



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد - وهران -

كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مسار علم الإجتماع عمل والتنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص : علم الإجتماع عمل و التنظيم

## الإتصال الرسمي و أثره على فاعلية التنظيم الإداري

إعداد الطالبات :

- شرقي صابرين .

- منصورى رانية.

الجامعة	الرتبة	الأساتذة
جامعة وهران 2	رئيسا	مذكور مصطفى
جامعة وهران 2	مناقشة	محمودي أميمة
جامعة وهران 2	مؤطرا	عمشاني مصطفى

السنة الجامعية: 2019 - 2020.

## شكر و تقدير

باسم الله مالك الكون والعباد، الذي أنعم علينا بنعمة الحياة و زينتها  
بزينة العقل والصحة، وأعاننا على إتمام هذه العمل المتواضع نحمده  
ونشكره كثيرا.

أما بعد فهناك كلمة لا بد من قولها نتقدم بالشكر والإمتنان لأستاذنا  
"عمشاني مصطفى" على المجهودات الجبارة التي بذلتها في سبيل  
إرساء قاعدة علمية متينة تساعد الطلبة للانطلاق في البحث والتقصي  
على الحقيقة و المعرفة العلمية .

كما ويطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل موظفين

المكتبة الجامعة محمد بن أحمد" وهران"

نتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى قسم علوم الاجتماعية وشكر

وتقدير عظيم للذان سهرت عيناها في إتمام هذا العمل حفظهما

الله ووفقهما في مشوارهما المهني

## الإهداء:

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، ولا تطيب الجنة إلا بمغفرتك ، الله جلا جلاله .

إلى من بلغا الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين " سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم " .

أهدي ثمرة سنوات عديدة من الدراسة إلى من قال فيها الرحمن " وإخفض لهما جناح الذل و قل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا " .

إلى أعز من في القلوب وأغلى ما في الوجود إلى من كافحت من أجل تعليمي إلى شمعتي إلى البلمس الشافي إلى منبع الحنان " أمي " أطال الله في عمرها أقول من كل قلبي كم أحبك يا أمي إلى من منحني الثقة و الحرية في سبيل طلب العلم إلى من دعا لي في صمت كي أنجح " أبي " رحمك الله يا أبي أقول سنظل دائما في قلبي يا أبي .

إلى الذين يسري دمهم في عروقي و تربطني بهم أسمى مشاعر الحب إخوتي و أخواتي أتمنى لهم طول الصحة و العافية .

إلى براعم البيت خاصة : ملاك ليديا ، إيمان ، محمد وائل ، أحمد رامي ، إلى التي رافقتني و أرادت أن تكون معي إلى التي عرفت كيف أجدها و علمتني أن لا أضيعها " رانية " إلى اللواتي أحببتهم و علموني أن لا أخسرهم " ليليا " ، "نسرين" ، "فايزة" ، "هبة" ، "إلهام" . و إلى كل من أراد لي النجاح ولم أخيب ظنهم .

صابرين

## الإهداء:

إلى من أوصانا الله بهما وقال : "وبالوالدين إحسانا".  
إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، إلى التي حملتني وهنا على وهن  
ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها، إلى أُمي الحبيبة أطال  
الله في عمرها.  
إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، إلى من كان ولا زال سندا لي في  
الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.  
إلى الذين كانوا شجرة الإخوة التي قطفت منها ثمار الحب الخالص إخوتي و أخواتي .  
إلى العائلة و الأصدقاء أخص بالذكر "سمية" ، "فايزة" ، "هبة" ، "إلهام" أتمنى لهم  
التوفيق في حياتهم .  
إلى التي وقفت معي جنبا إلى جنب و شددت أزرني في كل مشواري "صابرين".  
إلى جميع زملائي في الدفعة قسم علم إجتماع عمل و تنظيم .

رانية

## الفهرس:

01	.....	مقدمة
01	.....	الإشكالية
03	.....	فرضيات الدراسة
03	.....	أسباب إختيار الموضوع
03	.....	أهمية الدراسة
04	.....	أهداف الدراسة
04	.....	تحديد المفاهيم
10	.....	الدراسات السابقة
18	.....	منهج الدراسة
19	.....	أدوات الدراسة
الفصل الأول : الإتصال الرسمي		
21	.....	تمهيد
22	.....	أولاً: الإتصال
23	.....	- تعريف الإتصال
25	.....	- عناصر الإتصال
26	.....	- خصائص الإتصال
27	.....	- أنماط الإتصال
30	.....	- نماذج الإتصال
38	.....	- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الإتصال
39	.....	ثانياً : الإتصال الرسمي
40	.....	- تعريف الإتصال الرسمي
43	.....	- أنواع الإتصال الرسمي
44	.....	- أهداف الإتصال الرسمي

- 46 ..... وسائل الإتصال الرسمي -
- 47 ..... عوائق الإتصال الرسمي -
- 48 ..... صعوبات الإتصال الرسمي -
- 49 ..... نظام الإتصالات الرسمية -
- 50 ..... تعريف الإتصال غير الرسمي -
- 51 ..... دوافع وجود الإتصال غير الرسمي -
- 52 ..... أشكال الإتصال غير الرسمي -
- 53 ..... خصائص الإتصال غير الرسمي -
- 54 ..... خلاصة

### الفصل الثاني : التنظيم الإداري و الفعالية التنظيمية

- 55 ..... تمهيد
- 56 ..... أولا : التنظيم الإداري
- 57 ..... - تعريف التنظيم الإداري
- 58 ..... - أنماط التنظيم الإداري
- 61 ..... - خطوات و مراحل التنظيم الإداري
- 62 ..... - دور التنظيم الإداري
- 63 ..... - أركان التنظيم الإداري
- 64 ..... - خصائص التنظيم الإداري
- 65 ..... - مبادئ التنظيم الإداري
- 66 ..... - علاقات التنظيم الإداري
- 66 ..... ثانيا : الفعالية التنظيمية
- 66 ..... - تعريف الفعالية التنظيمية
- 67 ..... - أهمية الفعالية التنظيمية
- 67 ..... - خصائص الفعالية التنظيمية
- 69 ..... - العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
- 71 ..... - عناصر و مؤشرات الفعالية التنظيمية

72	.....	- مقاييس الفعالية التنظيمية
73	.....	خلاصة
74	.....	خاتمة

قائمة المراجع و المصادر

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

- 22 ..... شكل رقم (1) : يمثل عملية الاتصال
- 23 ..... شكل رقم (2) : يمثل كيف تتم عملية الاتصال
- 26 ..... شكل رقم (3) : يمثل عملية الاتصال الديناميكية
- 29 ..... شكل رقم (4) : يمثل نمط شكل العجلة
- 29 ..... شكل رقم (5) : يمثل نمط شكل الدائرة
- 30 ..... شكل رقم (6) : يمثل نمط السلسلة
- 30 ..... شكل رقم (7) : يمثل نمط شكل متشابك
- 32 ..... شكل رقم (8) : يمثل نموذج لا سويل للاتصالات
- 33 ..... شكل رقم (9) : يمثل نموذج شانون وويفر للاتصالات
- 34 ..... شكل رقم (10) : يمثل نموذج بيرلو للاتصالات
- 35 ..... شكل رقم (11) : يمثل نموذج شرام للاتصالات
- 36 ..... شكل رقم (12) : يمثل نموذج ديفلور للاتصالات
- 38 ..... شكل رقم (13) : يمثل النموذج الإسلامي
- 42 ..... شكل رقم (14) : يمثل الاتصال النازل
- 43 ..... شكل رقم (15) : يمثل الاتصال الصاعد
- 43 ..... شكل رقم (16) : يمثل الإتصال الأفقي
- 53 ..... شكل رقم (17) : يمثل الإتصالات الغير رسمية





# مقدمة عامة

### مقدمة:

يعتبر الإتصال أداة إجتماعية فعالة يتم من خلالها التفاعل الإجتماعي و التواصل بين الإدارة العمال في المؤسسة، فالإتصال يعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات لما له من دور في تحقيق التواصل بين العمال والإدارة وتحقيق الفعالية التنظيمية و الإدارية وزيادة أداء وكفاءة العمال، فالإتصال الرسمي يعتبر وسيلة أساسية يستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات و البيانات و الآراء للعمال .

يعتبر الإتصال الرسمي من أهم أنواع الإتصال التنظيمي في المؤسسة فهو يسير في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي إطار القوانين واللوائح الرسمية ، كما تعتبر وسائله لها سرعة وقدرة على التعامل و الإقناع و دقة في إيصال المعلومات و التعليمات و الأوامر و إتخاذ القرارات .

وقد قسمت الدراسة إلى فصلين حيث تم تخصيص الإطار المنهجي للدراسة ، كمدخل تمهيدي للدراسة ، حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة ، والتساؤلات ،الفرضيات و أسباب إختيار البحث و الهدف من الدراسة ، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية و الدراسات السابقة . كما تطرقنا في الفصل الأول إلى أبرز وأهم العناصر المتعلقة بالإتصال الرسمي ، أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى فاعلية التنظيم الإداري ، أما الفصل الثالث المتعلق بالإجراءات المنهجية فقد واجهنا صعوبات عديدة منها جائحة فيروس كورونا الذي كان حاجزا منعنا من إجراء دراسة ميدانية.

### الإطار المنهجي للدراسة :

### الإشكالية :

- لقد شهدت المجتمعات الحديثة تطورات في مختلف مجالات الحياة، ومن أبرز هذه التطورات ظهور الثروة المعلوماتية والاتصالية التي امتدت على كل الأصعدة ، و كل هذا يساعد على ظهور العديد من المفاهيم المرتبطة بالاتصال الذي بصفته يقدم خدمة جليلة للمجتمع لأنه يمثل جوهر الحياة وعنصر أساسي لا يمكن الإستغناء عنه، فهو يعتبر ميدانا خصبا للدراسة العلمية، كما يشكل العملية التي تربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل المؤسسة، لأنه يعد شريان المؤسسة النابض، فالاتصال الرسمي ذو أهمية بالغة في التوسع والتطور الذي حققته المجتمعات لأنه يعتبر من أهم الركائز الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإجتماعي بين العمال، لذلك فإن المؤسسة بحاجة ماسة وملحة إليه لتحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق والتنظيم وسير العمل في ظروف حسنة لذلك يجب الإهتمام بتوسيع وتطوير شبكات الاتصال الرسمية في المؤسسة وتوسيع العلاقات بين العمال .

- ويعد الاتصال الرسمي من أهم النظم الاتصالية وأنجعها التي تعمل على تحقيق التنسيق والنظام في المؤسسات بمختلف مجالاتها، فهو الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة نظرا لما يتضمنه من تعليمات و أوامر يصدرها الرئيس إلى العاملين لإنجاز أعمالهم فهو أساسي وضروري في العملية الإدارية ورسم إستراتيجيات مختلفة للمؤسسة وتحقيق متطلباتها و السعي للتنسيق مع مختلف الوحدات الإدارية والأقسام من خلال الاتصال الرسمي بين العمال لتحقيق التفاعل و التواصل و لزيادة أداء العمال و الكفاءة الإدارية لتحقيق الأهداف ، ومن هنا نجد المؤسسة الجزائرية تبذل مجهودا من أجل إستقطاب أحسن المهارات البشرية فأصبحت تتطور في وسائل الاتصال الرسمية .

- لقد أكدت الدراسات في هذا الإطار إلى تلك العلاقات التلازمية بين الإتصال الرسمي و فعاليته التنظيمية، يشير هذا الأخير إلى إطلاعنا على مختلف الدراسات ذات صلة بالموضوع مختلف الدراسات ذات صلة بالموضوع وعلى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ يمكن أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها في ظل وجود مناخ تنظيمي مفتوح يساهم في تكيف العامل مع البيئة التنظيمية من خلال إشباع حاجاته وطموحاته الوظيفية حتى

يستطيع إنجاز مهامه وبالتالي خدمة لأهدافه الشخصية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وهذا ما دفعنا لدراسة الموضوع نظرا للأهمية التي يكتسبها الاتصال الرسمي في التنظيم الإداري، وكان اختيارنا لهذا الموضوع من أجل البحث فيه.

وفي هذا الإطار تدرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي :

- ما هو أثر الاتصال الرسمي على فعالية التنظيم الإداري؟.
- وستحاول الدراسة الراهنة الإجابة على جملة من التساؤلات الفرعية أهمها:
- ما مدى أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في فعالية ونجاح التنظيم الإداري؟.
- ما مدى مساهمة الاتصال الرسمي في تحقيق فعالية وكفاءة التنظيم الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة؟ .

### فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث تصاغ الفرضيات:

#### (أ)- الفرضية الأولى:

- للإتصال الرسمي أثر على فعالية التنظيم الإداري.

#### (ب)- الفرضية الثانية :

- نجاح القرارات التنظيمية و نجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الإتصال الرسمي داخل المؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

إن الأسباب الرئيسية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

#### - أسباب ذاتية:

- تتمثل في الرغبة في تناول هذا الموضوع والإطلاع عليه أكثر من كافة الجوانب.
- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع لأن لديه صلة بالواقع التنظيمي .
- أهمية الموضوع وقلة الدراسات فيه، مما شجعنا على البحث فيه.
- الرغبة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال الرسمي وفعالية التنظيم الإداري.

#### - أسباب موضوعية:

- تتمثل في بروز الظاهرة المنتشرة في المؤسسات الجزائرية ومدى أهميتها.
- محاولة كشف الأبعاد المتغيرة للإتصال الرسمي و فعالية التنظيم الإداري .

- معرفة الإتصال الرسمي السائد في المؤسسة الجزائرية و تشخيص واقعه الآتي.
- إخضاع موضوع الدراسة للبحث العلمي و التحقق منها ميدانيا .
- إدراج الظاهرة البحثية من إهتمامات البحث في الجزائر .
- محاولة التوسع أكثر في موضوع الإتصال الرسمي و فعالية التنظيم الإداري .

### أهمية الدراسة:

- لكل موضوع دراسة علمية، أهميته تبرز من خلال المجالات الآتية:
- المساعدة في إعطاء صورة توضح المستوى العام للاتصال الرسمي في المؤسسة محل الدراسة .
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحساسة والحتمية داخل المؤسسة كون الإتصال الرسمي و فعالية التنظيم الإداري مرتبط إستمرارهما بتلازمهما .
- تظهر أهمية دراسة الاتصال الرسمي في مدى توفيرها لبيئة عمل يسودها الاتصال، التفاعل و التنظيم الإداري بين جميع العاملين .
- قد تفيد نتائج الدراسة المتوصل إليها في وضع أسس جديدة تبنى عليها دراسات أخرى.

### أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد طبيعة الاتصال، وأثره على فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة وذلك من خلال:
- التأكد من وجود أو عدم وجود إتصال رسمي داخل المؤسسة .
- التأكد من وجود فعالية تنظيم إداري داخل مؤسسة محل الدراسة .
- الكشف عن أثر الاتصال الرسمي على فعالية التنظيم الإداري في مؤسسة.
- محاولة الإلمام بكافة جوانب الاتصال الرسمي وفعالية التنظيم الإداري، كالدور الإتصال، الإتصال الرسمي، التنظيم والتنظيم الإداري.
- التعرف على إسهامات الإتصال الرسمي في تحسين مستوى فعالية التنظيم الإداري.

### تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة و تحديدها لتجنب الإستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي :

### لغة:

**(1)- الإتصال:** كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين إثنين، الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين طرفين، أما المعنى الثاني " البلوغ والانتهاؤ إلى غاية معينة"<sup>1</sup>.

- كلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني طريق المشاركة، وتحمل باللغة العربية المعنى نفسه حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال<sup>2</sup>.

### إصطلاحا:

- يشيع استعمال "الإتصال" كفعل أو كمفهوم، لدى عدد كثير من الناس، وهم في هذا يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا، فالإتصال اليوم لم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية واجتماعية أولية، الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي، ومعقد لأنه بإستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الإختصاصات العلمية.

- **هنري البيرت:** بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين<sup>3</sup>.

- **بورجون:** هو صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال، ط 1، دار الإيمان، القاهرة، 2009، ص 12.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 13.

<sup>4</sup> - g ; bergeron ; la gestion modern theioine- et cas gaeton maion. Editear quebec 1989 ;p369

### إجرائيا:

الإتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جماعة وأخرى بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث فهم مشترك و تطوير العلاقات الإجتماعية وإحداث الثقة والتفاهم بين الفاعلين في المؤسسة.

### (2)- الإتصال الرسمي:

#### لغة:

- هو نوع من الاتصالات يحدث من خلال السلطة الرسمية المعتمدة بموجب قرارات مكتوبة ومن الممكن أن تكون داخلية (داخل حدود المنظمة) أو خارجية مع مؤسسات خارجية<sup>1</sup>.
- هو عملية وأسلوب الإتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات تعليمات المستويات العليا و إلى الدنيا تنقل ردود فعل و مطالب في المستويات الدنيا إلى أصحاب صنع القرارات في المستويات العليا<sup>2</sup>.
- هو الإتصال الذي يتم في إطار التنظيم ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصورة مكتوبة رسمية ويمكن أن يسير من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى أو بشكل أفقي<sup>3</sup>.

#### إصطلاحا:

- هو الإتصال الذي يتم بين مستويات إدارية مختلفة وهو مرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمؤسسة، يساهم في تدفق المعلومات والتوجيهات باستعمال الإتصال الرسمي كالخطابات والتقارير والاجتماعات<sup>4</sup>.
- وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات الكيفية التي يسلكها تدفق المعلومات والبيانات الكيفية في أي كيان إداري ويلاحظ تنوع المادة أي تنتقل عبر شبكات هذا النوع إذا تتضمن البيانات والحقائق الخاصة بالوضع الحالي والمشكلات والأهداف والآراء والمقترحات و أيضا المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، ط 1، دار أسامة، عمان، 2008، ص255.

<sup>2</sup>- قدرتي علي عبد المجيد، اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010، ص 35.

<sup>3</sup>- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد، عمان، 2008، ص 169.

<sup>4</sup>- عاطف عدلي العبد، مدخل الاتصالات والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص62.

<sup>5</sup>- نفس المرجع ، ص63.



## مقدمة عامة

- يعرفه معجم المصطلحات التنظيم والإدارة: بأنه العلاقة التي ترسلها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض أو بين مدير الإدارة والعاملين لذلك فالإتصال الرسمي يتمثل في صور القواعد الرسمية التي تحدد العلاقة بين المشرفين و العمال بصورة واضحة ودقيقة<sup>1</sup>.

### - إجرائيا:

- هو إتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة ما أو مؤسسة معينة بطرق رسمية، أي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتيح القنوات والمهارات التي يحددها البناء التنظيمي .

### (3)- التنظيم:

#### لغة:

- هو الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات ، و ينشئ العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل سنويا في سبيل تحقيق سبيل تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.  
- تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة هي نظم، ينظم، تنظيما، ومنه كلمة التنظيم تستعمل بنفس كلمة منظمة وهي ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود<sup>3</sup>.  
- هو صورة أو شكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام مشترك<sup>4</sup>.

#### إصطلاحا:

- هو عبارة عن مؤسسة تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض، لتحقيق أهداف مشتركة ولها بناء وهيكل عام ووضعي يتضمن تقسيم العمل و مراكز السلطة و والمسؤولية وتحديد وسائل الممارسة لوضع سياسات وخطط و إنجاز الأعمال بما يكلف لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي يتواجد فيه والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - حسان الجيلالي: التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص17، 18.

