تمهيد:

تعتبر المؤسسة منظمة اقتصادية واجتماعية تنشأ بها مجموعة من العلاقات الاجتماعية ويكون ذلك من خلال الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة الذي يساهم هذا الأخير في تحقيق أهدافها من خلال رفع من مستويات الكفاءة والإنتاجية بالمؤسسات، وذلك من خلال التأثير في اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل، حيث التفاعلات غير الرسمية واتصالات تعمل على تخفيف من ضغوطات العمل وتشجع على التعاون والمشاركة مما ينعكس بالإيجاب على حسن الاستقبال والتعامل الجيد مع زبائنها ومختلف متعاملها الاقتصاديين ، لذا تعمل المؤسسة على تشجيع الاتصال والتواصل لعاملها بين مختلف المستويات الإدارية.

أولا: مفهوم الاتصال التنظيمي

1. تعريف الاتصال

تُعَرف كلمة اتصال بأنها:" كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي له معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد، والربط يعني وصله وجمعه ضد فصله، أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما، وصل إلى الشيء أي بلغه، وصلني الخبر أي بلغني " فالاتصال في اللغة أساسا الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة".[1]

و كلمة الاتصال communication كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية communis و تعني المشاركة في الحديث و الرأي و المشورة عند اتخاذ القرار، و الاتصال وفقا لهذا المفهوم يعني المشاركة في المعلومات و تبادلها في اتخاذ القرارات أو المساهمة في المشاعر آو الأحاسيس و الاتجاهات و غيرها من الاعتبارات ذات الأهمية في التواصل بين الفرد و الجماعة و المجتمع وقد وردت كلمة اتصال في قاموس أوكسفورد بأنها نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات، أما في قاموس مختار الصحاح فان كلمة الاتصال مأخوذة من كلمة الوصل أي بلوغ الغرض و تحقيقه و قد وردت في معجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولا أي بلغه وانتهى إليه. [2]

[1] جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، **مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006، ص127.

[2] جمادي منيرة، **الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، مارس 2019، ص 36.

فقد عرف الاتصال بأنه: " نقل المعاني، وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".[1]

تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريين أن الاتصال هو الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار والحقائق والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات. [2]

من خلال التعريف السابقة يمكن تقديم تعريف إجرائي للاتصال على أنه عملية تساهم في المشاركة في المعلومات والمعارف بين الفرد والجماعة من خلال نقل توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات من أجل تحقيق الانسجام والتوافق بين الأطراف المتواصلة فيما بينها.

2. عناصر العملية الاتصالية

بالرغم من تعدد المفاهيم للاتصال بين العلوم إلا أنهم اتفقوا على أن عملية الاتصال تقوم على خمسة عناصر أساسية وهي: [3]

- **العنصر الأول:** المرسل هو الشخص الذي ينقل الرسالة، المعلومات والأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر؛
- **العنصر الثاني:** الرسالة هي الركن الثاني وأهم عنصر في العملية الاتصالية، فهي عبارة ن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين المرسل والمستقبل؛

هي الشكل المادي الذي من خلال ترسل المعلومات، الرسالة ربما تكون بأي شكل يمكن التعبير عنه وفهم من خلال مستقبلي الرسالة الخطية يمكن سماعها، الكلام قراءته لمسة اليد يمكن أن تتراوح ما بين العطف أو التهديد الرسالة غير الكلامية هامة بالنسبة لأشكال الاتصال حتى أنها كثيراً ما توصل معاني لا توصلها الخطابات أو الكتابة.[4]

---

[1] بشير العلاق، **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 11.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، **الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)**، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 15.

[3] أحمد ميلي سمية، **واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 162.

[4] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **الاتصال التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2020، ، ص 12.

- **التشويش على الرسالة**: كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشا عليها، وقد يكون مصدر التشويش خارجياً مادياً كأصوات أبواق السيارات أو صوت المذياع المرتفع، وهذا المصدر موجود بدرجة ما في كل بيئة اتصالية، فرائحة المكان غير مريحة، أو درجة حرارة الجو، أو رائحة العطر الفواحة، أو الأمور الملفتة للنظر في المتحدث كرائحة إبطيه أو تعثر كلماته أو درجة سرعة حديثة، أو ملابسه الأنيقة جداً، أو شكله الخارجي كلها مصادر خارجية للتشويش على الرسالة. المتحدث تؤثر بلا شك في استقبال أو إرسال الرسالة، وكذلك فإن التحدث بصوت منخفض جداً أو مرتفع جداً قد يحدث تشويشاً نفسياً بالغاً على المستمع، والأمر قد لا يقتصر على مجرد التشويش، بل قد يؤدي إلى تشويش الرسالة وسوء فهمها، وبذلك فإن التشويش هو كل ما يشوش أو يشوه وضوح الرسالة ودقتها ومعاناها وفهمها وتذكرها.[1]

