

### خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً هاماً وأساسياً، لذا لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويقصد بوظيفة الاتصال مدى استعماله في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معنية وتأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءً على ذلك يمكن عرض أهم وظائف الاتصال في المنظمة من حيث أنها شكل التنظيم والإدارة.

وقد حدد "سكوت وميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1- الانفعالات والعواطف:

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس وأن كثير مما يتصل به الناس مع بعضهم يحتوي على مضمون عاطفي انفعالي، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض، من شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك عن طريق الاتصال يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضياً عن أجره، فإنه غالباً ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي.

#### 2- الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسية الثانية هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وأن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتقديم المهام وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعاً القيام بعملية الاتصال<sup>(2)</sup>، كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤكد

<sup>(1)</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2006، ص 28.

<sup>(2)</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2008، ص 164.

أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوب والتصرفات والتوقعات التي يكافأ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير أكثر فعالية.

### 3- المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر، والتأثير فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وعموماً عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

### 4- الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج، حيث يرى "مارش وسيمون" أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفعالية وكفاءة وتقليل أوجه الضياع فيها.

ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة والمهام وفقاً لمعايير الأداء الكفاء ولتحقيق الأهداف المتوخاة، وتقليل جوانب

<sup>(1)</sup>: المرجع السابق، ص 165.

الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية لذلك تسهم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المنظمة لأنشطتها وتمكينها من الدخول في الميادين المختلفة.

وعليه فإن هذه الوظائف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمحتوى الاتصال، حيث تبدو أهميته في أنه وسيلة لنمو شخصية الفرد داخل المنظمة، فوظيفة نقل المعلومات والانفعالات والعواطف إضافة إلى الدافعية والرقابة كلها تؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع تحقيق الإشباع المهني والتعاون الفعال داخل المنظمة.

### سادساً: أنواع الاتصال التنظيمي

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة، وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المنظمة، وتوصف الاتصالات الداخلية بالاتصالات الإدارية، وسنقدم فيما يلي أنواع الاتصالات الإدارية هي:

#### 1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

يعرف بأنه: "ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف أيضاً بأنه "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 الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى"<sup>(2)</sup>.

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

<sup>(1)</sup>: عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999 ص 221.

<sup>(2)</sup>: عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجية- الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013، ص 332.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- 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 والانجازات.
  - 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.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نوضح أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
  - ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
  - يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
  - توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.
- ويأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات أساسية هي:

<sup>(1)</sup>: هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2000، ص 54.

**1-1 الاتصال النازل:** ويعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة، ويعني هذا أن المعلومات تتم من خلال سلسلة التدرج الرسمية، والبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات أو في شكل مطالب يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه، وهكذا تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما<sup>(1)</sup>، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتتمثل أهداف هذا الاتصال فيما يلي:

- نشر رسالة ورؤية لمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وخططها، وسياساتها في تحقيق ذلك بين الموظفين.
- توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

- التحفيز المادي والمعنوي<sup>(2)</sup>.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير ... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

وعموماً فالالاتصال النازل ضروري للقيادة والإدارة، إذ بدونها لا يمكن إعطاء التعليمات لتنفيذ الخطط الموضوعية لتحقيق هدف المنظمة، أو نقل البيانات التي توضح أهدافها وسياساتها ونظمها التفصيلية إلى العاملين، لذا ينبغي العمل على تحسين العملية الاتصالية وفعاليتها حتى يمكن نقل المعنى الذي تقصده المستويات الإدارية العليا إلى مرؤوسيه دون تغيير، إذ أن معظم الأخطاء تنشأ نتيجة لسوء فهم المستويات الإدارية المتوسطة والمنخفضة لتعليمات وتوجيهات الإدارة العليا.

ويمكن التطرق إلى مزايا هذا الاتصال على النحو التالي:<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2007، ص 419.

<sup>(2)</sup>: حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان

ط1، 2014، ص 377.

<sup>(3)</sup>: عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 224.

- تعليم العاملين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي 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 العامل بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالذات 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.

لكن بالرغم من مزايا هذا النوع من الاتصال إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب نذكر منها:

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يحسون بأي دور إيجابي لهم، مما يؤدي بهم بالتالي إلى عدم الاكتراث بما يجري داخل التنظيم، وهو أمر يؤثر سلباً بلا شك على إنتاجيتهم<sup>(1)</sup>.

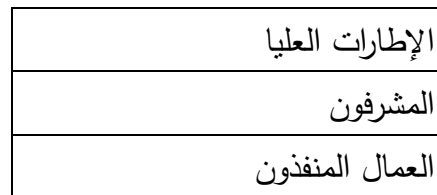
- العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال كتابية، ويتحاشى الرسائل الشخصية والمواجهة (وجهاً لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه ... الخ، وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.

