مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية | ISSN: 2437 - 0363 EISSN 2602-6767 | المجلد 12 / العدد: 01 (2026)، ص 953- 972

ديناميات التواصل غيرالرسمي في فرق العمل الهجينة وتأثيرها على التماسك التنظيمي. دراسة استشرافية

"Dynamics of Informal Communication in Hybrid Work Teams and Their Impact on Organizational Cohesion: A Prospective Study"

محمد بوخبزة[1]

[1] جامعة وهران 1 (الجزائر)، boukhobza.mohamed@univ-oran1.dz

تاريخ الاستلام: 2026/03/16 تاريخ القبول: 2026/05/25 تاريخ النشر: 2026/06/05

ملخص:

تستكشف هذه الدراسة التحولات الجذرية في أنماط التواصل داخل فرق العمل المختلطة، مع التركيز على دور التواصل غير الرسمي بوصفه ركيزة أساسية للتماسك التنظيمي. تنطلق الإشكالية من الفجوة الناتجة عن تراجع اللقاءات العفوية والجسدية، وما أعقبها من ظهور حواجز معرفية وعزلة مهنية تهدد الهوية المؤسسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع تبني مدخل استشرافي لاستقراء مستقبل العلاقات الإنسانية في ظل الرقمنة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى أن التواصل غير الرسمي يمثل النظام العصبي لنقل المعرفة الضمنية وبناء الثقة، وأن غيابه يؤدي إلى تحويل التفاعل إلى نمط إجرائي جاف. وخلصت النتائج إلى ضرورة تبني استراتيجية هندسة العفوية رقميا من خلال المساحات الثالثة ولحظات في المساحات المخصصة للدردشة الغير رسمية عن بعد" لتعويض الفقدان الجسدي. وتوصي الدراسة القادة بضرورة الموازنة بين المرونة الوظيفية والتماسك الاجتماعي لضمان استدامة المنظمات وقدرتها على الصمود الابتكاري.

كلمات مفتاحية: العمل الهجين، التواصل غير الرسمي، التماسك التنظيمي، المعرفة الضمنية، هندسة العفوية، الحواجز المعرفية.

Abstract:

This study explores the radical shifts in communication patterns within hybrid work teams, emphasizing the role of informal communication as a fundamental pillar of organizational cohesion.The problem stems from the gap caused by the decline of spontaneous, physical encounters and the subsequent emergence of "information silos" and professional isolation that threaten corporate identity.

The study employed a descriptive-analytical approach combined with a prospective outlook to extrapolate the future of human relations amidst comprehensive digitalization. The findings indicate that informal communication acts as the "nervous system" for transferring tacit knowledge and building trust, and its absence transforms interaction into a rigid "transactional" mode. The results conclude that organizations must adopt a strategy of "engineered spontaneity" digitally through third spaces and "digital watercooler" moments—to compensate for physical absence. The study recommends that leaders balance functional flexibility with social cohesion to ensure organizational sustainability and innovative resilience.

Keywords: Hybrid Work, Informal Communication, Organizational Cohesion, Tacit Knowledge, Engineered Spontaneity, Information Silos.

*بوخبزة محمد

1. مقدمة:

يواجه العالم المعاصر تحولا جذريا في بيئات العمل، حيث لم يعد النموذج التقليدي للمكتب هو الخيار الوحيد، بل برزت فرق العمل المختلطة (Hybrid Teams) كاستجابة حتمية للتطور التكنولوجي وتغير مفاهيم المرونة الوظيفية. وفي قلب هذه التحولات، تبرز ديناميكيات التواصل غير الرسمي كشريان حيوي يغذي العلاقات الإنسانية داخل المنظمات؛ فالمحادثات العفوية واللقاءات الجانبية التي كانت تتم في أروقة المكاتب لم تكن مجرد أحاديث عابرة، بل كانت أداة لتبادل المعرفة الضمنية وبناء الثقة. ومع تباعد المسافات الجسدية في النماذج الهجينة، أصبح الحفاظ على هذا النوع من التواصل تحديا تنظيميا كبيرا يؤثر بشكل مباشر على وحدة المنظمة وقدرتها على الصمود وروحها الجماعية.

إن جوهر الإشكالية يكمن في أن التواصل غير الرسمي يمثل النظام العصبي للثقافة التنظيمية؛ فهو المسؤول عن نقل الخبرات غير المكتوبة والحلول المبتكرة التي لا تجد طريقا لها في المحاضر الرسمية. ففي المكتب التقليدي، كان التعلم بالمجاورة يحدث بشكل طبيعي، حيث يمتص الموظفون الجدد قيم المنظمة عبر ملاحظة تفاعلات زملائهم. أما في البيئة الهجينة، فقد استحال التواصل إلى نمط إجرائي يركز حصرا على المخرجات المهنية، مما

أدى إلى جفاف الروابط العاطفية وتحول الزملاء إلى مجرد أيقونات رقمية على الشاشات. هذا الانفصال الجسدي أفرز ظاهرة الحواجز المعرفية، حيث ينعزل الموظفون عن بُعد في دوائر ضيقة، مما يضعف الرأسمال الاجتماعي للمنظمة ويقلص من فرص الابتكار التلقائي الذي يولد عادة من تلاقح الأفكار غير المخطط له.

علاوة على ذلك، فإن غياب هذه اللقاءات العفوية يضعف التماسك التنظيمي؛ فالثقة لا تبنى عبر التقارير، بل عبر المواقف الاجتماعية الصغيرة والدعم العاطفي المتبادل في اللحظات غير الرسمية. لذا، يبرز دور القيادة الحديثة في الانتقال من إدارة الحضور إلى هندسة العفوية ، من خلال ابتكار مساحات افتراضية ثالثة تعوض فقدان الممرات والمكاتب المفتوحة. إن نجاح المنظمات في المستقبل لن يقاس فقط بإنتاجيتها الرقمية، بل بقدرتها على تصميم بيئة هجينة تضمن تدفق المعرفة الضمنية وتحافظ على الروح الجماعية، مما يجعل التواصل غير الرسمي استثمارا استراتيجيا في صمود المنظمة واستدامتها. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لترسم خارطة طريق استشرافية توازن بين ميزات المرونة الوظيفية وضرورات الاتصال الإنساني، مؤكدة أن "التماسك" هو الحصن الأخير ضد تآكل الهوية المؤسسية في عصر الرقمنة الشاملة.