<sup>2</sup> - محمود عساف، أصول الإدارة، مكتب لطفي للنشر، القاهرة، 1979، ص314.

<sup>3</sup> - نور الدين بشير تارويت، قياس الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص10.

<sup>4</sup> - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية (من وجهة نظر المديرين) أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص25.

<sup>5</sup> - نور الدين بشير تارويت، قياس الفعالية التنظيمية، المرجع السابق، ص10.

## مقدمة عامة

- أحمد حافظ نجم: بأنه تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها مع توزيع الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

- مارشال ديموك: بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلال السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة<sup>2</sup>.

- أوليفر شيلدون: هو عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات، مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل قنوات سبل لإستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وطريقة منتظمة وإيجابية<sup>3</sup>.

- إجرائيا:

- هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة، يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار ويوضح علاقات السلطة والمسؤولية فهو يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها.

- هو نظام من العلاقات الهيكلية، وهو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف ، و تحديد السلطة والمسؤولية للأفراد الذين يستولون تنفيذ الأعمال.

(4)- الفعالية:

- هي بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من الموارد.

(5)- الدور:

لغة:

- الطبقة من الشيء المراد بعضه فوق بعضه، وفي المنطق تتوقف كل من شيئين على الآخر<sup>4</sup>.

إصطلاحا:

- هو مجموعة من أنواع السلوك المتوقعة ممن يقوم بدور معين، والدور الإجتماعي هو السلوك المتوقع من الفرد في جماعة ويشير إلى نماذج السلوك الذي يتطلب المركز، و

1 - أحمد حافظ نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون سنة، ص 48.

2 - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، المرجع السابق، ص 25.

3 - حسين حريم، مبادئ الإدارة (الحديثة نظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) ، دار الحامد، عمان، بدون سنة، ص144.

4 - مصطفى وآخرون: معجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، إسطنبول، 1982، ص 203.

- ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعات الآخرين منه<sup>1</sup>.
- كما يقصد بالدور في هذه الدراسة "مجموعة من الوظائف التي تقوم بها إدارة الوقت من أجل رفع وتحسين فاعلية التنظيم الإداري في المؤسسات الجزائرية"<sup>2</sup>.
- أنماط سلوكية تكون موحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة .
- **في حين تعرفه نادية جمال:** بأنه مجموعة الصفات والتوقعات المحددة اجتماعيا والمرتبطة بمكانة معينة<sup>3</sup>.

### إجراءيا:

- مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة ويحتوي على مواقف وقيم و سلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة.

### 6- التنظيم الإداري:

#### لغة:

- هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل الواجب تنفيذه. وفي وظائف مفردة ثم تحديد والسلطات والعلاقات بين الأجزاء لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ هدف مشترك.
- عبارة عن منظمة أي شيء ديناميكي يتحرك لوجود الإنسان فيه فإنهم يركزون على السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد داخل المنظمة ودوافعهم وصراعاتهم وردود أفعالهم التنظيمية للصراعات.

#### إصطلاحا:

- عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبطة بعضها البعض، ويجب التعامل مع النظام دفعة واحد<sup>4</sup>.
- ### إجراءيا:

- هو مفهوم يستعمل للدلالة على عملية إنشاء وترتيب العلاقات بين الأفراد متفرقة، وهو

1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات، العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص360.

2- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1979، ص295.

3- زينب منصور حبيب، الإعلام وقضايا المرأة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011، ص37.

4 - بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار الراية، الأردن، 168، 167، 2009.

## مقدمة عامة

عملية تنسيق الجهود والقدرات والمواهب البشرية في أي منظمة أو مؤسسة لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات المرسومة بأقل التكاليف، وبأقل ما يمكن من التنافر والتضارب أو الإزدواج.

### 7- الفاعلية التنظيمية:

#### إصطلاحا:

- **عرفها أندرسون:** بأنها قياس مستوى إنجاز الأهداف وكيف يمكن للمديرين بلوغ أهدافهم.
- **عرفها كلود هنري دوبينيز:** مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
- **عرفها ألفار:** بأنها قدرة المؤسسة علة البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي نحققها<sup>2</sup>.

#### إجرائيا:

- هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إنجاز الأعمال المطلوبة بالطريقة المناسبة والوقت المناسب مما يضمن استقرار وولاء العمال لهذه المؤسسة، وهذا ما يضمن بقاءها ونموها واستقرارها.

#### الدراسات السابقة:

- **دراسات سابقة حول الموضوع:** من دوافع دراستنا لموضوع الاتصال الرسمي و أثره على فاعلية التنظيم الإداري، فإننا حينما كنا بصدد إجراء هذه الدراسة قد تبين لنا من مسحنا للتراث، ومن رصدنا للبحوث.
- والدراسات السابقة في مجال الاتصال في المؤسسة أن هناك العديد من الدراسات سبقتنا في مجالات مشابهة لمجال مشكلتنا منها: فعالية الاتصال المساعد في المؤسسة الإتصال الرسمي وفاعلية التنظيم في المؤسسة وواقع الاتصال فيها مما أتاح لنا الحصول على قدر من

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، خيضر محمود، نظرية المنظمة، مطابع دار الشؤون الثقافية، بغداد، العراق، 1989، ص327.

<sup>2</sup> - جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص19.

البيانات عن ظاهرة الدراسة وأمدنا برصيد معرفي واسع جعلنا لا نبدأ من الفراغ اعتماد على ما شملت تلك الدراسات والبحوث السابقة من أهداف وفروض ونتائج كانت عوناً لنا ومرشداً في دراستنا وممهد طريق سيرنا فيها، وهو الأمر الذي ساهم في رسم صورة عامة للمشكلة وتحديد تصور مقترح لإجراءاتها سواء من حيث إعداد خطة البحث أو تحديد مفاهيمه أو أدواته أو تصميم فروضه واختيار عينته ومجالاته.

وتشير إلى أن أي بحث علمي لا ينشأ من العدم بل هو تراكم معرفي ودراسات سابقة، وقد اعتمدنا في هذا البحث على دراسات أساسية في هذا المجال منها:

### أ- دراسات محلية:

- دراسة مازن سليمان الحوش، بعنوان الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة، أجريت هذه الدراسة سنة 2006، دراسة تطبيقية لمؤسسة إعلامية، إذاعة الأوراس، باتنة<sup>1</sup>.

- الجزائر نموذجاً تناول الباحث في دراسته منهج دراسة الحالة وكانت أداة الدراسة (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) أما بالنسبة للعينة لقد تم دراسة مجتمع البحث بأكمله ولخص نتائج الدراسة المسحية للعاملين في المؤسسة إذاعة الأوراس على فعالية الإتصال الرسمي المبرمج والمهيكل بين العمال وهو العملية التي يتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم ومن خلال النتائج:

- أن الإتصال الرسمي له ثلاثة أنواع وهي الاتصال الرسمي النازل والصاعد والأفقي حيث كانت المؤسسة تخبر عمالها بالتغيرات الطارئة فيما يخص خطة العمل بشكل إتصال رسمي نازل وذلك عن طريق الإجتماعات.

- هذا بالإضافة إلى نتائج الاتصال الصاعد داخل المؤسسة والذي يتميز بالنجاعة والمرونة وعدم التصلب.

كما أن الإتصال الأفقي والذي تبين من خلال اتصال العمال فيما بينهم داخل القسم بشكل تام، بينما كانت زيادتهم في الأقسام الأخرى فإن غالبية العمال يتبادلون الزيارات بين مختلف الأقسام ومن خلال محور قنوات الاتصال بالمؤسسة تبين أنها تستعمل عدة قنوات لإتصال

<sup>1</sup> - مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الإجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2006.

## مقدمة عامة

العمال سواء كانت تلك القنوات متعددة للعمال يفرض الإتصال بها، والقنوات المستعملة لدى المؤسسة باتصالها مع العمال هي الإعلانات بالدرجة الأولى تليها رسائل ثم المشرف. وأيضا هناك قناة غير مباشرة تتصل بها المؤسسة مع العمال حيث توفر وتنظم لهم حفلات أثناء المناسبات ذلك بحضور المسؤول.

بالإضافة إلى تعدد قنوات الاتصال الخاصة بالعمال عند اتصالها بالإدارة وذلك لتقديم إقتراحات وتقارير وشكاوى للمستويات العليا في المؤسسة حيث صرح أغلب العمال أنها تفضل الاتصال بالمؤسسة عن طريق الرسائل ثم طريقة المناشير وتليها المحادثات الشفوية.

- فرضيات الدراسة:

- كلما تعددت أنواع الاتصالات كلما أدى ذلك إلى نجاعة العمل في المؤسسة.
- كلما تعددت قنوات الاتصال كلما أدى ذلك بالإنتاج لدى جماعة العمل.
- كلما تم التغلب على عوائق الاتصال أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- دراسة العربي بن داود:

- أجريت هذه الدراسة عام 2008 تحت عنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ، عين السمارة C.P.G العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف قسنطينة.

- إعتد الباحث في دراسته عن طريق المسح بالعينة التي تعتبر أداة من أدوات المنهج الوصفي أما بالنسبة لأداة الدراسة فكانت الاستمارة والملاحظة والمقابلة.
- نوع العينة عشوائية طبقية، العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي حوالي 999 مفردة أما نسبة إختيار العينة هو 10 % أي حوالي 100 مفردة من أصل 999 عاملا يعملون في مديريات مختلفة بمركب الرافعات والمجارف بعين السمارة.
- نتائج الدراسة:

### (1)- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

- كلما كان الاتصال النازل فعال كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر، فمن خلالها تحاول الدراسة تشخيص فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

### (2)- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- كلما كان الاهتمام بالاتصال الصاعد، كلما كانت هناك فعالية اتصالية.

### (3)- أما نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

- فكانت كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

- أما بالنسبة للنتائج العامة فكانت كالآتي:

يعتبر الإتصال ميزة من مميزات المجتمعات الحديثة ورمزا من رموز ووسيلة التطور و التقدم الحضاري، ومعيار مهما لقياس تحضر الشعوب أو تخلفها أساسية للتعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية، ومن هذا أولت المؤسسات عناية فائقة ببرامج الإتصال والتنسيق بين جميع مستويات التنظيم، قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم وتبادل البيانات والمعلومات.

- ففرضيات البحث وتساؤلها الرئيسي تدور حول مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق شروط

الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال<sup>1</sup>.

### دراسة صالح بن نوار:

بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين " في المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة لنيل شهادة دكتوراه 2005، حيث تم طرح إشكاليته إنطلاقا من سرد مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الإقتصادي في الجزائر متسائلا عن مدى إهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية. ومجيبا مؤقتا عن تساؤله بفرضية عامة : " إن التنظيم المؤسس الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد من الموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة" وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث رأى أن الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه وذلك بعد تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة هذه ، خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم.

كما أن الباحث اعتمد على العينة الطبقيّة العشوائية مكونة من 156 عاملا من بينهم 36 فرد

<sup>1</sup> - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الارتفاعات C.P.G ، عين السمارة، قسنطينة، 2008.

- مشرفا ومديرا، والباقي عمالا بسطاء مبررا ذلك بأنهم معنيون بالكشف عن الدراسة و بعد تحليل معطيات ومعلومات البحث التي جمعها توصل إلى النتائج التالية نذكر بعضا منها :
- لتحقيق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية يجب عليها توفر بعضا منها مما توصل إليه الباحث من خلال إجابات المبحوثين المتمثلة في:
    - الرجل المناسب في المكان المناسب.
    - الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
    - سماع انشغالات العمال.
    - جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.
    - المشاركة في اتخاذ القرارات.
    - احترام حقوق الآخرين.
    - مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل
    - تحديد المسؤوليات والانضباط في العمل.
    - الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.
  - **الدراسات الخاصة بفعالية التنظيم الإداري:**
    - دراسة نور الدين تاوريت: بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي " دراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006.
    - تناولت الدراسة موضوع قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي نظرا لإعتبارات عديدة، أهمها حداثة الطرح العلمي لهما أو ندرته في الجانب المتعلق بالتقييم الشامل للمنظمة الخاصة للجوانب السلوكية التي تبقى على أهميتها معنية بثقافة القائمين على شؤون المنظمات والتنظيم في البلدان النامية ومن هنا طرح الباحث.

### تساؤل المشكلة:

- هل يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم تنظيمي؟

### فرضيات البحث:

- الفرضية العامة: ناقشت الفعالية من خلال التنظيمي الشامل للمنظمة لقد تجسد التصور



النظري لهذا الموضوع في فرضيتين رئيسيتين جاءتا على نحو مستقر من حيث التطور المنطقي ومتسلسل للأفكار.

- الفرضية الجزئية الأولى:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

- الفرضية الجزئية الثانية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج لتقييم التنظيمية للجوانب السلوكية

(نفسو - إجتماعية ) للمنظمة.

- إستخدم الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط ،

بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات والتي تساعد في استخلاص النتائج حول

موضوع الدراسة، وجاء لاختيار المنهج دون سواء بناء على أنه يعتمد على توظيف ما هو

كائن بالفعل وتفسيره وتحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع والممارسات.

عينة البحث اعتمد الباحث في تحديدها على دراسة أولية استطلاعية للميدان على مدار ستة

أشهر في مؤسستين صناعيتين، وكان الغرض الوقوف على حقيقة وواقع التقييم التنظيمي

لهذه المؤسسات في بحثه.

عدد مفردات المجتمع الأصلي والعينات البحثية المأخوذة منه، توصل الباحث بناء على نتائج

الدراسة الإستطلاعية والتحليل، نتائج المقابلات مع المسؤولين على شؤون المنظمات التي

سبق تحديدها في مجال الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوبين كتابي وإجرائي علمي فكانت

نتائج بحثه كالتالي:

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية تنظيمية.

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية التقنية الاجتماعية يستخدم في قياس الفعالية

التنظيمية.

(ب)- دراسة عربية:

دراسة فاطمة بنت عليان السفياني:

- تمت الدراسة بالمملكة العربية السعودية تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب

إدارة الصراع سنة 2009 ، دراسة تطبيقية أجرتها الباحثة على منسوبي إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة.

- وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من قسمين :

القسم الأول: تكون من 86 قياسا وقيادته يمثلون كامل مجتمع الدراسة.

أما القسم الثاني: تكون من 500 موظف وموظفة يمثلون عينة الدراسة.

تمثلت أداة الدراسة في الاستمارة أما بالنسبة لأهداف الدراسة فكانت كالآتي: التعرف على

مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات محافظة جدة وعلاقته

بأسلوب الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- أظهرت النتائج أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي في إدارة التربية والتعليم للبنات

بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقياديات جاءت بدرجات مهارات وفقا للمحرك الذي

وضعتة الباحثة حيث جاء بعد مهارات الاتصال أكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جدا .

2- أظهرت النتائج أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية و التعليم

للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات جاءت بدرجة كبيرة جدا وفق

المحل الذي وصفته الباحثة حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة

جدا.

3- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أساليب الصراع لدى القيادة في إدارة التربية و التعليم

من وجهة نظرهم كالتالي:

- أسلوب التجنب (التفادي) بدرجة متوسطة.

- أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا.

4- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أساليب لإدارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين

و الموظفات كالتالي أسلوب التنافس، أسلوب التعاون بدرجات متوسطة.

5- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال وبين أسلوب التنافس ،

أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع و عليه تكون العلاقة بينهما علاقة عكسية أما

العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت علاقة ارتباطيه موجبة، و عليه

تكون العلاقة بينهما علاقة طردية من وجهة نظر القياديين و القياديات و كذلك من وجهة

نظر الموظفين والموظفات.

- 6- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات متوسطات إحصائية عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  بين متوسطات استجابات حول مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من نظر القياديين والقياديات وفقاً لمتغير الجنس و المركز الوظيفي وطبيعة المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة و الدورات التدريبية .
- 7- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الإتصال  $(a=0.05)$  بين متوسطات استجابات حول الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين والموظفات وفقاً لمتغير الجنس و المركز الوظيفي و طبيعة المؤهل، بينما توجد عدد سنوات الخبرة و الدورات التدريبية .
- 8 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الاتصال  $(a=0.05)$  متوسطات استجابة حول أسلوب التنافس بينما لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية حول أسلوب التجنب والتعاون من أساليب إدارة الصراع المستخدمة من وجهة نظر القياديين والقياديات وفقاً لمتغير الجنس أما وجهة نظر الموظفين والموظفات كانت عكس ذلك<sup>1</sup>.

### ج.- دراسة أجنبية:

دراسة " ويسن " حول أثر تفاوت المكانات الاقتصادية على الاتصال قام الباحث الأمريكي دراسته بإحدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1958 wessen ويسن دامت مدة 03 أشهر وكان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة في السلطة أو المكانة الاجتماعية يؤثر انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة وقد طلب الباحث من كل فرد من أفراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة خمسة أيام ثم بعد ذلك قام الباحث بتحليل هذه البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة.

- ونذكر بعض النتائج التي تحصل عليها في دراسته:

- 1- اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقاً لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية، حيث اقتصر تفاعلات الأطباء على زملائهم من أطباء ،

<sup>1</sup> - فاطمة بنت عليان السفيناني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

واقترنت إتصالات الممرضات على زملائهن ونفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشغلون مراكز إجتماعية اقل وأكثر في المستشفى.

2- في حالة الاتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة، فإن أصحاب المكانات الإجتماعية العليا بغية التقرب منهم وكسب تقديرهم .

3- تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال نوعي وكمي، أي ذوي المراكز الإجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من إرسال ملومات تتضمن نقد ذوي المراكز الإجتماعية العليا، ويتجلى ذلك في النتائج التالية:

- إعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح.

- حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة والمحافظة على تكامل شخصياتهم.

- تجاهل المرؤوسين الإدارة العليا وعدم تطبيقها<sup>1</sup>.

### منهج الدراسة :

- إن طبيعة أي موضوع هي التي تحدد لنا المنهج المستخدم، ومحاولة منا الكشف عن أثر

الإتصال الرسمي على فاعلية التنظيم الإداري قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي

يهدف إلى جمع معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم الحصول على النتائج و

وتفسيرها، وما يميز هذا المنهج أنه يوقر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو

موضوع الدراسة كما يعطي تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة<sup>2</sup>.

وقد قمنا بإعتماد المنهج " الوصفي التحليلي " لجمع بعض الحقائق عن الظاهرة المدروسة

ووصفها وصفا تفسيرياً بدلالة الحقائق والبيانات المتوفرة، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وضعها

وتوضيح خصائصها ووصفها وصفا كمياً ورقمياً، وذلك للكشف عن العلاقة بين متغيري

الدراسة .

### - أدوات جمع البيانات:

(1)- **الملاحظة:** إعتدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات

والبيانات الأنسب التي تهمننا في موضوع بحثنا، حيث تم الاعتماد على الملاحظة كأداة لجمع

البيانات، والملاحظ هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث

<sup>1</sup> - محمد مزيان، مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصرة، منشورات دار لالة سكيبة، الجزائر، ص 33، 34.  
<sup>2</sup> - التل وائل عبد الرحمن وآخرون: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد، عمان، 2007، ص 48.

ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم و مخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهر و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته<sup>1</sup>.

- وقد قمنا باستخدام الملاحظة البسيطة باعتبارها تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها لعمليات الضبط والتقنين.

- **الإستمارة :** هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يحوي تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>2</sup>.

- تعد الإستمارة المرحلة الأخيرة التي توصلنا إليها بعد المرور بالمراحل السابقة بحيث في الأخير توصلنا الى الصياغة للإستمارة وفق أبعاد ومؤشرات قابلة لقياس الواقع متضمنة 72 سؤالاً.

وإنطلاقا من مشكلة البحث فقد تم تصميم الإستمارة إنطلاقا من موضوع بحثنا، بحيث تم تقسيم الاستمارة الى ثلاث محاور :

**المحور الأول :** تناول البيانات الشخصية وتضمن 7 أسئلة و تمحورت حول : الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى المهني ، الخبرة في العمل و مكان الإقامة.

**المحور الثاني :** بيانات متعلقة بعملية الإتصال ، حيث يضم 10 أسئلة.

**المحور الثالث :** بيانات متعلقة بعلاقة الإتصال بالتنظيم ، حيث يضم 10 أسئلة.

<sup>1</sup> - أحمد عارف العساف وحمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، ط 2، دار الصفاء، عمان، 2015، ص 296.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش وحمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007، ص 67.

# الفصل الأول

الفصل الأول: الإتصال الرسمي .

- تمهيد .
- أولاً: الإتصال .
- تعريف الإتصال .
- عناصر الإتصال .
- خصائص الإتصال .
- أنماط الإتصال .
- نماذج الإتصال .
- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الإتصال .
- ثانياً: الإتصال الرسمي .
- تعريف الإتصال الرسمي .
- أنواع الإتصال الرسمي .
- أهداف الإتصال الرسمي .
- وسائل الإتصال الرسمي .
- عوائق الإتصال الرسمي .
- صعوبات الإتصال الرسمي .
- نظام الإتصالات الرسمية .
- تعريف الإتصال غير الرسمي .
- دوافع وجود الإتصال غير الرسمي .
- أشكال الإتصال غير الرسمي .
- خصائص الإتصال غير الرسمي .
- خلاصة .

### تمهيد:

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات بقدرته على الإتصال بعدة طرق ووسائل، و يتعرض الإنسان للمزيد من عمليات الإتصال بمجرد بدء حياته اليومية، وتزداد وتتنوع عمليات الإتصال عند خروجه من منزله، حيث يتلقى المزيد من الرسائل طوال اليوم ولا يستطيع الإنسان مهما كان أن يجد بديلا للإتصال، حتى أنه لا يمكن تصور العالم دون وسائل الإتصال.

لذلك يعتبر الإتصال أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الاجتماعي، فالإتصال عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل التعبير، والاختيار، وكذلك التغيرات في السلوك والشعور.

فالإتصال تعاريف ومفاهيم عدة وما يهنا هنا هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والتفاعل المشترك والحصول على نتائج لفعل عين.

ولذلك ففي دراسة هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الإتصال وما هي عناصره وأهدافه؟

### أولاً: الإتصال

#### 1- تعريف الإتصال:

- هي كلمة لاتينية الفعل " Communicant " بمعنى يشيع عن طريق المشاركة ومعناها في الإنجليزية المعلومات المبلغة لرسالة شفوية أو كتابية وتبادل الآراء والأفكار عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة.

- **حسين حمدي الطويجي:** الإتصال هو عملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها إنتقال المعرفة من شخص لآخر، حيث تؤدي إلى التفهم بين هذين الشخصين أو أكثر، بذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات وهدف تسعى إلى تحقيقه، ومجال تعمل فيه و تؤثر فيها<sup>1</sup>.

- **ويليام نيومان وكارس سمر:** يعرفانه على أنه تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين أو أكثر.

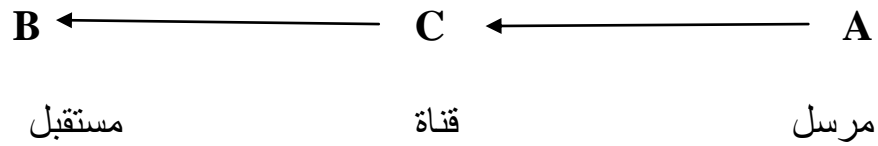
- **بروكر:** هي عملية لنقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر.

<sup>1</sup> - مصطفى عبد السميع محمد ، الإتصال و الرسائل التعليمية ، القاهرة ، 2001 ، ص30.



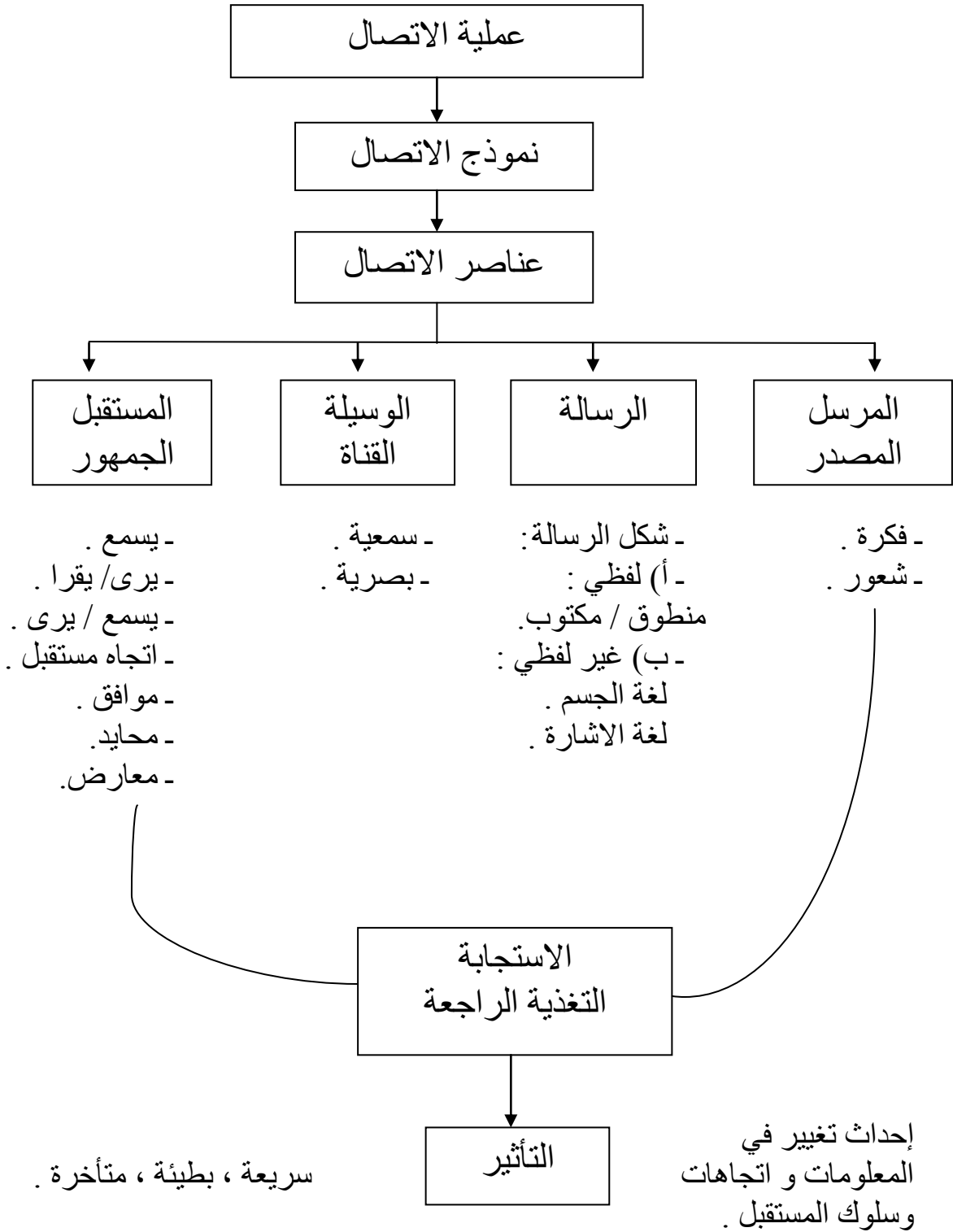
- ماكفار: يعرف الإتصال على أنه عملية تفاعل بين الأفراد.
- سكينر: يعرف الإتصال بأنه السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل.
- دانس: بأنه انتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية، التي تعمل كمثيرات لتلك الإستجابة.
- ويمكن تعريف الإتصال عموماً على أنه تفاعل يتم بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والمعاني المتبادلة والآراء والعواطف والحقائق، لتطوير علاقات إجتماعية وإحداث تفاهم وثقة بين وحدات المجتمع دون الأخذ بعين الاعتبار حجمه وطبيعة تلوينه<sup>1</sup>.

- شكل رقم (1) : يمثل عملية الإتصال<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> - سعيد ياسر عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط7، مركز وايد سارفيس، مصر، 2000، ص 25 ،  
<sup>2</sup> - شكل رقم (1) : احمد بخوش ، الإتصال و العولمة ، دار الفجر ، القاهرة ، 2008، ص 12.

- شكل رقم (2) : يمثل كيف تتم عملية الإتصال<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - شكل رقم (2) : ابراهيم أبو عرقوب ، الإتصال و دوره في التفاعل الإجتماعي ، ط1، دار المجدلوي، الأردن ، 1993 ، ص 42 .

(2)- عناصر الإتصال:

-إن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

(أ)- المرسل: هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الإتصالية وقد يكون هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة<sup>1</sup>.

(ب)- الرسالة: هي مجموعة من الأفكار و المفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الإتجاهات ذات رموز لغوية لفظية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل و تتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أو أحد العملاء ، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم و كيفية الإستفادة من الموارد المتاحة و تعد هذه المعلومات و الحقائق رسالة<sup>2</sup>.

أنواع الرسائل: فيما يخص العمل الإداري هناك نوعان أساسيان من رسائل:

- الرسائل الوظيفية: وهي التي تنقل المعلومات عقلانية، فنية أو عملية، إدارية أو إجتماعية، فهي تركز على العمل والوظيفة الإنتاجية.

- الرسائل العاطفية: وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات إلى العلاقات و وظيفتها إستهلاكية ، أي أنها تعطي إنتاج مباشر يخدم غرض تقوية أو توتر العلاقات التي تعكس بدورها الإنتاج سلبا أو إيجابيا .

(ج)- المستقبل: هو هدف عملية الإتصال، قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو

شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو مريضا.....إلخ.

- لذا يجب على رجل الإتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ويستحوذ على قلبه وعقله فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه الإتصالية التي تهدف إلى تعبير في معلوماته و إتجاهاته و سلوكه<sup>3</sup>.

(د)- القناة: هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني

1 - أحمد بخوش ، الإتصال و العولمة ، المرجع السابق ، ص 8 .

2 - حمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية، الإتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1991 ، ص 27 .

3 - إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن، 1993، ص 41.

- التي تشكل الرسالة وتعدد الرسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الإتصال و منها <sup>1</sup>.
- **القناة اللفظية:** وفيها يستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.
  - **القناة التصويرية:** وفيها يستخدم الملصقات والكتابات الحائطية ولوحة الإعلانات.....الخ.
  - **القناة الكتابية:** وفيها يستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز والمعاني (صحف، مجلات ، كتب، مطبوعات).
  - **القناة الحركية:** وفيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تضم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية مثل: " الإيماءات، الإشارات، النظرات، الابتسامة، تقطيب الحاجبين".
  - (ه) - **الإستجابة:** هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الإتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها التي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم تقويم الجوانب السلبية و تعزيز الجوانب الإيجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية، إعلامية، تصحيحية و تعزيزية <sup>2</sup>.
  - (و) - **التأثير:** هو المحصلة النهائية للإتصال ويتم بتغيير معلومات واتجاهاتها وسلوك المستقبل بما يتم وأهدافها المرسل، وتحدث عملية الإتصال في حالة توفر الشروط التالية :
    - يجب أن يكون لدى المرسل فكرة " سالبة، اجتماعية، ثقافية".
    - الفكرة تصبح رسالة إتصالية.
    - ترسل الرسالة.
    - يتلقى المستقبل الرسالة.
    - يتفاعل المستقبل مع الرسالة ويرسل استجابة أو تغذية راجعة إلى المرسل.

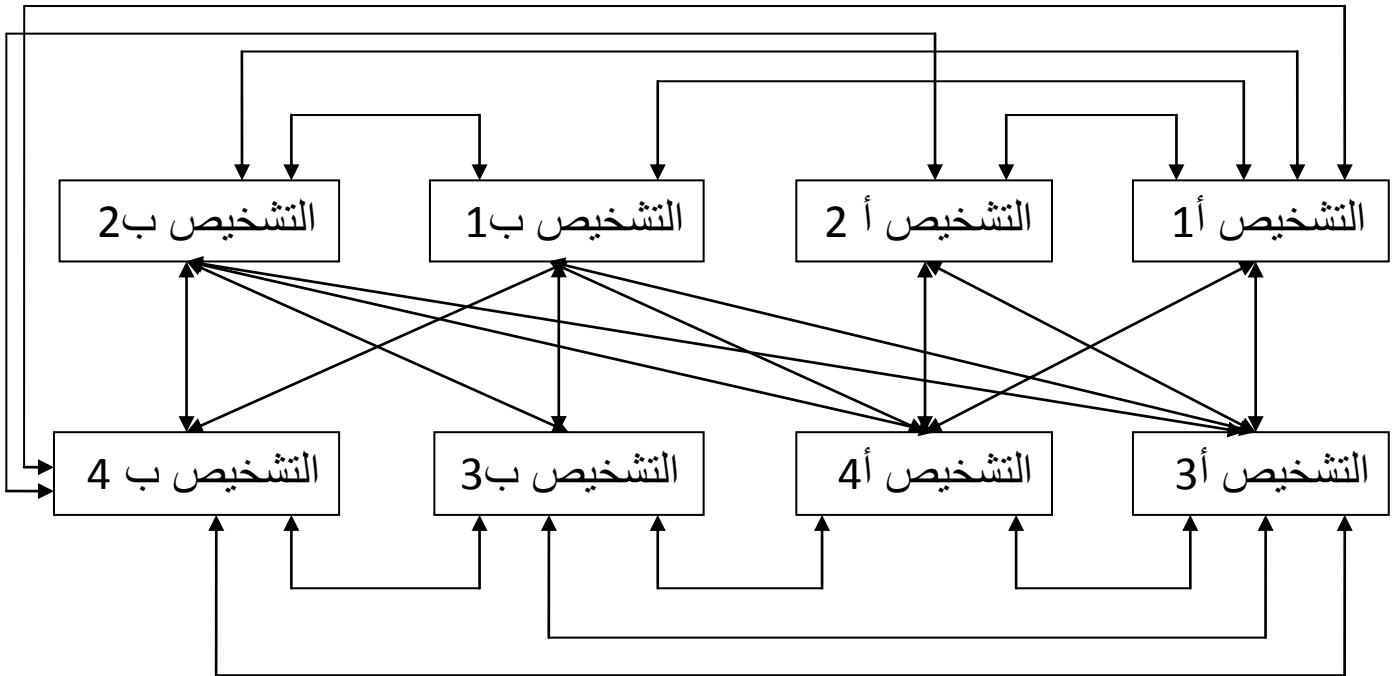
<sup>1</sup> - محمد الصريفي، الإتصالات الإدارية، مؤسسة حروس دولية، الإسكندرية ، 2006، ص 42، 43.  
<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002 ، ص 42.

3.- خصائص الإتصال:

- تمتاز العملية الاتصالية بعدة خصائص أهمها:

(أ)- الإتصال عملية ديناميكية: تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة فعملية الإتصال تعني التغيير<sup>1</sup>.

شكل رقم (3) : يمثل عملية الإتصال الديناميكية .



مخطط توضيحي : لإبراز ديناميكية الإتصال.

(ب) - الإتصال عملية مستمرة: الإتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس له بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا و الكون المحيط بنا ، فالإتصال مستمر ما استمرت حياة الدنيا وحياة الآخرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص19.

<sup>2</sup> - إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، المرجع السابق، ص51.

(ج)- الإتصال عملية موضوعية وواقعية: الإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما للعوامل الموضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام.

- ولا بد أن يقبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين فالإتصال يستمد أصوله من واقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه<sup>1</sup>.

### 4- أنماط الإتصال:

- قام كل من بافلر، باريت، ليفيت، ببعض البحوث حول الإتصالات وأهميتها في صنع القرارات وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، وذكر العديلي إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط للإتصالات جميعها تقريبا، تستند على الأنماط الأربعة التالية<sup>2</sup>.

(أ)- **نمط شكل العجلة:** في هذه الشبكة يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة ويكون قادرا على الإتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة أما الأفراد فلا يستطيعون الإتصال إلا بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس أو المدير.

(ب)- **نمط شكل الدائرة:** وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

(ج)- **نمط شكل السلسلة:** وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر (أو فردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الوسطي .

1 - أحمد بخوش، الإتصال والعولمة، المرجع السابق، ص 17.

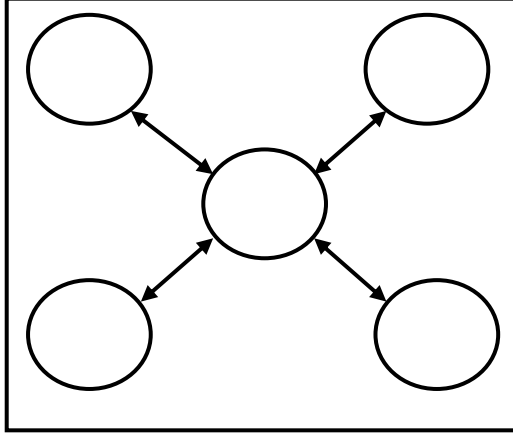
2 - محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، ط 1، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 41.

(د)- نمط الشكل الكامل المتشابك: في هذا النمط يتاح لكل فرد من أفراد التنظيم والمنظمة الإتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن هذا الإتصال يتجه إلى كل الإتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى بطء في علمية توصيل المعلومات و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة .

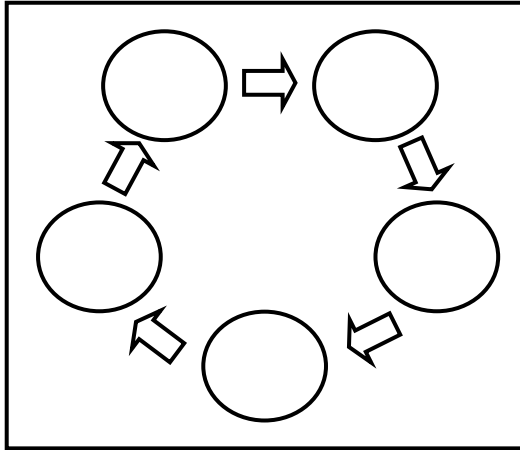
- والنتيجة النهائية للأبحاث والدراسات حول أنماط الإتصال، والمتعلقة بالأداء و الرضا من جهة( متغيرات تابعة)، نمط الإتصال متغير مستقل من جهة أخرى هي نمط الإتصال نفسه يؤثر في أداء و الرضا، وفي المهارات البسيطة، يعتبر " نمط شكل العجلة " و "النمط الكامل المتشابك " أكثر الأنماط فاعلية بينما يعتبر " نمط شكل الدائرة " أقل الأنماط فاعلية .  
- لقد أدت أبحاث أنماط الإتصال إلى نتيجة رئيسية هامة وهي أن المجهودات الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الإتصال، ويعتقد البعض أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها ومعظم الأدوار التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهارات ومسؤوليات تأخذ من وقته وجهده و لهذا كان نمط "شكل العجلة" هو أقرب الأنماط إلى الهرمية وذلك لأن العجلة فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد، ولأنها أكثر المجموعات مركزية أي إرتباط الأعضاء بشخص واحد في المركز ومنه فإن الهرمية أو التدرج الهرمي أمر ضروري في التنظيم وأنه في المجال العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي تم بناؤها على أساس التدرج الهرمي، وبالرغم من أهمية التدرج الهرمي إلا أن هذه الحالة تؤدي إلى حلقة معوقات الإتصال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، مرجع سابق، ص 42.

