جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري

دراسة حالة مؤسسة نفطال -بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

عاشور أسماء

تحت إشراف الأستاذة:

طهراوي حياة

السنة الجامعية 2021– 2022

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري

دراسة حالة مؤسسة نفطال -بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

عاشور أسماء

تحت إشراف الأستاذة:

طهراوي حياة

السنة الجامعية 2021– 2022

كلمة شكر

الحمد لله والشكر له ما خاب عبد قصد مولاه، والصّلاة والسّلام على محمد النّبيّ صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وأصحابه ومن والاه، أما بعد:

أتوجه بفائق امتناني وتقديري للأستاذة طهراوي حياة التي تفضلت بالإشراف على توجيهي ونصحي في إنجاز هذا المجهود العلمي .

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميع لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الخالص إلى أختي : حنان عاشور، التي مدت إلي يد العون، أسأل الله عزّ وجل أن يشرفها بشرفات في جنّاته يوم القيامة.

كما أشكر الأساتذة الفضلاء الذين تكرّموا بقبول مناقشة هذه المذكرة، فبذلوا الجهد والوقت لتقييمها وتحكيمها ليعم نفعها وتكثر فائدتها.

كما لا يفوتني التوجه بالشكر إلى كل موظفي عمّال مؤسسة نفطال لتعاونهم معنا لإنجاح بحثنا هذا.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل شكراً لكم.

بالإضافة جميع أساتذة قسم علوم التسيير .

إهداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة , والدي العزيز حفظه الله .

إلى من منحتني الحياة وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات , إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة أدامها الله لي .

إلى من يحملون ذكريات طفولتي إخوتي وأخواتي .

إلى كل من علمني، وأخذ بيدي، وأنار لي طريق العلم والمعرفة .

http://www.myhouseonweb.eu/
MY HOUSE ON WEB


ملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص الهيكل التنظيمي على فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسة نفطال بالمدية، ولتبيان طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين تم استعمال المقابلة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في مسؤول الإعلام في المؤسسة محل الدراسة، حيث قسم دليل المقابلة إلى قسمين، الأول خصص للهيكل التنظيمي وحدد في إحدى عشر سؤالا، أما القسم الثاني خصص للاتصال الإداري وحدد في خمسة أسئلة.

وخلصت هذه الدراسة بجملة من النتائج أهمها ما يلي:

- ✓ لكي يكون الاتصال الإداري فعالا لابد من وجود هيكل تنظيمي مرن قابل للتغيير متى قضت الحاجة لذلك وكذا يجب أن تكون تسميات كل الوظائف والأقسام مذكورة.
- ✓ أشار تحليل أجوبة مسؤول الإعلام أن المؤسسة محل الدراسة لديها هيكل تنظيمي يضم كل الوظائف والأقسام دون استثناء وبتسميات توضح المهام كل واحدة منها، وتم إعداده ضمن معياري الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة وللاستفادة من التخصيص، كما أن عمال المؤسسة يعملون ضمن روح الفريق الواحد ويدل كذلك على العلاقات الإنسانية الجيدة بين العمال وما يسهل من الاتصال داخل المؤسسة.
- ✓ أشار تحليل أجوبة مسؤول دائرة الإعلام أن المؤسسة محل الدراسة تستعمل كل من المقابلة، التقارير، الاجتماعات، الرسائل كوسائل اتصال وهي ذات كفاءة وواضحة الأهداف.

الكلمات المفتاحية:

الهيكل التنظيمي، الاتصال الإداري

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
ملخص	**-**
فهرس المحتويات	**II**
قائمة الجداول	**VI**
قائمة الأشكال	**VIII**
مقدمة	**أ – هـ**
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للهيكل التنظيمي	
تمهيد الفصل	**02**
المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي	**03**
المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي	03
المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي	05
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الهياكل التنظيمية	07
المبحث الثاني: سمات الهيكل التنظيمي	**08**
المطلب الأول: أنواع الهياكل التنظيمية	08
المطلب الثاني: مراحل تصميم الهيكل التنظيمي	14
المطلب الثالث: محددات الهيكل التنظيمي	14
المبحث الثالث: أسس الهياكل التنظيمية	**16**
المطلب الأول: أبعاد الهياكل التنظيمية	16
المطلب الثاني: نماذج الهيكل التنظيمي	18
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي	20
الخلاصة	**22**
الفصل الثاني: فاعلية الاتصال الإداري وعلاقته بالهيكل التنظيمي	
تمهيد الفصل	**24**
المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري	**25**
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاتصال التنظيمي	25

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري	27
المطلب الثالث: مراحل عملية الاتصال الإداري	30
المبحث الثاني: أسس الاتصال الإداري	**32**
المطلب الأول: مبادئ الاتصال الإداري	32
المطلب الثاني: عناصر ونظريات الاتصال الإداري	33
المطلب الثالث: الأسس التطبيقية للاتصال الإداري	37
المبحث الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي بالاتصال الإداري	**41**
المطلب الأول: ماهية الاتصال الإداري الرسمي	41
المطلب الثاني: أشكال الاتصال الإداري الرسمي	42
الخلاصة	**46**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسة نفطال بالمدية	
تمهيد الفصل	**48**
المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة	**49**
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة نفطال	49
المطلب الثاني: عرض تفصيل للهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	**52**
المطلب الثالث: طبيعة عمل مؤسسة نفطال	**56**
المبحث الثاني: الوسائل والإجراءات المستخدمة في الدراسة	**59**
المطلب الأول: التعريف بالمقابلة	59
المطلب الثاني: تقييم المقابلة	62
المطلب الثالث: إجراءات المقابلة	63
المبحث الثالث: تحليل أسئلة المقابلة	**66**
المطلب الأول: تحليل الأسئلة الخاصة بالهيكل التنظيمي	66
المطلب الثاني: تحليل الأسئلة الخاصة بالاتصال الإداري	70
خلاصة الفصل	**72**
الخاتمة	**74**
قائمة المراجع	**78**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أبعاد الهيكل التنظيمي	18
1-2	أهداف الاتصال الإداري	30
2-2	مزايا ومعوقات الاتصال النازل	43-42
3-2	مزايا ومعوقات الاتصال الصاعد	44-43
4-2	مزايا ومعوقات الاتصال الأفقي	45
1-3	عدد العمال الدائمين والمؤقتين	51
2-3	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الأخيرة " م مكعب"	58

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	تعريفات للهيكل التنظيمي	4
1-2	خصائص الاتصال الإداري	27
2-2	عناصر عملية الاتصال الإداري	33
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	52
2-3	الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل العامة	55

مقدمة

يعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة وأداة هادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والإخفاقات وغيرها، ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل والتخصص به يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد والالتزامات لمرتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

حيث إن المشاركة في إنجاز العمل ينشئ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم ولن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية، لابد أن نتدبر الأساليب والأدوات وبفاعلية تحقق الأهداف، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي.

فالهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه سلطة على من؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من؟ ويعتمد نجاح المؤسسة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدراتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة.

والهيكل التنظيمي لن يكون فعال وذو جدوى دون وجود اتصال إداري جيد بين مختلف المستويات الإدارية فالاتصال الإداري هو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان المقصود منها، سواء داخل الأسرة أم في أية مؤسسة إنتاجية أو تعليمية، فمن خصائص نشأة المجتمع الإنساني التواصل، ونعني هنا بالتواصل التواصل بين شخصين أو أكثر لتحقيق غاية محددة، فالحاجة للاتصال كانت حاجة ملحة منذ فجر الإنسانية ولا زالت هي المحور الأساسي للحياة الاجتماعية.

لذلك يعد الاتصال بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة، كما يعد الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المؤسسات، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات وأن يكون لديه أساس صحيح لتوثيق كل هذا.

ومن الواضح بأن الهدف العام من الاتصال الإداري هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على فعالية التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، فعلى كل المستويات الإدارية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

ومن ناحية أخرى، تعمل المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات على تطبيق الاتصال الإداري على مختلف المستويات الإدارية التي تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة ، وتمثل مؤسسة نفطال وهي محل دراستنا التطبيقية، أحد المؤسسات التي تهتم بتطبيق مختلف أنواع الاتصال على كل من المستويات الإدارية الثلاث.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الأتي:

ما مدى مساهمة خصائص الهيكل التنظيمي في تعزيز فاعلية الاتصال الإداري لدى مؤسسة نفطال بالمدية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

* ما طبيعة الهيكل التنظيمي وخصائصه؟ وكيف تتجسد في المؤسسة محل الدراسة؟
* ما هي أنواع الهياكل التنظيمية؟ وهل تتجلى في المؤسسة محل الدراسة؟
* ماذا نقصد بالاتصال الإداري؟ وفيما تتمثل وسائله؟
* ما علاقة الهيكل التنظيمي بالاتصال الإداري الرسمي؟

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أدرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا الفرضيات الآتية:

* الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يعمل الأفراد بداخله، من بين خصائصه الوضوح والتعاون بين العاملين. مؤسسة نفطال تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط غير معقد
* للهياكل التنظيمية عدة أنواع من بينها الهيكل المصفوفي والهيكل الشبكي. مؤسسة نفطال تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط ورسمي.
* الاتصال الإداري هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات أو المهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر. من بين وسائل الاتصال الإداري التقارير، الرسائل والمقابلة. مؤسسة نفطال تعتمد بدرجة كبيرة على التقارير والاتصال عن طريق الهاتف.
* الاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.

أهمية وأهداف البحث: تتجلى أهمية وأهداف البحث في النقاط الآتية:

- ✓ محاولة الكشف عن مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الاتصال الإداري ؛
- ✓ الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي؛
- ✓ تبيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها؛
- ✓ لفت الانتباه إلى الجوانب المهمة التي يجب الاهتمام بها وإعطائها أولوية في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ تأكيد مدى أهمية الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري؛

- ✓ تشخيص طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاتصال الإداري؛
- ✓ السبق لمعالجة هذا الموضوع باعتباره حديث في الجزائر وإثراء المكاتب الجامعية.
- ✓ تقديم اقتراحات يمكن أن تساهم إيجابيا في تطور ونجاح المؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص.

أسباب اختيار موضوع البحث: إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة الأعمال)؛
- ✓ اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم وكذا مساهمته في تحقيق التميز؛
- ✓ محاولة توجيه ذهنيات مسيري المؤسسات على أهمية الهيكل التنظيمي واستغلاله لتحقيق فاعلية الاتصال الإداري؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

صعوبات الدراسة: تتجلى صعوبات الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ ندرة المراجع والدراسات السابقة المتعلقة أو التي تصب في نفس موضوع بحثنا خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف مؤسسة نفطال بالمدية نضرا لانشغالهم في العمل.

منهج وأدوات الدراسة:

قصد الإحاطة بأبعاد ومضامين الدراسة بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة، أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في البحث عبر الانترنت عن مراجع ومصادر عربية ذات مصداقية كبيرة، مثل الكتب ولأطروحات للإحاطة بالجانب النظري،وأيضا المقابلة لجمع البيانات والمعلومات من أجل إسقاط النظري على المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

1. منصور حماد عطية حماد، **دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة،

فلسطين، 2012، **حيث قام بدراسة الإشكالية التالية:** ما دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة؟ **وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:** التغيرات في الهيكل التنظيمي تستند إلى واقع الظروف الداخلية أكثر منها الخارجية، بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وجود علاقة بدرجة متوسطة لمساهمة الهيكل التنظيمي في تحديد سقف العمل لكل مستوى تنظيمي وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. مالكي محمد، أثر **الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في المقاولاتية، ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2019-2020، **حيث قام بدراسة الإشكالية التالية:** هل يوجد أثر معنوي للهيكل التنظيمي وذلك من خلال أبعاده التالية: التخصص، التعقيد، الرسمية، والمركزية في تعزيز المعرفة التشاركية في المنظمات بصفة مباشرة وكذلك بصفة غير مباشرة في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط؟ **وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:** 50.5% من التباين المفسر من عمليات إدارة المعرفة يعود لأبعاد الهيكل التنظيمي، أي من خلال التخصص، التعقد، الرسمية والمركزية، و45.5% تعود لعوامل أخرى وهذا يبين دور الهيكل في العملية المعرفية ككل، بينت النتائج أيضا أن 60.6% من التباين المفسر من المعرفة التشاركية يعود لكل من التخصص في الهيكل التنظيمي والتعقيد في الهيكل التنظيمي والرسمية في الهيكل التنظيمي وإلى المركزية في الهيكل التنظيمي وكذلك إلى عمليات إدارة المعرفة جميعا، وهذه نسبة معتبرة تعبر عن مدى أهمية تناغم أبعاد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3. إيمان لونيس، **الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار، دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البوافقي، الجزائر، 2014-2015، **حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:** ما هو الدور الذي تلعبه الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية؟ **وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:** يقر معظم الموظفين في المؤسستين أن استخدام التقنيات الحديثة في العملية الاتصالية يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات ومن ثم السرعة في اتخاذ القرارات، أظهرت الدراسة بأن الاتصال المباشر يزيد من فعالية اتخاذ القرارات.