إن الفجوة المتزايدة بين مرونة هذا النموذج الهجين وضعف التماسك الاجتماعي الناتج عن جفاف الروابط الإنسانية العفوية، إذ أدى تلاشي لحظات المساحات التفاعلية التقليدية إلى نشوء حواجز معرفية وعزلة مهنية تهدد الهوية المؤسسية. ومن هذا المنطلق، يتبلور الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل أثر تحول التواصل غير الرسمي من النمط الجسدي إلى الرقمي، مع تشخيص التحديات النفسية كضعف الانتماء، واستكشاف دور القيادة في خلق "مساحات ثالثة" افتراضية تعوض التفاعل المباشر. وتستمد الدراسة أهميتها من كونها استجابة لواقع أصبح فيه التماسك معياراً للمنافسة بقدر الإنتاجية، حيث تسعى لتقديم رؤية استشرافية تحول العزلة الرقمية إلى اتصال ذكي، مصممة نماذج تواصل مستقبلية تضمن مرونة المنظمات وقدرتها على الصمود في وجه التحولات المتسارعة لأنماط العمل الحديثة.

2. أهمية التواصل غير الرسمي في بيئات العمل الهجينة

يعد التواصل غير الرسمي أمرا أساسيا للمؤسسات، لا سيما في بيئات العمل المختلطة. فهو يشكل أساسا لعلاقات قوية ويحسن العمل الجماعي ،على عكس التواصل الرسمي الذي يتبع قواعد وجداول أعمال صارمة، تجري المحادثات غير الرسمية بشكل عفوي وتشجع على التواصل الشخصي وتبادل الأفكار، ومع تبني الشركات لنماذج العمل المختلطة التي تضم موظفين يعملون عن بعد وآخرين في المكتب، فقد تغيرت التفاعلات غير الرسمية بشكل كبير.

تساعد هذه المحادثات غير الرسمية على نشر المعرفة وحل المشكلات وبناء شعور بالانتماء، مما يعزز الروح المعنوية والحافز، بدون اللحظات الاجتماعية العفوية، تخاطر الفرق بفقدان الوحدة، وقد يشعر العاملون عن بُعد بالعزلة، و يؤدي نقص التبادلات غير الرسمية إلى تقليل المحادثات الطبيعية، مما يجعل التعاون أكثر صعوبة. الاعتماد المفرط على الاجتماعات الرسمية يحد من الإبداع ويبطئ القرارات السريعة التي غالبا ما تنشأ عن المحادثات العفوية. كما يمكن أن يؤدي إلى عزل المعرفة عندما لا تصل المعلومات التي يتم تبادلها بشكل غير رسمي بين الموظفين في المكتب إلى العاملين عن بعد، مما يضر بأداء الفريق، وعندما تفصل المسافة بين أعضاء الفريق، يصبح التواصل غير الرسمي أكثر أهمية للحفاظ على الثقة والدعم العاطفي. تعمل استراحات القهوة الافتراضية والمحادثات الرقمية غير الرسمية على بناء الثقة وإظهار أن القيادة تقدر العلاقات الشخصية، وتشجع هذه الجهود المشاركة وتعزز ثقافة تزدهر فيها الروابط على الرغم من الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا . باختصار، يسد التواصل غير الرسمي الفجوات الناجمة عن المسافة المادية ويحافظ على قوة العلاقات في مكان العمل في البيئات المختلطة Informal) Communication in Organizations: Dynamics, Functions, and Implications, 2026)[1] and (Schopf, 2025, pp. 16-20)[2].

1.2 تعريف وخصائص التواصل غير الرسمي

يشمل التواصل غير الرسمي التبادلات العفوية غير المخطط لها خارج قنوات العمل الرسمية. وعلى عكس التواصل الرسمي الذي يتبع قواعد صارمة وتسلسلا هرميا، تشجع المحادثات غير الرسمية على إجراء حوارات مفتوحة على جميع مستويات المنظمة، وتساهم

هذه التفاعلات في بناء الروابط الاجتماعية وتعزيز العمل الجماعي وخلق روح الزمالة من خلال الأحاديث العفوية والمزاح الودي، مما يقوي الثقة بين الزملاء. هذا النوع من التواصل مرن ولا يمكن التنبؤ به،و يمكن أن يحدث وجها لوجه، عبر الهاتف، أو من خلال الرسائل الرقمية. تكسر التبادلات غير الرسمية حواجز الرتب، مما يسمح للموظفين المبتدئين بالتحدث بحرية مع كبار القادة في أجواء مريحة، و يعزز هذا النوع من التواصل الشعور بالانتماء، خاصة في بيئات العمل المختلطة حيث يمكن أن يتسبب البعد المادي في الشعور بالعزلة. في أماكن العمل المختلطة، يصبح التواصل غير الرسمي أكثر أهمية لأن الاجتماعات وجها لوجه تحدث بمعدل أقل، وعندما تنقسم الفرق بين المنزل والمكتب، تختفي اللقاءات العرضية مثل المحادثات بجوار آلة القهوة، مما يترك العاملين عن بُعد يشعرون بالانفصال، و يجب على الشركات تقدير التواصل غير الرسمي ليس فقط لبناء العلاقات، ولكن أيضا كعامل محفز للإنتاجية والروح المعنوية. إلى جانب التواصل الاجتماعي، يتيح التواصل غير الرسمي مشاركة المعرفة بسرعة ويحفز الإبداع الذي غالبًا ما تفتقر إليه الاجتماعات الرسمية. يمكن أن يؤدي استخدام التكنولوجيا مثل المنصات عبر الإنترنت التي تحاكي التفاعلات المكتبية التقليدية إلى إحياء المحادثات غير الرسمية والحفاظ على روح الفريق حية على الرغم من الفجوات المادية .يساعد فهم التواصل غير الرسمي المؤسسات على الحفاظ على فرق متصلة ومتعاونة وسط تحديات العمل المختلط. (Viererbl et al., 2022)[4] and (Schopf, 2025, pp. 11-15)[2].

3. نظرة عامة على بيئات العمل الهجينة

تغير بيئات العمل المختلطة طريقة عمل المؤسسات من خلال المزج بين الأدوار عن بعد والأدوار داخل المكتب. ولا يقتصر تأثير هذا النهج على مكان عمل الموظفين فحسب، بل يمتد ليشمل طريقة تواصلهم وتفاعلهم. وهو يعكس الرغبة في المرونة مع الاستمرار في تقدير العمل الجماعي والروابط الشخصية، و غالبا ما يختار العاملون في بيئات العمل المختلطة وقت ومكان عملهم، سعيا لتحقيق توازن أفضل بين الحياة والعمل، ومع ذلك، فإن هذه الحرية تنطوي على بعض التنازلات،و فقدان اللحظات الاجتماعية العفوية، الشائعة في المكاتب التقليدية، يمكن أن يضعف تماسك الفريق. تتحول المحادثات غير الرسمية إلى