- **العنصر الثالث:** قناة الاتصال: هي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل؛

- **العنصر الرابع:** المستقبل: هو المستهدف من الاتصال؛ هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل، إنه مصب عملية الاتصال وهو المقصود بها لأن المستقبل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو اتجاه عنده لابد ان تتوفر مجموعة من الخصائص نذكر منها:[2]

- الخصائص المتعلقة بالجوانب الديمغرافية والتغيرات المرتبطة بها التي تؤثر على الاستجابة في الاتصال التي تتضمن التعلم، الوظيفة، الدخل، العمر، والتماثل والدين والحالة الاجتماعية ومحل الإقامة؛

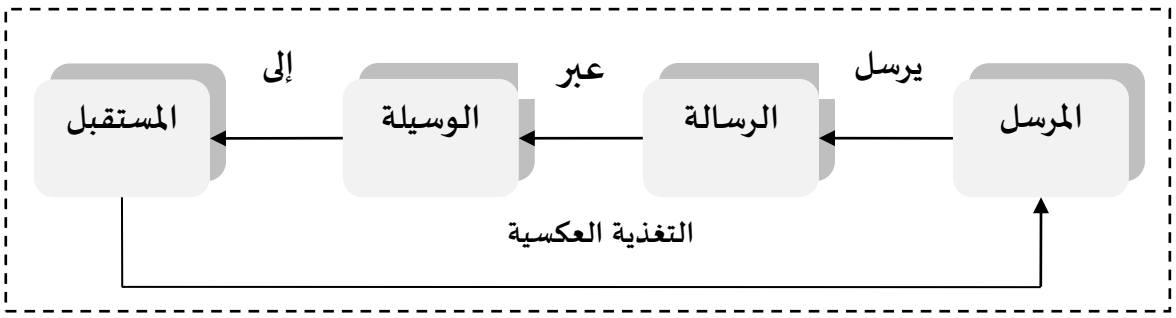
- خصائص متعلقة بالجوانب السيكولوجية والاجتماعية ودلالتها، التي قد تؤثر على الاستجابة للاتصال وعلى السلوك وغالبا تتضمن الاتجاه نحو الأفكار المستحدثة وأنماط ومستويات التطلعات والكفاءة والشعور بالسيادة على البيئة والنظرة إلى المستقبل والتأقلم على القيم السائدة في المجتمع والتفاؤل الاجتماعي، ولا شك أن هذه العوامل لا تنفصل في تفاعلها عن بعضها، لذا فإننا نتوقع أن سلوك المستقبل يرتبط بهذه الاعتبارات ويتأثر بهذه الخصائص بصورة كبيرة.

[1] عبد الله حسن مسلم، **مهارات الاتصال الإداري والحوار**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص 17-18.

[2] سامية قطوش، **عولمة الاتصال**، دار الخلدونية الجزائر، 2017، ص 30.

- **العنصر الخامس:** التغذية العكسية: هي عبارة عن الرد الذي يتلقاه الباعث عن رسالته، ويترجم مدى فهم للرسالة.

الشكل رقم (01): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: أحمد ميلي سمية، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 162.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يقوم بإرسال مجموعة من الرسائل عبر قنوات الاتصال أو الوسيلة لتستقبل من قبل المستقبل للرسالة الذي يعمل على تفكيكها وفهمها ثم تحدث التغذية عكسية كردة فعل إيجابية أو سلبية اتجاه الرسالة المرسلة.

3. تعريف التنظيم

يعرف التنظيم بأنه:" مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعاً في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم"[1]

يقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار والأعباء والأعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم ورغباتهم والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم لسفاً.

كما يعرف على أنه ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات". [2]

[1] محمد أبو سمر، **الاتصال الإداري**، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص 10.