4. إيمان جيجيق، هبة شطيبي، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية في بلدية الطاهير، جيجل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال،

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، 2017-2018. **حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:** ما مدى فاعلية الاتصال الإداري داخل المؤسسة العمومية؟ **وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:** البلدية تعتمد على مزيج من الأنماط الاتصالية المتمثلة في الاتصال النازل من أوامر وتعليمات وتوصيات والاتصال الصاعد المتمثل في الشكاوي والاتصال الأفقي المتمثل في تبادل المعلومات بين العمال وهذا النوع الأخير يلعب دورا كبيرا داخل البلدية مما ساعد على تحقيق تفاعل اتصالي بين الموظفين، تستخدم البلدية كل الوسائل الاتصالية لتحسين الفعالية الاتصالية الإدارية خاصة الرسائل المكتوبة.

هيكل البحث: لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان " **الإطار النظري والمفاهيمي للهيكل التنظيمي**"، يحتوي على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الأول على مفهوم الهيكل التنظيمي مع الإشارة إلى خصائصه وكذا أهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى أنواع الهياكل التنظيمية، مراحل تصميمه، محدداته، أما المبحث الثالث فستناول فيه أبعاد الهياكل التنظيمية، نماذج الهياكل التنظيمية، وفي الأخير الإشارة إلى العوامل المؤثرة في تحديد الهياكل التنظيمية.

أما الفصل الثاني بعنوان " **فاعلية الاتصال الإداري وعلاقته بالهيكل التنظيمي** " فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم وخصائص الاتصال الإداري وكذا الإشارة إلى أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى تحديد مراحل عملية الاتصال الإداري، أما المبحث الثاني يتم التطرق فيه إلى أسس الاتصال الإداري، حيث نركز على كل من مبادئ الاتصال الإداري، عناصره ونظرياته، وكذا الأسس التطبيقية للاتصال الإداري، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى علاقة الهيكل التنظيمي بالاتصال الإداري، حيث نشير إلى ماهية الاتصال الإداري الرسمي، وكذا أشكال الاتصال الإداري الرسمي.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع المحروقات، وهي مؤسسة نفطال لولاية المدية واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الوسائل والإجراءات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثالث يتم تحليل أسئلة المقابلة، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.

الفصل الاول:

الإطار النظري والمفاهيمي للهيكل التنظيمي

تمهيد الفصل :

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فهو مسؤول عن أهدافه وعن حل المشكلات التي قد تعيق تحقيق تلك الأهداف، واتخاذ القرارات وإتباع الأساليب التي يراها مناسبة وكذلك جدولة الأنشطة التي يقوم بها سعيا نحو أهدافه، فإذا انظم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في انجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم، حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده وتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيها بين الأفراد الذين يؤدون عملا مشتركا وحدود اختصاص كل منهم.

ومع وجود من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية لابد أن نتدبر الأساليب والأدوات التي تضم إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وبفاعلية تحقق الأهداف، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي.

نستعرض في هذا الفصل من خلال الثلاث مباحث الآتية معنى الهيكل التنظيمي.

- **المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي؛**
- **المبحث الثاني: سمات الهيكل التنظيمي؛**
- **المبحث الثالث: أسس الهياكل التنظيمية.**

المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

للتعرف على ماهية الهيكل التنظيمي سنقدم مجموعة من تعريفات التي قدمها له المفكرون يعقبها تعريف شامل، ثم نستعرض بعد ذلك كل من خصائص الهيكل التنظيمي، أهميته و أهدافه.

المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

لم يتفق العلماء ومفكرو التنظيم والإدارة على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، حيث تفاوتت وجهات النظر، وسنعرض هنا أهم المفاهيم المتداولة.

* عرف أيضا بأنه الإطار الذي يحدد التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم، ويربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى والذي من خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية[1]. فهو عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار، وعمليات الاتصال داخل المنظمة الواحدة[2].

* يرى آخرون بأنه ذلك البناء الذي يحدد الترتيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التسميات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهدافها، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات لكل منها؛ فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة[3].

* عرف كذلك بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد[4].

واختصارا للتعريفات التي قدمت له في بعض المؤلفات نستعرض الشكل الآتي.

---

[1] حسين محمود حريم، **سلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2004، ص34.

[2] سارة غضاب، **أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار، دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2017-2018، ص 11.

[3] منصور حماد عطية حماد، **دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص12.

[4] حسين محمود حريم، **تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص45.

الشكل رقم (1-1): تعريفات للهيكل التنظيمي



المصدر: حسن أحمد الشافعي، **الهيكل التنظيمي والتوصيف للوظيفي في المؤسسات الرياضية**، دار الوفاء لدنيا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 73-74.

من خلال الشكل رقم (1-1) نلاحظ أن التعريفات جميعها تشترك في اعتبار الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة أو أداة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشأت المؤسسة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تسهم بشكل أساسي في تحقيق تلك الأهداف.

المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي

بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المؤسسة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، لذلك كان لابد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة مجموعة من المواصفات تمكنها من القول أنه هيكل جيد ومن بين هذه المواصفات ما سيأتي.

1. الاستفادة من التخصص:

يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل وأن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة، والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل، إلا أنه تجدر الإشارة إلى عدم المغالاة في التخصص لكي لا يشعر الفرد بالملل والسأم نتيجة قيامه بعمل بسيط ومتكرر طوال الوقت[1].

2. التنسيق بين أعمال المنظمة:

إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المؤسسة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر فعالية ممكنة في وقت واحد، بشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها، إذ أن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الأخر أو يعتمد عليه، ومثال على ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج حيث لا يمكن لقسم المبيعات أن يقدم طلبات للمستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبيات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

3. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:

تختلف نشاطات المؤسسة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

[1] محمد السماني الخضر عبد القادر، **الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص 84.

4. تحقيق الرقابة التلقائية:

يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع لوظيفتان يقصد من إحداهما مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد، ومثال على ذلك أن لا يكون مسؤول الشراء في المؤسسة هو نفسه من يتسلم البضاعة حين وصولها، وإلا قد تتعرض المؤسسة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة، أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

5. عدم الإسراف:

إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة، والهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمات التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

6. مراعاة الظروف البيئية (المرونة):

حيث نعيش في عالم سمته الأساسية التغيير، فالبيئة التي نعمل فيها متغيره باستمرار أيضا، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابلا للتغيير، لأن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معهما كذلك.

7. الوضوح:

يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أين يقف؟، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.

8. اتجاه الرؤية:

يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى الأداء بدلا من توجهيها نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج، أي نحو أداء المؤسسة بكاملها، وأن لا يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ[1].

9. التعاون بين العاملين:

حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

10.الدوام والتجديد الذاتي:

معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم ويتطور في كل عمل يتولاه ويجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر[2] حتى يضمن بقاء ودوام المؤسسة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز الإبداع[3].

---

[1] محمد السماني الخضر عبد القادر، **مرجع سبق ذكره**، ص 86.

[2] التعلم المستمر هو عملية التعليم المنهجية التي تهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والكفاءات الشخصية والمدنية والاجتماعية عن طريق دمج مجموعات مختلفة من المعارف والمهارات لابتكار معارف ومهارات جديدة.

[3] محمد السماني الخضر عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الهياكل التنظيمية

للهيكل التنظيمي أهمية بالغة، كما أنه لديها أهداف تصبوا إلى الوصول إليها، كل هذا سنشير إليه في التالي:

1. أهمية الهياكل التنظيمية: تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في النقاط الآتية[1]:

- إن الهيكل التنظيمي وجد لغرض تحقيق هدف المؤسسة، وذلك من خلال تصميمه باتجاه يخدم تحقيق الهدف؛
- الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المؤسسة وتحقيق فعالياتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية؛
- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها؛
- الهيكل التنظيمي هو الأداة لتنسيق الفعاليات في المنظمة من خلال عمليات الترتيب الأدائي الأفقي والعمودي؛
- الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة، كونه يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها؛
- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المؤسسة من خلال وضع الضوابط والنظم والأسس الأدائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه؛
- الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها؛
- الهيكل التنظيمي وجد الفروقات بين المؤسسات، وذلك من خلال تحديد أسس التمييز بين المؤسسات شكلا ومضمونا؛
- الهيكل التنظيمي له أثره على كل من سلوك واتجاهات العاملين، وبقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها، لمن يرفع العامل تقريره ولمن يتجه في حال وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى.

2. أهداف الهياكل التنظيمية

الهيكل التنظيمي يعد أحد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفء لتدفق الأعمال من خلال دوره في ضمان وتوحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية المختلفة، وللهيكل التنظيمي أهداف عديدة تتحدد من خلال ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل في[2]:

---

[1] صفاء حسن محمد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

[2] محمد مالكي، **أثر الهيكل التنظيمي على معرفة التشاركية في المنظمات**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2019-2020، ص 16.

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- تسهيل وتحديد أدوار أفراد المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

وتتمثل أهداف الهياكل التنظيمية في الآتية[1]:

- تبين حدود الأقسام والوحدات في المؤسسة؛
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- تحديد مسؤوليات واختصاصات كل مستوى إداري؛
- إظهار العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة؛
- تحديد نطاق الإشراف في كل مستوى إداري؛
- إبراز الخط الهرمي للسلطة؛
- السماح بتدفق البيانات والمعلومات والمعارف؛
- يعمل على تجنب اختناقات العمل؛
- يوفر المناخ المناسب ويعمل على تحديد سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل.

المبحث الثاني: سمات الهيكل التنظيمي

حدد الباحثون جملة من أنواع الهياكل التنظيمية، كما أن إنشاءهم يقوم على عدة مراحل، وإعدادهم مرتبط بعدة محددات كل هذا نشير إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف أنواع الهياكل التنظيمية حسب المعايير المستخدمة للتميز وفي هذا الصدد يوجد عدة معايير للتميز تتمثل في: درجة توافر خصائص البيروقراطية في الهيكل التنظيمي، نمطية السلوك، آليات التشغيل، درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار، آليات تنسيق المهام والأعمال وطبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وطبيعة العلاقة بين الرئيس والعاملين.

1. أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار درجة توافر خصائص البيروقراطية:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الهياكل التنظيمية إلى ثلاثة أنواع وهي[2]:

---

[1] المرجع نفسه، ص17.

[2] عامر الحاج، **مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، دراسة حالة بلدية بسكرة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص ص 57-73

1-1. الهياكل التنظيمية ما قبل البيروقراطية:

تتسم الهياكل ما قبل البيروقراطية بانخفاض درجة تنميط المهام، وإجراء معظم الاتصالات بشكل مباشر فردا لفرد، وتعتبر هذه الهياكل أكثر شيوعا في المؤسسات صغيرة الحجم، فهي الأفضل للمهام البسيطة، أما عن نمط السلطة السائد في هذه الهياكل، فهي عادة ما تكون السلطة الكاريزمية أو السلطة التقليدية التي حددها "**ماكس فيبر**" في نظريته للسلطة، يمكن تقسيم الهياكل ما قبل البيروقراطية إلى نوعين هما:

1-1-1. الهياكل البسيطة غير المميزة:

يعتبر هذا النوع من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا دون أن يكون هناك تسلسل هرمي للسلطة، وإنما يتفاعلون مع بعضهم من خلال الاتصال المباشر معتمدين في ذلك على أسلوب الضبط المتبادل كآلية لتنسيق الأعمال فيما بينهم، يتميز هذا النوع بالبساطة والمرونة العالية، حيث يكون لكل فرد داخله القدرة على الاستجابة لأي تغير يطرأ في البيئة المحيطة به، ولكن يعاب عليه صغر الحجم والمحدودية، عدم القدرة على تحقيق التنسيق اللازم لإنجاز الأعمال المتشابكة والمهام المعقدة.

1-1-2. الهياكل البسيطة المميزة:

يعتبر هذا النوع من أكثر أنواع الهياكل التنظيمية انتشارا في حالة المؤسسات صغيرة الحجم، ويتميز بوجود عدد محدود وهام من المستويات الإدارية (تخصص رأسي، ومركزية)، ويساعد على تحقيق التنسيق بين عدد أكبر من العاملين مقارنة بالهياكل البسيطة غير المميزة، ويعتمد في تحقيق هذا التنسيق على أسلوب الإشراف المباشر، ولا يتم استخدام أسلوب الضبط المتبادل إلا في الحالات التي يصعب فيها استخدام أسلوب الإشراف المباشر، كما يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة، ويعاب عليه عدم قدرته على تحقيق التنسيق بين الأنظمة والمهام التي يقوم بها عدد كبير من الأفراد، بالإضافة إلى عدم توفير التكامل اللازم لإتمام الأعمال المعقدة والمتشابكة.

