

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⁽¹⁾.

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⁽²⁾.

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 سيكولوجيين 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.

يمكنها أن تسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الوسائل تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات وسنقوم فيما يلي بعرض الوسائل الشائعة في الاتصالات التنظيمية:

1- وسائل الاتصال الشفوية:

تعرف على أنها: "الاتصالات اللفظية المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتتم عادة من خلال الاتصال الشخصي مثل المقابلات التي تتم وجها لوجه أو عبر وسيلة أخرى مثل الهاتف بالإضافة إلى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية"⁽¹⁾.

حيث ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات، والآراء باستخدام اللغة (الكلام)، ويتم توصيل الرسالة بالألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، وهو كثير الاستعمال حيث يتم نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين طرفي الاتصال مباشرة وجه لوجه بواسطة الهاتف. إن أهم ما يميز الاتصال الشفهي هو معرفة ردة فعل المتصل به مباشرة، بالإضافة إلى إمكانية توضيح الرسالة في حال عدم تفهمها، ومن إيجابياتها⁽²⁾.

- تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة.
- تمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه.
- تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين.
- قوة تأثيره على المستمعين، التغيير في نبرات الصوت.
- المحافظة على سرية المعلومات.
- يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر.

ولكي يكون الاتصال فعالاً عند استعمال هذه الوسائل، يجب توفر الخصائص التالية في المرسل:

- الثقة في النفس، والمعرفة الكاملة بالموضوع.

(1): حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع سابق، ص 362.

(2): محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 216.

- وضوح النطق واللفظ.

- القدرة على الإقناع واتباع أسلوب المشاركة⁽¹⁾.

أما أهم سلبياته تتمثل في:

- عدم إمكانية شطب المعلومة أو الكلمة التي تم ذكرها لأنها تكون قد وصلت إلى ذهن المتصل به.

- عدم الدقة.

- عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد.

كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات الكبيرة الحجم، لأنه يستغرق وقتاً طويلاً، ومن أشكاله: المقابلات، الاجتماعات ... الخ.

والجدير بالذكر أن لطريقة الكلام والمظهر تأثير كبير على المتصل به، إذ قد يؤثر المظهر أو الهيئة في الانطباع الذي يأخذه المتصل به عن المتصل.

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير ولهذا الأسلوب طرق عديدة منها:

- **الاجتماعات:** يعرف الاجتماع بأنه: "لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة يجتمعون معاً لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها"⁽²⁾.

وتعتبر الاجتماعات في المنظمات وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور، بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصاً للتعبير عن آرائهم، ويجعل القرارات مقبولة لدى جميع الأطراف، لأنها تمثل مختلف وجهات النظر، كما تعتبر أكثر وسائل الاتصال تكلفة واستهلاكاً للوقت.

(1): محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص216.

(2): خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 163.

إن تلعب الاجتماعات دوراً هاماً في الإدارة سواء كانت رسمية أو غير رسمية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية التي لا يستغني عنها المدير أو رئيس القسم وغيرهم في ممارستهم لنشاطاتهم وواجباتهم.

ويتوقف نجاح الاجتماع على مدى إتقان منشط الاجتماع لدوره في إدارة الاجتماع والقيام بجميع التحضيرات اللازمة قبل وأثناء وبعد انتهاء الاجتماع من أجل تحقيق الهدف منه⁽¹⁾.
وعليه من الضروري تحضير القاعة وجميع المستندات الخاصة بالإقناع قبل بدء الاجتماع واستقبال المدعوين والمشاركين وإدارته بالشكل الصحيح مع الانتباه إلى الوقت المخصص للاجتماع ثم كتابة محضر الجلسة بعد انتهاء الاجتماع.

- **المقابلات:** تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد، والتعليل، والتفاهم، ولذلك تعقد عادة مع الرؤساء والمديرين كل حسب موقفه وظروفه ومن خلالها يتم مناقشة الموضوعات والخطط، والأمور الغامضة⁽²⁾.

ومنه فالمقابلة تتم لإعطاء التعليمات والتفاوض حول أمر معين أو شرح موضوع ما، أو لإعطاء النصائح بهدف الاستعلام، أو لحل الخلافات، وتقييم الأشخاص والأعمال، أو قد تتم المقابلة بهدف الإقناع.