- شكل رقم (4): يمثل نمط شكل العجلة.

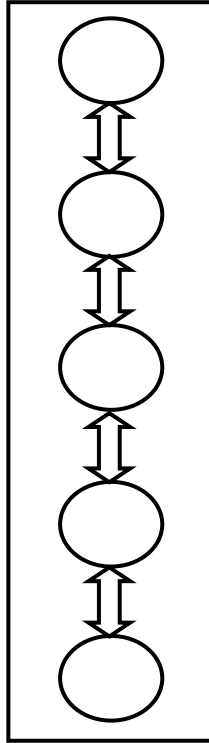


- شكل رقم (5): يمثل نمط شكل الدائرة.

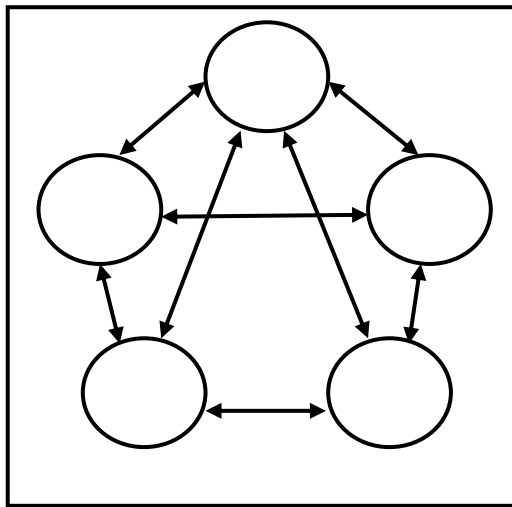




- شكل رقم (6) يمثل نمط السلسلة .



- شكل رقم (7) يمثل نمط شكل متشابك.



(5)- نماذج الإتصال:

- لقد قسم باحثو الإتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل، رسالة، مستقبل، استجابة) وتأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الإتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوعة والنماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب وربط العناصر مع بعضها وتبيان العلاقة بينهما أي أن نماذج الإتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية، ويعد نموذج أرسطو أقدم نموذج للإتصال حيث أن الإتصال عنده (أرسطو) نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره ويحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها ويتكون نموذج الإتصال عنده من " المتحدث، القضية، الكلام، المستمع".

- ويمكن عرض نماذج الإتصال بنموذجين رئيسيين:

- **النموذج اللفظي:** ويوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات.

- **النموذج التصويري:** ويوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج ومن أقدم النماذج

اللفظية وأشهرها نموذج لاسويل<sup>1</sup>.

(أ)- **نموذج لاسويل:** قدم هارلود لاسويل نموذجا عاما للإتصال تجاوز حدود إختصاصه

أولا وهو العلوم السياسية فقال أن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بالعبارات اليسيرة التالية:

- من يقول، لماذا، لمن، بأي وسيلة، بأي أثر؟

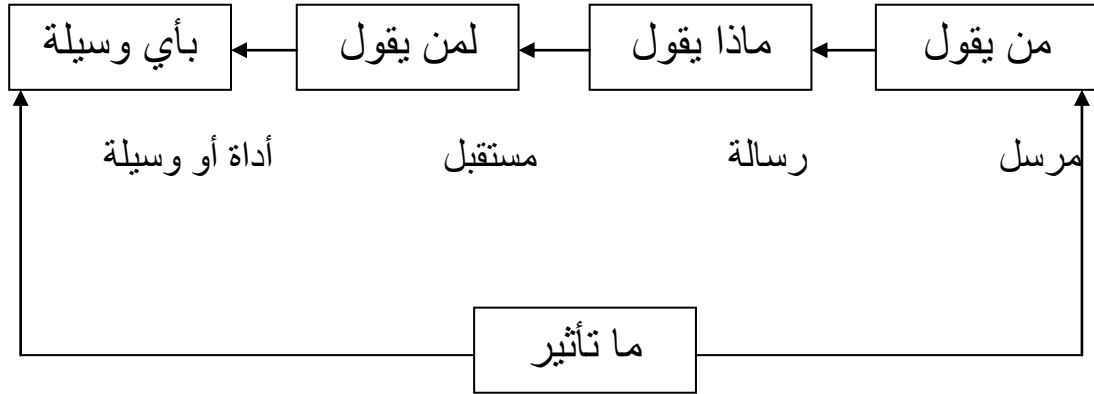
- وقد ركز على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الإتصال المتمثلة في المرسل، المرسل

إليه، الرسالة الاتصالية، واعتبر أن الإتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيا الفرد عن

طريق الرسالة التي يبثها.

<sup>1</sup> - إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، المرجع السابق، ص 59.

- شكل رقم (8): يمثل نموذج لا سويل للاتصالات<sup>1</sup>.



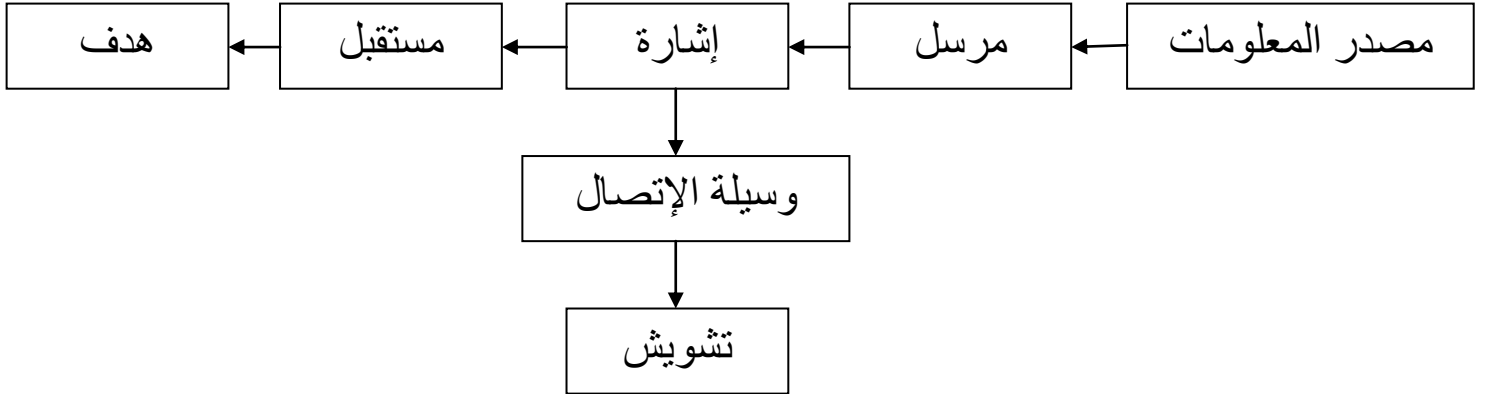
(ب)- نموذج شانون وويفر: وضع شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات ومساعدته ويفر سنة 1949 ويصف هذا النموذج عملية الإتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، ويذكر خمس مراحل لعملية الإتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي:

- مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة، المستقبل، الهدف، التشويش.
- وتبدأ عملية الإتصال بمصدر يختار رسالة يتم وضعها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش و أيضا الأنتربوني والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم و الحشو و الزيادة و وعلاقتها بفهم الرسالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - شكل رقم (8): أحمد بخوش، الإتصال والعولمة، المرجع السابق، ص 21 .

<sup>2</sup> - محمود فتحي، محمد شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 264 .

- شكل رقم (9) : يمثل نموذج شانون وويفر للاتصالات<sup>1</sup>.

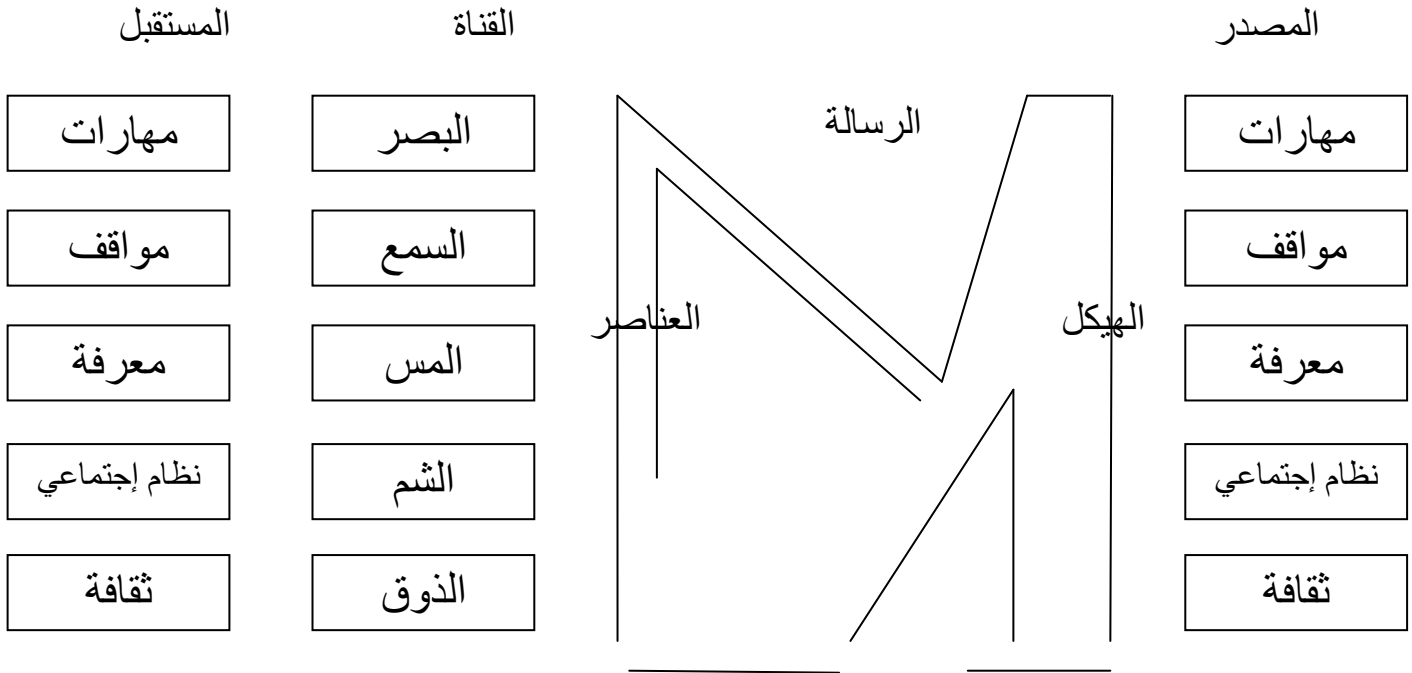


(ج) - نموذج بيرلو:

- يتكون نموذج بيرلو من أربعة عناصر هي " :المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل" وبالنظر إلى شكل بداية الاتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة، منها مهارات الاتصال، المعرفة والميول النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر، لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤثرات وتفاعلها مع بعضها البعض<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - شكل رقم (9): أحمد بخوش، الاتصال والعلومة، المرجع السابق، ص 23 .  
<sup>2</sup> - راكان عبد الكريم حبيب وآخرون، مهارات ووسائل الاتصال، مكتبة جدة، السعودية، 2004 ، ص 57 .

- شكل رقم (10) : يمثل نموذج بيرلو للاتصالات<sup>1</sup>.



#### (د)- نموذج شرام:

- لقد قدم شرام نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الإتصال وأول هذه النماذج هو ما قال عنه " يمكن أن يكون الفرد مصدرا يتحدث أو يرسم أو يشير و يمكن أن يكون المصور الهيئة كالجريدة أو دار النشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي".

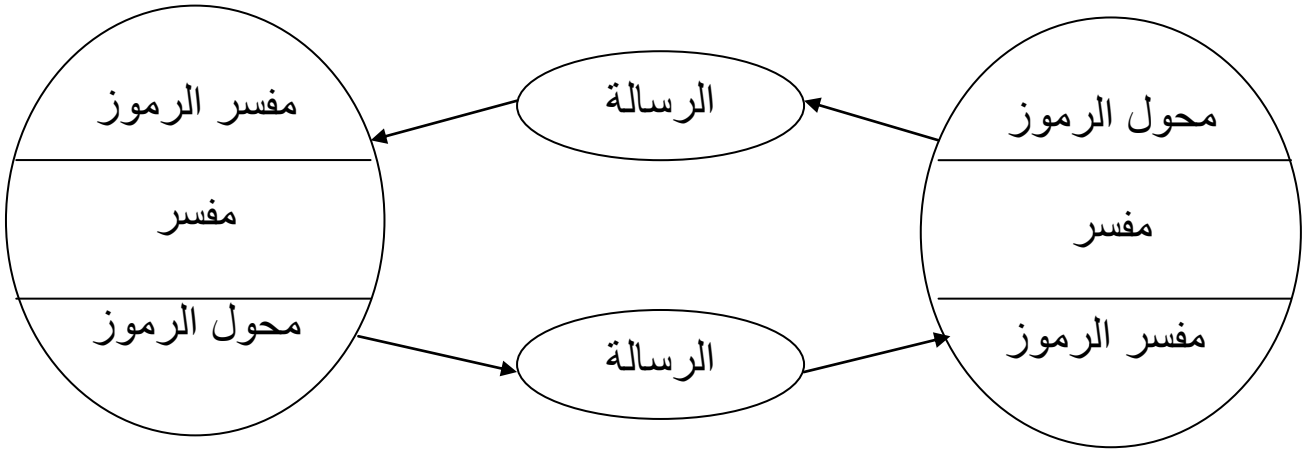
- وتكون الرسالة في شكل حبر على الورق أو الموجات الصوتية في الهواء أو الترددات في التيار الكهربائي أو إشارة باليد أو علما في هواء أو إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، فالإتصال عند شرام مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل حيث يقوم المصدر بتحويل الرسالة إلى رموز يمكن إرسالها .

- كما قدم شرام مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر فخلص إلى أنه في حالة عدم وجود مجالات خبرة مشتركة فإن احتمال أن نفس الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا، كما إقترح شرام أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على الضوضاء حيث يعتبر المرسل رسالته في ضوء مالا يلاحظه أو يسمعه من المستقبل ، كما يبين أهمية عملية فك الرموز

<sup>1</sup> - شكل رقم (10) : أحمد بخوش، الإتصال والعولمة، المرجع السابق ، ص27.

ودور ميدان الخبرة<sup>1</sup>.

- شكل رقم (11): يمثل نموذج شرام للاتصالات<sup>2</sup>.



(ه)- نموذج ديفلور :

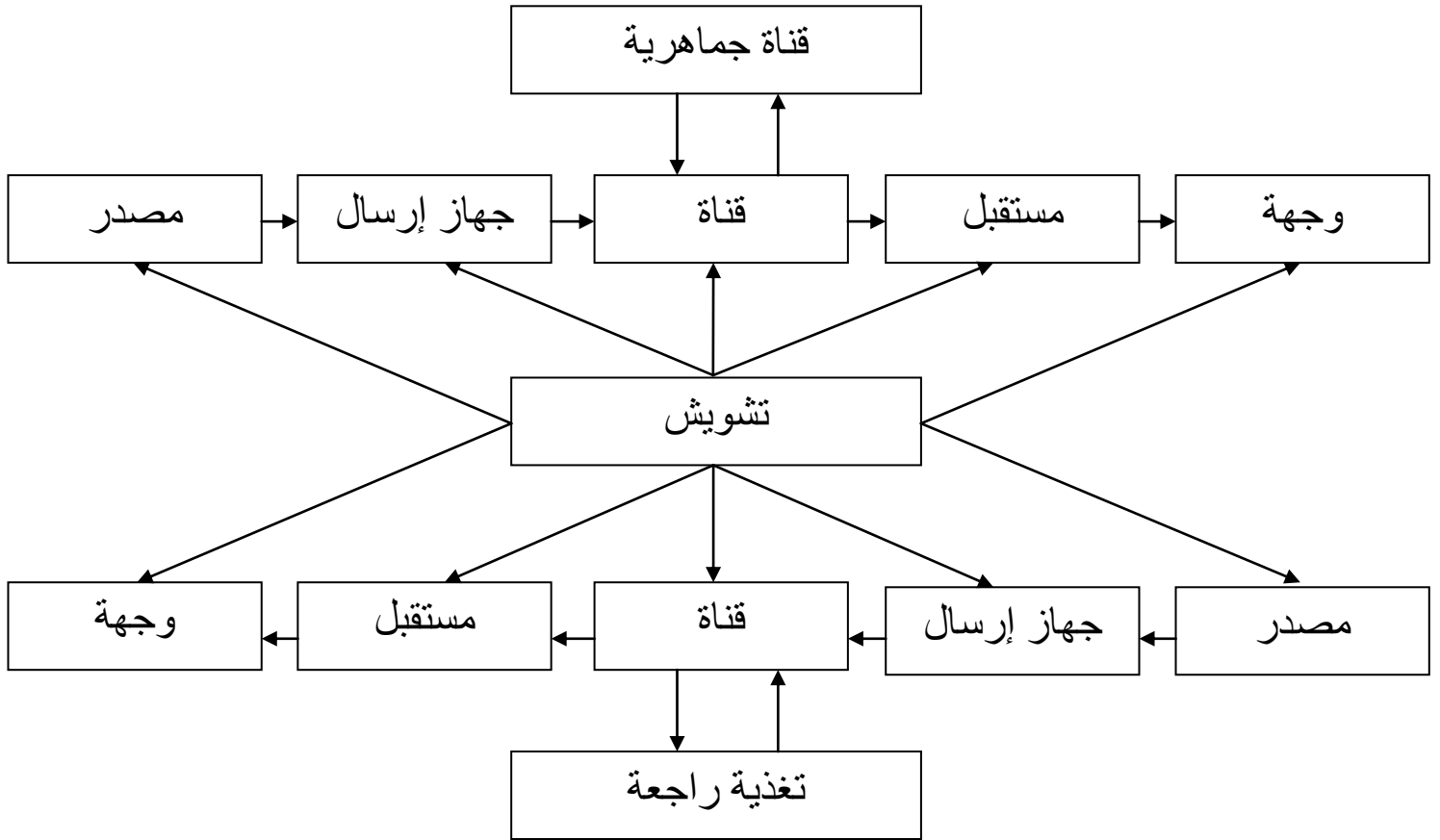
- هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 يناقش من قبل المصدر والرسالة الواصلة **Produced message** مدى التطابق بين الرسالة المنتجة .  
- حيث لاحظ " ديفلور " بأنه أثناء عملي الإتصال يتحول **Received message** إلى المستقبل الموجود في ذهن المرسل إلى الرسالة الاتصالية ومن ثمة يقوم جهاز الإرسال **meaning** بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر القناة ، قد تكون جماهيرية مثلا **Transmitter** لتصل إلى المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابق بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الإتصال قد تم ، وقال "ديفلور" بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج " شانون " وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو جهة الرسالة الاتصالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم أبو عرقوب ، الإتصال و دوره في التفاعل الإجتماعي ، مرجع سابق ، ص 68 .