اجتماعات مجدولة، مما يجعل التفاعلات تبدو آلية وتضر بالثقة والروح الجماعية. الاعتماد على الأدوات الرقمية يزيد من التعقيد في حين أن هذه التطبيقات تحاول سد الفجوات، فإن الاستخدام غير المتسق يمكن أن يقطع الروابط. قد يشعر العاملون عن بعد بالعزلة، مما يضر بالدافع والالتزام. كما أن قلة المحادثات غير الرسمية تقلل من تبادل المعرفة غير الرسمية المهم للتعاون السلس، و يعتمد التواصل على مدى ارتباط المهام ببعضها البعض،و تنخفض التبادلات غير الرسمية في أيام العمل عن بعد مقارنة بأيام العمل في المكتب، مما يعيق تدفق المعلومات ويقلل من الالتزام. كما تفتقد الإشارات الاجتماعية التي تبني الشعور بالانتماء.لمواجهة هذه التحديات، يجب على الشركات تشجيع التفاعل غير الرسمي، و يمكن للقادة تنظيم استراحات افتراضية لتناول القهوة أو لقاءات غير رسمية لتقليل الشعور بالعزلة وتقوية الروابط بين جميع أعضاء الفريق.باختصار، يتطلب العمل المختلط إعادة التفكير في الثقافة. يجب على المؤسسات تحقيق التوازن بين المرونة المرونة والجهود المتعمدة لدعم الأفراد والفرق على حد سواء..[5] and (Mo et al., 2026)[8](Lütjens & Felfe, 2026)

1.3 أثر التواصل غير الرسمي على التماسك التنظيمي

1.1.3 .تآكل التفاعلات الاجتماعية العفوية

أدى الانتقال إلى العمل الهجين إلى إعادة تشكيل الطريقة التي يتواصل بها أعضاء الفريق بشكل غير رسمي. أحد التغييرات الواضحة هو اختفاء تلك المحادثات العفوية التي تحدث بشكل طبيعي في المكتب. في البيئة التقليدية، تساعد المحادثات غير الرسمية في غرفة الاستراحة أو الردهة على بناء الصداقات والشعور بالانتماء. ولكن في بيئات العمل الهجينة، يكون لدى الموظفين المنتشرين في أماكن مختلفة فرص أقل لإجراء هذه التبادلات غير المخطط لها، و غالبا ما يعني العمل عن بعد أن على الأشخاص بذل جهد واع لبدء المحادثات عبر القنوات الرقمية، و قد تؤدي هذه الخطوة الإضافية إلى إعاقات ذهنية وتقليل تواتر التواصل بين الأشخاص وطبيعته. بدلاً من الزيارات العفوية، يعتمد الموظفون بشكل أكبر على الاجتماعات المخطط لها والتواصل المنتظم، مما قد يبدو صارما وأقل شخصية،و تميل تلك المحادثات السريعة غير المخطط لها، التي تعزز الثقة وعلاقات العمل الجيدة، إلى التلاشي.

يؤثر فقدان التفاعلات العفوية سلبا على تدفق المعرفة ويقوض ثقافة الشركة،و بدون تلك اللحظات غير الرسمية، قد يشعر الموظفون بالعزلة، مما يقوي شعورهم بالانتماء. كما يؤدي ذلك إلى حدوث خلط وفجوات في المعلومات تبطئ العمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر الموظفون عن بعد بالتهميش عندما يفوتهم التبادل غير الرسمي الذي يتمتع به زملاؤهم في المكتب، و بمرور الوقت، يمكن أن يؤدي هذا الانفصال إلى إضعاف روح الفريق وتقليل المعنويات والإنتاجية. لذا يجب على الشركات التي تهدف إلى الحفاظ على سلاسة التواصل أن تتعامل معجب على الشركات التي تهدف إلى الحفاظ على سلاسة التواصل أن تتصدى لهذا التحدي بشكل مباشر، فهي بحاجة إلى خطط واضحة تشجع التفاعلات غير الرسمية سواء من خلال محاكاة الأجواء غير الرسمية للمكتب أو استخدام الأدوات الرقمية بطرق أكثر ذكاء للمساعدة في الحفاظ على تواصل الفرق وتفاعلها في عالم هجين. (Urrila et al., 2025)[3], (Schopf, 2025, pp. 46-50)[2], (Schopf, 2025, pp. 11-15)[2], (Schopf, 2025, pp. 1-5)[2] and (Lütjens & Felfe, 2026)[5]

2.1.3. التحول من التواصل العفوي إلى التواصل العملي

في بيئات العمل المختلطة، تغيرت طبيعة التواصل بشكل كبير. فقد حلت المحادثات الأكثر رسمية وتركيزا على إنجاز المهام محل الأحاديث العفوية غير المخطط لها التي كانت سائدة في السابق. ويرجع هذا التحول إلى التباعد الجسدي بين الموظفين واعتمادهم على الأدوات الرقمية للتواصل، ففي المكتب، تجري المحادثات العفوية بسهولة في أماكن مثل غرف الاستراحة والممرات. وتتيح هذه اللحظات للأشخاص بناء العلاقات والشعور بأنهم جزء حقيقي من الفريق، ولكن عند العمل عن بُعد، تتضاءل فرص إجراء محادثات عفوية غالبا ما يجد الموظفون أنفسهم ينجزون المهام بمفردهم، وأصبحت المحادثات غير الرسمية التي كانت تجري قبل الاجتماعات أو بعدها تحتاج الآن إلى تحديد موعد لها أو بدءها عمدا عبر الإنترنت. ونتيجة لذلك، أصبحت المحادثات غير الرسمية أقل تواترا وتبدو في كثير من الأحيان أكثر صرامة، مع التركيز على النتائج بدلا من التواصل.

تشير الدراسات إلى أن هذا له تأثير سلبي على تبادل المعرفة والعمل الجماعي. يحفز التواصل غير الرسمي الإبداع ويساعد في حل المشكلات بسرعة من خلال السماح للأشخاص بطرح

الأسئلة وتبادل الأفكار على الفور، و عندما يصبح التواصل تفاعليا، قد تأتي الردود بشكل أبطأ، وتزداد سوء الفهم، ويشعر أعضاء الفريق بمزيد من العزلة،و يمكن أن تؤدي هذه العزلة إلى الانفصال عن الفريق، علاوة على ذلك، فإن الاعتماد بشكل كبير على التواصل المنظم يعني أن بعض القرارات أو المعلومات المهمة قد لا تصل إلى الجميع,و قد يفوت العاملون عن بُعد التحديثات الرئيسية التي يتم مشاركتها خلال المحادثات غير الرسمية وجها لوجه بين الزملاء في الموقع،وهذا قد يؤدي إلى فجوات في المعرفة ويمنع الفريق من التعاون بفعالية. يشير ظهور التواصل المعاملاتي إلى حاجة الشركات لاتخاذ خطوات فعالة، لذا يجب عليها وضع استراتيجيات مدروسة تعيد التدفق الطبيعي للتفاعلات غير الرسمية الموجودة في المكاتب التقليدية، مما يساعد الفرق على البقاء على اتصال والعمل معًا بشكل أفضل. (Sailer et al., 2023)[10], (Schopf, 2025, pp. 36-40)[2], (Ndhlovu & Kazembe, 2026, pp. 6-10)[7], (Schopf, 2025, pp. 11-15)[2] and (Viererbl et al., 2022)[4]