- إن بعض المعلومات التنظيمية تتصف بالسرية، ولا تخضع لعملية الاتصال.

- إن التوقيت الدقيق يعتبر أحياناً عنصراً محدداً في الاتصال، وعلى الرغم من الحاجة للمعلومات فهناك أوقات يعتبر نقل المعلومات فيها أو أثنائها غير ملائم.

الشكل رقم (02): يوضح الاتصال الرسمي النازل



المصدر: من إعداد الطالبتين

(1): محمد قاسم القريوتي: ، مرجع سابق، ص 218.

وعموماً فالاتصالات النازلة تشمل الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه، وتشكل هذه الاتصالات الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة، وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، وتعتبر العمود الفقري لكل منظمة.

ويجب على الرئيس عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من التعليمات، وكذلك فمن واجب الرؤساء تهيئة المرؤوسين نفسياً لتقبل التوجيهات بحيث لا يفاجئون بأيّة تغييرات، ومن المناسب جداً أن يتصل الرؤساء بالمرؤوسين لسماع وجهات نظرهم، وإشراكهم في التفكير بما يجب عمله لتحسين الأداء.

**2-1 الاتصال الصاعد:** وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة أي من المرؤوسين إلى رئيسهم، وهذا الاتصال هام وضروري لكل من المرسل (المرؤوسين) والمستقبل (الرئيس).

فالالاتصال الصاعد يساعد الرؤساء كثيراً على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس بمدى استعداد المرؤوسين لتقبل القرارات والتعليمات، والتأكد من استنتاج وفهم المعنى الذي قصده الرئيس في الاتصال النازل وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل والأداء، أما بالنسبة للمرؤوسين فإن الاتصال الصاعد يلبي حاجة أساسية للفرد والشعور بقيمته وبأن له حقوق وتتيح للفرد تنفيساً لتوتراته العاطفية وضغوط العمل والتي بدونه (الاتصال) يمكن أن توجه إلى نقد الآخرين، وعدم الكفاءة واللامبالاة في العمل.

"فالالاتصال الصاعد هو رفع البيانات والمعلومات التي تنطوي على إبلاغ الرؤساء عما تم وما لم يتم إنجازه من الأعمال، وكذلك الإبلاغ عن المشاكل أو الانحرافات التي لم تكن بالحسبان"<sup>(1)</sup>.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير التي 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.

<sup>(1)</sup>: شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 40.

<sup>(2)</sup>: طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، (د.س)، ص 289.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة توصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين على الاستعداد للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح.

وعلى الرغم من أهمية الاتصال الصاعد ومدى مساهمته في تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم ووحده الفرعية إلا أنه لم يحظى بعناية كبيرة من القائمين على إدارة المؤسسات الصناعية، اعتقاداً منهم أن الاتصال يجري في خط واحد فقط من أعلى إلى أسفل، وهم بذلك لا يستطيعون إدراك الفوائد التي تعود على التنظيم نتيجة تشجيع العمال وتحفيزهم على منافسة وخطط التنظيم المختلفة، وحتى الدول التي تأخذ بنظام مشاركة العمال في الإدارة لوحظ أيضاً أن أصحاب المراكز الإدارية العليا في التنظيم يخلقون عقبات كثيرة تحد من فعالية هذا النظام بوصفه أحد قنوات الاتصال الصاعد.

وللاتصال الصاعد مزايا عديدة وأهمية كبيرة في نجاح العلاقات الإنسانية للعمل وله انعكاسات مفيدة سواء للمديرين أو العمال<sup>(1)</sup>.

- تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصال الصاعد، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارسته.

- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال الصاعد.

- يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال الهابط.

بالرغم من مزايا هذا النوع من الاتصال إلا أن هناك معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة

من الاتصال الصاعد وهي:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية لتزيف بعض المعلومات<sup>(2)</sup>.

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، (د.س)، ص ص 37، 38.

(2) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص 283.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير، ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة<sup>(1)</sup>.

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

من خلال ما سبق يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تطبيقاً صحيحاً، فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة وارتباط العامل في المنظمة ويزيد من إنتاجيته، وبالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويسمع له.

وعلى الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم، وذلك لضمان فعالية الاتصال وإنجاز الأهداف والبرامج المستهدفة.

### الشكل رقم (03): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



المصدر: من إعداد الطالبتين

**3-1 الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المنظمة سواء ضمن الدائرة الواحدة أو بين الدوائر المختلفة، وتتم هذه الاتصالات مباشرة أو بواسطة مكاتب الارتباط والتنسيق، أو فريق العمل، أو اللجان ... الخ<sup>(2)</sup>.

وهذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية باعتباره

<sup>(1)</sup>: محمد يسرى إبراهيم دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص ص 187، 188.

<sup>(2)</sup>: لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006، ص 219.