<sup>2</sup> - شكل رقم (11): أحمد بخوش ، الإتصال و العولمة ، مرجع سابق ، ص 28.

<sup>3</sup> - إبراهيم أبو عرقوب ، الإتصال و دوره في التفاعل الإجتماعي ، مرجع سابق ، ص 70.

- شكل رقم (12) : يمثل نموذج ديفلور للاتصالات<sup>1</sup>.



(ع)- نموذج الإتصال الإسلامي:

- هو نموذج شامل يمكن تطبيقه أو استخدامه في تفسير وتحليل جميع أنواع عمليات الإتصال ، إنه النموذج الإسلامي الشامل الذي تقوم عليه عناصر العملية الذي تقوم عليه عناصر العملية الاتصالية الإسلامية العالمية و جوهر هذا النموذج هو الأمة الإسلامية أمة التوحيد، ربها "نور" قرأنها "نور" ورسولها حامل مشعل الهداية وهي خير أمة أخرجت للناس ما دامت تؤمن بالله ربا و بالإسلام ديناً تأمر بالمعروف و تنهى عن المنكر ، ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر بالإضافة إلى عنصر التأثير وهي كما يلي<sup>2</sup> :

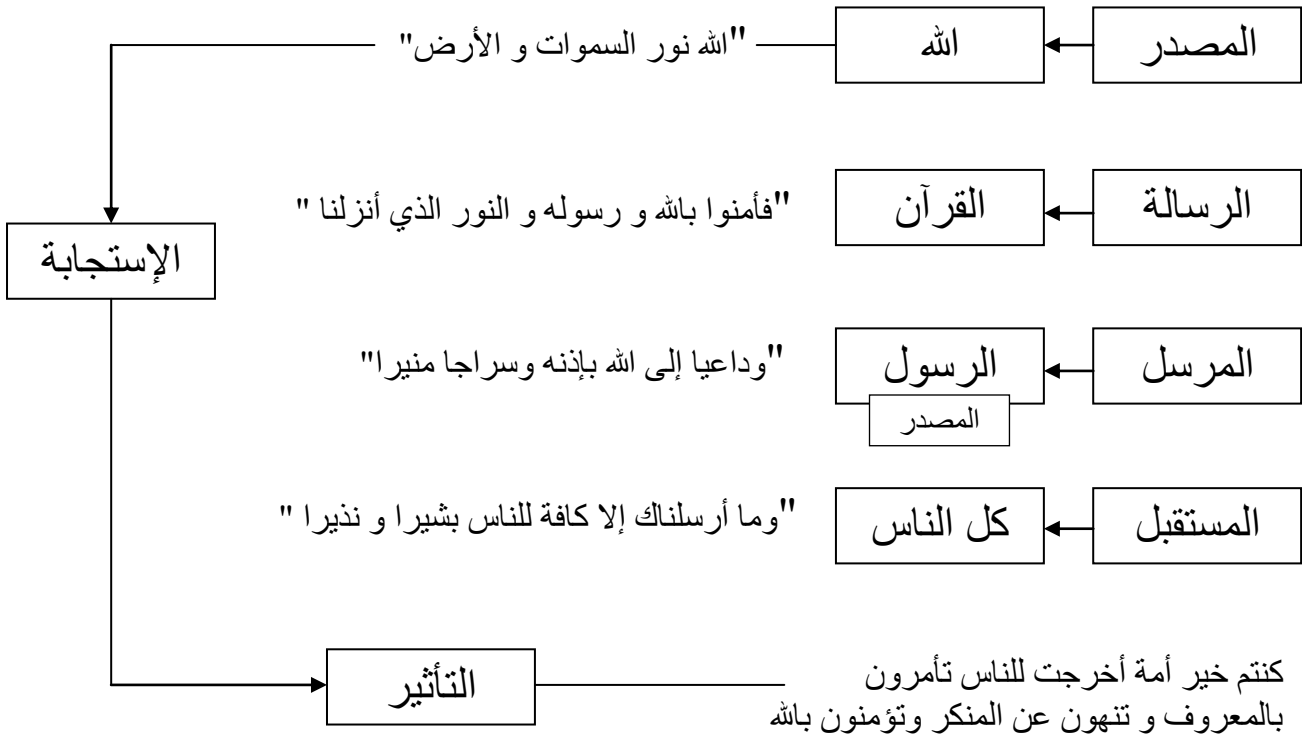
<sup>1</sup> - شكل رقم (12) : أحمد بخوش، الإتصال والعولمة، المرجع السابق ، ص29.  
<sup>2</sup> - إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، المرجع السابق، ص 70.

- المرسل: الله جل جلال قال تعالى " الله نور السموات والأرض، مثل نوره كمشوة فيها مصباح المصباح في زجاجة ، الزجاج كأنها كوكب دري يوقد من شجرة مبراة زيتونة لاشرقية ولا غربية يكاد يضيء ولو لم تمسه نار نور على يهدي الله لنوره من يشاء ويضرب الله الأمثال للناس الله بكل شيء عليم"<sup>1</sup> .
- الرسالة: القرآن الكريم قال تعالى "فآمنوا بالله ورسوله والنور الذي أنزلناه و الله بما تعلمون خبير " .
- الرسول: محمد صلى الله عليه وسلم قال تعالى "يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهدا و مبشرا ونذيرا، ولكن أكثر الناس لا يعلمون" .
- المستقبل: كل الناس لأن الإسلام رسالة عالمية قال تعالى " وما أرسلناك إلا كافة للناس بشيرا و نذيرا ، ولكن أكثر الناس لا يعلمون " .
- الاستجابة: قبول الرسالة أو رفضها "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلوات و أمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" .
- التأثير: تحقيق هدف الإتصال، تغيير المعلومات، الإتجاهات والسلوك " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف و تنهون عن المنكر و تؤمنون بالله " .

<sup>1</sup>- إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، المرجع السابق، ص71،70.



- شكل رقم (13): يمثل نموذج الإسلامي للإتصالات<sup>1</sup>.



(6)- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال:

- هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الإتصال نذكر منها ما يلي:

(أ)- مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة

كبيرة بعملية الإتصال التي تتم داخل التنظيم وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الإتصال التنظيمي :

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.

- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

- وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا

في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على

أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل

<sup>1</sup> - إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، المرجع السابق، ص72.

، كما إرتبطت هذه النظرة بالمعلومات و التقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

(ب)- **زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:** ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية عن طريق البرامج التدريبية، ويرتفع مستوى التدريب كما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

(ج)- **إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات:** من أهداف عملية تسيير الإتصالات و تبسيطها و تقصير قنواتها مايلي :

● اختصار الوقت والجهد.

● زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.

● تبادل المعلومات.

● تقصير خطوط الاتصال<sup>1</sup>.

**ثانيا :تعريف الاتصال الرسمي**

**(1)- تعريف الاتصال الرسمي:**

- يعرفه معجم المصطلحات الإعلامية: بأن الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير التي توجد في كل منظمة إنسانية، ما يعرف بشبكة الإتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة ، و التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية التي يتضمنها الهيكل<sup>2</sup>.

- يعرف قاموس علم الاجتماع: بأنه جماعة منظمة على مستوى علي تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرررة رسميا ونسق الأدوار المحددة.

- أما عبد الباسط محمد حسن: فيعطي تعريفا مقاربا لتعريف قاموس علم الاجتماع وإن

كان أكثر دقة منه، فيرى أن الاتصال الرسمي يتكون من مجموعة من المستويات التنظيمية وتتمثل في المديرين والفنيين والمشرفين والعمال، والذين يخضعون إلى مجموعة

<sup>1</sup> - بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، المرجع السابق، 37،38.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال، ط 1، دار الإيمان، القاهرة، 1999، ص62.

من التعليمات واللوائح ويشمل على السياسات والقواعد التي تحدد العلاقة بين الفرد و غيره من الأفراد .

- أما محمد علي محمد: فيذهب إلى أن الإتصال الرسمي هو نسق القواعد و الأهداف التي تحدد أنماط السلوك والأدوار وفقا لنمط مقرر رسميا ويرتكز على تقسيم العمل و تفويض السلطة و قنوات الإتصال و التنسيق<sup>1</sup>.

- ويعرفه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة: بأنه العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض، أو بين مدير الإدارة والعاملين، لذلك فالإتصال الرسمي يتمثل في صور القواعد الرسمية التي تحدد العلاقة بين المديرين و المشرفين و العمال بصورة واضحة ودقيقة و يأخذ الإتصال الرسمي أنماط و أشكالاً رسمية مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي للنسق<sup>2</sup>.

- حيث يتم العمل وفقا للهيكل التنظيمي، الذي يحدد السلطة والمسؤوليات و تقسم العمل والعلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما ومنه، الإتصال الرسمي هو الإتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمؤسسة، ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة، و العلاقات بصورة خاصة.

- يلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر الشبكات هذا النوع من الإتصال إذ تتضمن:

- 1- البيانات والحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف.
- 2- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.
- 3- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأهداف.

4- مادة حافزة وعاطفية، نذكر منها مشاعر التأييد أو التقرير أو الرفض.

- ويكون الإتصال الرسمي مؤثرا بالدرجة التي يكون فيها مقبولا لدى جميع الموظفين و والذي بدوره يتوقف على مدى التفاهم والولاء والعداء وعدم الاستلطاف والمعارضة و غيرها .

<sup>1</sup> - حسان الحيلالي، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق ، ص 17، 18.  
<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، أساس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب الزائر ، 1992، ص 145.

- يحدث هذا النوع من الإتصال عن طريق الموائيق والمذكرات والاجتماعات الرسمية والمنشورات والتقارير والأوامر المكتوبة والخطابات<sup>1</sup>.

### (2)- أنواع الإتصال الرسمي:

- يخضع الإتصال داخل المؤسسة عادة، إلى البناء التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات أو تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية على جميع المستويات، فهو بذلك مرهون بالهيكل التنظيمي الرسمي.

- ويعتبر أهم الأدوار التي تحددتها خريطة التنظيم الرسمي في أو للمؤسسة بذلك يكون الإتصال الرسمي مؤثرا بالدرجة التي يكون فيها مقبولا على جميع المستويات<sup>2</sup>.

- ويصنف الباحثون هذه الإتصالات في ثلاثة أنماط هي:

(أ)- **الإتصال الهابط (النازل):** أكثر الأنواع الإتصال شيوعا في تنظيمات العمل، فهو

الإتصال الذي يصدر عن المشرفين والمسؤولين في أعلى مستوى من التنظيم إلى الأفراد والجماعات في مستوى أدنى كما يعتبر انسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- ويتكون هذا الإتصال من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالعمليات الوظيفية و الإعلامية منها تعليمات الوظيفة تبرير المعلومات والرد عليها.

- ويصنف كل من كارتر وكوهن المحددات المستعملة في هذا النوع من الإتصال إلى :

- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهارات عن آراء العمل.

- معلومات حول المؤسسة وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح بالمؤسسة.

- معلومات مهمة لتحقيق فهم المهنة وعلاقتها بمهام منظمة أخرى.

- التغذية العكسية الخاصة بأداء المرؤوسين<sup>3</sup>.

- يلعب هذا النوع من الإتصال دورا هاما في إنجاز العمل، ووضع برنامج تقومي لأداء

المرؤوسين، مما يساعد على تفادي الأخطاء وتصحيحها فبإختلاله لا تنفذ الخطط الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - صالح خليل أبو صعب، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق ، 1999، ص54، 51.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الإتصالات والرأي العام، المرجع السابق، ص 76.

<sup>3</sup> - صالح خليل أبو صعب، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، المرجع السابق ص 59، 56.

- شكل رقم (14): يمثل الإتصال النازل<sup>1</sup>.



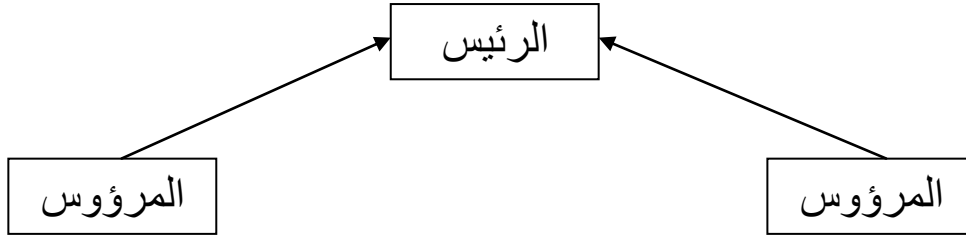
(ب)- الإتصال الصاعد: هو الذي يصدر عن المنفذين والعمال المتواجدين بأدنى السلم الإداري ، يتمثل في الرسائل الصاعدة من المستخدمين إلى رؤسائهم التي تقتصر في غالب الأحيان على تقديم الشكاوي والتقارير العامة والطلبات التي تحتوي على إنشغالات العمال و إهتمامهم .

- كما حدد كل من كارتر وكوهن في هذا النوع بعض الاقتراحات المتعلقة بميدان العمل حول حول<sup>2</sup> :

- ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله، وكيف يمكن أن يعمل.
  - ما يريد الشخص قوله حول الممارسات والنشاطات المؤسسة وسياستها.
  - ما يريد الشخص قوله حول أدواته ومشاكله، إضافة إلى المشاكل الأخرى.
- في بعض الأحيان الاتصالات الصاعدة تفقد بعض الشيء من قيمتها، وهذا راجع لإصطدامها بمجموعة من الإجراءات والعوائق، كالتعديل في مضمونها وتحريفها نهائياً، مما يؤخر وصولها للمسؤولين.

<sup>1</sup> - شكل رقم (14): إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، المرجع السابق، ص 135.  
<sup>2</sup> - بوفحلة عيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 38 .

- الشكل رقم (15): يمثل الإتصال الصاعد<sup>1</sup>.



(ج)- **الإتصال الأفقي:** يتم هذا الإتصال بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل المنتمين إلى نفس المناصب في التنظيمي الرسمي للمؤسسة، ولذلك فإن المعلومات تأخذ إتجاها أفقيا و ليس من الأعلى أو من الأسفل إن هذا النوع من الإتصال ، يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح و الدوائر الإدارية و الإنتاجية<sup>2</sup> .

- يمكن هذا الإتصال زملاء العمل من الحصول على معلومات وبيانات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال العمودي، كما يؤدي غالبا إلى نشوء علاقات صداقة بين أفراد العمل ، فضرورة إعلام الموظف رئيسه بأهم نتائج الإتصال الأفقي محل الإتصال الصاعد في حالة إتخاذ القرار، أو رفض الخلافات و النزاعات دون تدخل الإدارة<sup>3</sup>.

الشكل رقم (16): يمثل الإتصال الأفقي<sup>4</sup>.



<sup>1</sup> - شكل رقم (15): إبراهيم أبوا عرقوب ، الإتصال الإنساني و دولره في التفاعل الإجتماعي ، مرجع سابق ،ص136.

<sup>2</sup> - بوفلطة عياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، المرجع السابق،ص39.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان عربي، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص 22 .

<sup>4</sup> - شكل رقم (16): عنبر إبراهيم شلال، إدارة التوزيع والاتصالات، ط 1، دار الثقافة، عمان، 2011، ص105.

### (3)- أهداف الإتصال الرسمي:

- إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة إعلامية.
- تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية وتحسين المرافق والاتجاهات للأفراد.
- يكفل الإنجاز والرضا عن الأعمال.
- تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.
- يسهل انسياب المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجاتها.
- الإخبار والإعلام والإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء والإقناع.
- تقديم أفكار جديدة وإقناع الناس.
- مساعدة المؤسسة الإعلامية للقيام بأعمالهم وتقسيم العمل.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات اللازمة داخل المؤسسة الإعلامية.
- توفير مناخ إيجابي داخل المؤسسة الإعلامية.
- ربط الدوائر مع بعضها البعض.
- تحقيق التواصل بين العاملين داخل المؤسسة الإعلامية.
- تدعيم التواصل داخل المؤسسة الإعلامية.
- تدعيم النظام الاجتماعي الداخلي<sup>1</sup>.

### (4)- وسائل الإتصال الرسمي :

(أ)- وسائل الإتصال الشفهي: ومنها الإتصال المباشر، الذي يتم دون استخدام أداة وسطية وعادة ما يكون ذو إتجاهين وآخر غير مباشر، يتم فيه استخدام وسائل وسطية يستند على قنوات الإتصال الشفهي المباشر ومنها.

- الإستشارة: لا يخلو سير العمل في المؤسسة في بعض المعوقات والمشكلات التي تؤثر بدورها على نتائج العمل وقد تكون هذه المشكلات مادية أو إجتماعية أو نفسية أو فنية ، مما يدفع المؤسسة الاجتماعية، الإستعانة ببعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل مثل هذه المشكلات الرسمية.

<sup>1</sup> - أبري ويلسون، اتجاهات جديدة في السوق، دار الدولية، مصر، 1996، ص61.

- **المقابلات:** تعتبر إحدى وسائل الإتصال المباشر، وفي حديثنا عن المقابلة تهدف إلى تبادل المعلومات أو معالجة ما أُر, المساهمة في تحقيق الضغوط النفسية في مجال العمل، وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه، ومن أهم أنواع المقابلات الشائع إستخدامها.

- مقابلات إعلامية.

- مقابلات التدريب.

- مقابلات الوظيف.

- مقابلات إستشارية.

وغيرها من المقابلات<sup>1</sup>.

(ب)- **وسائل كتابية:** نجد هذا النوع من الإتصال في الغالب في حالة اتصال الرئيس بالمرؤوسين، ويقل في حالة اتصال المرؤوسين وذلك لأنهم يتردون عن ذكر المعلومات التي قد تسبب حرجا للرئيس ويمكن حصر طرفه في:

- **البرقيات:** تسمح بإعلان العمال بالنتائج الجديدة، أو إعلانهم بعملية خاصة أو شرح وضع معين في حالة صعوبة أو, رفض بعض الإشاعات وتعتبر البرقيات من الوسائل الأساسية في العمل الإداري ومن مميزاتها الأساسية .

- أنها مكتوبة ومسجلة بشكل وثيقة قابلة للحفظ.

- **المراسلات:** وهي الرسائل الموجهة للعمال، حيث يتصل مدير المؤسسة أو رئيس قسم بعماله عن طريق الرسائل، ويتنوع مضمون الرسائل من المعلومات الخاصة بكيفية تسيير العمال في المؤسسات.

- **المذكرات:** وسيلة اتصالية منتظمة، تقدم معلومات عن القرارات والأوامر الإدارية الإجراءات المتخذة بعد إجتماع معين وتكون على شكل:

- مذكرة عرض موضوع للرئيس المباشر

- مذكرة تحويل الموضوع للجهة المختصة

- مذكرة البحث<sup>2</sup>.