2.3.عواقب تراجع الثقة والثقافة

أدى التحول إلى نمط العمل المختلط إلى زعزعة الثقة والثقافة داخل المؤسسات، مما تسبب في ظهور العديد من التحديات التي تقلل من فعالية الفريق. فقد تراجعت الاتصالات غير الرسمية، التي تعد عاملا أساسيا في بناء الثقة وبدون اللقاءات العفوية، يفقد الموظفون فرص التواصل وبناء علاقات ودية، وهذا يقلل من استعدادهم لمشاركة الأفكار أو طلب المساعدة، نظرا لتقليل تفاعلهم مع بعضهم البعض. أصبح التواصل الآن أكثر تركيزا على المهام وذو طابع معاملاتي، مما يجعل الموظفين يبدون كأنهم تروس في آلة بدلا من أعضاء فريق ذوي قيمة، و عندما تتلاشى المحادثات غير الرسمية، يبدو زملاء العمل أقل انفتاحا، مما يضعف الشعور بالانتماء الذي يدعم ثقافة صحية، و يؤدي هذا التراجع أيضا إلى عزل المعلومات، و يفقد العاملون عن بُعد بشكل خاص الأفكار التي يتم تبادلها خلال المحادثات العفوية في المكتب، و يؤدي هذا إلى تجزئة سير العمل وإبعاد الموظفين عن أهداف الشركة الأكبر ، و تتضرر الثقة، مما يقلل من التعاون والأفكار الجديدة. تعتمد الفرق على الحوار المفتوح والدعم، لكن هذه الصفات تتلاشى دون التفاعل غير الرسمي. تظهر الدراسات أن الفرق المعزولة تفقد الحافز والتواصل مع عملها و هناك خطر آخر يتمثل في الفجوة بين الموظفين في المكتب والموظفين عن بُعد. يبني الموظفون في المكتب روابط أقوى، بينما قد

يشعر الموظفون عن بُعد بالاستبعاد وبأنهم يعاملون بشكل أقل إنصافا. هذه الفجوة تغذي الاستياء وانعدام المشاركة بين الموظفين عن بعد.بشكل عام، يؤدي انخفاض الثقة إلى الإضرار بالعلاقات، والحد من التواصل غير الرسمي، وعزل الموظفين عن بعد. هذه الفجوات تضعف الهوية المشتركة وتجعل التعاون من اجل الأهداف المشتركة اكثر صعوبة. (Aissaoui, 2023, pp. 31-35)[12], (Viererbl et al., 2022)[4], (Schopf, 2025, pp. 36-40)[2] and (Raju, 2023, pp. 1-5)[6]

4.تحديد التحديات في ديناميكيات العمل الهجين

1.4.العزلة وتزايد الحواجز داخل الفرق

في بيئات العمل المختلطة، تشكل العزلة وتزايد العزلة بين أعضاء الفرق تحديات خطيرة يمكن أن تضر بالتعاون وثقافة الشركة على حد سواء. فالمسافة المادية التي يصاحبها العمل عن بُعد تقلل من اللقاءات العفوية التي تحدث عادة في المكتب التقليدي، وتلعب تلك المحادثات العفوية بجوار آلة القهوة أو اللقاءات السريعة في الممرات دورًا كبيرًا في بناء روح الفريق وجعل الأفراد يشعرون بأنهم جزء من شيء ما، عندما يعمل الموظفون عن بعد، تقل فرص التواصل هذه، مما يؤدي إلى قلة اللحظات التي تعزز العلاقات وتنشر المعرفة، ونتيجة لذلك، غالبا ما يواجه الموظفون الشعور بالوحدة والانعزال عن زملائهم في الفريق، مما يقوض الثقة ويضعف أداء الفريق،و تظهر الدراسات أن جودة التواصل تتأثر سلبا عندما لا يلتقي الأشخاص وجها لوجه بانتظام، وبدلا من ذلك، تميل المحادثات إلى أن تكون اجتماعات رسمية تركز فقط على المهام، مما قد يؤدي إلى تباعد الفرق عن بعضها. يخلق هذا التحول حواجز تعيق التدفق الحر للمعلومات بين المجموعات أو الأقسام المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يفضل العمل المختلط التواصل غير المتزامن على المناقشات المباشرة، مما يجعل الناس أكثر عرضة للعمل في عزلة. تفتقر الرسائل أو البريد الإلكتروني إلى الطابع الفوري واللمسة الشخصية للمحادثات الشخصية، مما يتسبب أحيانًا في سوء الفهم أو انخفاض المشاركة، و لا يضعف هذا الوضع العمل الجماعي فحسب، بل يحد أيضا من الأفكار الجديدة نظرا لانخفاض العفوية بين الأقسام

يمكن أن يخفف استخدام الأدوات الرقمية من بعض العزلة، لكنها نادرا ما تلتقط الروابط الطبيعية التي تتشكل من خلال المحادثات غير الرسمية وجها لوجه. لذلك، تحتاج المؤسسات إلى وضع خطط تشجع التفاعلات غير الرسمية، حتى عندما تكون الفرق متفرقة، لكسر العزلة وبناء روابط أقوى داخل القوى العاملة الهجينة. (Urrila et al., 2025)[3], (Sailer et al., 2023)[10], (Schopf, 2025, pp. 11-15)[2] and (Lütjens & Felfe, 2026)[5]