1-2. الهياكل التنظيمية البيروقراطية:

تعتمد الهياكل التنظيمية البيروقراطية بشكل أساسي على تنميط العمليات، والمهام في تنسيق الأعمال والأنشطة، مما يحقق التكامل بين الوظائف المتعددة اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعتبر أكثر ملاءمة للمهام المعقدة أو المهام ذات النطاق الكبير، ومن أهم هذه الهياكل: الهيكل الوظيفي، الهيكل التقسيمي.

1-2-1. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، الشكل الأكثر استعمالا في معظم المؤسسات، وهو يرتكز على مبدأ التخصص في المهام، حيث يقوم على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام تجمع الأعمال المتتابعة مع بعضها البعض.

1-2-2. الهيكل التقسيمي:

تتميز هذه النوعية من الهياكل التنظيمية بزيادة درجة التخصص والرسمية والنمطية ولكنها تتمتع بدرجة من اللامركزية أكبر من الهياكل الوظيفية، تتيح لها إمكانية الاستجابة للتغيرات المحيطة بها، حيث يتم تجميع مجموعات العمل أو الوحدات الفرعية داخل هذه المؤسسات على أساس درجة التماثل سواء في المنتجات أو العملاء، أو المواقع الجغرافية داخل هذه الهياكل، فإن تعطل أو توقف أحد الأقسام عن العمل نادرا ما يؤثر على الأقسام الأخرى. وفي ما يلي نستعرض أنواع الهياكل التقسيمية:

1-2-2-1. الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

تقوم هذه الطريقة على أساس تجميع أوجه النشاط بالمؤسسة وفقا لنوع العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة، بحيث يخصص لكل فئة إدارة خاصة بها تتولى الإشراف على كل الأنشطة اللازمة لإتمام التعامل معها في إنتاج السلع أو عرض الخدمات أو شراء المواد والتجهيزات أو البيع أو النقل.

1-2-2-2. الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية:

وفقا لهذا التنظيم فإن تجميع الوظائف يتم على أساس المناطق الجغرافية وتصبح من ثم كل منطقة جغرافية مستقلة عن المناطق الأخرى بإدارتها ونشاطاتها وموظفيها، ويرتبط تطبيق هذا النوع من التنظيم بالمؤسسات الكبرى ذات المناطق التوزيعية المتعددة.

1-2-2-3. الهيكل التنظيمي حسب المنتجات:

عادة ما يتم استخدام هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما يكبر المشروع وتتسع عملياته، ويتم استخدامه أيضا في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتبادل السلع والمنتجات، ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية، وبالتالي يوجه هذا التنظيم إلى زيادة الكمية والجودة من المخرجات، ويتم بموجب هذا التنظيم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها.

1-2-2-4. الهيكل التنظيمي حسب العمليات:

بموجب هذا الهيكل التنظيمي تقسم المنظمة إلى وحدات إدارية وفقا للعمليات الرئيسية اللازمة لتنفيذ عمل معين، ثم نجمع أوجه النشاط المتعلقة مباشرة بكل هذه العمليات في وحدة تنظيمية واحدة، وتقوم هذه الوحدات بالإشراف على كل أنشطة اللازمة لإتمام العمل مثل الإنتاج والتمويل والشراء والتخزين...

1-3. الهياكل ما بعد البيروقراطية:

إن التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال في أواخر القرن العشرين أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات التي تتميز بتعدد أنشطتها، وتنوع السلع والخدمات التي تقدمها، واتساع الأسواق التي تعمل بها، والعدد الكبير لعمالها، إن هذه المؤسسات تحتاج إلى هياكل تنظيمية تمتاز بالمرونة بالشكل الذي يساعد على الاستجابة للمتغيرات البيئية

السريعة والمتلاحقة التي تواجه هذه المؤسسات، لهذه الأسباب ظهرت الهياكل التنظيمية لما بعد البيروقراطية والمتمثلة في الهيكل المصفوفي، الهيكل متعدد الوحدات، الهياكل الافتراضية، والتنظيم الشبكي.

1-3-1. الهيكل المصفوفي:

إن الفكرة الأساسية للهيكل المصفوفي أنه يأخذ شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له، وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها، ويستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم[1].

1-3-2. الهيكل الشبكي:

إن التنظيم الشبكي جاء نتيجة لظاهرة العولمة وما تعكسه من بيئة تنافسية تفرض ضرورة قيام شراكة وإتحاد بين أطراف متعددة ذات مصالح مشتركة وإقامة آليات التنسيق والتعاون فيما بينها، وساعده في ذلك التقدم التكنولوجي الهائل وما يعكسه من وسائل اتصال الكتروني، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الذي ساعد على تبادل البيانات والمعلومات الذي سهل عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف الأطراف[2].

1-3-3. الهيكل الافتراضي:

ظهر في الآونة الأخيرة نموذج جديد للهياكل التنظيمية يعتمد أساسا على استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث يتمكن العاملين من أداء أعمالهم وهم خارج مكان العمل خاصة في ظل توفر أجهزة الحاسوب السريعة والانترنت، وبإمكان الإدارة أن تنظم العمل وفق أصول وقواعد محددة، فقد تضع هنالك قاعدة أساسية مثلا: عندما يقوم الموظف بالاتصال بالعميل فإن على هذا الموظف إرسال ملخص لما حدث إلى باقي أعضاء الفريق، وبناء عليه يتفق الفريق على أن يكون هذا الموظف الذي اتصل بالعميل أولا هو الوحيد الذي لديه الحق في الاتصال بالعميل والتفاوض معه، وإذا حدث أن اتصل العميل بأي من أعضاء الفريق يتم توجيهه إلى العضو المسؤول، هذه الطريقة تسهل العمل وتقلل من الاتصالات المتداخلة[3].

2. أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار نمطية السلوك:

وفقا لمعيار نمطية السلوك يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية إلى نوعين أساسين هما:

2-1. الهياكل الآلية أو الميكانيكية: وهي تتسم بمستوى عال من التعقيد والرسمية والمركزية.

---

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص178.

[2] حسن العلواني، **التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، 2004، ص35

[3] عبد الباري درة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي**، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2012، ص 188.

2-2. الهياكل العضوية: وهي عكس الهياكل الآلية، فهي تتسم بانخفاض درجة التعقيد والرسمية وارتفاع درجة اللامركزية.

3. أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات التشغيل:

تنقسم الهياكل التنظيمية وفقا لمعيار آليات التشغيل إلى أربعة أنواع هي:

3-1. الهيكل الوظيفي التقليدي؛

3-2. الهيكل التقسيمي أو متعدد التقسيم؛

3-3. الهيكل المصفوفي؛

3-4. الهيكل الشبكي.

4. أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار:

وفقا لمعيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار تنقسم الهياكل التنظيمية إلى نوعين هما:

4-1. الهياكل الطولية: تتصف بتعدد المستويات الإدارية، وزيادة الإجراءات الرسمية، مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرار.

4-2. الهياكل المسطحة: تتصف هذه الهياكل بالاتصال المباشر بين المستويات العليا والمستويات الدنيا للهيكل التنظيمي نتيجة إلغاء الطبقات الإدارية الوسطى، والاتصالات في جميع الاتجاهات أفقية ورأسية مما يسمح بزيادة مهارات العاملين وتشجيع التغير والتطوير.

5. أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات تنسيق المهام والأعمال:

تقسم وفق هذا المعيار إلى خمسة أنواع وهي:

5-1. الهيكل البسيط: يعتمد هذا الهيكل على الإشراف المباشر كآلية للتنسيق.

5-2. بيروقراطية الآلة: يعتمد على تنميط إجراءات العمل كآلية للتنسيق.

5-3. البيروقراطية المهنية: يعتمد على تنميط مهارات العاملين كآلية للتنسيق.

5-4. الهياكل التقسيمية: يعتمد على تنميط مخرجات العمل كآلية للتنسيق.

5-5. الهياكل غير البيروقراطية: يعتمد على التوافق المشترك كآلية للتنسيق.

6. أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار والبيئة المحيطة بالمنظمة:

باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة تقسيم الهياكل التنظيمية إلى أربعة أنواع هي:

6-1. لهيكل الهيراركي: تتركز عملية اتخاذ القرار في الهيكل الهيراركي في المستويات العليا للمؤسسة، ويعتبر مناسبا للمؤسسات التي تتسم بيئتها بالثبات والاستقرار.

6-2. الهيكل المسطح: تتخذ القرارات في الهيكل المسطح عند المستويات الإدارية التي تواجه المشكلات، ويلائم المؤسسات التي تتسم بالتغير والديناميكية.

6-3. الهيكل المصفوفي: تتخذ القرارات في الهيكل المصفوفي على المستويات الرأسية والأفقية ويناسب المؤسسات التي تتصف بيئتها بالنشاط والتغير المستمر.

6-4. الهيكل الشبكي: تتخذ القرارات في الهيكل الشبكي على كل المستويات إذ يتسم بالمرونة العالية وتوافر معلومات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ويناسب المؤسسات المبدعة.

7. أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعاملين بالمؤسسة:

باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعاملين بالمؤسسة تقسم الهياكل التنظيمية إلى تسعة أنواع هي:

7-1. هيكل المقاول والفريق الخاضع: يتمتع الرئيس في هذا النوع بالسلطة الكاملة ويشاركه عدد محدود من العاملين في اتخاذ القرار، ويعتمد على العمليات غير الرسمية للفريق في التنسيق بين الأنشطة.

7-2. الرئيس المنسق للعمل والهيكل المفتوح: يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة عمليات التخصص والتمايز، ويتم التنسيق بين الأنشطة باستخدام العمليات غير الرسمية للفريق، وزيادة درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التشغيلية.

7-3. هيكل الفريق المبدع: يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة الرسمية وارتفاع درجة التخصص، والتنسيق من خلال عمليات الفريق وارتفاع درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

7-4. هيكل الرئيس والرقابة المحدودة: يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة التخصص والتمايز ووجود نوع من الاستقلال النسبي للعاملين.

7-5. هيكل الرئيس والرقابة الشديدة: يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة التخصص والاستخدام المحدود لآليات التنسيق الرسمي وغير الرسمي، ومحدودية المهام والمسؤوليات التي يتم تعريفها من قبل متخذ القرار ورئيس المنظمة.

7-6. الهيكل الفردي: يتسم هذا الهيكل بانخفاض عدد الإدارات الوظيفية، وبساطة درجة التخصص والرسمية، وعدم السيطرة الكاملة من قبل الرئيس، ومحدودية الإمكانيات المتاحة لدى العاملين لتحقيق التنسيق الذاتي.

7-7. الهيكل U (U-form): يتسم هذا الهيكل بارتفاع درجة الرسمية، واعتماد درجة التخصص على قدرات ومهارات العاملين، كما أن تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرار يتطلب ضرورة مشاركة العاملين.

7-8. الهيكل المصفوفي: يتسم هذا الهيكل بالارتفاع النسبي لدرجة الرسمية في الاتصالات والتنسيق، بالإضافة إلى محدودية اللامركزية، وانخفاض درجة التخصص داخل الأقسام.

7-9. الهيكل M (M-form): يتسم هذا النوع بارتفاع درجة الرسمية، وزيادة درجة التخصص المهني للعاملين ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مراحل تصميم الهيكل التنظيمي

يمر إعداد الهيكل التنظيمي بعدة مراحل متسلسلة وهي[1]:

1. **تحديد أهداف المؤسسة الرئيسية الواجب تحقيقها:** ويمكن اعتبار هذه الأهداف هي الإطار العام العريض الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ويعبر عن سبب وجودها وقيامها.
2. **وضع الأهداف الفرعية والسياسات والخطط استنادا إلى الأهداف الرئيسية العامة:** يتم تحديد ووضع الأهداف الفرعية على ضوء الأهداف العامة للمؤسسة أو رسالة المؤسسة، ويمكن القول أن تحديد الأهداف في المؤسسة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، إنما يتم على شكل سلسلة مترابطة مع بعضها البعض، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه.
3. **تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والسياسات وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها:** استنادا للأهداف العامة والفرعية التي أنشأت المؤسسة من أجل تحقيقها، وانطلاقا من السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، يصر إلى تحديد النشاط العام للمؤسسة ثم يجري تقسيم وتجزئة هذا النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسية وهذه يتم تقسيمها إلى أنشطة ووظائف ثانوية، وهكذا تستمر عملية التقسيم والتجزئة حتى يتم تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات محددة، تصبح أساسا لتكوين الوظائف التي يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها.
4. **تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية):** بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعدادا كبيرة من الوظائف المتخصصة التفصيلية، التي تشكل وحدات أو أجزاء غير مترابطة من النشاط الإجمالي للمؤسسة، وحتى يتم إنجاز هذا النشاط ينبغي إنجاز جميع الوظائف وفق طريقة معينة أو تسلسل معين، وبالنظر إلى ازدياد أعداد هذه الوظائف المخصصة المتنوعة، تأتي أهمية تجميع ودمج هذه الوظائف في مجموعات، وتعيين شخص معين ليشرف على كل مجموعة مدير، مشرف، مراقب.