[2] بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 76

4. تعريف الاتصال التنظيمي

يعرف الاتصال التنظيمي على أنه العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.[1]

ويعرف أيضا على أنه: نقل المعلومات والافكار بصفة مستمرة بين الافراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المدرين وبين الادارة العليا وبين الموظفين والمشرفين اي هي شبكته تربط كل أعضاء التنظيم.[2]

بمكن أن يعبر عنه بأنه الاتصال الإدارة العليا للمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي كما يمكن التعبير عنه بأنه الاتصال التنظيمي الذي يتم رأسيا وأفقيا داخل المنظمة. [3]

كما عرفه اخر على انه الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشآت وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين اقسامها المختلفة والعاملين في جميع مستوياتها، اي تتم داخل المنظمة سواء علي شكل اتصال هابط ونازل وافقي، و ذلك من اجل التنسيق والتشاور لتحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسة. [4]

ويعرف الاتصال التنظيمي والذي يتم بين المستويات الإدارية وكذلك ما يتم من اتصال بين المنظمة وبيئتها يمثل الاتصال الرسمي، والذي يحدد من يتصل بمن، فان الاتصال الشخصي الذي ينشا بوسائل غير رسمية ولا تتضمنه اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحدده الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد هو ما يعرف بالاتصال غير الرسمي. في هذا النوع من عمليات الاتصال يجري تدفق المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد وحول مختلف الموضوعات والاهتمامات دون أية ضوابط رسمية مفروضة.[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاتصال التنظيمي على أنه العملية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية من أجل احداث التنسيق وتنظيم وتوجيه لتحقيق الأهداف المسطرة.

---

[1] الطاهر خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومة للنشر والتوزيع ط1، الجزائر 2006، ص54.

[2] محمد ياسين عطوف، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، ط3، بيروت، دار النهار، 2005، ص239.

[3] أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات**، مؤسسة النشر الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 129.

[4] حجازي مصطفي، **الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية**، ط1، دار النشر الطليعة، بيروت، 1997، ص 23.

فريد فهمي زيارة، **وظائف الإدارة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 315. [5]

5. أهمية الاتصال التنظيمي

تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة في المجالات التالية: [1]

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دوراً هاما في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف؛
- **التنسيق**: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

6. أهداف الاتصال التنظيمي

تسعى المؤسسة من خلال الاتصالات تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها: [2]

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين،
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفز الموظفين والرضا الوظيفي؛
- تصحيح المعلومات أي معلومات الخاطئة أو مواقف مظللة أو غموض في السياسات أو إشاعات؛
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصال بينهم؛
- تبليغ المسؤولية وكل العمال بنتائج العمل التي تحققها المنظمة وعن نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- ترسيخ التواصل في المؤسسة ومساعدة الإدارة على تحقيق مهامها الاتصالية ومشاركة مختلف الفاعلين في تبادل وفهم المعلومات

---

[1] خنفير وفاء، **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الجزائري BNA بورقلة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، مذكرة ماستر تسويق الخدمات، 2014، ص 4

[2] كنزو مقدود، **الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة**، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، أطروحة دكتوراه، 2015، ص 28.

ثانيا: طرق ووسائل الاتصال التنظيمي

تختلف وسائل الاتصال التنظيمي باختلاف طبيعة المرسل أو المستقبل، وكذا طبيعة الرسالةوهناك عدة طرق ووسائل للاتصال نذكر منها: [1]

1. **الاتصالات المكتوبة**: والتي تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ومن أهم أدواتها: المجلات الحائطية، كشوف المعلومات، صندوق الاقتراحات، الإعلام والاتصال الآلي، الفاكس والتلكس؛
2. **الاتصالات الشفهية:** تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات والتجمعات، والاتصالات الشفوية أنواع وهي: المحادثة الشفوية، المقابلات الجماعية مثل المؤتمرات والاجتماعات؛
3. **أسلوب الاتصال التصويري**: وهو عبارة عن وسائل مرئية مثل الصور التي تؤثر تأثيراً مباشراً على المشاهد و كذا الأفلام بكل أنواعها والتلفاز وغيرها، وهذه العناصر تعطي الفرصة للمرسل الذي يستخدمها في استعمال الألوان والحركة، وهذا يكون له تأثيراً كبيراً ومباشراً على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة؛
4. **الاتصالات غير اللفظية**: تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد والتوكيدات الصوتية والإشارات وبعض حركات الرأس وتحويل النظر وكذا إرسال إشارات التغذية العكسية من قبل المستمعين، ويمكن اعتبارها كوسيلة مستقلة للاتصال إذ يتحدث الأفراد من خلال حركات الجسم والأ\ياء وهو ما سماها " هال" لغة الصمت.