1.5. لحظات "الاستراحة" الرقمية كحل

1.5 تعريف وأمثلة على لحظات "الاستراحة" الرقمية

تعيد لحظات "الاستراحة" الرقمية إحياء المحادثات غير الرسمية التي كان الناس يتبادلونها في الماضي داخل المكاتب، مما يساعد الفرق العاملة عن بُعد على توطيد العلاقات وتقليل الشعور بالوحدة. تتيح هذه التفاعلات غير الرسمية للموظفين الاسترخاء ومناقشة مواضيع خارج نطاق العمل، مثل الهوايات أو خطط عطلة نهاية الأسبوع، مما يخلق جوا وديا مشابها للوقوف بجانب مبرد المياه في المكتب، ومن الأمثلة على ذلك استراحات القهوة الافتراضية، حيث ينضم الزملاء إلى مكالمات الفيديو لمجرد التواصل أثناء تناول مشروباتهم الصباحية، و تتيح هذه المحادثات لأعضاء الفريق مشاركة القصص وتقوية العلاقات، كما تتيح مجموعات الدردشة ذات الموضوعات المحددة على تطبيقات المراسلة للموظفين مناقشة اهتماماتهم مثل الأفلام أو الرياضة، مما يعزز الروابط من خلال الشغف المشترك. تستضيف الشركات أحيانًا مواعيد غداء افتراضية، لتشجيع الموظفين على تناول الطعام معًا عبر الإنترنت. تتيح هذه الأحداث غير الرسمية للأشخاص من مختلف الأقسام الاختلاط بشكل طبيعي، وهو ما نادرًا ما يحدث خلال ساعات العمل العادية. للمديرون دورا مهما من خلال المشاركة في هذه التجمعات، مما يشير إلى أن التواصل غير الرسمي يحظى بالتقدير، تستخدم منصات مؤشرات الحالة لإظهار متى يكون شخص ما متفرغا، مما يسهل بدء محادثات غير رسمية دون مقاطعة العمل. بشكل عام، تعمل لحظات **المساحات الافتراضية المخصصة للدردشة غير الرسمية بين الموظفين أو أفراد المؤسسة** على مكافحة عزلة العاملين عن بُعد وتعزيز روح الفريق. فهي توفر فرصا للتواصل والتعاون الحقيقيين التي لا يمكن للاجتماعات المنظمة أن توفرها. (Virtual Water Cooler Talk: Making Social Connections in the Remote

Workplace, 2025)[13], (Schopf, 2025, pp. 26-30)[2], (Schopf, 2025, pp. 41-45)[2] and (Raju, 2023, pp. 1-5)[6].

2.5 .دور الأدوات الرقمية في تسهيل التفاعلات غير الرسمية

تلعب الأدوات الرقمية دورا مهما في الحفاظ على انسيابية المحادثات غير الرسمية ضمن بيئات العمل المختلطة،فعندما يقسم الموظفون وقتهم بين المنزل والمكتب، تميل تلك المحادثات العفوية في الممرات واللقاءات السريعة في غرفة الاستراحة إلى التلاشي، ولسد هذه الفجوة، يمكن للشركات إنشاء أماكن تجمع افتراضية تحاكي هذه الأماكن غير الرسمية، على سبيل المثال، إن إنشاء غرف جانبية عبر الإنترنت أو جدولة استراحات افتراضية لتناول القهوة يشجع الموظفين على التواصل خارج نطاق اجتماعات العمل المعتادة، بالإضافة إلى مجرد إنشاء "أماكن تجمع" رقمية، يجب على الشركات تشجيع إجراء مكالمات الفيديو بدلا من الاعتماد فقط على الرسائل النصية. إن رؤية وجوه بعضنا البعض تضيف لمسة شخصية وتساعد في كسر الحواجز التي يخلقها العمل عن بُعد أحيانا، كما أن وجود مؤشرات واضحة للحالة يتيح لأعضاء الفريق إظهار متى يكونون متاحين لإجراء محادثة سريعة وغير رسمية، مما يعزز بيئة عمل تكون فيها المزاح الودي جزءًا من الإيقاع اليومي.

يلعب القادة دورا كبيرا في تحقيق ذلك عندما يخصص المديرون وقتا للمحادثات غير الرسمية والتواصل، فإنهم يقدمون مثالا على أهمية هذه اللحظات،و إن مشاركتهم ترسل رسالة مفادها أن تبادل بضع كلمات غير متعلقة بالعمل أمر مرحب به ومُقدَر، مما يشجع الموظفين على الانفتاح، و علاوة على ذلك، فإن استخدام المنصات التي تركز على مشاركة المعرفة يدعم هذه المحادثات غير الرسمية من خلال خلق مساحات يمكن للناس فيها تبادل الأفكار وحل المشكلات معًا، خارج نطاق الاجتماعات الرسمية. لا يعزز هذا النهج العمل الجماعي فحسب، بل يقوي أيضا الروابط عبر الشركة أيضا، و للتأكد من أن الجميع يشعر بالراحة عند المشاركة، قد تقدم الشركات تدريبا حول ما يجب فعله وما يجب تجنبه عند التواصل عبر الإنترنت،و تقلل هذه الإرشادات من التردد وتؤكد على أن هذه التبادلات غير الرسمية تشكل جزءا حيويا من ثقافة مكان العمل الصحية. (Virtual Water Cooler Talk:

Making Social Connections in the Remote Workplace, 2025)[13], (Schopf, 2025, pp. 41-45)[2] and (Raju, 2023, pp. 1-5)[6]

6. إعادة التصميم المتعمد للديناميات غير الرسمية

1.6. استراتيجيات لتشجيع التواصل غير المجدول

إن تشجيع التواصل العفوي في بيئات العمل المختلطة يعزز التواصل غير الرسمي ويبني التماسك بين أعضاء الفريق. يمكن للمؤسسات تهيئة لحظات غير رسمية تساعد الموظفين على تكوين روابط أقوى والشعور بالترابط. إن بدء الاجتماعات الرسمية بجلسات تواصل قصيرة وغير رسمية يضفي جوًا مريحًا ويشجع على إجراء محادثات خفيفة قبل بدء العمل. وهذا يكسر الحواجز ويعزز تبادل المعرفة، مما يجعل مكان العمل أكثر ودية. كما أن تشجيع استراحات القهوة الافتراضية أو وجبات الغداء غير الرسمية يساعد الموظفين على الاختلاط عبر الفرق والمواقع، مما يحافظ على الروابط التي قد تتلاشى في بيئات العمل عن بُعد.

تعد إرشادات التواصل الواضحة مهمة للتفاعلات غير الرسمية. إن تحديد متى وكيف يمكن لأعضاء الفريق التواصل من خلال الدردشات أو مكالمات الفيديو يخلق جوًا ترحيبيًا. ومعرفة القنوات المفضلة وتوافر الموظفين يسهل التبادلات العفوية. تدعم الأدوات الرقمية المحادثات غير الرسمية، و يمكن للموظفين إرسال رسائل دون الحاجة إلى ردود فورية، مما يتيح التواصل المرن. تستخدم بعض الشركات ميزات الاقتران العشوائي لإجراء محادثات فيديو سريعة، مما يحاكي اللقاءات العرضية في المكتب. تضيف الألعاب، مثل التحديات الجماعية أو لوحات المتصدرين، عنصرا من المرح، مما يشجع على المشاركة بما يتجاوز المهام اليومية ويعزز الروح المعنوية. يلعب القادة دورا رئيسيا من خلال المشاركة وإظهار قيمة التواصل غير الرسمي،و يمكنهم أيضا إنشاء أماكن تجمع افتراضية "مساحات ثالثة"تعيد خلق اللحظات الاجتماعية الطبيعية في المكتب،و تساعد هذه الأساليب الفرق المختلطة على تحسين التواصل وبناء مجتمع أكثر ترابطا وتقاربا. (Lütjens & Felfe, 2026)[5], (Schopf, 2025, pp. 41-45)[2] and (Mo et al., 2026)[8].