المطلب الثالث: محددات الهيكل التنظيمي

يتأثر تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي بالعديد من العوامل والمحددات، حيث أنه لا يوجد هيكل نمطي واحد من حيث عدد المستويات، وطول أو قصر خطوط الاتصال، وتعدد نقاط السلطة واتخاذ القرارات، إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تحكمه مجموعة من العوامل التي تختلف من واحدة إلى الأخرى تبعا لظروف المؤسسة وبيئتها وسيتم إلقاء الضوء على مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تؤثر في الهيكل التنظيمي كالآتي[2]:

---

[1] إيهاب خالد محمد عايش، **دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، 2012، ص ص 32-33.

[2] محمد مالكي، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-27.

1. الإستراتيجية والأهداف:

الإستراتيجية عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال[1].

تحضى الإستراتيجية والأهداف على قدر كبير من الأهمية في الفكر التنظيمي وذلك لارتباط هذا المفهوم بوظيفة التخطيط، إذ أن وجود خطة يعد متطلبا مسبقا لبدء عملية التنظيم الإداري فمفاهيم الإستراتيجية والتخطيط والأهداف تتعلق جميعها بوجود نوع من التفكير المسبق كأساس ينطلق منه التنظيم، وبناء على ذلك تعتبر الاستراتيجيات والأهداف محددات للهيكل التنظيمي باعتباره الآلة الرئيسية اللازمة والوسيلة المتبعة لتحقيق الأهداف وهذا يتطلب بان تكون العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية الديناميكية قائمة على المواءمة بينهما.

2. الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة الايديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة مع أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما[2].

ثقافة الأفراد حسب البيئة التي تعمل بها المنظمة تلعب دورا كبيرا في تصميم الهيكل التنظيمي، حيث أن بعض المنظمات تتبنى الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع القيم والعادات والإديولوجيات السائدة وهذا يظهر بشكل واضح في البلدان النامية.

3. البيئة:

تمثل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسة وعملياتها، وحيث أن المؤسسة تعمل في ظل النظام مفتوح فان هناك تأثيرا متبادلا بين المؤسسة وبيئتها، الأمر الذي يؤثر في تصميم الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع متطلبات البيئة.

4. الاستقرار في العمل:

غالبا ما تلجا المنظمات المستقرة، إلى انتهاج هياكل تنظيمية بسيطة، بحيث أن الوضع تحت السيطرة والمتغيرات تكون محدودة وسهلة التوقع، أما العمل في حالة عدم التنبؤ يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع هذه المتغيرات.

5. حجم المنظمة:

المؤسسات الدولية والتي تعمل باقتصاديات الحجم الكبير والتي تسمى بالمؤسسات العابرة للقارات والتي تتمتع بالمشاريع الكبيرة التي تمارس نشاطات متنوعة وتخدم أسواق متعددة تتمتع بمزايا التخصص، والتنوع في مجالات

[1] زكريا مطلق الدوري، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات دراسية**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص19.

[2] مهدي صالح مهدي السامرائي، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 204.

النشاط مما يزيد الحاجة إلى التنسيق والرقابة، وعليه فان الهياكل التنظيمية للمشروعات الكبيرة غالبا ما تكون تفصيلية وشاملة، في حين أن المشروعات الصغيرة ومحدودة النشاط لا تحتاج إلى تقسيم تفصيلي لأي نشاطها محدود وضيق ولا يحتاج إلى اختصاصات كثيرة.

6. دورة حياة المنظمة:

ويعني عدد السنوات التي مرت على المؤسسة منذ إنشائها، وكلما تقدم العمر بالمؤسسة أدى ذلك إلى ظهور مشاكل في الهيكل والأنشطة التنظيمية، كتبني المؤسسة أنشطة جديدة كما تتغير علاقات السلطة والاتصال بالإضافة إلى حب العاملين الاستقرار وتوطيدهم أنظمة رسمية وروتينية.

7. درجة التكنولوجيا:

السبق في التكنولوجيا ميزة تنافسية تتمتع المنظمات ذات الاستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطاتها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة فالتكنولوجيا تساعد على تسريع طبيعة العمل.

8. القدرات الإنسانية:

تؤثر القدرات الإنسانية ونوعيتها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كان الهيكل بسيطا، ينظم علاقات هذه القدرات ويتناسب معها يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى تعقيد في الهيكل.

المبحث الثالث: أسس الهياكل التنظيمية

يرتكز الهيكل التنظيمي على جملة من الأبعاد، كما أنه يقوم على عدة نماذج ويؤثر ويتأثر بكثير من العوامل، كل هذا نشير إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أبعاد الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي: الرسمية، المركزية، التعقيد

1. الرسمية

وصف الرسمية بأنها درجة اعتماد المؤسسة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك العاملين، وكلما زاد الاعتماد على هذه القوانين في السيطرة على سلوك الفرد اتسم الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية، وتتفاوت درجة الرسمية من مؤسسة لأخرى باختلاف:

1-1. حجم المؤسسة: حيث يرتبط بعلاقة ايجابية قوية مع الرسمية تنوع الأنشطة والتنبؤ بها؛

1-2. البيئة: فكلما كانت أكثر استقرارا كانت الرسمية عالية؛

1-3. المستوى الإداري: الأدنى أكثر قابلية للرسمية من المستوى الأعلى؛

يشير إلى الرسمية بأنها العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق، التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المؤسسات وذلك من خلال استخدام السياسات والإجراءات والتوجيهات.

تتضمن الرسمية أيضا تحديد القواعد والتعليمات والسياسات والإجراءات التي تحكم فعالية المؤسسة، الرسمية تميل إلى تقييد حرية تصرف العاملين أثناء تأدية أعمالهم، بينما تزيد إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين، وان هذه الظروف تقود إلى الشعور بفقدان الشخصية التي تترافق مع رسمية المؤسسات.

2. المركزية

تعنى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المؤسسة، ويتفق الباحثون على أن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المؤسسة، فالحكم على درجة المركزية واللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات، وتعني المركزية درجة تركز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المؤسسة، كما تعرف بأنها الحالة التي يكون فيها نسبة التفويض قليلة، واللامركزية بالحالة التي يكون فيها نسبة تفويض عالية أي تخويل الصلاحيات في يد المرؤوسين.

المركزية أيضا هي المستوى الذي يتم في اتخاذ القرار، حيث في المؤسسات المركزية الخيار النهائي يتخذ في المستويات العليا فقط، وفي المنظمات اللامركزية فان القرارات تتخذ من قبل الأفراد الذين هم اقرب إلى الموقف، أي تعتمد على مشاركات الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

تشير المركزية أيضا إلى المستوى الوظيفي الذي تكون فيه صلاحية اتخاذ القرار، فعندما يتخذ القرار في مستوى القمة تكون المؤسسة مركزية، وعند تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الدنيا فتكون المؤسسة لامركزية، وقد أكد على أن عوامل التغيير وعدم التأكد البيئي ترتبط باللامركزية وان زيادة حجم المؤسسة يتطلب زيادة في اللامركزية[1]؛ حيث أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة، بل هناك مزيج بينهما بنسب متفاوتة وذلك لارتباطهما بتفويض السلطة، حيث لا يستطيع المدير تخويل جميع صلاحياته (لامركزية مطلقة) لأن هذا يؤدي إلى توقفه عن ممارسة أعماله ويختفي مركزه الفعلي كمدير، وكذلك فان عدم تخويل الصلاحيات وتركيزها بيد المدير مركزية مطلقة يؤدي إلى عدم وجود مديرين، وبالتالي عدم وجود هيكل تنظيمي.

3. التعقيد:

التعقيد يشير إلى درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل[2]، حيث أن التعقيد يتحدد من خلال ثلاث عناصر وهي التمايز الأفقي، التمايز العمود، والتمايز الجغرافي أو المكاني، إذ يشير **التمايز الأفقي** إلى زيادة التركيز على مهارات خاصة وتخصصات دقيقة، وهو الطريقة التي يقسم فيها العمل إلى وظائف بين أعضاء المؤسسة، ويقاس بحسب عدد الوحدات (الأقسام) المختلفة داخل المؤسسة، فكلما ازدادت الوحدات التنظيمية وازداد عدد

---

[1] بوهلال فاطمة، **التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره علة فعالية المنظمة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، الجزائر، 2015-2016، ص ص 118-124.

[2] محمد السماني الخضر عبد القادر، **الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السوودان، 2019، ص89.

التخصصات ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا؛ و**التمايز العمودي** هو عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات من المراكز العليا إلى المراكز الدنيا في المؤسسة، وكلما تعددت المستويات كان التعقيد أكثرا، وللتمايز العمودي اتصال وثيق بنطاق الإشراف، فكلما اتسع نطاق الإشراف قل التمايز العمودي نظرا لانخفاض عدد المستويات التنظيمية؛ أما **التمايز المكاني** فهو التوزيع الجغرافي للأنشطة، فالمؤسسة التي تؤدي نفس الأنشطة مع درجة متشابهة من التمايز الأفقي في مواقع متعددة، هي أكثر تعقيدا من منظمة أخرى تعمل في موقع واحد.

هناك من المفكرين من أضاف أبعادا أخرى للهيكل التنظيمي نلخصها في الجدول الآتي مع تحديد قياس العمليات النموذجي لجميع الأبعاد.

الجدول رقم (1-1): أبعاد الهيكل التنظيمي

الأبعاد	قياس العمليات النموذجي
الحجم	عدد العاملين في المؤسسة
المكون الإداري	نسبة العدد الكلي من العاملين الذين يمتلكون مسؤوليات إدارية
مجال السيطرة	عدد العاملين الذين يمتلك المدير الصلاحية عليهم (نطاق الإشراف)
التخصصية	عدد المتخصصين الذين يؤدون الأعمال داخل المؤسسة
المعيارية	وجود الإجراءات المتكررة بشكل منتظم للحوادث والفعاليات
الرسمية	المدى الذي تدون فيه القواعد والإجراءات والاتصالات
المركزية	تركيز السلطة لاتخاذ القرارات
التعقيد	اختلاف (تمايز) عمودي – عدد المستويات الهرمية، والتمايز الأفقي– عدد الوحدات داخل المنظمة (الأقسام)

المصدر: بوهلال فاطمة، **التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره علة فعالية المنظمة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، الجزائر، 2015-2016، ص 119.

المطلب الثاني: نماذج الهيكل التنظيمي

عند دراسة دور الهياكل التنظيمية، أعمالها وأنشطتها في المؤسسات لابد من التميز بين نماذج هذه الهياكل في عملها وهي النموذج الكلاسيكي، والنموذج العضوي.

1. النموذج الكلاسيكي:

ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أنواع رئيسية له وهي[1]:

[1] إيهاب خالد محمد عايش، **دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2012، ص ص 33-34.

1-1. التنظيم التنفيذي: ويسمى أيضا بالتنظيم الرتبوي أو الراسي أو التنازلي، ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، وقد تم استخدامه في المنشات العسكرية. ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات راسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة راسيا من أعلى التنظيم قاعدته بشكل مباشر ومتصل[1].

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرارات، وهو يناسب المؤسسات الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل وحجمه فيها إلى إدارات وظيفية تخصصية، ويتحمل المدير في هذه المؤسسة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية، ويؤخذ على هذا الهيكل إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وتحميل المدير واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته ولا سيما في الأحوال التي لا يفوض فيها المدير صلاحياته للآخرين.

2-1. التنظيم الوظيفي: يقوم هذا النوع من الهيكل على أساس التخصص في تقسيم العمل، و أول من اقترح هذا النموذج "**فريدرك تايلور**" عام 1903، فقد طلب بأن يعين لكل مؤسسة عدد من المديرين يتخصص كل واحد منهم في عمل فني متميز.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي أنه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى تمكين المدير العام للمؤسسة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية والفنية، إلا أن أهم ما يؤخذ على هذا الهيكل هو عدم احتمال وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

3-1. التنظيم التنفيذي الاستشاري: وهو نوع للهيكل التنظيمي يجمع بين النوعين التنفيذي والاستشاري حيث يحاول تحقيق مزاياهما معا وتفادي أهم محاذير كل منهما. وهو يقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين، الذين تنحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية

ومن أهم مزايا هذا الهيكل توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل. ولكن يؤخذ عليه بأنه يؤدي إلى إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين، فالاستشاريون ليسو مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم، والتنفيذيون قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين، ولكن من النادر أن يوجد في الحياة العملية للمؤسسة تنظيم من نوع واحد حيث يغلب استعمال نوعين أو أكثر.