[1] قدوري الحاج، **فعالية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر المرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة**، مجلةالعلوم النفسية والتربوية، المجلد، 02، العدد 02، لسنة 2016، ص 127

ثالثا: أنواع الاتصال التنظيمي

ينقسم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة إلى عدة أنواع نذكر أهمها: اتصال رسمي واتصال غير رسمي

1. تعريف الاتصال غير الرسمي

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه:" هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، ويمتاز بسرعته قياسا بالاتصالات الرسمية".[1]

كما يعرف على بأنه: "الاتصال الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأي مناسبة تجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم".[2]

ويعرف على أنه:" الاتصال الذي يتم بين شخصين أو أكثر بصفة شخصية لإيصال أو استقبال معلومات لا علاقة لها بالعمل".[3]

في حين هناك من يعرفه على أنه: "هو أسلوب بعيد عن الرسمية لا يخضع لسلطة أو قانون معين ينشا وفق ميول شخصية يغلب عليه الطابع النفسي مكمل للاتصال الرسمي بهدف رفع معنويات العمال من اجل تحفيزهم على العمل وبذل جهد أكبر".[4]

كما يمكن تعريف الاتصال غير الرسمي على أنه: هو طرق الاتصال السرية التي تيسر حاجة الموظف أو العامل من المعلومات ذات الأهمية العامة و التي تمسه، كذلك المعلومات الشخصية التي تتعلق بحياة العاملين الخاصة و التي تتشكل عادة بدوافع الناس و رغباتهم، و هذه الاتصالات قد تحدث أثناء العمل طوال اليوم في مواقع العمل في المكتب أو المصعد أو المقهى و غيرها من أماكن العمل، و هذا من اجل إشباع حاجاتهم بالمعلومات الصحيحة من اجل زيادة روح التفاهم و التعاون بين العاملين و ترفع الروح المعنوية لديه، و زيادة شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة. [5]

---

[1] جمادى منيرة، **الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدار الفكر الإداري والتنظيمي**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، مارس 2019، ص 41

[2] علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 268.

[3] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

[4] الزوبير جنيدي، اقبال العربي، **الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، دراسة ميدانية على الأستاذات في الأطوار التعليمية الثلاثة**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد13، العدد 02، 19 أفريل 2021، ص 14.

[5] محمد هني، **علاقة الاتصال غير الرسمي بدافعية الموظفين نحو العمل، دراسة ميدانية ببلدية القبة الجزائر العاصمة**، مجلة المفكر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 38.