2.6. الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز التفاعل الاجتماعي

في بيئات العمل المختلطة، تلعب التكنولوجيا دورا رئيسيا في تحفيز التفاعلات الاجتماعية وتخفيف الشعور بالوحدة لدى العاملين عن بُعد، و تخلق المنصات الرقمية مساحات

افتراضية حيث يتبادل أعضاء الفريق الدردشة بشكل غير رسمي، محاكاةً لحظات العمل المريحة في المكتب. تدعم أدوات الرقمية المحادثات الفورية والمسجلة، مما يساعد الزملاء على التواصل بغض النظر عن الموقع، وهذا يعزز سهولة الوصول ويشجع على الانفتاح والعمل الجماعي. تلعب القيادة أيضا دورا مهما من خلال الانضمام إلى التجمعات الافتراضية وبدء المحادثات غير الرسمية، مما يظهر أن العلاقات الشخصية مهمة،و تساعد ميزات مثل مؤشرات الحالة في الإشارة إلى متى يكون الآخرون متاحين لإجراء محادثات عفوية، مما يجعل التفاعلات غير الرسمية أسهل،و يمكن للشركات تنظيم استراحات قهوة افتراضية أو غرف دردشة ذات مواضيع محددة حيث يتواصل الموظفون حول اهتمامات مشتركة،و تساعد لحظات "التواصل الاجتماعي الرقمي" هذه على تعزيز الروابط الشخصية، مما يرفع المعنويات ويزيد من المشاركة. يؤدي توفير التدريب على التواصل الفعال عبر الإنترنت إلى زيادة ثقة الموظفين، مما يؤدي إلى محادثات أكثر تواترا وعمقا. يمكن أن يتسبب البعد المادي في العزلة، لذا يجب على المؤسسات استخدام التكنولوجيا بشكل استباقي لسد الفجوات، و تؤدي أتمتة المهام الروتينية إلى توفير الوقت للعمل الجماعي الإبداعي وبناء العلاقات. يؤدي تشجيع التواصل المنتظم دون جداول أعمال صارمة إلى خلق أجواء مريحة تزدهر فيها التفاعلات الاجتماعية العفوية،ومن خلال استخدام التكنولوجيا بحكمة وتشكيل التواصل حولها، يمكن للمؤسسات تشجيع التفاعلات غير الرسمية الحيوية ضمن نماذج العمل المختلطة[9](Zhu, 2025) .

.7. سد الفجوات المادية مع الحفاظ على المرونة الهيكلية

1.7. تحقيق التوازن بين المرونة واحتياجات التماسك

في بيئات العمل المختلطة، يعد تحقيق التوازن بين المرونة ووحدة الفريق أمرا حيويا للإنتاجية والروح المعنوية. تسمح العديد من المؤسسات الآن للموظفين باختيار وقت ومكان العمل. يمكن لهذه الحرية أن تعزز الرضا الوظيفي والأداء من خلال مواءمة المهام مع الساعات المفضلة، ومع ذلك، فإنها قد تقلل أيضا من المحادثات العفوية التي تُعزز روابط الفريق بشكل طبيعي. كانت المحادثات غير الرسمية في المكاتب التقليدية تساعد الزملاء على التواصل وتبادل المعرفة. تقلل النماذج المختلطة من هذه اللحظات، مما يترك العاملين عن

بُعد معزولين ويضعف الروابط بين أعضاء الفريق. عندما تركز الاجتماعات على المهام فقط، فإنها لا تترك مجالا كبيرا للتواصل الاجتماعي، و لمعالجة هذه المشكلة، يجب على الشركات وضع إرشادات للتواصل تشجع المحادثات غير الرسمية دون جداول أعمال صارمة،و تساعد الاتصالات العفوية والمحادثات الخفيفة العاملين عن بُعد على الشعور بالتواصل،و تساعد التكنولوجيا أيضا في تحقيق التوازن بين المرونة والترابط. يمكن للأدوات الرقمية إنشاء أماكن تجمع افتراضية، وتتيح تطبيقات المراسلة إجراء محادثات سريعة وعفوية،و كما أن تقديم تدريب على التواصل عبر الإنترنت يقلل من التردد في بدء المحادثات غير الرسمية. يعد الاعتراف باختلاف تفضيلات التعاون أمرا أساسيا. يجب على القادة تكييف أساليب الإدارة لدعم كل من الموظفين في الموقع والموظفين عن بُعد. تعزز التفاعلات المنتظمة الثقة وتجعل الموظفين يشعرون بالتقدير بغض النظر عن الموقع. يتطلب الحفاظ على التوازن بين المرونة والتماسك اهتماما مستمرا وتغذية راجعة،و تقدير كل من الاستقلالية والتواصل يساعد المؤسسات على تعزيز المشاركة والحفاظ على تعاون قوي. (Ndhlovu and (Zhu, 2025)[9] & Kazembe, 2026, pp. 21-25)[7].

.8. استراتيجيات التماسك والمرونة التنظيمية على المدى الطويل

.1.8 بناء الثقة من خلال توفير فرص للتفاعل المنتظم

تعتمد الثقة في بيئات العمل المختلطة إلى حد كبير على مدى تواتر التواصل بين أعضاء الفريق وجودته. فعندما تتاح للموظفين فرص لإجراء محادثات غير رسمية، فإنهم يعززون الروابط التي تبني الثقة. ونظرًا لأن المسافة المادية تقلل من هذه المحادثات العفوية، يشعر الكثيرون بالعزلة وبانخفاض مستوى الترابط، مما قد يضعف ثقافة العمل بشكل عام. ولمعالجة ذلك، ينبغي للشركات إتاحة طرق بسيطة وغير رسمية للفرق للتفاعل بانتظام. تمنح استراحات القهوة الافتراضية أو غرف الدردشة التي تركز على الهوايات الفرصة للأشخاص للتواصل خارج نطاق مهامهم. تعيد هذه الملتقيات الرقمية إحياء اللقاءات غير الرسمية التي يفتقدها الناس، مما يساعد العاملين عن بُعد على الشعور بأنهم جزء من المجموعة. وعندما ينضم القادة إلى هذه الملتقيات، فإنهم يقدمون نموذجًا لثقافة الانفتاح، مما يشجع الجميع على التحدث بحرية وبناء الثقة، كما أن إضافة محادثات عفوية تحسن التواصل. إن وضع معيار يرحب بالمحادثات السريعة وغير الرسمية يجعل من السهل على