[1] محمد القيروتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص34.

2. النموذج العضوي:

ويسمى النموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي، وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية ذات أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته، ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها، فتلجأ إليه المؤسسات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة، حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدم لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية وقد استخدمت في صناعة الفضاء والصناعات الحربية، والفكرة الأساسية للمصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية. فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له.

والميزة الرئيسية لهذا الهيكل التنظيمي هي المرونة التي تعطي المؤسسة الفرصة لان تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ، ومن الأمثلة على ذلك المؤسسات التي تخضع للعقود والاتفاقات، كما تسمح للمؤسسة باستخدام امثل لمواردها، ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسبين، كما يكون للعاملين في هذا الهيكل خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في إدارتهم الوظيفية فقط. كما يسهل هذا النموذج الرقابة على الأداء والنتائج ومواجهة المشكل والأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة التنظيمية.

ولكن يؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من المدير في الوقت نفسه من مدراء الإدارات التنفيذية التابعة لها، الأمر الذي يولد صراعا بين المسؤولين وبالتالي إحباط العاملين، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى حدوث أزمات داخل المؤسسة التنظيمية[1].

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي

يتأثر إعداد الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل، إذ لا يوجد هيكل نمطي واحد من حيث عدد المستويات، طول أو قصر خطوط الاتصال، وتعدد نقاط السلطة واتخاذ القرارات. فتحديد الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة يحكمه مجموعة من العوامل التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهي التي تسبب عدم وجود الهيكل النمطي.

وبوجه عام يمكن تحديد العوامل التي تؤثر في تحديد الهيكل التنظيمي فيما يأتي[2]:

1. حجم المنظمة:

عندما يكون حجم المنظمة صغيرا، ونشاطها ليس واسعا، يكون من الصعب جعل الهيكل التنظيمي كبيرا، حيث يصعب تقسيم نشاطها إلى أنشطة فرعية، وإحداث إدارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء يرأسونها. لذلك لا

[1] إيهاب خالد محمد عايش، مرجع سبق ذكره، ص34.

[2] إيهاب خالد محمد عايش، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير، فالتكلفة هنا ستكون كبيرة، أما في حالة كون حجم المنظمة وعملها كبير فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر ليكون قادرا على تنفيذ حجم العمل والنشاط الواسعين.

2. طبيعة الإنتاج أو الخدمة:

يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسات حسب طبيعة الإنتاج والخدمات التي يقدمها، فالهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية يختلف عن الهيكل التنظيمي لمؤسسات الإنتاج، والتي تختلف أيضا فيما بينها حسب تنوع منتجاتها أو خطوط إنتاجها، فالتنوع يتطلب هيكلا تنظيميا واسعا وكبيرا والعكس من ذلك صحيح.

3. المستوى التكنولوجي:

المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا على نطاق واسع، غالبا ما يكون عدد العاملين فيها قليل نسبيا، وبالتالي لا ضرورة لوجود هيكل تنظيمي واسع وكبير، أما عندما يكون مستوى التكنولوجيا أو الآلية منخفضا ستظهر الحاجة إلى قوى عاملة أكثر وبالتالي هيكل تنظيمي أوسع، بداخله إدارات متعددة ومتنوعة تفي باحتياجات العمل.

4. التوزيع الجغرافي:

المؤسسة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة، من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المؤسسة التي تمارس عملها في منطقة واحدة، حيث في حالة التوزيع يكون حجم المؤسسة أكبر وبالتالي هيكلها التنظيمي أكبر.

5. توقيت العمل:

بعض المؤسسات يستمر العمل فيها على مدار الساعة بحيث يكون هناك أكثر من وردية تغطي هذه الاستمرارية، فهذا النوع من المؤسسات من الطبيعي أن يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمات التي لديها فترة عمل واحدة.

6. تقسيم العمل والتخصص:

تقسيم العمل والتخصص فيه يستوجبان تجزئة العمل إلى جزيئات، وتخصيص إدارات أو أفراد أكثر للقيام بأداء كل جزئية، لذلك عندما تكون درجة التقسيم والتخصص عالية تحتاج المؤسسة إلى إدارات أكثر، وهذا ما يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيرا، والعكس صحيح.

7. مدة حياة المنظمة:

المؤسسة من حيث مدة حياتها نوعان: أن تكون مدة حياة المؤسسة غير محددة بزمن معين أي لها صفة الديمومة، وقد تكون المؤسسة مدة حياتها محدودة بفترة زمنية معينة أي أنها مؤقتة، كأن تقوم منظمة لأداء عمل أو تحقيق هدف محدد وتزول عند إنجازها هذا العمل ففي هذه الحالة يكون للمؤسسة صفة الديمومة.

الخلاصة:

الهيكل التنظيمي تصميم لأعمال ووظائف المؤسسة وهي نشاط أساسي تمارسه كافة أنواع المؤسسات، وتأخذ شكل عملية فنية إدارية بآن واحد تسهم فيه إدارة الموارد البشرية وتشرف على نتائجه، ويتم من خلال هذا النشاط تحديد الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي تؤدي داخل المؤسسةة، وهذه الأطر توضح الدور الذي يؤديه كل منها، والتي تشتمل على الأعمال الوظائف الرئيسية التي ستؤدى داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، وكذلك طبيعة الأعمال من حيث خصائصها وأهدافها والمراحل التي ينجز بها العمل الواحد من بدايته حتى نهايته، وتحديد عدد ونوع الوظائف المطلوبة لإنجاز هذه المراحل والخطوات، وتحديد هدف ودور كل مرحلة وخطوة منها من أجل تحقيق هدف العمل الكلي في استمرارية المؤسسة وديمومتها.

الهيكل التنظيمي وجد لغرض تحقيق هدف المؤسسة، هو يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المؤسسة وتحقيق فعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية، ولكي يكون فعالا أكثر لابد أن يشمل عدة أنواع ليتناسب مع مختلف المؤسسات، فالهيكل التنظيمي لكي يقوم على أسس متينة يجب أن يرتكز على مجموعة من الأبعاد وهي الرسمية، المركزية والتعقيد.

الفصل الثاني:

فاعلية الاتصال الإداري وعلاقته بالهيكل التنظيمي

تمهيد الفصل:

يعتبر الاتصال من المواضيع المهمة في حياتنا، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلابد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتوصل بين الأفراد والجماعات، والتي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمنا هنا الاتصال الإداري داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية فهو يعتبر أمرا ضروريا وأساسيا جدا، حيث أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد في نشأة التعاون في العمل. فالاتصال هو بمثابة القلب النابض في جسم المنظمة.

نستعرض في هذا الفصل من خلال الثلاث مباحث الآتية معنى الاتصال الإداري.

- **المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري؛**
- **المبحث الثاني: أسس الاتصال الإداري؛**
- **المبحث الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي بالاتصال الإداري.**

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال بشكل عام أحد أبرز الظواهر الاجتماعية التي تحدث بين أفراد المجتمع في مختلف المجالات وميادين الحياة، ويتميز في كل الحالات بوجود عدد من العناصر أهمها انتقال معلومات بين طرفين أو عدة أطراف لتحقيق هدف معين.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاتصال الإداري

يعد الاتصال بمثابة المحور الأساسي الذي تدور حوله المنظمة، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لضمان حيلة المؤسسات.

أولا: مفهوم الاتصال الإداري

تعددت التعريفات المقدمة للاتصال وفيما يلي موجز لبعض منها والأكثر تداولا:

* أصل كلمة اتصال في اللغة مشتق من الفعل الماضي الثلاثي "وصل" والمضارع منه "يصل"، يقال وصل الشيء أي وصل إلى الشيء وصولا، أي بلغه وانتهى إليه الاتصال ما يصل بين الشيئين، أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات[1].

* الاتصال هو انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية، وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعني يقصد المرسل[2]؛ فهو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات أو المهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر، أو من فرد إلى آلة، أو من آلة إلى آلة أخرى[3].

* كذلك بأنه إنتاج وتجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن من خلاله كافة المعنيين الإحاطة بموضوعها وتعديل سلوكهم وفقا وحسب الوجهة المطلوبة[4].

---

[1] جعروف أمينة، **أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017-2018، ص10.

[2] فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **نماذج الاتصال الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2021، ص129.

[3] نعيم حسن حماد الفرا، **تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص12,

[4] فهد خليل زايد، **تطوير الذات، الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32.

* أو هو تبادل المعلومات ونقل المعنى، من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة[1]؛ من أجل خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد[2].

* عرف أيضا بأنه: عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة مناسبة مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فردا كان أم جماعة[3]. فهو نشاط يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين[4].

من خلال استعراض هذه المفاهيم للاتصال الإداري يمكن تعريف الاتصال أنه عملية أو أداة يتم من خلالها نقل أو تبادل معلومات ومفاهيم وأفكار ومشاعر بين طرفين أو مجموعة أطراف من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة لكل منهما، ويتحدد الهدف من الاتصال عندما يفهم المستقبل المعنى الذي أراده له المرسل أن يفهمه من الرسالة وأن يستجيب له بشكل إيجابي.

ثانيا: خصائص الاتصال الإداري

يتميز الاتصال الإداري بمجموعة من الخصائص نذكر منها[5]:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملم برسالته بغية جذب الانتباه حتى يضمن نجاح العملية الاتصالية.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة، حيث لوحظ أن الإنسان يدرك طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي وحاجاته وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجاته كلما سعى إليه بنفسه.
- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وظروفها البيئية.

---

[1] محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 241.

[2] جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 31.

[3] مصعب اسماعيل طبش، **دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص17.

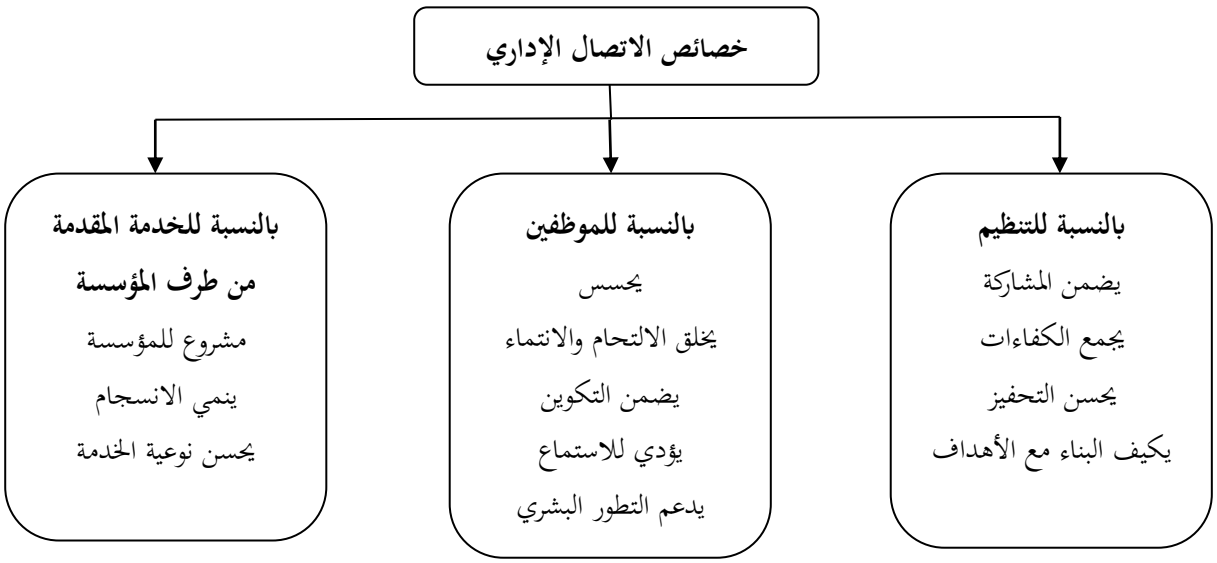
[4] مصطفى محجوبي، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 37.

[5] حمزة عابد، **تجدد الاتصال الإدارية في ظل تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية حول عينة من متصفحي الموقع الالكتروني لجامعة العربي بن مهيدي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020-2021، ص ص 40-41.

- لابد أن يكون الاتصال على أساس التفاهم لا على أساس الأمر، بل لا بد أن تكتسب خلال المعاملة ونوعيتها.
- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال بالعمل على تنميتها لدى مختلف المستويات الإدارية، حتى يمكن للمشاركين في مختلف المستويات الإدارية الاتصال والتغيير عن مشاعرهم وميولاتهم وآرائهم.