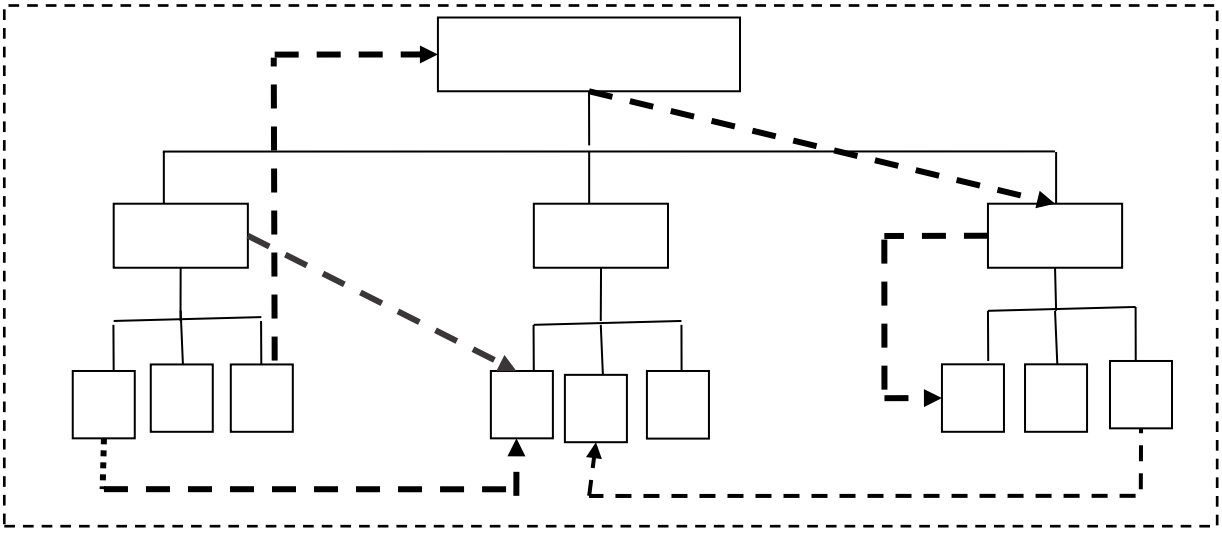
2. تعريف الاتصال الرسمي

هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، قد تكون داخلية (داخل المؤسسة)، وقد تكون خارجية (مع مؤسسات أخرى) وهي بصفة عامة تنقسم إلى ثلاثة أنواع: الاتصالات العمودية التي تتمثل في الاتصالات النازلة والاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية بالإضافة للاتصالات المتقابلة أو المحورية. [1]

7. الفرق بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي

يعبر الاتصال الرسمي عن الاتصالات التي تتم من خلال قنوات الاتصال المحددة في المؤسسة، وبالوسائل المحددة وفي الوقت والمكان المحدد، أما الاتصالات غير الرسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال، أو قصور في النظام الرسمي، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، ولا خوف من الاتصالات غير الرسمية ما دامت لا تؤدي إلى تحريف المعلومات التي تقلل من دقة الاتصال وتحد من فاعليته. [2]

الشكل رقم (02): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية (الخط المتقطع يمثل الاتصالات غير الرسمية)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص532.

[1] عبد الله حسن مسلم، **مهارات الاتصال والإداري والحوار**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 23.

[2] علي بن عبد الرحمن بن علي القحطاني الغامدي، **الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية**، مذكرة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1426 هـ، ص 21.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الاتصال الرسمي يتم وفق قنوات الاتصال محددة ومدروسة وبوسائل وقنوات اتصال رسمية وفق وقت ومكان محدد، في حين الاتصال غير الرسمي تتم وفق عدة اتجاهات وتقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية والتقارب بين جماعات العمل في أماكن العمل.

3. أنواع الاتصالات حسب الاتجاهات

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية سير في الاتجاهات الآتية:

- **الاتصال الهابط:** من أعلى إلى أسفل (من الرئيس إلى عامل الإنتاج أو من مدير إلى معلم)؛
- **الاتصال الصاعد:** من أسفل إلى الأعلى (من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة أو من المعلم إلى المدير)؛
- **الاتصالات الأفقية:** التي تحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات المختلفة؛
- **الاتصالات في خطوط مائلة:** التي تحدث بصورة فجائية وغير منظمة بين أفراد المستويات المختلفة في مواقف خاصة ومحددة.

ثالثا: معوقات الاتصال التنظيمي

يواجه تواصل بين الأفراد بين المستويات الإدارية في المؤسسة عدة معوقات نذكر أهمها:

1. **المعوقات الشخصية**

تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة تبيان المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني ومن أهمها ما يلي: [1]

- **تبيان الإدراك:** وهي تبيان في إدراكهم للمواقف المختلفة؛
- **الإدراك الانتقالي**: وهي عادة ما يميل الفرد إلى استماع بما يتناسب مع قيمه واتجاهاته، وآرائه فيعمل على انتقائها، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم اتجاهات وأفكار؛
- **الانطواء:** تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، تبادل المعلومات بينهم؛
- **حبس المعلومات**: إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها؛
- **المبالغة في الاتصال**: عكس حبس المعلومات حيث يتم في ذلك الإفراط في الاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل**: ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفية والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه؛
- **مصداقية المرسل**: تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله يؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

[1] شجان فرح، **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص177.

2. المعوقات النفسية

نذكر أهمها: [1]

- من أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر؛
- عد الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف؛
- التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات؛
- مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما يقول الطرف الآخر.

3. المعوقات البيئية

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد ومركز اتخاذ القرار؛
- القصور التكنولوجي وعدم توافر أدوات الاتصال المتطورة؛
- العوائق السياسية والاقتصادية؛
- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات؛
- مدى تقبل الآخرين وتفشي روح العنصرية.

4. معوقات تنظيمية

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات ومراكز الاتصال؛
- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الاختصاصيين؛
- عدم وجود السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية وتعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال هذه الأخيرة. [2]

[1] عبد البارئ ذرة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، ط1، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 210.

[2] عبد البارئ ذرة، محفوظ جودة، **نفس المرجع**، ص 210.