الموظفين التواصل دون صرامة الاجتماعات الرسمية. إن بدء الاجتماعات بمحادثة خفيفة أو إدخال حديث غير رسمي في الروتين اليومي يظهر للناس أن آراءهم مهمة، للتكنولوجيا دورا رئيسيا في الحفاظ على الروابط الاجتماعية،و لا تقتصر منصات مثل الرقمية على إدارة العمل فحسب، بل يمكنها إثارة محادثات عفوية مشابهة لتلك التي تدور في المكتب التقليدي،و تدريب الفرق على التواصل الفعال عبر الإنترنت واستخدام مؤشرات الحالة للتواصل غير الرسمي على تقليل الشعور بالعزلة وبناء جو شامل حيث تُقدَّر جميع المساهمات. إن توفير فرص متكررة للتفاعل بشكل غير رسمي لا يعزز الثقة فحسب، بل يرفع المعنويات ويقلل من معدل ترك العمل. تكسر هذه الجهود الحواجز التي قد تؤدي إلى انقسام الفرق إلى مجموعات منعزلة أو فقدان الترابط الثقافي، وهي مشاكل شائعة في النماذج المختلطة ،و في النهاية، يضمن إنشاء مساحات تواصل منتظمة ومريحة بقاء الزملاء على اتصال وبقاء الثقة قوية، حتى عند العمل عن بُعد. (Fay & Kline, 2011)[11], (Schopf, 2025, pp. 36-40)[2] and (Mo et al., 2026)[8].

2.8. تعزيز الثقافة المشتركة في الفرق المتنوعة

يتطلب بناء ثقافة مشتركة في الفرق الهجينة المتنوعة بذل جهود هادفة لمواجهة التحديات التي تنجم عن البعد الجغرافي وطرق التواصل المختلفة. فبدون اللحظات العفوية التي تتم وجها لوجه، غالبا ما تواجه العلاقات صعوبة في النمو بشكل طبيعي، مما يترك الموظفين يشعرون بالعزلة ويؤدي إلى انقسامات داخل الفرق. ولتعزيز ثقافة مشتركة، ينبغي على الشركات التركيز على إتاحة فرص لإجراء محادثات غير رسمية تتجاوز الحدود الجغرافية، إحدى الطرق العملية هي دمج التفاعلات غير الرسمية في الروتين اليومي، وتشجيع المحادثات العفوية من خلال الأدوات الرقمية. يساعد إنشاء أماكن افتراضية للتواصل مثل استراحات القهوة أو غرف الدردشة القائمة على الاهتمامات المشتركة الأشخاص على التواصل على المستوى الشخصي والشعور بمزيد من المشاركة مع زملائهم. تلعب القيادة دورا مهما في تشكيل المعايير الثقافية من خلال الانضمام إلى المحادثات غير الرسمية وإظهار الانفتاح. عندما يقود القادة بالقدوة، فإن ذلك يشجع أعضاء الفريق على اتباع نفس النهج، مما يعزز الثقة والالتزام على جميع المستويات. يمكن للمؤسسات أيضا إطلاق مبادرات منظمة، مثل

برامج التوجيه، لجمع الموظفين من مختلف الأقسام أو الخلفيات، تعزز هذه البرامج مشاركة المعرفة وتبني الجسور، مما يعزز التعاون والاندماج في جميع أنحاء مكان العمل. نظرًا لأن التواصل غير المتزامن يمكن أن يبطئ ردود الفعل ويؤدي إلى سوء الفهم، فإن توفير المزيد من الفرص للتبادل في الوقت الفعلي يساعد في تقليل الشعور بالعزلة،و تشجيع البث المباشر تكملة للرسائل الرقمية ويعزز شعورا أقوى بالانتماء، و تمنح المراجعات غير الرسمية المنتظمة القادة فرصة لفهم كيفية تكيف الموظفين ثقافيا والتأكد من أن الجميع يشعرون بالتقدير والتقدير،و تدعم حلقة التغذية الراجعة المفتوحة هذه الشعور بالانتماء الذي يعد أمرا أساسيا لنجاح الفرق. (Schopf, 2025, pp. 46-50)[2], (Schopf, 2025, pp. 11-15)[2], (Urrila et al., 2025)[3] and (Lütjens & Felfe, 2026)[5].

.9مستقبل التواصل غير الرسمي في الفرق المختلطة

يستمر التواصل غير الرسمي في الفرق المختلطة في التغير مع تداخل التكنولوجيا والعلاقات الإنسانية بطرق جديدة. وفي ظل سعي الشركات إلى التوفيق بين العمل عن بُعد والعمل في المكتب، أصبح الحفاظ على حيوية التفاعلات غير الرسمية أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالمسافة المادية، التي تعيق المحادثات العفوية، تتطلب من الشركات اتخاذ خطوات فعالة للحفاظ على تماسك فرقها. ومن الواضح أن الأساليب القديمة لم تعد كافية؛ بل أصبح من الضروري اللجوء إلى أفكار جديدة تشجع على الحوار غير الرسمي، وبالنظر إلى المستقبل، فإن التخطيط الدقيق لمسارات التواصل غير الرسمي سيساعد في سد الفجوات الناجمة عن العزلة وانعزال الفرق. يجب أن تفعل الأدوات الرقمية أكثر من مجرد محاكاة المحادثات وجهًا لوجه بل يجب أن تثريها. يمكن لميزات مثل الصالات الافتراضية أو مجموعات الدردشة الخاصة بمواضيع محددة أن توفر سبلا للموظفين للتواصل خارج نطاق الاجتماعات الرسمية. يمكن لهذه المساحات أن تخفف من الشعور بالوحدة وتعزز الشعور بالانتماء للمجتمع. يلعب القادة دورا قويا في هذا التحول. عندما يدخلون إلى المساحات الرقمية غير الرسمية مثل المحادثات غير الرسمية عبر الإنترنت فإنهم يظهرون لفرقهم أن التواصل الاجتماعي مهم. هذا النوع من المشاركة يعزز الراحة ويشجع على التبادلات المفتوحة والودية التي تتجاوز مهام العمل وجدران المكتب.

في الوقت نفسه، يجب على المؤسسات إعادة التفكير في المرونة دون فقدان روح الفريق،وتحقيق التوازن الصحيح بين الحرية الشخصية والتماسك الجماعي يحسن سعادة الموظفين وإنتاجية العمل، و ثقافة تحترم كلا من الاستقلالية والوحدة والترابط في آن واحد جوا داعما حيث تعتبر مساهمة كل فرد مهمة،و مع تحول العمل الهجين إلى ممارسة معتادة، ينبغي على الشركات الاستثمار في بناء الثقة من خلال التواصل المنتظم وغير الرسمي. لا يؤدي ذلك إلى تعزيز العلاقات فحسب، بل يقوي أيضا قدرة المؤسسة على التكيف عندما تتغير أنماط العمل بشكل غير متوقع،و باختصار، يتوقف مستقبل التواصل غير الرسمي في الفرق الهجينة على الجهود الهادفة لتعزيز الروابط من خلال الاستخدام الذكي للتكنولوجيا والقيادة الفعالة. سيساعد التركيز على هذه العناصر الشركات على بناء فرق أقوى يشعر فيها كل فرد بالانتماء والمشاركة، بغض النظر عن مكان عمله. (Ndhlovu & Kazembe, 2026, pp. 1-5)[7], (Zhu, 2025)[9] and (Mo et al., 2026)[8].