1 - سعيد ياسر عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، المرجع السابق، ص 58.  
2 - زكري بوغرابيية، محمد رضا جبارة، الإتصال الداخلي في المؤسسة الأمية، دراسة حالة وكالة الأنباء الجزائرية، 2000، ص74.



- **الإجتماعات والمؤتمرات:** تعتبر إحدى وسائل الإتصال الشفهي الرسمي، حيث يلقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والمعلومات.
- **اللجان:** لا تخرج عن كونها إحدى صور الإتصال الرسمي الشفهي، شأنها في ذلك شأن الاجتماعات واللقاءات، وتختلف في تشكيلها من حيث العدد والمهام باختلاف الغرض والمسؤوليات المستندة، وهناك ثلاثة أنواع من اللجان في المؤسسات وهي : لجان متخصصة، لجان قائمة، لجان مؤقتة<sup>1</sup>.
- **الندوات:** أحد وسائل الإتصال الرسمي الشفهي المباشر حيث يجتمع العاملون و الرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة<sup>2</sup>.
- **الكتيبات المطبوعة:** وهي من وسائل الإتصال المكتوبة، تلك الكتيبات المطبوعة التي تصدرها المنشآت على فترات متباعدة، وتحوي بيانات أكثر تفسيراً وتوسيعاً عن المنشأة وخدماتها ومنتجاتها وأسواقها وما تعرض في هذه الكتيبات بيانات أكثر تفضيلاً عن نوعية معينة من النشاط أو خدمة وتستخدم فيها الصور الفوتوغرافية سواء ملونة أو ذات الأبيض والأسود.
- **الملصقات الإدارية:** تسمح هذه الملصقات بتقديم بلاغات عاجلة في حالة عادية من مواضيع تخص المؤسسة أو مواضيع استشارية.
- **المجلات:** تصدر لفترة معينة، أسبوع أو أسبوعين وتختلف عن الجرائد اليومية في أنها ذات تخصص معين، وهي تعتبر مكلة للمعلومات الشفهية من خلال التوضيحات و الشروحات<sup>3</sup>.
- **التقارير:** تهدف إلى توصيل المعلومات عن طريق المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، ويكون ذلك بشكل كتابي.

<sup>1</sup> سعيد ياسر عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مرجع سابق، ص58.

<sup>2</sup> زكري بوغرابيية، محمد رضا جبارة، الإتصال الداخلي في المؤسسة الإعلامي، مرجع سابق، ص63.

<sup>3</sup> - أحمد محمد مصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات القرارات، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص45.

- الأدلة الإرشادية: تمثل نوعاً من المطبوعات أو الرسائل المطبوعة أو المقروءة التي تعدها العلاقات العامة في المنشآت الصناعية و الخدماتية، ولذلك المنشآت الحكومية و تتضمن بيانات واضحة ترشد الموظف أو المستهلك عن كيفية التعامل مع المؤسسة و الإجراءات التي تتخذ معه والأوراق التي يجب أن يستوفيهها عند التعامل<sup>1</sup>.

### (5)- عوائق الإتصال الرسمي:

- ليس كما أرسلت الرسالة، تكلم بالنجاح، بمعنى أن الإتصال تعترضه عوائق، لهذا صنف عوائق وصعوبات الإتصال داخل التنظيم إلى أربعة أقسام حسب طبيعتها  
THAYER.

(أ)- عوائق شخصية: كإنتشار الاتجاهات السلبية بين أفراد اتجاه المؤسسة، كان يميل الفرد إلى اختيار المعلومات التي يسلمها ويعيها، بينما يهمل تلك التي لا تثير إنتباهه ، وهذا ما يؤثر على طبيعة الإتصال الرسمي ومدى فعاليته، فضلاً عن عوائق أخرى تتمثل في عدم تكافؤ الأفراد في قدرتهم على الإتصال<sup>2</sup>.

(ب)- عوائق تنظيمية: قد تكون عوائق الإتصال الرسمي داخل المؤسسة عوائق تنظيمية يمكن حصرها في ما يلي:

- اختلاف المكانة: الاختلاف في المستويات الثقافية من شأنه مثلاً، يعيق العملية الإتصالية ، كخوف العامل من رئيسه أو عدم فهمه لأوامره نتيجة عوامل نفسية أو إجتماعية.
- سلم الإتصال: صعوبة الإتصال تزداد بزيادة البعد بين المرسل والمستقبل، فقد يصعب على العامل الحصول على التوجيهات اللازمة من قبل المدير.
- حجم الجماعة: إن صغر الجماعة يؤدي إلى العناية كالأستفسارات وسهولة إستقبالها والرد عليها، والعكس يحدث في حالة كبر الجماعة.
- مكان المستقبل: كوجود العامل بعيداً عن المصدر الذي تصدر منه الرسالة الإتصالية له أثر سلبي على استيعاب المعلومات، فمثلاً وجود العامل في ورشة يصب عليه استيعاب فحوى الرسالة، بقدر ما يفهمها عامل آخر يشتغل بمركز إدارة نفس الشركة.

<sup>1</sup> - عبد الرحيم، مقالات الرأي الأصيل في الإدارة والتنمية، ص19، 20.  
<sup>2</sup> - بوفلجة عياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، مرجع سابق، ص40.

(ج)- عوائق تكنولوجية: لنقص القنوات الاتصالية وعدم تطورها أثر سلبي على فعالية التنظيم الرسمي داخل المؤسسات، فضلا عن لغة الإتصال التي أحيانا إلى عدم فهم نفس المعنى وتضارب المفاهيم والاتجاهات والمشاعر ومنه يلجئون إلى إستعمالها رموز غير كلامية<sup>1</sup>.

### (6)- صعوبات الإتصال الرسمي:

إن الإتصال الرسمي لا يخلو من النقائص أو مآخذ هذا النوع من الإتصالات يذكرها الدكتور محمود سليمان في نقاط أساسية:

- بطء عملية الإتصال لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات و إستقبالها .

- انعدام المرونة الكافية داخل الإتصال نظرا للتعقيد الشديد لخطوط الإتصالات الرسمية .

- احتمال تشويه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها نظرا لتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها<sup>2</sup>.

### (7)- نظام الإتصالات الرسمية:

- توجد نظريات للاتصالات الرسمية هما:

(أ)- النظرة القديمة للاتصالات الرسمية: للإتصال الرسمي عدة مبادئ ينبغي عليها منها وحدة الأمر والمقصود بهذا المبدأ أن الأوامر يجب أن تنساب من أسفل التنظيم، وهذا المقصود يلفظ نظام الاتصالات الرسمية وعلى فإن نظام الاتصالات الرسمية يحدد:

- المستويات الإدارية داخل التنظيم وكذلك تدرجها.

- مقدار السلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى.

- الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات.

- نوعية المعلومات التي يتم تداولها في نطاق كل مستوى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحيم، مقالات الرأي الأصيل في إدارة والتنمية، المرجع السابق، ص39.

<sup>2</sup> - حسان جيلاني، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص80.

<sup>3</sup> - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في مؤسسات التربوية، ط 1، دار حامد، عمان ، 2007، ص295، 296 .

(ب)- النظرة الحديثة للاتصالات الرسمية: لكي يتم توفير اتصال رسمي مناسب داخل التنظيم يجب أن يتم تنظيمة بدقة في ضوء الهدف الذي ينبغي تحقيقه وعلى أساس سماحه بتدفق حر وطلاق للأفكار والمعلومات والمشاعر والاتجاهات في كل جوانب التنظيم ، وأن يأخذ في الاعتبار أبعاد الاتصال الصاعدة والهابطة و الأفقية و يجمع بينهما جميعا وأن تكون قنواته لجميع العاملين في المؤسسة ليعمل الجميع في التنظيم من خلال إطار المشاركة الجماعية في الإدارة وعلى جميع المستويات في مناخ عام جيد يساعد العاملين على التعبير عن أنفسهم ومشاعرهم وأفكارهم كاملة و لكي يكون نظام الاتصالات داخل المنظمة نظاما سليما، ينبغي أن يتضمن إلى أن نظام الاتصال الرسمي بمفهومه "Likert" الاعترافات السابقة حيث يشير " لايكيرت" القديم لا يصلح كمنطق لتحقيق الأهداف و يصفه عامة ، فإن الاتصالات الرسمية تتم بموضوعية وبالشخصية أي أن المرسل والمرسل إليه لا يدخل في اعتباره وزنا للعوامل الشخصية أو شبيهها و تتم في المؤسسات من خلال شبكات الإتصال<sup>1</sup>.

#### - الاتصال غير الرسمي :

- تعريف الاتصال غير الرسمي: هو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الإتصال غير الرسمي كأى مناسبة يجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم<sup>2</sup>.

- إن الاتصالات بمختلف أنواعها ومتضمناتها تؤثر وتتأثر ببعضها وإذا كان نظام الاتصالات الرسمية يركز على نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم فإن ذلك لا يخلو من نقائص أو مأخذ على هذا النوع من الإتصالات يذكرها الدكتور "محمود سليمان" في أربع نقاط أساسية هي<sup>3</sup>:

- بطئ عملية الاتصال لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات و إستقبالها.

-إنعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظرا للتعقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية.

<sup>1</sup>- نفس المرجع ،ص 296، 297.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية دار المناهج ، الأردن ،2013، ص262.

<sup>3</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق ، ص 80.

- الإقلال من الدافعية الذاتية للفرد لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات .
- احتمال تشويه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها نظرا لتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها .
- و نظرا لهذه الصعوبات التي تعترض مستويات الإتصال الرسمي فان العاملين لا يستطيعون التقيد بمستوى الاتصال الرسمي لذا ينشأ إتصال مواز له هو الإتصال غير الرسمي.
- الإتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي<sup>1</sup>.
- الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية و الإجتماعية بين العاملين داخل المنظمة<sup>2</sup>.
- الإتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه و هو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.
- فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظمية حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية، خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جمع قنوات الاتصالات الأخرى ومن هنا فان الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناء على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبب الترابط بين أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، جدار الكتاب العالمي، عمان، بدون سنة، ص34.

<sup>2</sup> - محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971، ص 157.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007، ص266.

- ويحدث هذا النوع من الإتصال خارج إطار قنوات الإتصال الرسمي ويمكن اعتباره هادفاً أو مساعداً للإتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالإتصال الهابط والصاعد يمكن توضيحه بالإتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الإتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو غير قصد<sup>1</sup>.

### - دوافع وجود الإتصال غير الرسمي:

يمتلك كل تنظيم هيكلًا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات في ظل عمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز بإستمرار في الأحوال العادية للقنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزاولة الإتصالات غير الرسمية:

(أ)- الحصول على معلومات إضافية:

كثير من العاملين ينضمون إلى جماعات العمل غير الرسمية من أجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الإتصال الرسمي وهذا لوجود اختناقات في مسارات الإتصال الرسمي بما يكسد الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود، لذلك يجب عدم كبت الإتصالات غير الرسمية.

### (ب)- تسهيل التفاعل الاجتماعي:

بما أن العمال يلتقون يوميًا في أماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود إتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم<sup>2</sup>.

فوجود الإتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتمامًا سطحيًا أو عرضيًا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتمامًا شخصيًا وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل عن وجود الإتصال غير الرسمي ويعمل على التعايش معه لصالح المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 105.

<sup>2</sup> - نفس مرجع، ص 186.

<sup>3</sup> - رضوان بلخيري، ساره جابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الجسور، الجزائر، 2013، ص 89.

### - أشكال الإتصال غير الرسمي:

يأخذ الإتصال غير الرسمي أشكال متعددة، وهو غالبا ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد ، بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية، وان كان غالبا ما يتم بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي، فأشكال الإتصال غير الرسمي، يمكن أن توجد في بعض حالات الإتصال الرسمي ومن الأشكال الأكثر شيوعا للإتصال غير الرسمي نذكر:

(أ)- **نموذج السلسلة:** في هذا النموذج يقتصر الإتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الإتصال حيث يتيح لكل طرف أن يتصل بطرف سابق له وآخر لاحق له ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث<sup>1</sup>.

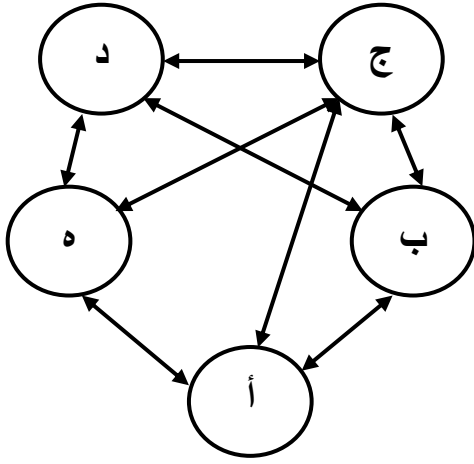
(ب)- **نموذج العنقود:** وهو شكل من أشكال الإتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز بوجود طرف مركزي يتولى الإتصال بمجموعة من الأطراف مع افتراض أن لكل طرف منها سيتولى الإتصال بأفراد أخرى معروفة و محددة مسبقا بحيث تنتشر المعلومات إلى الجميع .

(ج)- **الإدارة بالتجوال:** هو أسلوب يقدم على أساس تجوال المدير في المنظمة ويتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمائية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة و احتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية<sup>2</sup>.

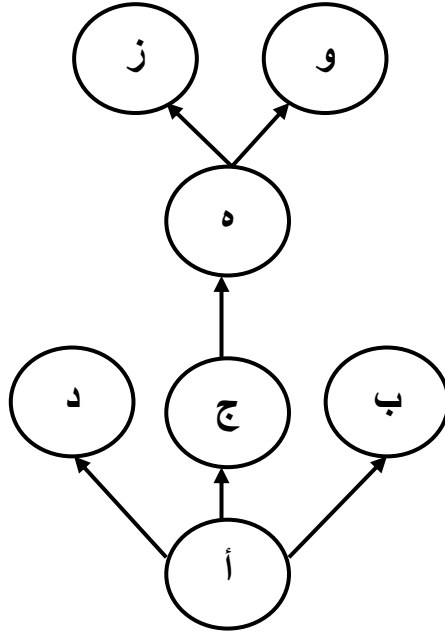
(د) - **نموذج الإتصال في جميع الاتجاهات:** حيث يتيح لكل طرف في المجموعة الإتصال بجميع الأطراف دون قيود وفي نفس الوقت ومن أمثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين أعضاء الإدارة أو القسم الواحد أو فرق العمل المتكاملة حيث يتم تبادل الحديث مثلا قبل بداية الاجتماع أو في نهايته بين الأعضاء إما لتوضيح بعض المعلومات بينهم تخض المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلا.

<sup>1</sup> - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013 ، ص283 .  
<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل ، عمان، ط1، 2008 ، ص28.

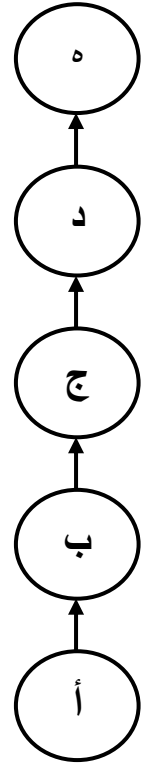
- الشكل رقم (1) : يمثل أشكال الإتصال غير الرسمي<sup>1</sup>.



- شكل جميع  
الإتجاهات .



- شكل العنقود .



- شكل السلسلة .

### - خصائص الإتصال غير الرسمي:

- الإتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات لتنظيم دون قيود.
- الإتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية.
- الإتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارجه.
- يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي.
- يتم غالبا بشكل شفهي.
- عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الإتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا.

<sup>1</sup> - شكل رقم (1) : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، مرجع سابق، ص 282 .



- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.
- الحركة و التغيير نظراً لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أطراف الإتصال الرسمية في كثير من المواقف.
- يمتاز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات و البيانات بين أفراد التنظيم.
- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد<sup>1</sup>.

### خلاصة :

إن الإتصال أساس كل تنظيم ناجح فهو يساعد في معرفة ونشر المعلومات و الأفكار و يعتبر عملية أساسية في المؤسسة والقدرة على الإتصال، ضرورة لمساعدة كل عامل على انجاز المسؤوليات، بالإضافة الى ان يتيح الفرصة للجميع للتعبير عن أفكارهم و آرائهم و عليه فإن الإتصال الرسمي ضروري للاستمرار وبقاء أي مؤسسة و ضروري لتوصيل المعلومات التي تنص عليها القرارات.

<sup>1</sup> - حربي محمد منير، سحر محمد وهبي، مداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر ، القاهرة ، 1992 ، ص19 .

# الفصل الثاني

الفصل الثاني : التنظيم الإداري و الفعالية التنظيمية.

- تمهيد.
- التنظيم الإداري .
- تعريف التنظيم الإداري.
- أنماط التنظيم الإداري .
- خطوات و مراحل التنظيم الإداري.
- دور التنظيم الإداري.
- خصائص التنظيم الإداري.
- مبادئ التنظيم الإداري .
- علاقات التنظيم الإداري.
- رابعا: الفعالية التنظيمية .
- تعريف الفعالية التنظيمية .
- أهمية الفعالية التنظيمية.
- خصائص الفعالية التنظيمية .
- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
- عناصر و مؤشرات الفعالية التنظيمية.
- مقاييس الفعالية التنظيمية.
- خلاصة.

### - تمهيد:

تسعى جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها إلى تحقيق استقرارها وتطورها خاصة في ظل المنافسة العالمية التي تشهدها هذه المؤسسات، وذلك من خلال أدائها و تحقيق فعاليتها التنظيمية.

وهذا ما دفع الكثير من الباحثين والمختصين في العديد من الحقول العلمية إلى الإهتمام بدراسته موضوع الفعالية التنظيمية، باعتبارها انعكاسا لقدرة الإدارة المنظمة في التفاعل مع المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تواجهها، لذلك نحاول في هذا الإطار التعرف على مفهوم الفعالية التنظيمية، أهميتها، خصائصها، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، أبعادها ومقاييسها في المؤسسة.

بالإضافة إلى التنظيم الإداري مفهومه، أنماطه، خطواته ومراحله، كذلك دوره، خصائصه وأخيرا أركانه.

### أولا : التنظيم الإداري

**1)- مفهوم التنظيم:** يقال في اللغة العربية ( نظم الأشياء، نظمها ) أي ألفها ومنها بعضها إلى بعض ويقال ( نظمته ) فإنتظم أي تألف وأنسق، والنظم ما تناسقت أجزاءه على نسق واحد.

يعني أن تشكل الأجزاء في صورة كل Organize وفي اللغة الإنجليزية نجد أن الفعل منظم متكامل ، فالتنظيم هو الطريقة التي يمكن بها تكوين شيء يتركب من عناصر متصلة لكل منها هدف خاص، هذا الهدف الخاص يسعى لتحقيق الهدف العام الذي تسعى إليه المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2)- مفهوم التنظيم الإداري:

- يعرف التنظيم الإداري بأنه: تنظيم للفنون البشرية بقصد تعاونها في العمل مع منع الصلاحيات السابقة لتنفيذه عملية تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال ترتيب الخطة في مجموعات يمكنها إسنادها لأفراد.

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق ) ط1 ، دار المسيرة، عمان، 2008، ص220.