وهناك من حدد خصائص الاتصال الإداري في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1): خصائص الاتصال الإداري



المصدر: كريمة رماش، أمينة عمران، **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الإداري، دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية أم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص87.

يوضح الشكل الموضح أعلاه خصائص الاتصال التنظيمي بالنسبة لكل من التنظيم، الموظفين، وكذلك بالنسبة للدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري

للاتصال الإداري أهمية بالغة، كما أن له أهداف يسعى إلى الوصول إليها، كل هذا نشير إليه في النقاط الآتية.

أولا: أهمية الاتصال الإداري

للاتصال الإداري أهمية بالغة يمكن تلخيصها في التالي[1]:

1. **التنفيذ الكفء للعمل**: إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قرارات الأفراد على الاتصال.

[1] عزيزة سوالمية، عتيقة زحاف، **دور الاتصال الإداري في إدارة الأزمات في المؤسسة الخدماتية الجزائرية، مديرية الصحة والسكان، ولاية أم البواقي نموذجا**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر 2017-2018، ص ص 50-51.

2. **الرقابة على العمل**: من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.
3. **تحقيق الدقة في المعلومات**: يساعد نظام الاتصالات الإدارية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.
4. **تخطيط العمل**: حين يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
5. **تحقيق ديمقراطية العمل**: يحقق نظام الاتصال الإداري نظام شورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة الشعور بالديمقراطية في العمل.
6. تساعد عملية الاتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين والتعرف على مدى تقبلهم لآراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة، من منظور أن الاتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية وتوجيهية لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المنظمة.
7. يعتبر الاتصال بمختلف صور الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، حيث أشارات الدراسات والأبحاث بأن عمليات الاتصال تشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة، ولذلك يمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة، حيث أنه بدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة، وتتوقف جميع أنشطتها.
8. يعتبر الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم انجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أعمال الأفراد، مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكملة لبعضها البعض، وليست متناقضة، وهذا الدور يؤثر على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة كنظام.
9. الاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوسين وبالعكس، ويخلق تفاهما أعمق ووضوحا أشملا بين أفراد التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة.

ثانيا: أهداف الاتصال الإداري

وجود نظام اتصال فعال يساعد المنظمة في تحقيق مجموعة الأهداف الآتية[1]:

- تحسين نوعية القرار وسرعة حل المشكلات.

[1] غازي فرحان أبو زيتون، **اتصالات الأعمال، مفاهيم ومهارات الإتصال الشفوي والكتابي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 27.

- يقدم مؤشرات وتحذيرات مسبقة للمشكلات المحتملة التي قد تواجهها المنظمة والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العاملين والوحدات التنظيمية.
- تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية في الداخل وبين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- إعداد رسائل تسويقية أكثر إقناع ووضوح للعملاء والأسواق المستهدفة.
- تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
- تحقيق عوائد مالية أفضل على الاستثمار.
- يعزز العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح وهم أولئك المجموعة من الأشخاص المعنويين أو الماديين الذين يتأثرون أو يتأثرون بأداء المنظمة.
- توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- توجيه العاملين باتجاه تعريفهم بمهامهم وواجباتهم وتعريفهم بنتائج أعمالهم.

كما تعد النقاط الآتية من الأهداف الرئيسية لعملية الاتصال[1]:

- **الإقناع:** يستخدم هذا النوع من الاتصال بكثرة في مجال التسويق بهدف إقناع الطرف الآخر بقبول الفكرة أو السلعة المعروضة، ومن الأمثلة على ذلك ما يقوم بد مدراء أو موظفو التسويق والبيع الشخصي أو الأشخاص الذين يترشحون للانتخابات البلدية أو البرلمانية، كما هو الحال في مجالس النواب وغير ذلك، أو عندما يريد المدير إقناع مرؤسيه بفكرة معينة أو العكس.
- **التوصيل أو الإبلاغ:** يهدف هذا النوع من الاتصال إلى توصيل معلومات أو معارف معينة يحتاجها الطرف الآخر إما للعلم بها أو من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليه ضمن مجال عمله.
- **التعاون:** يتم من خلال الحوار بين أطراف عملية الاتصال من أجل إيجاد أرضية مشتركة لعمل مشترك يحقق منافع مشتركة لكلا الطرفين، ومثال ذلك قيام شخص أو مجموعة أشخاص بالاتصال مع شخص أو مجموعة أشخاص آخرين للمشاركة في تأسيس مشروع ما أو منظمة مع منظمة أخرى، بهدف إنتاج عمل مشترك، أو دولة بهدف تعزيز التعاون المشترك بين البلدين في مجالات معينة وهكذا...

ولإيضاح أهداف الاتصال أكثر نقدم لكم الجدول الآتي:

[1] غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص28.

الجدول رقم (2-1): أهداف الاتصال الإداري

الهدف	كيف	مثال
الحصول على معلومات	جمع المعلومات والآراء والاتجاهات	مدير يستطلع آراء المرؤوسين
إعطاء معلومات	تقييم الأداء والحقائق بالأرقام	مدير يشرح لماذا الحاجة إلى زيادة الإنتاج
للإقناع	التأثير على الاتجاهات والسلوك	مدير يشرح لرئيسه مدى حاجة الإدارة لموظف جديد
حل المشكلات	تحديد الأهداف وترجيح القرائن ووضع خطط العلاج	مدير يضع مع سكرتيرته جداول العمل
للإرشاد	الإنصات إلى مشاكل العاملين	مدير ينصت لشكاوي العاملين ويسدي النصح لكيفية معالجتها
اتخاذ القرارات	تبادل المعلومات	مدير يناقش مع زملائه زيادة الإنتاج أو خفض النفقات
التقييم	إعطاء تقييم عن أداء العاملين	مقابلات تقييم الأداء بين المدير والمرؤوس
التصحيح	مناقشة مواطن الضعف في الأداء	مدير يشرح للعاملين خطورة عدم إتباع الإجراءات
تقييم مدى الضغط	تقدير كيفية عمل أي شخص تحت الضغط	مدير يناقش مع معاونيه خطط العمل أثناء الطوارئ
تقليل عدم الرضا	الإنصات للشكاوي والتذمر	مدير يناقش مع مرؤوسيه آرائهم في قرارات الإدارة العليا

المصدر: ضرار عبد الحميد العتيبي، **مهارات الاتصال**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص ص 43-44.

يوضح الجدول أعلاه بعض أهداف الاتصال الإداري وكيفية تطبيقها وتقديم مثال لكل هدف من هذه الأهداف، فمثلا هدف الحصول على المعلومات يكون عن طريق جمع المعلومات والآراء والاتجاهات مثل استطلاع المدير لآراء المرؤوسين.

المطلب الثالث: مراحل عملية الاتصال الإداري

إن عملية الاتصال تتلخص بأن هناك طرفان (المرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إرسالها إلى فرد أو جماعة (المستقبل)، ومن أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها ويحولها إلى رموز (كلمات، أرقام، أشكال، صور...)، ويرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية، ويستلمها مستقبل الرسالة عن طريق حواسه، ويترجمها (يفك رموزها) في رسالة يستلمها، وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية، ومن خلال الإشارة بالرأس أو تعبير بالوجه أو القيام بإجراء أو عمل يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الراجعة) وعليه فإن عملية الاتصال تمر بالمراحل الآتية.

1. **مرحلة إدراك الرسالة:** يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل.

2. **مرحلة الترميز**: هي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية، تكون على شكل رموز لفظية منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية (إشارات حركية)، ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الاتصالي الاجتماعي.
3. **مرحلة اختيار وسيلة أو قناة اتصال**: عملية اختيار الرسالة أو الوسائل التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف، فقد يختار المرسل واحدة أو عدة وسائل مثل الوسائل الآتية: سمعية كالإذاعة، أو بصرية المطلوبة أو سمعية بصرية كالتلفزيون والسينما، والفيديو والكمبيوتر، ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال[1].
4. **مرحلة فك الرموز**: هي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معان، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها ومدى تطابقها مع حاجته وقيمه وأفكاره، لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولا ومن ثم يرد عليها.
5. **مرحلة استجابة أو ردود الفعل على الرسالة**: فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة، أو ضعيفة أو قوية، أو سلبية أو إيجابية، أو عقلية أو مادية، وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله، فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شاهدت أو قرأت أو فهمت رسالته أم لا، فالاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل بعد الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته (فهمه وأفكاره ومشاعره) في رسالة اتصالية ويبثها للمصدر فيصبح المستقبل مرسلا، والمرسل مستقبلا، وقد تكون الاستجابة ضربة باليد أو تصفيقا مدويا أو إغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون، أو اتصالات هاتفيا أو صرخة مزلزلة أو بكاء أو رسالة خطية.
6. **مرحلة فك الرموز**: هي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة إلى معان، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الأصلي)، التي هي على شكل رسالة اتصالية في فك رموزها ويفهم معناها، فإن تبين له أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل مكنت إلى نجاح اتصاله، وإن تبين عكس ذلك عاد وأرسل رسالة اتصالية جديدة ومعدلة وواضحة بشكل يؤدي إلى استيعابها من قبل المستقبل، ففي هذه الحالة يصبح المرسل مستقبلا والمستقبل مرسلا، وهكذا دواليك تستمر عملية الاتصال سؤالا وجوابا أخذا وعطاء بشكل تفاعلي مستمر حتى تحقيق الهدف الكلي من الاتصال[2].

[1] محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 165- 167.
[2] محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 165- 167.

المبحث الثاني: أسس الاتصال الإداري

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مبادئ الاتصال الإداري، عناصره ونظرياته، وكذلك أساليبه وفي النهاية التطرق إلى مختلف المعوقات التي يمكن أن تقف وراء نجاحه.

المطلب الأول: مبادئ الاتصال الإداري

لعملية الاتصال عدة مبادئ شأنها شأن أي عملية إدارية يمكن أن يتم القيام بها، وقد وضعت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية (AMA) هذه المبادئ، والتي يمكن تطبيقها في جميع المواقف ولجميع الأشخاص، وهي محددة في المبادئ الآتية.

1. **التخطيط الجيد للاتصال:** عند التخطيط للاتصال، يجب الأخذ بعين الاعتبار أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال، وفي التخطيط لاجتماع التغيير، لابد من التحضير له جيدا قبل انعقاده، وتقييم المعلومات التي سيتم إيصالها وتبادلها[1].
2. **تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:** وذلك يعني أن يسأل القائد نفسه عما سعى إلى تحقيقه من خلال الاتصال، ومن الجدير بالذكر هنا أنه كلما قل عدد الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وازداد احتمال نجاحها.
3. **التعرف على الظروف المحيطة بالاتصالات:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية الاتصال، لذا يتوجب على القائد أن يكون حساسا للظروف التي يتم فيها الاتصال.
4. **استشارة الآخرين:** تساعد مساهمة الآخرين في التخطيط لعملية الاتصال، أو في الكشف عن الحقائق التي تستند إليها، ومثل هذه الاستشارات في التصعيد من فاعلية وموضوعية الاتصال.
5. **الاهتمام بالاتصالات غير اللفظية إلى جانب اللفظية:** إن نبرات الصوت وتعبيرات الوجه، وحركات الجسم، ونظرات العينين، كلها عوامل لها أثرها المهم على المستقبلين.
6. **الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة:** إن مراعاة وجهات نظر الآخرين وحاجاتهم، كثيرا ما تشجعهم على الاستجابة لأفكار القائد وتقبل تعليماته.
7. **متابعة الاتصالات:** لمعرفة ردود أفعال الآخرين، ومعرفة مدى ما تحقق من نجاح من خلال عملية الاتصال، فلابد من المتابعة لعملية الاتصال للوقوف على الحقائق، التعليمات، والمبررات بشكل سليم.
8. **النظرة المستقبلية في الاتصالات:** على الرغم من أن الاتصال يهدف إلى مقابلة احتياجات الظروف الحالية، فإنه من الأهمية التخطيط للاتصال وفقا للنظرة المستقبلية أيضا، وإبقاء الترابط قائما أمام من يتم الاتصال بهم في الظروف الحالية.

---

[1] رامي علي حسن أبو سنجر، **الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص 55-56.

9. الانسجام من الأفعال والأقوال: من الضروري أن يكون هناك انسجام بين القول والفعل لتحقيق الاتصال الفعال.

10. الإنصات: هو من أهم مهارة من مهارات الاتصال، والقائد الناجح هو الذي ينصت إلى ما يقول الآخرون بكل حساسية ومشاعر، ويستمع إليهم بشيء من العاطفة والاحترام[1].

