيكل التنظيمي على أساس أنه: "العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المتفردة"².

وعليه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد 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 وتتم 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

¹. ريتشارد هال: المنظمات، ترجمة: سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، ط5، السعودية، 2001، ص198.

². Oxford shorten English Dictionary, 1970, P2048.

الأسفل، وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقدراته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في المنظمة.

1.2. مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي:

الاتصال التنظيمي الرسمي "هو 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"¹.

ويعرف الاتصال التنظيمي الرسمي على أنه: "ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة"².

والالاتصال التنظيمي الرسمي هو "عبارة عن اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل، كما أن الاتصالات الرسمية تتم من خلال منافذ الاتصال الذي يقره التنظيم وتطلبه سواء نص عليها بلائحة أم التنظيم أو نظامه الأساسي"³.

ويتم الاتصال التنظيمي الرسمي 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 لنتيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.

¹. عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص404.

². عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص221.

³. محمد رفعت عبد الوهاب، ابراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1998، ص168.

وعليه فإن لاتصال 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.

أما فيما يتعلق بمهام الاتصال التنظيمي الرسمي، يمكن إجمالها في العناصر التالية¹:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.

- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من

التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

2.2. أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي:

يتخذ الاتصال التنظيمي الرسمي في حركته داخل المؤسسة، عدة أشكال بحيث يتجه

عموديا من أعلى إلى أسفل وتصاعديا من أسفل إلى أعلى وأفقيا، وذلك من مستوى تنظيمي

إلى مستوى تنظيمي آخر ومن موظف لآخر في المستوى نفسه.

1.2.2. 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

¹. هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهامه، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص54.

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 يلي¹:

- 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.
- وللاتصال الهابط هدفان هما²:
- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
 - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.
- 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.

وفيما يخص مزايا الاتصال النازل نجدها عديدة منها³:

¹. ناصر دادي عدون: الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص36.

². محمد يسري ابراهيم دعيس: الاتصال والسلوك التنظيمي، البيتاش سنتر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص183.

³. عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص224.

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟.
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

2.2.2. الاتصال الصاعد:

تتطوي الاتصالات الصاعدة على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي¹،

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 فعّال 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،

¹. عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1974، ص475.

بينما نادرا 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، مطالبا الإدارة بتوضيحات واستفسارات حول كل التباس أو غموض.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال الرسمي حسب "ليسلي" و"ليود" في

النقاط التالية¹:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.
- وللاتصال الصاعد أهمية تكمن فيمالي²:
- يساعد الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤوسين لمضمون الرسائل الإدارية.
- تعرف الإدارة على مدى حاجات المرؤوسين ودرجة إشباعها.
- تكن المستويات الدنيا في المنظمة من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.
- تتيح للمستويات الدنيا التعبير عن احتياجاتهم النفسية والاجتماعية مما يخفف من حدة التوتر والصراعات الداخلية.

¹. طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، مصر، ص289.

². بومنجل فوزي: في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد02، 2018، ص176.

3.2.2. الاتصال الأفقي:

الاتصال التنظيمي الأفقي هو "إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة"¹.

ويُشكل 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. فسهولة 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.

ويرى "هنري فايول" بأنه من الضروري تشجيع الاتصالات الأفقية بين المستويات داخل المنظمة كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة الناجحة وتنمية الاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين أساسيين هما²:

- وجوب حصول الموظف على إذن من طرف رئيسه قبل إعطائه أي معلومات لجهة أخرى.
- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

¹. عبد الرحمان عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 1997، ص06.

². عشوي مصطفى: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص149.

وعليه نجد بأنه كلما تضاءلت سيولة المعلومات وقلت الاتصالات بين القمة والقاعدة كلما انتشرت الإشاعات، حيث يرى الباحث "عزي عبد الرحمان" في إحدى دراساته "بأن الإشاعة كمصدر ومضمون للسيرورة الإعلامية في المؤسسة تتنامى وتأخذ 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 بعدية"¹.

ونجد من أشكال الاتصال الأفقي: المراسلات الرسمية سواء المكتوبة كالبيانات 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.

4.2.2. الاتصال المحوري:

يطلق عليه اسم الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"².

تسير المعلومات في هذا النوع من الاتصال الشبكي بشتى الاتجاهات أثناء رحلتها بين المرسل والمستقبل، ليصبح كل عضو في المؤسسة طرف فعال في العملية الاتصالية، فتتكاثف بذلك الاتصالات وتتسع لتنتقل 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".

¹. عزي عبد الرحمان: الإعلام و التسيير، بعض الاختلالات في الوضعية الانتقالية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 03، العدد 01، 1992، ص55.

². محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص244.

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"¹.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو "عبارة عن اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة يتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية"².

وعليه فإن الاتصال 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.

ويتشكل الاتصال غير الرسمي 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

¹. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002، ص116.

². عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص559.

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 بحت تحكمه مصالح تجارية نفعية متبادلة بين الأطراف.

ويختلف الاتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي، بكون هذا الأخير يعمل على الانسياب الجيد والمحدد للمعلومات في كافة اتجاهات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويرتكز أساسا على الأسلوب الكتابي، في حين أن الاتصال غير الرسمي ناتج عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، حيث يظهر من خلال تبادل الزملاء لأحاديث معينة عن مشاكل أو ظروف الحياة أو عن أخبار ومعلومات المتعلقة بالعمل، بعيدا 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 عموديا، تنازليا، أفقيا 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 قدرا عاليا 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 شفويا.

- 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 يلي¹:

- 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:

- يمكن حصر أهمية الاتصال التنظيمي غير الرسمي في العناصر التالية:
- يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة التبليغ والانتشار قياسا بالرسمي، وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75 بالمائة من الوقت لنقل المعلومة².
 - للاتصال الرسمي أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري وتعتبر الاتصالات غير الرسمية مكملة فهي تقوم بنقل وإرسال واستقبال معلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي

¹. سلمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط03، الأردن، ص250.

². مداس أحمد: الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المداد، جامعة الجلفة، العدد01، ص92.

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.

- يساهم الاتصال غير الرسمي في صنع القرارات داخل المنظمة¹.

¹. محمد أمير فتيحة، رتيمي الفضيل: الاتصال غير الرسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدمائية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف02، العدد02، 2021، ص15.

قائمة المراجع:

- بومنجل فوزي: في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد02، 2018.
- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002.
- ريتشارد هال: المنظمات، ترجمة: سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، ط05، السعودية، 2001.
- سلمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط03، الأردن.
- طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، مصر، ص289.
- عبد الباري درة وآخرون: الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1994.
- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر، 1990.
- عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 1997.
- عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- عشوي مصطفى: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- عزي عبد الرحمان: الإعلام و التسيير، بعض الاختلالات في الوضعية الانتقالية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر03، المجلد 03، العدد01، 1992.
- محمد رفعت عبد الوهاب، ابراهيم عبد العزيز شيججا: أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1998.
- محمد يسري ابراهيم دعبس: الاتصال والسلوك التنظيمي، البيئات سنتر للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- مداس أحمد: الاتصال التنظيم حقل معرفي متميز، مجلة المداد، جامعة الجلفة، العدد01.
- محمد أعر فتيحة، رتيمة الفضيل: الاتصال غير الرسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدمائية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف02، العدد02، 2021.
- ناصر دادي عدون: الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهامه، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.