- مهمة أساسية من مهام المدير من خلال موقعه في الهيكل التنظيمي وتفويض السلطة و تحديد قنوات علاقات العمل التي تساعد في تحقيق الأهداف.
- مهمة أساسية من مهام المدير من خلال موقعه في الهيكل التنظيمي وتفويض السلطة وتحديد قنوات علاقات العمل التي تساعد في تحقيق الأهداف.
- عملية تجهيز وإعداد مسبق للقوى والعوامل الرئيسية التي تتضمنها الخطة.
- طريقة يسير بمقتضاها النظام التنفيذي داخل المنظمة بقصد تحقيق الأهداف ونجاح كافة الوظائف والأعمال الإدارية التي تحددها القوانين واللوائح.
- منظومة بنائية متناسقة من مجموعة وظائف مستريحة وإجراءات متكاملة ونشاطات تعاونية وسلطات واختصاصات محددة لتحقيق أهداف المنظمة وربط وحداتها بشبكة اتصالات فعالة<sup>1</sup>.

### 3- أنماط التنظيم الإداري:

تختلف أنماط التنظيم حسب أغراضه وأشكاله وأساليبه ونحرص بعض هذه الأنماط على النحو الآتي:

- أ- **النمط الرسمي:** ويقصد به ذلك البناء الهندسي لهيكل التنظيم الإداري والذي يصمم على أساس تحديد التخصصات وتعيين السلطات وبيان المسؤوليات وتدرج المستويات وإقامة العلاقات الرسمية بين شاغلي تلك المستويات وما يستلزم من وسائل للإتصالات وإقامة مثل هذا البناء يجب إتباع الخطوات الآتية.
- تحديد الأهداف المزمع تحقيقها من بناء الهيكل التنظيمي.
- تحديد وتحليل الأعمال والأنشطة اللازم القيام بها لتحقيق هذه الأهداف.
- تقسيم هذه الأعمال والأنشطة في مجموعات متشابهة أو متجانسة وذلك بتطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.
- إسناد كل قسم أو كل مجموعة متشابهة أو متجانسة من الأعمال والأنشطة السابقة إلى وحدة إدارية معينة على أن تحدد درجة السلطة والمسؤولية المتعلقة بها كل من هذه الوحدات والتي تكون متدرجة فيها بينها مسميات مختلفة مثل: أقسام، إدارة، صالح، فروع.

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 225، 226.

- تحديد وسائل الاتصال بين هذه الوحدات وكذلك مختلف العلاقات الرسمية التي تربط بين شاغليها من الموظفين أو العمال.

- تحديد طرق وإجراءات العمل التي يجب إتباعها للقيام بالمهام الموكلة إليها والتي ترمي ورائها تحقيق أهدافها.

فالتنظيم الرسمي ينتمي إذن بوضع خريطة تنظيمية دقيقة توضح بناء أو هيكل التنظيم أي التشكيل القانوني للمنظمة الإدارية والذي يتسم بالصفة الشرعية بما يتضمنه من خطوط للسلطة وقنوات للاتصال وتوزيع المسؤوليات وتجميع للتخصصات الوظيفية و الفنية في وحدات إدارية معينة وأسس الاستخدام الأمثل لكل فرد من تلك الوحدات <sup>1</sup>.

**ب)- النمط الغير الرسمي:** على عكس النمط أو التنظيم الرسمي لا ينشأ النمط أو التنظيم غير الرسمي بقرار أو بشريع من السلطة المختصة كما أنه لا يظهر على الخريطة التنظيمية وإنما في الواقع استجابة للحاجة الاجتماعية أي أنه ينشأ كظاهرة إجتماعية لصيقة بالإنسان، فالإنسان كما هو معروف مخلوق اجتماعي لا يستطيع العيش في عزل وإنما يسعى دائما إلى التجمع والارتباط مع الآخرين وهذا ما تتيحه له بيئة العمل إذ سرعان ما يرتبط بزملاء له في تلك البيئة مكنًا معهم صداقات ومشاركًا إياهم كثيرا من الاهتمامات، الأمر الذي ينتهي بهم إلى تشكيل جماعات أن كما تسمى شلل بكسر الشين بحيث يضم كل جماعة من تلك الجماعات إطار اجتماعي واحد وصح لها بالتالي خصائص مميزة تدور حول ما يحمي أفرادها من تفاهم وتعاطف وود وما يصاحبهم من آمال وأهداف وما يوجههم من عادات وقيم.

وذلك أن هؤلاء الأفراد إنما يعملون بحكم تواجدهم في مكان واحد وإحتكاكهم اليومي في مجال العمل وكذلك بحكم انتمائهم إلى مهنة واحدة مع وجود مصالح شخصية وإهتمامات متبادلة على خلق و تنمية كثير من نماذج السلوك والتصرفات التي تحكم العلاقات الخاصة فيما بينهم بحيث تصبح هذه النماذج بمثابة الدستور الاجتماعي لتلك الجماعات بل وقد يصل بها الأمر في النهاية إلى أن تصبح قواعد راسخة للعمل و أصولا مرعية بين العاملين مثلها مثل القواعد والأصول الرسمية.

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، مرجع نفسه، ص 227 ، 228.

يمكن القول أن النمط أو التنظيم غير الرسمي، إنما يهتم أساساً بالاعتبارات و العوامل والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وسلوكهم فالتنظيم غير الرسمي ينشأ إذن نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المنظمة. هذا الدور يرتب في الواقع أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في تصرفاتهم.

و خلاصة ما تقدم أنه يوجد في التنظيم الإداري نوعان أو نمطان من السلوك إحداهما رسمي يستند إلى السلطة داخل التنظيم، والآخر غير رسمي يستند على اعتبارات إجتماعية أو إنسانية تقع خارج إطار السلطة<sup>1</sup>.

### 4.- خطوات ومراحل التنظيم الإداري:

#### أ.- خطوات التنظيم الإداري:

- تعكس عملية التنظيم أهداف المنظمة وكذا عملية التنظيم يجب أن تكون عملية مخططة حيث تبدأ عملية التنظيم بتحديد الأهداف ولا يمكن وضع تنظيم إلا إذا كانت هناك أهداف واضحة و تمر عملية التنظيم بالمراحل و الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة وأهدافها الفرعية إذا من شأن التحديد معرفة الاحتياجات التنظيمية ومن ثم اختيار الهيكل المناسب.

- **الخطوة الثانية:** تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والأعمال التي تؤدي إليها وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها.

- **الخطوة الثالثة:** تحليل وقياس الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ونشاطها لوضعها في الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي ولفحص مدى استقرارها وتجانسها.

- **الخطوة الرابعة:** تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية) في ضوء الموارد البشرية.

- **الخطوة الخامسة:** توزيع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية على الوحدات والتقسيمات الإدارية التنظيمية بحيث يتم ترتيب الوظائف في مستويات إدارية متدرجة وتحديد

إختصاص وسلطات ومسؤوليات كل منهما، ووصف كل وظيفة وتصنيفها وترتيبها

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 234، 235.

وإسناد كل منها إلى العامل أو الفرد الذي تتوفر فيه شروط شغلها.

- **الخطوة السادسة:** تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

- **الخطوة السابعة:** تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة لا بد من إيجاد التنسيق بينهما من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر<sup>1</sup>.

- **الخطوة الثامنة:** إختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية إختيار الأفراد لشغل الوثائق الموجودة في الهيكل ولا بد أن يكون الإختيار قائم على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **الخطوة التاسعة:** رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية التي توضح حجم الهيكل التنظيمي وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

- **الخطوة العاشرة:** إعداد الدليل التنظيمي في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن إسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياستها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية وإجراءاتها.

- **الخطوة الحادية عشر:** وتتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك<sup>2</sup>.

### (ب)- مراحل التنظيم الإداري:

عدة مراحل تمر فيها التنظيمات مع مرور الزمن تختلف Larry Griner قد حدد لاري جرينر كل مرحلة منها سلوكيات العمل هذه المراحل هي:

- **مرحلة الإبداع:** تتميز هذه المرحلة الأولى بإبداع المؤسسين وقدرتهم على تطوير السلع وتوسيع الأسواق ويقسم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة بالبساطة ونمط علاقات غير رسمي في الاتصالات وبالذور المركزي للمدير أو المالك ومع تطور

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 240، 241.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 242.



التنظيم وزيادة الحجم يصبح من الصعب على المدير أن يستمر في الإشراف المركزي ، وفي الاعتماد على العلاقات غير الرسمية وتصبح هناك مشكلة تستلزم إدارة مهنية وإتباع أساليب وتقنيات أكثر ملائمة.

**- مرحلة التوجيه:** تتسم هذه المرحلة الثانية بتطور أنظمة العمل الأولى حيث تتخذ الاتصالات وآلية نمط اتخاذ القرارات الصفة الرسمية والبيروقراطية حيث يتم تقسيم العمل ومراعاة التخصص في ذلك ويرافق هذا التحول في طرق العمل وظهور أزمة تتمثل في مشاعر الإحباط عند المستويات الإدارية الوسطى، التي تبدأ بالبحث عن وسائل لزيادة نفوذها وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي تتصل بمجالها ويلغي ذلك التغيير معارضة من الإدارة ويتم حل هذه الأزمة المتمثلة بالبحث عن الإستقلالية عن طريق الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

**- مرحلة التفويض:** تتسم هذه المرحلة بدرجة كبيرة من لرسمية تتمثل بوجود تقنين للقواعد والإجراءات والسياسات والنماذج والأدلة التنظيمية بحيث لا يعود هناك ضرورة للمراجعة المستمرة من العامل أو الموظف لرئيسه المباشر إن يصبح بإمكانه التصرف بسرعة في الأمور الروتينية وتقوم الإدارة العليا بتفويض المستويات الإشرافية ببعض الصلاحيات حتى تتفرغ الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي ويتم من أجل ذلك تطوير أنظمة رقابة داخلية للإشراف على قرارات المستويات الإدارية الإشرافية عن بعد ويؤدي ذلك إلى خلق أزمة رقابة تتمثل في التعارض بين نزعة المستويات الإدارية الإشرافية وبين تخوف الإدارة العليا من هذه النزعة.

**- مرحلة التنسيق:** يترافق مع زيادة حجم التنظيم وتطوره على المستوى الأفقي جغرافيا ووظائفا وعلى المستوى العمودي بزيادة عدد المستويات الإدارية وظهور صعوبات في التنسيق والرقابة ولذلك ترغب الإدارة بهيكل أقل تعقيدا وذلك لضمان أقصى درجة من الرقابة ودرجة مقبولة من الفعالية التنظيمية ويتم حل مشكل الحاجة للرقابة المركزية دون التدخل المباشر من الإدارة العليا عن طريق إنشاء وحدات إستشارية، تتولى مهمات المرجعية والتقييم والرقابة على الوحدات التقليدية ويردي ذلك إلى ظهور صراعات بين هذه الوحدات الإستشارية من كثرة القواعد و

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 243.

والإجراءات وآليات الرقابة<sup>1</sup>.

- **مرحلة التعاون:** يتم في هذه المرحلة تطوير آليات جديدة للتعامل مع مشكلة الروتين من خلال إقامة العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم وتحث آليات الثقافة التنظيمية دورا بديلا للسلطة الرئاسية إذ يتم تشكيل جماعات عمل لأداء المهام وحل المشاكل و يصبح للتنظيم أكثر ديناميكية وحيوية.

- **مرحلة الضعف التنظيمي:** كما أن هناك فرصا لنمو وتوسع التنظيمات فإن هناك أيضا مراحل تضعف فيها التنظيمات ويترتب عن ذلك الاتجاه قيام التنظيم بعدة إجراءات تشمل عملية إعادة التنظيم<sup>2</sup>.

### (5)- دور التنظيم الإداري:

- للتنظيم الإداري أدوار عديدة ومتعددة منها:
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح حيث إن كل عضو في التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه ومرؤوسيه.
- يساعد التنظيم في توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة.
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات من خلال التنظيم الفعال.
- عندما يوجد التنظيم فإن كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله.
- يساعد التنظيم على تدفق العمل وتسلسله حيث يزود العاملين بالإرشادات الخاصة بأداء العمل وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.
- الإستغلال الكفء للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها و تحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم بين الإدارات و الأقسام .
- تحديد العلاقات بين العاملين ودور كل منهم بوضوح وتحديد خطوات السلطة و دورها و إحتياجاتها وبالتالي ضمان سلامة العلاقات الإدارية بينهما مما يؤدي إلى خلق الجو الملائم للملائم للعمل واستقرار العاملين في المنظمة.
- نقل القرار وكذلك المعلومات والصلاحيات من خلال قنوات جيدة للاتصال مما يسهل عملية التواصل بين الأفراد ومجموعات العمل والتنسيق بينهما لتحقيق الأهداف المشتركة .

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص244.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص245، 246 .

- توفير الجهد والوقت من خلال تثبيت الإجراءات القياسية في العمل وتحديد معايير الإنجاز المطلوب في أدائه.

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي لإستناده إلى أسس موضوعية بعيدا عن العوامل الشخصية وبما يمنع الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتوزيعه وتحديد أهميته<sup>1</sup>.

### (6)- أركان التنظيم:

للتنظيم ركنين أساسيين هما:

(أ)- **المسؤولية:** تعرف بأنها التعهد والالتزام أي التعهد بالقيام بالواجبات وبأعمال و مهام محددة ويلاحظ أن عدم أداء الأعمال أو المهام يؤدي بالضرورة إلى عدم تحقيق الأهداف التي خطط العمل في ضوءها ونظم، زمن ثم إرتببت المسؤولية بتحقيق الأهداف و يعني مما تقدم أن من يشغل وظيفة ما يعتبر بمجرد شغله لهذه الوظيفة مسؤولا أمام رئيسه الأعلى عن القيام بواجبات هذه الوظيفة وملتزم بها.

- وقد تنتهي المسؤولية بانتهاء العمل المؤدى وقد تكون تعهدا مستمرا من المرووس إتجاه رؤسائه وعلى أية حال فإن عدم الالتزام بالمسؤولية يعرض الشخص للمساءلة أو المحاسبة عن التعهدات والالتزامات الناتجة عن السلطة الممنوحة.

(ب)- **السلطة:** من جهة أخرى هناك ارتباطا قويا بين المسؤولية والسلطة إذ أنه ليس معقولا أن يكلف شخص بعمل ومهام محددة ويحاسب على مسؤوليته عند هذا العمل و تلك المهام دون أن يمنح السلطات التي تجعله قادرا على تخطيطه وتنظيمه وتنفيذه ومتابعته إلى غير ذلك من عمليات إدارية ولذلك يقال إن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية.

- معنى هذا أنه لا مسؤولية بدون سلطة أي بدون حق في أداء العمل (حق) إصدار التعليمات والأوامر والنواهي المتصلة بإنجاز العمل وبالتالي فإن من لديه (سلطة) تكون لديه قوة تسيير العمل و(قوة) التصرف.

- وإذا كانت المسؤولية تتصاعد من أسفل إلى أعلى فإن السلطة تنشأ من أعلى وتنساب إلى أسفل فهي تتدفق من المستويات الأعلى في التنظيم إلى المستويات الأدنى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، المرجع السابق، ص 247، 248.

<sup>2</sup> - نفس مرجع، ص 249.

### (7)- خصائص التنظيم الإداري:

- هناك عدة من المزايا التي تتحقق بالتنظيم الإداري لعل أهمها ما يلي:
- تحديد المسؤوليات والاختلافات حتى يعرف كل فرد في المؤسسة الواجبات المفروضة عليه القيام بها، ويعرف كذلك نوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- تحديد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، وبذلك تزداد كفاءة العمل ويقل احتمال ضياع الوقت.
- تحقيق التناسق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبذلك يقل احتمال التعارض و ضياع الوقت.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية<sup>1</sup>.

### (8)- مبادئ التنظيم الإداري:

- إن علماء الإدارة الأوائل قد تمكنوا من التوصل إلى وضع مبادئ يمكن الإستناد إليها في عملية التنظيم، هؤلاء العلماء رواد المدرسة الكلاسيكية (فايول، موني، رايلي، جوليك، أرويك، تايلور ) وهي كالتالي:
- (أ)- **مبدأ ضرورة التنظيم** : يجب تقسيم العمل على أفراد التنظيم وتحديد المسؤولية عن كل جزء من إعطاء كل فرد السلطات الملائمة للقيام بها اسند إليه من أعمال.
- (ب)- **مبدأ الهدف**: يجب أن يكون للمنظمة هدف أو أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها و إلا لا حاجة إلى وجود التنظيم.
- (ج)- **مبدأ التخصص**: يجب أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة، فإن ذلك يؤدي إلى زيارة مهارات وقدرات الفرد في أدائها وبالتالي تزداد الكفاية الإدارية.
- (د)- **مبدأ التنسيق**: أي تسوية الأمور بانتظام أو توحيد الجهود المشتركة أو الترتيب المنظم للجهد الجماعي
- (هـ)- **مبدأ السلطة**: أي أن السلطة تعني القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو وظيفية ما والتي يجب قبولها ليس فقط من الممارس للقدرة ولكن من قبل الذي تمارس عليهم أو الأعضاء المتأثرين بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006/2007، ص163.

<sup>2</sup> - محمد زواوي، المراسلات والتنظيم الإداري، موفم للنشر، الجزائر، 2003، ص71.

- (و)- مبدأ المسؤولية: المسؤولية هي المحاسبة على أداء الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظف بحكم كونه عضو في السلطة بصرف النظر عن رغباته الشخصية ، ولكي يستطيع الموظف أو الفرد القيام بهذه الواجبات يجب إعطائه السلطات الملائمة .
- (ي)- مبدأ وحدة الأمر: ويقصد بوحدة الأمر حصر سلطة الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد، بحيث يكون الفرد مسؤولاً عن توجيه العمل لمن يعملون تحت رئاسته، مروسيه<sup>1</sup>.
- (ز)- مبدأ تفويض السلطة: ويعني تفويض السلطة إعطاء الغير حق التصرف وإتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.
- (ر)- مبدأ نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف أن يشرف على أعمالهم بكفاية، والمعروف أن من واجبات المشرف أن يشرف على موظفيه ويوجه العمل.
- ط)- مبدأ إنقاص عدد درجات سلم الأمر أو مستويات السلطة أو مبدأ قصر خطة السلطة : - ويعني اختصار المراحل التي تمر بها الأوامر والتعليمات إلى أقل عدد ممكن ، و بمعنى آخر تقليل عدد المستويات الإدارية بين قمة التنظيم وقاعدته أي بين الرئيس الإداري و بين أصغر موظف في المنظمة<sup>2</sup>.
- (9)- علاقات التنظيم الإداري:
- تعد ممارسة السلطات الإدارية داخل هيكل التنظيم الإداري من العوامل التي يترتب عليها قيام أنواع متعددة من العلاقات الإدارية داخل هذا الهيكل وهذه العلاقات تشمل :
- (أ)- علاقات السلطة التنفيذية: والتي تقوم على أساس إصدار تعليمات واجبة التنفيذ و هي لذلك تسمى العلاقات الرأسية والرئاسية.
- (ب)- علاقات السلطة الاستشارية: التي تقوم على أساس إعطاء النصائح والإرشادات والتوجيهات مع ترك الأخذ بها واتخاذ القرار المناسب للجهة التي تلقت النصائح و الإرشادات.

1 - محمد الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص80.  
2 - بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع اسابق، ص 168.

(ج)- علاقات السلطة الوظيفية: تقوم على أساس إعطاء تعليمات متخصصة واجبة التنفيذ بتفويض محدد من الرئيس الأعلى.