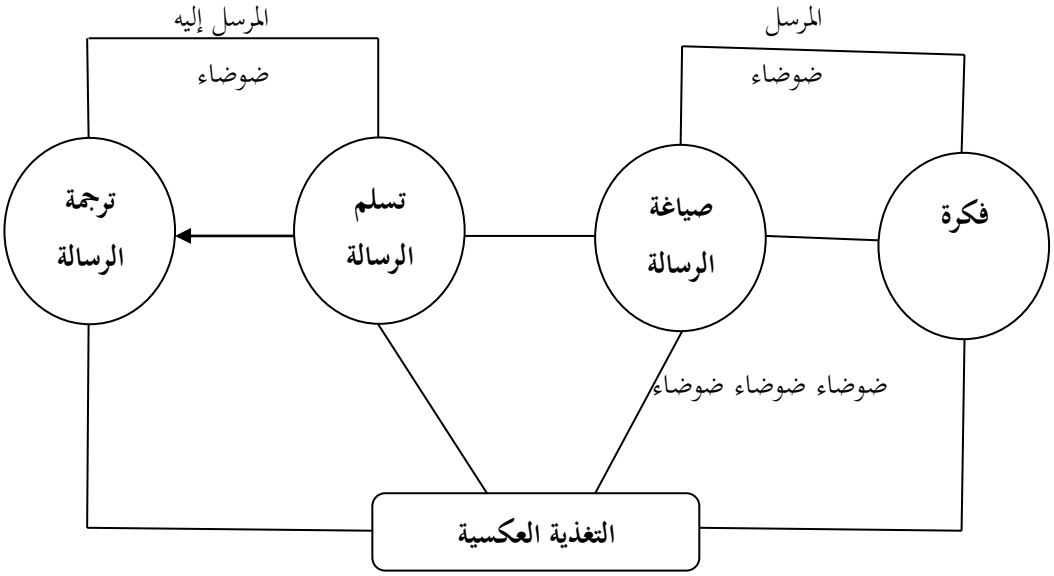
المطلب الثاني: عناصر ونظريات الاتصال الإداري

في هذا المطلب سيتم تحديد العناصر التي على أساسها يقوم الاتصال الإداري وكذا تحديد نظرياته.

1. عناصر عملية الاتصال الإداري: تتكون عناصر الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها، لذا فإن نجاح وفشل عملية الاتصال لا ترتبط بالفرد القائم بالاتصال وإنما تمتد لاعتبارات متعددة كالقدرة والخبرة في صياغة الآراء والأفكار المراد إيصالها للمستقبل لها، واستخدام الوسيلة المناسبة للاتصال وكذلك كفاءة المستقبل للمعلومة والأفكار التي يتلقاها من المرسل وقدرته على فهم هذه الرسالة والسلوك الذي يمارسه إزاء سبل الاستيعاب والفهم لمدلولات هذه الرسالة وغيرها من العوامل المقترنة بالمراحل المختلفة لعملية الاتصال ذاتها.

ويمكن إيضاح المراحل الرئيسية للاتصال في الشكل الآتي.

الشكل رقم (2-2): عناصر عملية الاتصال الإداري



المصدر: كاظم حمود خضير، **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 39

يوضح الشكل رقم (2-1) ثمانية مراحل أساسية للاتصال الإداري وهي:

[1] رامي علي حسن أبو سنجر، **مرجع سبق ذكره**، ص 55-56.

- **المرسل:** ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قنوات الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل واتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمده في عملية الاتصال، فهي تتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على المفاهيم والآراء والأفكار أي تتأثر بطبيعة مدركاته وخبرته ودرجة تراكم المعرفة لديه، وتتأثر بطبيعة المكونات الشخصية له ودرجة انفعالاته وغيرها من الجوانب التي تتعلق بمستوى التعليم وبناء المدركات وما أفرزته البيئة بمختلف متغيراتها عليه، ولذا فإن استقرار آراء وأفكار المتخصصين والباحثين والمفكرين يظهر بجلاء أن عملية الاتصالات الإدارية تتسم بتباين واضح من حيث المعنى والمفهوم وفقا لطبيعة الباحثين وما تشكله القاعدة الفكرية من اختلاف مع الآخرين، حيث أشار البعض منهم بأن الاتصال عبارة عن العملية التي يقوم بها أحد الأفراد من خلال استخدام الرموز الحركية والصوتية بإنتاج المعاني لدي المستمع والمستمعين، والبعض ركز على الجانب السلوكي والاجتماعي للأفراد حيث عبر عن الاتصالات من خلال كونها القوة الاجتماعية التي تمكن من العمل بشكل تعاوني من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والمقررة)، وهناك من أشار إلى أن الاتصال بشكل أوسع وأشمل من خلال كونه عملية تتضمن فرز واختيار وإرسال الرموز بالطريقة التي تساعد على تفهم وإدراك وخلق المعاني في ذهن المستمع المستقبل كما هي في ذهن مصدر الرسالة[1].

ولكي ينجح المرسل في عملية الاتصال، فلا بد من توافر عدد من الصفات التي تساعده في نجاح مهمته كمرسل: وتتلخص فيما يلي[2]:

- القدرة اللغوية والبلاغة؛
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير؛
- فن الإلقاء؛
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها؛
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة؛
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل.

- **صياغة الرسالة:** تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية وغيرها. ولذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي :
  - المرسل وكيفية صياغته للرسالة؛

[1] كاظم حمود خضير، **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 39-42.

[2] علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص32.

- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها؛
- درجة الثقة المتبادلة بينهما؛
- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسب والمرسل إليه.

- **الرسالة:** وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة وتكون الرسالة على نوعين هما:
- الرسالة المكتوبة: وتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.
- الرسالة الشفوية: وتمثل الرسالة شكل مشاعر وأحاسيس غير مكتوبة مثل الصوت، النبرة، وتغير معالم الوجه، فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.
- **قناة أو واسطة الاتصال:** وتمثل الواسطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة، فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة أو بواسطة الهاتف أو المؤتمر، أو المحاضرة، وغير ذلك من الوسائط المستخدمة في ذلك؛ كما تشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات، وتعد أداة أو قناة الاتصال ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها.
- **المرسل إليه أو المستلم:** يمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها. وتعد السمات الرئيسة للمستلم ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها، مثل: المعرفة، والشخصية، وقابلية الإدراك والفهم، الاستيعاب، كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة لكل من المرسل والمستلم ذات تأثير كبير في الاستيعاب المطلوب.
- **ترجمة الرسالة واستيعابها:** تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل أراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر. وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المستلم في استيعاب الرسالة وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها.
- **التغذية العكسية:** وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها، وتشير هذه العملية _التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجعة، أو العائدة_ إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح.

وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها وتوكيدا دقيقا على إدراكها واستيعاب مدلولاتها. أما أسلوب التسليم بدون رد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

- **الضوضاء أو التشويش:** وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة. وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه واتجاهاته وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو

أنظمة الاتصال، التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عملية تسليم وإرسال الرسالة.

2. الأسس النظرية للاتصال الإداري: يمكن إيجاز بعض نظريات الاتصال الإداري كما سيأتي[1].

2-1. نظرية أرسطو: هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي، فهو أول من وضع إطارا نظريا لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي الخطيب والخطبة والمستمع، وبترجمة هذه العناصر لتتفق مع عناصر الاتصال المباشر يمكن القول أنها تتضمن مرسلا، رسالة ومستقبلا، بالإضافة إلى بروز ثلاثة مبادئ هي تدفق الاتصال ذي الاتجاه الأحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل، وعدم معرفة كيفية استقبال الرسالة والاتصال بالنسبة لأرسطو اتصال غير مباشر، يحاول فيه التحدث وإقناع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمعه، عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها.

2-2. نظرية كينيث بيرك (kburke): تنتمي هذه النظرية إلى الاتجاه الدرامي في دراسة الاتصال البلاغي، من خلال النظر إلى الحدث وأهم مفاهيم الدراما المثيرة لحوافز الفعل الاتصالي، بمعنى وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالاتصال ويرى أحد الباحثين أن هذا النموذج مكون من خمسة أركان هي:

- الحدث الذي يشمل الفعل الحادث والمشهد المشكل لخلفية الحدث، ومواقف فعل الاتصال القائم بالاتصال ومشاركيه في فعل العمل الاتصالي؛
- الوسائل والأدوات المستخدمة؛
- الهدف المسبب لإحداث الفاعل للعمل الاتصالي؛
- ويتضمن هذا النموذج النقاط المتعلقة بنموذج أرسطو، ولكنه يتميز بوجود عناصر الوقت، الوسيلة والسبب.

2-3. نظرية لازويل (Lasswell): إن صاحب هذه النظرية قد فسر عملية الاتصال بالعبارة: من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي أثر.

2-4. نظرية شانون وويفر(Shannon Weaver) : هذه النظرية تتضمن مصدرا ومرسلا وإشارة ومستقبلا وهدفا، ويرتبط بالإشارة وسيلة اتصال تقع تحت تأثير التداخل أو التشويش، وينقسم هذا التشويش أو الضوضاء إلى تشويش طبيعي أو مادي وآخر دلالي ومن أمثلة النوع الأول حدوث صوت مزعج كصوت الجمهور أو صوت المذياع أثناء الحديث، مما يشوش على المعنى أو يمنع وصوله ومن أمثلة النوع الثاني اختلاف مدلولات الألفاظ ضمن عبارات الحديث، مما يحدث تفاوتا في فهم المعنى المقصود، والتأثر به.

---

[1] عبد الفتاح عباد، **دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص ص 23-25.

2-5. نظرية بيرلو(Berlo) : لا يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في توجيه تدفق الاتصال حيث يتألف من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، وهذا النموذج بترابط مكوناته يقدم بعدا جديدا لعملية الاتصال، بالإشارة إلى هذا المنظور لا يمكن تحديد بداية عملية الاتصال أو نهايتها، لأنها تحدث متصلة وهذا النموذج دال على أن الهدف من عملية الاتصال التأثير على الآخرين، وأن الاتصال أداء شخصي يعتمد على قدرات المرسل واتجاها.

2-6. نظرية شرام (Shramm) : هذه النظرية قد أشارت إلى أن عملية الاتصال اللفظي عملية دائرية، تبدأ بإرسال الرسالة اللفظية بعد تحليلها للوقوف على مناسبتها للموقف والهدف، ثم يستقبلها المستقبل ليقوم هو الآخر بتحليلها للوقوف على مضمونها، واتخاذ قرار يتعلق بردة الفعل المناسبة، والتي هي بمثابة رسالة جديدة يستقبلها المرسل الأول.

2-7. نظرية ويستلي وماكلين (Westley Et Maclean): هذه النظرية تعتبر الأكثر شمولا لعناصر الاتصال ومتغيراتها الرئيسية، والأكثر مناسبة لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية، إذ أنه يعد الأدوار الاتصالية المختلفة والمتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال أو إحداثه، كما أنها نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثرها على بيئة الاتصال ومكوناتها، وتشير إلى عنصر اتصالي مهم، وهو ما يسمى بالقصدية والدال على وجود رسائل هادفة ومقصودة، لإحداث أثر محدد ووجود رسائل غير هادفة، ولا تقصد التأثير المباشر في المتلقي.

المطلب الثالث: الأسس التطبيقية للاتصال الإداري

في هذا المطلب سيتم تحديد الأداة الهامة والرئيسية في العملية الاتصالية ألا وهي أساليب الاتصال الإداري، ثم المرور على وسائل الاتصال الإداري، وفي النهاية تحديد معوقات الاتصال.

1. أساليب الاتصال الإداري: تشكل أساليب الاتصال الإداري الأداة الهامة والرئيسية في العملية الاتصالية بل هي أداة النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي السائد في أي دولة كانت، وأساليب الاتصال وأشكاله متعددة فهناك: الإعلام، العلاقات العامة، التعليم، الثقافة والدعاية.

1-1. الإعلام: هو تزويد الناس بالمعلومات والأخبار الصادقة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأي العام السليم إزاء مشكلة من المشاكل أي أن الإعلام يقوم على مخاطبة العقل، وبالتالي فالإعلام الناتج لا يمكن أن يصدر عن سياسة فشلة ضعيفة، حيث أن الإعلام من الناحية التطبيقية قد استخدم التأثير على الناس عن طريق نقل الأخبار والحقائق وإغفال البعض الآخر عن طريق نقل أسلوب عرض بعض الأخبار والصور والحوادث والمعلومات. ومنه فالإعلام هو كافة الأنشطة الاتصالية التي تستهدف تزويد الجماهير بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية.

2-1. العلاقات العامة: وهي جهود اتصالية بين شخص وجماعة أو منظمة، أي أنها أداة تنظيم الصلة بين الرأي العام والمنظمة، وهي تعمل من أجل الحفاظ على إدامة العلاقات العامة وتدعيمها وتجنب أو إزالة ما يعكر صفة التفاهم بين المنظمة والجمهور، والعلاقات تستعين على ذلك بالنشر والإعلام لنقل الصورة ونشر المعلومات الصحيحة للجماهير. أي إن العلاقات العامة تستخدم الإعلام كوسيلة لنشر الأخبار والمعلومات وتستخدم الإعلان والدعاية وكوسيلة للتأثير الانفعالي على الجماهير[1].