يجري بين الأفراد العاملين في المستوى الإداري الواحد أو الذين يعملون في وحدات مختلفة، قصد إيقاع التناغم السليم بين تشكيلات المنظمة بغرض تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات<sup>(1)</sup>.

وتتمثل أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات المنظمة.

- تبادل المعلومات والمشاركة فيها.

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعاً قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الغدرات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

والاتصال الأفقي قريب إلى النوع غير الرسمي، بحيث يعتمد فيه الأفراد على الأحاديث الشفوية والمقابلات، وقد يستعملون في بعض الحالات المستندات الكتابية، ويعتبر هذا الاتجاه ضروري في نقل البيانات لنجاح المنظمة، كما تتجلى أهميته في التنسيق بين العمال وتبادل المعلومات المختلفة اتجاه العملية الإنتاجية، وهو أيضاً وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ومقارنتها بأفكار الآخرين.

ومن مزايا هذا النوع من الاتصال أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، لذا فإنها تميل لتتسم بالسهولة والصدقة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الاتصالات بين الزملاء تتسم بالسرعة، وبأنها تتم في جو غير رسمي نظراً لقلّة الحواجز الاجتماعية بين طرفي عملية الاتصال<sup>(2)</sup>.

ومع كل ذلك فمن الممكن أن الاتصالات الأفقية مصدر مشاكل للمنظمة، فعلى سبيل المثال قد يرى العاملون في أقسام المنظمة المختلفة أن بينهم تنافس في الحصول على الموارد الهامة بالمنظمة ويستبدلون بذلك التوجه نحو الصداقة والتعاون التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أعمالها بالتوجه نحو المنافسة والخصام اللذين يؤثران بالسلب على المنظمة.

(1): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص 208.

(2): جيرالد جرينبرج، روبرت بازون: تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 2004، ص 367.

وأخيراً يمكن القول بأن تبادل الاتصالات الأفقية على نطاق واسع أصبح ضرورة محتمة في وقتنا الحاضر نظراً لإشباع نطاق الوحدات وتزايد تقسيم العمل بين عدد كبير من الإدارات، لكن هذا النوع من الاتصالات يعاني من معوقات تحد من فعاليته، ولكن هذه الحواجز في المؤسسات المتكونة من عدة وحدات إنتاجية ذات وظائف مختلفة ومكملة لبعضها البعض، حيث أن الاتصال بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة لا يكون بصيغة مباشرة، وإنما يخضع لمعايير تنظيمية، فالفرد العامل لا يتصل بعامل الوحدة الأخرى غلا يطلب من رئيس المصلحة، وهو ما وضع قيد للعملية الاتصالية بشكل مباشر على حساب التكاليف الزمنية.

من خلال ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي، فإنه يمكن أن يتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكور سلفاً، يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم، وبالتالي تحقيق الرضا في العمل.

## 2- الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

نعني بالاتصال التنظيمي الغير رسمي "ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوة السلطة الرسمية"<sup>(1)</sup>.

كما تمثل الاتصالات غير الرسمية "أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين الأفراد، وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال"<sup>(2)</sup>.

(1): صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 268.

(2): بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 ص 105.

إن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب "هاورثون" والأفكار التي قد قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

وتوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن 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.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

وهذه اتصالات موجودة في كل النظم الاجتماعية وتتعايش جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية فيها ولكنها تتسم عبر العلاقات الاجتماعية لأفراد النظام متجاوزة حدود شبكة تواصله الرسمية. إن جميع العاملين في أي نظام تتوافر أمامهم فرص ممارسة اتصالات غير رسمية على اعتبار أنها تتم تلقائياً وخارج حدود قنوات الاتصالات الرسمية، وتشكل استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

ومنه فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة وتسلك بدلاً من ذلك واحداً أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازماً للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده

(1): هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2006، ص 237.

يشكل نوع الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم، والتسيير وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين، ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم، بحيث يؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة، مما يترك أثراً سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ويؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية وإضراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى، وذلك بسبب الإشاعات مثلاً.

لكن رغم سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي، إلا أنه تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها<sup>(1)</sup>.

ومن مزايا الشبكة غير الرسمية أيضاً أنه يمكن استغلالها لاختبار رد فعل العاملين اتجاه تغييرات معينة تنوي الإدارة إجرائها دون التزام رسمي بهذه التغييرات، فقد عرف عن المديرين قيامهم بتسريب بعض الأفكار<sup>(2)</sup>.

إن تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية، وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية، وتهدف إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات.

وأخيراً يمكن القول أنه ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال التنظيمي الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعية إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم والمنظمة ككل.

### سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي

تعددت أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في هذا العصر، حيث تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها لأن استخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات

(1): محمد يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 101.

(2): أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 227.