- ويعتبر التفويض الذي تمنحه المستويات العليا الدنيا في التنظيم هو المصدر الحقيقي لكل هذه السلطات.

- وبالرغم من أن أعمال المنظمات الإدارية المختلفة تعد في الأصل أعمال تنفيذية إلا أن العلاقات الإدارية داخل الجهاز الإداري تتضمن السلطة الإستشارية في الوقت ذاته<sup>1</sup>.

### ثانيا : الفعالية التنظيمية

**1)- مفهوم الفعالية التنظيمية:** يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المواضيع الهامة التي

تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتباره أحد المحكات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها، وقد اختلف الباحثون والدارسون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية والمؤشرات الدالة على التنظيم الفعال وغير الفعال ومن المفاهيم ما يلي:

- **عرفها إتروبوني:** بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذه المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال والأساليب الإشرافية والروح المعنوية والإنتاجية.

- إن كل من عامل السلطة، الاتصال والإشراف لها أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية لدى العمال وتحفزهم على بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

- عرفها ميلز أيضا بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم الأفراد والجماعات المحلية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون والمساهمون و المنظمات ذات العلاقة و المنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد العزازي أحمد إدريس، الإدارة الحكومية الجديدة للبيئة العربية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، 2009، 110، 111.  
<sup>2</sup> - نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008، ص15.

- إن فعالية المؤسسة تحقق من خلال رضا كل الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه.

### (2)- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تساعد على تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها كل واحد لوحده، فالمؤسسات تنشأ ماديا ومعنويا ويساعدها على النمو والبقاء والإستمرار ، فإذا ما عجزت المؤسسات عن القيام بأدوارها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر على المجتمع ككل.

- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

- تساعده على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسه بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات و قدراتها على تحقيق أهدافها متضمنا أيضا الكيفية التي تؤدي المنظمة خدماتها و العقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات<sup>1</sup>.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه و من ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وأخيرا هي معيار الحكم على نجاحه<sup>2</sup>.

### (3)- خصائص الفعالية التنظيمية:

- التنظيم نشاط ديناميكي يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة بعضها ببعض وتقوم بينها علاقة تأثير وتأثر.

- التنظيم نشاط إنساني يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين في مرهلاتهم وقدراتهم ودوافعهم ويشتركون في تحقيق هدف واحد من خلال تخصصاتهم المتنوعة.

<sup>1</sup> - بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2010، ص22.

<sup>2</sup> - نور الدين بشير تارويت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، إربد، الأردن، 2009، ص27.

- التنظيم نشاط هادف يعني بتقديم السلع والخدمات بالطريقة التي تجعلها تتلائم مع إحتياجات الأفراد.

- التنظيم نشاط فني يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

### 4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

- إذا كان المقصود بالفعالية التنظيمية هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فهي مرتبطة بمدى الاقتراب أو الابتعاد عن الغاية النهائية نشأت هذه في ضوء أربع أقسام رئيسية:

أ- **النظام الاقتصادي:** إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار الوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات والخصائص الآتية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من التخصيص في مجال التقسيم .  
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآتية تكون أكثر فعالية من تلك آلية ضعيفة.

ب- **النظام السياسي:** ونعني به تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية التنظيمية هي التي تتصف بالصفات الآتية:  
- إن المنظمة التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تنتخذ قراراتها من منطلقات مشوهة.

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تمثل قراراتها رغبة عاملها.

- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

- إن المنظمات التي تخضع الأيديولوجية واضحة ومحددة نابعة من طبيعة المنظمة

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 163.



نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية<sup>1</sup>.
- (ج)- **النظام الرقابي**: إن المعنى الحاضر للنظام الرقابي في هذه الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتماسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا التغيير على النحو الآتي:
  - إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
  - من جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللهولة الأولى.
  - إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة و موضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيها لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
  - تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات.
  - (د)- **النظام البيئي**: ونقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فعالية المنظمة على النحو التالي:
    - تعبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها، ولا يوجد لها أي امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءاً منه<sup>2</sup>.

### 5- عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية:

- ليست الفعالية التنظيمية بهذا المعنى تحتوي على أقل من عنصرين ولكن هي مجموعة من العناصر والمؤشرات والعناصر المتفاعلة فيما بينها تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئة والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في المهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية وفيما يلي عرض لهذه العناصر والمؤشرات التي يمكن أن تأخذها

<sup>1</sup> - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 200.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 201.

بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية:

(أ)- **الرضا عن العمل**: الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، هذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد بأن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل أي يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه<sup>1</sup>.

(ب)- **الإيجابية**: وهي تتحدد بشكل عام في ضوء الكيفية التي تحول بها المنظمة مدخلاتها إلى مخرجات نافعة من خلال عملية الإنتاج، أي نسبة المدخلات إلى المخرجات ، و تقاس على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم الكلي من خلال سجلات الأحكام و التقديرات<sup>2</sup>.

(ج)- **ثقافة المنظمة**: وتشمل الاتجاهات والقيم والأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة كما لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها والسلوكيات المقبولة والمرفوضة، والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي تحكمها معايير واضحة، وتعتبر ثقافة المنظمة من التغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية العمل وأداء التنظيم<sup>3</sup>.

(هـ)- **التكنولوجيا المتطورة**: إن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المنظمة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضا استخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالتدريس و التعليم أمرا حتميا وكل منظمة تدمجه في استراتيجياتها مهما كلف الأمر، فثروة المعلومات أثرت بالإيجاب على المنظمة بالرغم من أنها مكلفة إلا أنها تسير عمل الفرد وتساهم في عملية تكوينه وتأهيله وبالتالي فالتكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات و الوسائل و المعارف التطبيقية في الصناعة.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطي، علم الاجتماع التنظيم، ط 2، دار الحامد، 2008، ص13.  
<sup>2</sup> -فايزة بنت الحميدي العتري، قياس فعالية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الملك سعود، 1425، ص 39 .  
<sup>3</sup> - عوض الله بن عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4 ، دار الحافظ، جدة، 2003، 252، 253.

- لكن هناك تكنولوجيا آلات متقدمة تؤثر على فعالية المنظمة وما عليها إلى أن تقوم بنقل التكنولوجيا المتطورة لأن هذه الأخيرة تؤثر على مدى كفاءة المنظمة في إستغلال مواردها عامة والموارد التكنولوجية خاصة وخاصة الآلات المتطورة<sup>1</sup>.
- (و)- **الولاء التنظيمي**: هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الإستمرار في هذه المنظمة.
- فللولاء التنظيمي متعدد الأبعاد يعكس مدى الإنسجام والترابط بين الفرد و المنظمة ، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها فضلا عن الرغبة في البقاء فيها<sup>2</sup>.
- (ي)- **تطوير اليد العاملة**: تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها وتزداد الحاجة إلى تطوير اليد العاملة مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة.
- وإن استخدام المؤسسة على برامج تدريبية تعمل على تطبيقه فإنه يساهم في رفع مستوى المهارات والمعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم وأيضا المساهمة الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.
- (6)- مقاييس الفعالية التنظيمية في المؤسسة:**
- إن فعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل تحقيق ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وقد تبين أن توافر عناصر الفعالية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها، وعليه يمكن توضيح مقاييس الفعالية كما يلي:
- **حسب تالكوت بارسونز:**
- هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الإستمرار وذلك دليل ومعيار للفعالية وتلك المشكلات هي:
- التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997، ص21.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلق الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلد25، العدد 4، 3، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص181.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم البلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص236.

- الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف.
- التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة و صيانة هويتها وتجديد قيمتها.
- حسب كابلاو: إقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي:
  - الإستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.
  - التكامل: القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.
  - رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم.
- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها<sup>1</sup>.
- حسب دوبرين: عرض أربعة عشر معيارا للفعالية وهي كما يلي:
  - بلوغ الهدف.
  - تحقيق الأرباح.
  - خفض التكاليف.
  - المسؤولية الاجتماعية.
  - الإستخدام الكفاء للموارد.
  - إنتاج السلع والخدمات.
  - أعدادها وأصنافها.
  - درجة الرضا للمستهلكين.
  - درجة الرشد في الأداء الفني والإداري.
  - مدى مقابلة توقعات المتعاملين.
  - انتظام العمالة.
  - عمر المؤسسة.
  - إستقرار الأعمال.
  - تكامل جهود العاملين.

<sup>1</sup> - نسيمه أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص 20.

- حسب سيلر: إكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:
- الإنتاجية: أي استخدام العناصر الناتجة بالشكل الاقتصادي الكفاء.
- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.
- التطوير: أي تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها<sup>1</sup>.

### خلاصة:

من خلال تطرقنا إليه في الجانب النظري نجد أن فعالية التنظيم الإداري عملية بالغة الأهمية ، ومنه نستخلص أن التنظيم الإداري مهم جدا في المؤسسة، لأنه يعتبر محركا أساسيا للعلاقات الإنسانية بين الأفراد.

ومن أجل تحقيق فعالية أكبر لعملية التنظيم في المؤسسة يعني أن تتوفر فرضية وجود الثقة بين العاملين والإدارة في المعلومات المتداولة والتنظيم الجيد يتفق مع إدراك الفرد للمعاني التي تتلاءم مع خبراته واعتقاداته.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، تصميم المنظمات (مدخل في التحليل التنظيمي)، ط 1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 70.

خاتمة

### خاتمة:

- لقد حاولنا في هذه الدراسة أن نتطرق إلى موضوع الإتصال الرسمي و أثره على فاعلية التنظيم الإداري، بدءا بالإطار النظري للدراسة و الذي تناولنا فيه أهم المفاهيم الأساسية للموضوع، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والأبعاد النظرية له ما ساعدنا ذلك في تكوين فكرة واضحة حول الموضوع، حيث كانت محاولتنا تهدف إلى التعرف على أثر الاتصال الرسمي ، على فعالية التنظيم الإداري داخل مؤسسة ، و كان ذلك من أجل التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيتين الأساسيتين حيث والتي يمكن حصرهما في العلاقة بين الإتصال الرسمي وفعالية التنظيم الإداري وما تحمله من مؤشرات متعددة.

- و أخيرا تعد هذه المرحلة آخر مراحل هذا البحث ومن خلالها تعتبر محاولتنا لدراسة الاتصال الرسمي وأثره على فاعلية التنظيم الإداري خطوة متواضعة في ميدان علم الإجتماع عمل و تنظيم .

- والتي كانت ثمرة عمل كلفتنا الكثير من الجهد والوقت حاولنا فيها الإلمام بالشروط المنهجية.

# المراجع و المصادر



## قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- الكتب:

- (1) - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات المعلومات القرارات، مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (2) - أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- (3) - إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار المجدلأوي، الأردن، 1993.
- (4) - أبري ويلسون: اتجاهات جديدة في السوق، دار الدولية، مصر، 1996.
- (5) - أحمد ماهر، تصميم المنظمات (مدخل في التحليل التنظيمي)، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (6) - أحمد حافظ نجم، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون سنة.
- (7) - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات، العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
- (8) - أحمد عيساوي، مدخل على العلوم الإعلام والاتصال، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2014.
- (9) - أحمد عارف العساف وحمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، ط2، دار الصفاء، عمان، 2015.
- (10) - التل وائل عبد الرحمن وآخرون: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد، عمان، 2007.
- (11) - بشير العلاق، الاتصالات في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- (12) - بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية، عمان، 2009.
- (13) - بوفلجة عياث، مقدمة في علم النفس التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (14) - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
- (15) - جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات، دار الجامعة

## قائمة المصادر و المراجع

- الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- 16 - حسن إبراهيم البلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
- 17 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة ، ط 1، دار الحامد، عمان ، 2006 .
- 18- حربي محمد منير، سحر محمد وهبي، مداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر ، القاهرة ، 1992 .
- 19 - حسان الجيلالي، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة .
- 20 - خليل محمد حسن الشماع وخيضر محمود، نظرية المنظمة، مطابع دار الشؤون الثقافية ، بغداد، 1989 .
- 21- ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء، عمان، 2005 .
- 22- رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1 ، جدار الكتاب العالمي، عمان، بدون سنة .
- 23- رضوان بلخيري ، ساره جابري ، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، ط1، دار الجسور ، الجزائر ، 2013 .
- 24- ربحي مصطفى عليات ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء ، عمان ، 2007 .
- 25- راكان عبد الكريم حبيب وآخرون، مهارات ووسائل الاتصال، مكتبة جدة، السعودية، 2004 .
- 26- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013 .
- 27- زينب منصور حبيب، الإعلام وقضايا المرأة، ط 1، دار أسامة عمان، الأردن، 2011 .
- 28- زكي بوغرابيية ومحمد رضا جبارة، الاتصال الداخلي في المؤسسة الإعلامية، دراسة حالة وكالة الأنباء الجزائرية، 2000 .

## قائمة المصادر و المراجع

- (29)- سعيد ياسر عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط 2، مصر، مركز وايد سار فيس، 2000.
- (30)- صالح خليل أبو صبع، العلاقات العامة واتصال انساني، دار الشروق ، 1999.
- (31)- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة و الأعمال، ط1، دار وائل ، عمان ، 2008
- (32)- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ط 2، دار الحامد، عمان، 2008.
- (33)- عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال، ط1، دار الإيمان، القاهرة، 2009.
- (34)- عاطف عدلي العبد، مدخل الاتصالات والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- (35)- عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلق الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلد 25، العدد 3، 4، جامعة مؤتة، الأردن، 2009.
- (36)- علي السمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997.
- (37)- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية دار المناهج ، الأردن ، 2013.
- (38)- عوض الله بن عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السراط ، السلوك التنظيمي، ط4، دار الحافظ، جدة، 2003.
- (39) - عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- (40)- عنبر لإبراهيم شلال، إدارة الترويج والاتصالات، ط 1، دار الثقافة، عمان، 2011.
- (41)- عبد الرحمان عربي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (42)- عبد الرحيم، مقالات الرأي الأصيل في الإدارة والتنمية، بدون سنة.
- (43)- فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الإداري، ط 1، دار أسامة، عمان ، 2008.
- (44)- فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- (45)- قدرتي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2010.

## قائمة المصادر و المراجع

- 46- محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 47- محمد الصيرفي، العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006، 2007.
- 48- محمد الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة (علم وتطبيق)، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 49- محمد العزازي أحمد إدريس، الإدارة الحكومية الجديدة للبيئة العربية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 50- مؤيد سعيد السالم، ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، بدون سنة.
- 51- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 52- مصطفى وآخرون، معجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، إسطنبول، 1982.
- 53- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1979.
- 54- مصطفى عشوي، أساس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 55- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1، دار أسامة، الأردن، 2009.
- 56- محمود فتحي ومحمد شفيق زكي، مدخل على علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 57- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات
- 58- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حروش الدولية، الإسكندرية، 2007.
- 59- محمد عبد السميع محمد، الاتصال والوسائل التعليمية، القاهرة، 2011.
- 60- محمد سلامة منير غباري والسيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991.
- 61- محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971.
- 62- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

## قائمة المصادر و المراجع

- الرسائل والأطروحات:

(63)- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.

(64)- صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

(65)- فايزة بنت الحميدي، قياس فعالية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع،

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة الملك سعود، 1425.

(66)- نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تنمية و

وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2008.

- مراجع باللغة الأجنبية:

(67) - g ; bergeron ; la gestion modern theioine- et cas gaeton maiion. Editear quebec 1989 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة حول

الإتصال الرسمي و اثره على فعالية التنظيم الاداري

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم تخصص علم إجتماع

التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ المحترم :

- عمشاني مصطفى

إعداد الطلبة :

- شرقي صبرين .

- منصور رانية .

- ملاحظة :

- كل المعلومات المتحصل عليها من خلال الاستمارة ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

## الإستمارة:

المحور(1): محور البيانات الخاص بالمبحوثين.

1- الجنس: - ذكر

- أنثى

2- السن:

- أقل من 25

- من 25 إلى 35

- من 35 إلى 45

- مافوق 45

3- المستوى التعليمي :

- ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  - جامعي

4- الحالة المدنية :

- أعزب(ة)

- متزوج(ة)

- مطلق(ة)

- أرمل(ة)

5- المستوى المهني :

- إطار  - عامل مؤهل  - عامل بسيط

6- الخبرة في العمل :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 10 إلى 15 سنة

- من 15 فأكثر

7- مكان الإقامة:

- قريب من العمل

- بعيد عن العمل



**المحور(2):** بيانات متعلقة بعملية الإتصال .

8- هل توجد سهولة في الإتصال بالإدارة ؟ نعم  لا

9- هل الإتصال مع الزملاء يحفزك للقيام بعملك ؟ نعم  لا

10- من أين تصلك المعلومة ؟

- إجتماعات  - إعلانات  - مسؤول مباشر  - الهاتف

11- ماهي الوسيلة التي تفضلها للإتصال بالإدارة ؟

- إجتماعات  - إعلانات  - مسؤول مباشر  - الهاتف

12- ماهي طبيعة الإتصالات بين العمال والمشرفين؟

- مرنة  - متصلبة

- في حالة (متصلبة) يرجع ذلك إلى :

- صعوبة الأسلوب

- ضعف اللغة

- تصلب المشرف

- أخرى تذكر .....

13- هل ترى أن هناك خطة معينة في التعامل مع الموظفين ؟ نعم  لا

14- هل ترى ان الاتصال يساعد على توطيد العلاقة داخل المؤسسة بين الموظفين ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

15- هل تعتمد في أداء بعض مهامك على زملائك ؟ نعم  لا

16- ماهي الصعوبات التي تعرقل سير عملية الإتصال داخل المؤسسة ؟

- عدم وضوح قرارات الإدارية

- تعدد مراكز السلطة

- تعدد المستويات الإدارية

17- هل يمكن التغلب على هذه الصعوبات ؟ نعم  لا

**المحور (3):** بيانات متعلقة بعلاقة الإتصال بالتنظيم .

18- هل لديك مهام متعددة تقوم بها في عملك ؟ نعم  لا

19- هل سبق لك و أن أخرجت بعض مهامك ؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى.....

- هناك مهام أكثر أهمية

- ضيق الوقت

- أنها تفوق قدراتك

20 - هل ترى أن المهام التي تقوم بها ؟

- بسيطة  - نوعا ما  - معقدة

21- هل المهام الموكلة إليك تتطلب تركيز كبير ؟

- دائما  - غالبا  - أحيانا  - نادرا  - إطلاقا

22- هل ترى أن كثرة المهام تجعلك غير قادر على تنفيذها ؟ نعم  لا

23- هل ساعات العمل كافية لأداء كل الواجبات المطلوبة منك ؟ نعم  لا

24- هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة ؟

نعم  لا  إلى حد ما

25- ماهي العوامل حسب رأيك التي تحقق الفعالية داخل المؤسسة ؟

- الوقت المتاح  - الجهد  - المنافسة

26- ماهي أهم الطرق التي تراها مناسبة في تحقيق وتيرة إنجاز عالية للمؤسسة ؟

- أنترنت  - الهاتف  - طرق أخرى

27- في رأيك هل يعتبر الإتصال الرسمي داخل مؤسستك عاملا مهما في التنظيم الإداري و

تحقيق أهداف المؤسسة أم أن هناك عوامل أخرى أذكرها.