ومما لا شك فيه أن المقابلات الشخصية من الفعاليات التي يتم ممارستها من قبل أغلب المنظمات الإنسانية العاملة سيما وأنها تساهم في تحقيق سبل الاتصال من خلال التعرف على الأفراد المقابلين لأغراض التوصل للعديد من الجوانب المستهدفة كالتعرف على طبيعة الشخصية، أو المؤهلات الفكرية أو القابلية الجسمية والاستعدادات الشخصية في أداء المهام المطلوبة وغيرها من العوامل التي تشكل طبيعة الهدف من المقابلة الدور الفعال في هذا المجال، والجدير بالذكر بأن طبيعة البيئة التي تتم فيها المقابلة وقابلية الفرد، أو اللجنة التي تجري المقابلة لها دور هام في هذا الشأن.

- **المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة، أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها مرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها⁽³⁾.

(1): فاطمة مروة: مرجع سابق، ص 235.

(2): سعيد السيد علي: مرجع سابق، ص 351.

(3): محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 192.

والمؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع معين له أهمية وذلك بهدف الوصول إلى توصيات في نهاية المؤتمر والمشاركين في المؤتمرات يلعبون دوراً في المناقشة، حيث ينبغي أن يكون المشترك على مستوى عالٍ من التخصص والخبرة.

ومنه يمكن القول أن المؤتمر أحد قنوات الاتصال الجمعي لإقامة المناقشات وتبادل الأفكار حول موضوع يهتمون به من أجل المصالح العامة، ويشترط أن لا تزيد مدة المؤتمرات عن مدة قد تصل أسبوعاً.

- **الندوات:** تعد الندوات قناة اتصالية ذات اتجاهين، يتم بها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل (وهم المتخصصون) وبين الجمهور حول موضوع معين، وتستخدم الندوات لمعرفة آراء المتخصصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها اتفاق تام لتقريب وجهات النظر⁽¹⁾.

إذن الندوات هي نقاش جماعي بين مجموعتين من المختصين حول موضوع ما بحضور جمهور.

وتتميز الندوة كقناة اتصالية بـ:

- تتيح الفرصة للاستماع لآراء أكثر من خبير أو متخصص، وتتنوع هذه الآراء وتعدد بتعدد المتحدثين.
- تتميز بقدرتها على التأثير ولاسيما إذا كان موضوعاً غير مفهوم لأغلب الحاضرين.
- تتميز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية ومثيرة للاهتمام.

2- وسائل الاتصال الكتابية:

تعتبر الاتصالات المكتوبة الأكثر شيوعاً في الاتصالات الرسمية داخل المنظمات، وتعرف بأنها "الاتصالات التي تكون فيها معلومات الرسائل مدونة ضمن سجلات أو خطابات أو تبليغات أو نشرات أو تقارير أو غيرها"⁽²⁾.

فالالاتصالات التي تتم بصفة دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها وزنها لدى العمال، ولهذا

(1): محمد صاحب سلطان: المرجع السابق، ص 187.

(2): حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع سابق، ص 361.

فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل التعليمات اللوائح، الأوامر، المنشورات ... الخ.

وتبرز أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، فهي أيضاً تمكن العمال من دراستها بإمعان ودقة وسرعة إيصالها إلى عدد أكبر من العمال، كذلك كونها أقل عرضة للتحريف والتشويه⁽¹⁾.

ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر:

- **التقارير:** يوصف التقرير بأنه: "عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة يجب عرض تحليلها بطريقة متسلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل"⁽²⁾.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة و قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناءً على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد، دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات، وهي تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل.

- **لوحة الإعلانات:** هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين العمال وتقلل من الشائعات والمعلومات الخاطئة، وهذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية والإرشادات والأوامر الموجهة إلى العاملين، فضلاً عن مواعيد الدوام والإجازات، وتفويض الصلاحيات ... الخ، فهي أداة تنفيذية تهتم بشؤون العاملين.

- **المذكرات:** وعادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح وتقدم المعلومات.

(1): محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 3، 2006، ص 301.

(2): محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 166.

- **النشرات الدورية والخاصة:** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمؤسسة وتستخدم لنقل البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياساتها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة ... الخ.

وتنقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

- **المجلات الخاصة أو الكتيبات:** تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية، وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة (الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي) وعملها بطريقة سهلة بغرض تقليص الفجوة بين العامل والإدارة هذا من جهة، والجمهور الخارجي من جهة أخرى، كما تتضمن شرحاً مفصلاً عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وتظهر مزايا ومواصفات منتجاتها، وتصدر هذه المجلات بشكل دوري وخاصة عن المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة دفاتر بيان خاصة تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها تسمى "بالكتالوجات" التي تؤمن الاتصال الفعال بين المؤسسة والزبائن⁽¹⁾.

- **الفاكس:** هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف وذلك خلال ثوانٍ محدودة.

- **الشكاوي:** تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي⁽²⁾.

- **ملصقات الحائط:** تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة، وتوجه إلى العاملين داخل المنظمة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي وتضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تهم العاملين.

(1): فاطمة مروة: مرجع سابق، ص 49.

(2): عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1

2011، ص ص 283، 284.

كما يجب مراعاة التنسيق والجاذبية عند العرض سواءً أكان من ناحية الشكل أو المضمون إضافة إلى أنها يجب تعرض في مداخل المنظمات وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع أو على حامل.

كذلك ينبغي أن تتجدد المعلومات التي تتضمنها كل مدة زمنية، بحيث تتضمن دائماً آخر الأخبار والمعلومات والتعليمات والنشاطات المختلفة للمنظمة.

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة واستعمال الخرائط والرسوم، وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية.

من أهم مزايا هذا النوع من الاتصالات:

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي.
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهداها.
- ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب أهمها:
- أنه لا يسرع في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى (1) عمال التنظيم أو الرئيس الإداري.
- تتطلب جهد كبير في الإعداد والصياغة.
- عدم دقة التعبير فيها يؤدي إلى سوء فهم الرسالة.
- التكلفة العالية المطلوبة للحفظ والحماية.

3- وسائل الاتصال الحركية:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم في إرسال الرسائل وتتمثل في إحياءات وتعابير الوجه وخصائص البيئة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية (2) وتشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وتتمثل في:

(1): حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع سابق، ص 261.

(2): أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1، 2004، ص 84.

- الإشارات: هي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء اتصاله بغيره سواء كانت بسيطة أو معقدة، وكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها.
- الحركات: وتشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء اتصاله بغيره مثل حركات الجسم الإيماءات، الإيحاءات وغيرها، سواء كانت حركات مقصودة أو غير مقصودة⁽¹⁾.
- الأشياء: هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصورة والملابس.

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً وإقناعاً، يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات.
- ومن بين مساوئه:
- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من العمال.
- قد يحرف مضمون الرسالة، خصوصاً في المؤسسات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

4- وسائل الاتصال الإلكترونية:

- يعتمد هذا النوع على استخدام الحاسبات الإلكترونية في إيصال المعلومة ويمتاز بالسرعة والكفاءة
- الانترنت: هو عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم.
- البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني الأكثر شيوعاً في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع العمال والرؤساء التواصل فيما بينهم.

(1) منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 36.

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على المعلومة في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة ومن بين مساوئها تأثيرها بالدرجة الأولى على صحة من يستخدمها بكثرة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك عدة وسائل إلكترونية تسمح بالتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم كشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، الفايبيوك "Face book"، اليوتوب "YouTube" السكايب "Skype" ... الخ.

والملاحظ أنّ هناك وسائل مختلفة وكثيرة للاتصال التنظيمي، ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة ونشرها داخل التنظيم، لكن استعمال أي وسيلة يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى نمط التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة.

ويمكن القول في الأخير أنّ استعمال أكثر من أسلوب من وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان أبلغ أثراً في نقل الرسالة إلى الآخرين.

ثامناً: شبكات الاتصال التنظيمي

إن الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات، وإنما تتخذ أشكالاً أكثر تعقيداً تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال، وفيما يلي أهمها:

1- شبكة السلسلة:

هذا النمط من الاتصال يمثل إمكانية الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين، حيث أنّ كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المؤسسات صغيرة الحجم حيث يستطيع المدير من الاتصال بمرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدداً عادة⁽¹⁾ أي أنه داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري.

والمستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى بعده أو قرابه من منتصف السلسلة، حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير (أ) ثم يليه المستوى الإداري لكل من (ب) و(د) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كل من (ج) و(هـ) مستوى الأداء التنفيذي.

⁽¹⁾: خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 46.