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن التحول نحو بيئات العمل المختلطة ليس مجرد تغيير تقني في وسائط الاتصال، بل هو إعادة صياغة جذرية لفلسفة "الانتماء التنظيمي" وسيكولوجية التفاعل البشري داخل المؤسسات،و لقد كشفت محاور الدراسة أن ديناميات التواصل غير الرسمي ليست مجرد أنشطة اجتماعية هامشية، بل هي "النظام العصبي" الذي يغذي الثقافة المؤسسية؛ فهي القناة الحيوية التي تتدفق من خلالها المعرفة الضمنية، والبيئة الخصبة التي تنمو فيها جسور الثقة المتبادلة. إن الفقدان التدريجي للعفوية الجسدية في النماذج الهجينة قد أحدث فجوات صامتة في جدار الهوية الجماعية، مما جعل من استعادة هذه الديناميات ضرورة استراتيجية ملحة لضمان بقاء المنظمة وقدرتها على الابتكار. و لقد أثبتت النتائج أن الحل لمواجهة تآكل الروابط الإنسانية لا يكمن في التراجع عن مرونة العمل الهجين، بل في "أنسنة الرقمنة" وتطويع التكنولوجيا لخلق فضاءات تفاعلية بديلة. إن مفهوم "هندسة العفوية" الذي طرحته الدراسة يمثل خارطة طريق للمستقبل؛ حيث يتطلب من القادة والمنظمات التخلي عن نموذج الإدارة التقليدي القائم على المراقبة الرسمية، والتحول نحو نموذج "التيسير الاجتماعي". فمن خلال استثمار أدوات

مثل " **المساحات الافتراضية المخصصة للدردشة غير الرسمية** داخل بيئات العمل عن بُعد. " والمساحات الافتراضية الثالثة(فضاءات وسيطة تتيح التفاعل الاجتماعي الحر وبناء المجتمعات.)، يمكن للمنظمات كسر "الحواجز المعرفية" وعلاج العزلة المهنية التي يعاني منها العاملون عن بعد، مما يعيد ترميم الرأسمال الاجتماعي المفقود. وعليه، تستنتج الدراسة أن نجاح المنظمات في العصر الحديث بات مرهونا بقدرتها الفائقة على الموازنة بين المرونة الوظيفية التي ينشدها الفرد والتماسك العضوي الذي تحتاجه الجماعة. إن المستقبل يتجه نحو بيئات عمل أكثر ذكاء عاطفيا، حيث يتم تقدير اللحظات الجانبية والمحادثات غير المخطط لها بوصفها استثمارا في رأس المال البشري، لا هدراً للوقت. وتوصي الدراسة بضرورة دمج مهارات التواصل الرقمي غير الرسمي" ضمن استراتيجيات التدريب القيادي، وتشجيع المبادرات التي تعزز الاندماج الثقافي بين الموظفين في الموقع وزملائهم عن بعد لتحقيق العدالة التنظيمية.

ختاما، تفتح هذه الدراسة آفاقا جديدة للبحث حول كيفية صياغة ميثاق أخلاقي واجتماعي جديد للعمل الهجين، ميثاق يضمن تدفق المعرفة ويحافظ على الروح الإنسانية في قلب التحول الرقمي. إن التواصل غير الرسمي سيظل دائما هو الحصن الأخير الذي يحمي المنظمات من التحول إلى كيانات تقنية باردة، وهو الضمانة الوحيدة لتحويل الشتات الجغرافي إلى وحدة فكرية وعاطفية قادرة على الصمود والاستدامة.

قائمة المراجع

- [1] Informal Communication in Organizations: Dynamics, Functions, and Implications. (2026). https://www.emeraldgrouppublishing.com/calls-for-papers/informal-communication-organizations-dynamics-functions-and-implications
- [2] Sabrina Schopf. (2025). BRIDGING THE DISTANCE: EXPLORING INFORMAL COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON PRODUCTIVTIY, WELL-BEING, AND WORKPLACE DYNAMICS IN HYBRID WORK ENVIRONMENTS. https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/11796445

- [3] Laura Urrila, Aija Siiriäinen, Liisa Mäkelä and Hilpi Kangas. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879125000156
- [4] Benno Viererbl, Nora Denner and Thomas Koch. (2022). You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen: informal communication during remote work. https://www.researchgate.net/publication/361927570_You_don't_meet_anybody_when_walking_from_the_living_room_to_the_kitchen_informal_communication_during_remote_work
- [5] Dorothee Lütjens and Jörg Felfe. (2026). Beyond Where We Work: Daily Informal Communication, Knowledge Sharing, and Commitment in Hybrid Teams. https://www.mdpi.com/2076-3387/16/2/63
- [6] Dr. D.V.S.Ganapathi Raju. (2023). Remote work and Impact on Organization Culture. https://ijaem.net/issue_dcp/Remote%20work%20and%20Impact%20on%20Organization%20Culture.pdf
- [7] Rabecca Ndhlovu and Ms. Lynn M. Kazembe. (2026). Examining the Effectiveness of Hybrid Work Models on Employee Productivity: A Case Study of Zamtel. https://www.ijfmr.com/papers/2026/1/67706.pdf
- [8] Elisabeth Mo, Jefferson Seide Molléri and Asle Fagerstrøm. (2026). Productivity and Collaboration in Hybrid Agile Teams: An Interview Study. https://arxiv.org/html/2602.22835v1
- [9] Yujia Zhu. (2025). Navigating Communication in Hybrid Work Environments: Strategies for Building Cohesion and Engagement. https://www.researchgate.net/publication/389090256_Navigating_Com

munication_in_Hybrid_Work_Environments_Strategies_for_Building_Cohesion_and_Engagement

- [10] Kerstin Sailer, Matt Thomas and Rosica Pachilova. (2023). The challenges of hybrid work: an architectural sociology perspective. https://journal-buildingscities.org/articles/10.5334/bc.350
- [11] Martha J. Fay and Susan L. Kline. (2011). Coworker Relationships and Informal Communication in High-intensity Telecommuting. https://www.researchgate.net/publication/233249725_Coworker_Relationships_and_Informal_Communication_in_High-Intensity_Telecommuting
- [12] Souha Aissaoui. (2023). Hybrid project management in the context of a hybrid workplace: challenges and limitations. https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04335043v1/document

[13] Virtual Water Cooler Talk: Making Social Connections in the Remote Workplace. (2025). https://blog.goosechase.com/what-is-a-virtual-water-cooler/