2. وسائل الاتصالات الإدارية: يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في العملية الاتصال على عدة عوامل من أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف منها، نوع الجمهور المستهدف، الفترة الزمنية لنشر الرسالة...، وهناك عدة وسائل للاتصال الإداري منها[2]:

2-1. التقارير: تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المنظمة وتلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين ومن أهم محتوياتها نجد:

- العنوان: موضوع التقرير؛
- مقدمة عن المشكلة: ملخص عن الموضوع؛
- تحليل الحلول الممكنة: إبداء الحكم؛
- الحل المقترح؛
- الخلاصة: اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع.

2-2. الرسائل: هي التي يقوم مسؤول المنظمة بإرسالها إلى الموظفين المتعلقة بموضوع مهم أو لتقدير تشكرات لمجهود معين إلى غير ذلك من الأنواع.

2-3. مذكرة المصلحة: تحتوي على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط ولا يحبذ فيها الجمل الطويلة، كما أنها من أكثر الأنواع استعمالا من قبل إدارة المنظمة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم.

2-4. المقابلة: من أهم أنواعها:

- مقابلة تحقيق؛
- مقابلة لإعطاء تقديرات عن الوضع؛
- مقابلة لتحديد الحاجات والمتطلبات.

أضف إلى ذلك تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات غير الرسمية والتي تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعدها.

---

[1] إيمان لونيس، **الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار، دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص ص 41-42.

[2] كريمة رماش، أمينة عمران، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 100-101.

2-5. الاجتماعات: تختلف الاجتماعات تبعا لأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر:

- اجتماعات يهدف من خلالها المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين؛
- الاجتماع الذي تسمع من خلاله الإدارة لانشغالات المرؤوسين؛
- الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء بينهم لإيجاد حل لمشكل معين.

2-6. علبة الاقتراحات: هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع ولهذه الطريقة فائدة مزدوجة، إذ تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة وعلى إدارة المنظمة أن تقدم تفسيرات وتوضيحات عن الاقتراحات التي تراها غير ملائمة، لهذا تعتبر علبة الاقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المنظمة.

3. معوقات الاتصال الإداري: تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال وعلى عناصر الاتصال نفسها، وعليه يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى[1]:

3-1. معوقات في المرسل: تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- المرسل لا يدري أو يأخذ في الحسبان أن دوافعه تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العامل.
- قيم ومعتقدات المرسل، ميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه وتؤثر في المعلومات والرسالة التي يرسلها.
- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- التحيز الشخصي لطبيعة الأمور والأحداث.

3-2. معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات، أو ترميزها، أو

[1] شيماء بولحشيش، صبرينة لباد، **دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص ص 58-60.

تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها. ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي:

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة عن مضمون الرسالة.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد أو الإشارات.
- الاستخدام الخاطئ للكلمات والرموز مما يؤدي إلى تحريف المعنى.

3-3. معوقات في وسيلة الاتصال: تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال. ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- عدم ملاءمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

3-4. معوقات في المستقبل: يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها.

3-5. معوقات في بيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطة بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه فيكون الاتصال معيبا.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.

تجدر بنا الإشارة هنا إلى أن لمعوقات الاتصال الإداري أصناف تتمثل في[1]:

[1] شيماء بولحشيش، صبرينة لباد، نفس المرجع السابق، ص61.

- **معوقات نفسية واجتماعية:** إن مضمون أي رسالة يتسلمها المستقبل يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره الجماعية تعتبر من عوائق الاتصالات بواسطة تحيزات اجتماعية لأنها تؤدي إلى الأنانية.
- **المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:** تنشأ عن طريق غموض الأدوار ومركزية التنظيم.
- **معوقات تكتيكية أو فنية:** تتمثل بقصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسالة المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو نقص الخطط والسياسات.

المبحث الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي بالاتصال الإداري

إن وجود نظام اتصال فعال يعد أحد المراحل التي يأخذها المديرين بعين الاعتبار في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويسعى المديرين من وجود هذا النظام إلى ضمان تدفق سهل ومنتظم للمعلومات بين الأفراد والوحدات التنظيمية وفي كل الاتجاهات مما يساعد المنظمة في تحقيق مجموعة الأهداف.

المطلب الأول: ماهية الاتصال الإداري الرسمي

في هذا المطلب سنقوم بربط الاتصال الإداري الرسمي بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقة بينهما.

1. تعريف الاتصال الإداري الرسمي: عرف الاتصال الرسمي بأنه الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى[1]؛ فهو اتصال يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة، فبذلك هو يعبر عن تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة[2].

كما عرف أيضا بأنه الاتصالات التي تتم من خلال القنوات التي حددتها المنظمة، باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب اتباعها[3].

2. مهام الاتصال الإداري الرسمي: يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال الرسمي في النقاط الآتية[4]:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها؛
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها؛

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **الإدارة "أصول ومفاهيم"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص404.

[2] بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص39.، ص40.

[3] مصعب اسماعيل طبش، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[4] بوعطيط جلال الدين، نفس المرجع السابق، ص40.

- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين؛
- الحصول على المعلومات، البيانات، الاستفسارات، التوقعات، المقترحات، المشكلات والشكاوي؛
- توضيح التغيرات، التجديدات والانجازات؛
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال؛

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال الرسمي كنشاط إداري في[1]:

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

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الإداري الرسمي

يتخذ هذا النوع من الاتصال أربع اتجاهات أو أشكال، وهي محدد في النقاط كما يأتي بيانه.

1. الاتصال النازل: يطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم[2].

يتم في هذا النوع من الاتصال، إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة، ويقوم هذا النوع بزيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها، ولمسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم له، ويمكن أن يتم من خلال المواجهة والتفاعل اللفظي، أو التعليمات الخطية، أو الشرح، التوقيع، النشرات، التعاليمات، التقارير، والإعلانات[3].

ويمكن تلخيص مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في الجدول الآتي.

---

[1] بوعطيط جلال الدين، نفس المرجع السابق، ص40.

[2] بشار حزي، **الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية**، 2020، ص 18، متاحة على الرابط: https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2851/mod_resource/content/28/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A.pdf تاريخ الإطلاع 22-05-2022. على الساعة 15:30.

[3] رامي علي حسن أبو سنجر، مرجع سبق ذكره، ص58.

الجدول رقم (2-2): مزايا ومعوقات الاتصال النازل

مزايا الاتصال النازل	معوقات الاتصال النازل
– تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟ – يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل. – تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.	– إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه. – أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين. – نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال. – مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أم يؤثر سلبا على الاتصال والعكس. – التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص42.

يمثل الجدول أعلاه مزايا الاتصال النازل وكذا معوقاته، فمن مزايا الاتصال النازل تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، أما معوقاته حددت مثلا في نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

2. الاتصال الصاعد: يطلق هذا النوع من الاتصالات على تلك التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وتتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم، كما توضح هذه الاتصالات الشكاوي والتظلمات والالتماسات وكذلك تتضمن مقترحات لصالح العمل التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم[1].

ويمكن تلخيص مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في الجدول التالي:

[1] إسماعيل عبيد، ياسين بن كعيبش، **واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد با باديس، الجزائر، 2018-2019، ص29.

الجدول رقم (2-3): مزايا ومعوقات الاتصال الصاعد

مزايا الاتصال الصاعد	معوقات الاتصال الصاعد
– تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم. – يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها. – المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.	– محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات. – البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين. – التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية. – حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص44

يمثل الجدول أعلاه مزايا الاتصال النازل وكذا معوقاته، فمن مزايا الاتصال الصاعد المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين، أما من معوقات الاتصال الصاعد البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

3. الاتصال الأفقي: تمثل الاتصالات الأفقية الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة إلى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة وإلى تعزيز هذه الاتصالات[1].

[1] لويزة فرحاتي، **الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة مطاحن الأوراس بباتنة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص24.

ويمكن تلخيص مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2–4): مزايا ومعوقات الاتصال الأفقي

مزايا الاتصال الأفقي	معوقات الاتصال الأفقي
– يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. – يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.	– إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها. – إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008–2009، ص46.

يمثل الجدول أعلاه مزايا الاتصال الأفقي وكذا معوقاته، فمن مزايا الاتصال الأفقي يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة، أما معوقاته فحددت مثلا تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها

4. الاتصال الرسمي المحوري: هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل إنجاز العمل، لذلك فإن المديرين وغيرهم يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنتاج العمل بكفاءة ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم[1].

[1] إسماعيل عبيد، ياسين بن كعيبش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الخلاصة:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال الإداري داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير من أجل الرقي بمنظماتهم في عالم المنظمات الناجحة أن يعطوا للاتصال الإداري أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم، من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

فالاتصال الإداري من أهم المقومات لقيام المؤسسات عموما فبدونه لا تقوم الوظائف الإدارية، إذ يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من رقابة وتنسيق وتوجيه واتخاذ قرارات....وهذه العمليات لا تتم إلا بوجود اتصال فعال.

وللهيكل التنظيمي علاقة مباشرة بالاتصال الإداري فهذا الأخير لا يكون فعال إلا بوجود هيكل تنظيمي منظم كامل.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسة نفطال بالبلدية

تمهيد الفصل:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأهم عناصرها النظرية، نعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب التطبيقي، التي قمنا بها في المؤسسة نفطال بالمدية، حيث يعتبر من أهم الخطوات في البحوث الاجتماعية إذ تشتمل الخطوات المساعدة للوصول إلى إجابة من الميدان عن التساؤل المطروح، وذلك لما يتضمنه هذا الفصل من شرح وتفصيل للإجراءات والوسائل المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات الميدانية، حيث ستشكل قاعدة الحصول على النتائج وبالتالي تحقق الهدف منها.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض لعلاقة خصائص الهيكل التنظيمي بفاعلية الاتصال الإداري في مؤسسة نفطال بالمدية، من خلال دراسة مدى اعتماد هذه المؤسسة على هيكل تنظيمي فعال، وكيف يساعد هذا الأخير في تنظيم الاتصالات بين مختلف المستويات وكذا بين الأفراد، هذا سيكون عن طريق عرض وتفسير نتائج استمارة المقابلة ثم تحليلها، وعلى هذا الأساس نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، موضحة كالآتي:

- **المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة**
- **المبحث الثاني: الوسائل والإجراءات المستخدمة في الدراسة**
- **المبحث الثالث: تحليل أجوبة المسؤول**

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة

تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة إلى تطوير وتنمية اقتصادها، ومن أجل هذا تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، الذي يعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98% من مداخيلها تأتي من الصادرات البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية الرائدة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد (مؤسسة نفطال)، والتي تختص بتسويق وتوزيع الموارد البترولية والتي تساهم بقدر كبير في دفع عجلة هذا القطاع.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة نفطال

هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100%، مجال نشاطها نقل، إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود، وكتفصيل أكثر نقدم التالي.

1. نشأة مؤسسة نفطال: إن توزيع وتسويق الموارد البترولية في الجزائر كان محتكرا من طرف الشركات المتعددة الجنسيات مثل: (**Sheli**، **Esso**،**Petroliumbritish**)، لكن بعد الاستقلال بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية مبنية أساسا على قطاع المحروقات، لذا قامت السلطات الجزائرية بموجب المرسوم 101/80 الصادر في 06 أفريل 1980 بإنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية **K(E R D P)** ، وبتاريخ 01 جانفي 1982 باشرت في نشاطها المتمثل في تكرير وتوزيع المنتجات البترولية وذلك بتنظيم يركز على أربعة أقسام هي[1]: قسم الهيدروكربون، قسم الهندسة والتطوير، قسم التكرير، وقسم التوزيع.

وفي سنة 1983 تم دمج غاز البترول المميع (**g.p.l**) والوقود (**C.B.R**) في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (**E.R.D.P**). أما سنة 1984 تم إنشاء 48 وحدة لتوزيع عائدات المنتجات (U.E.D):

- ✓ 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط(C.L.P).
- ✓ 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).
- ✓ إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M).
- ✓ جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربعة وحدات في الموانئ (U.E.P).
- ✓ إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

حسب المرسوم(189/87) الصادر في 25 أوت 1987، شهدت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتوجات البترولية (E.R.D.P) تنظيما جديدا تمثل في فصل نشاطات التكرير عن نشاطات التوزيع حيث قسمت إلى مؤسستان وطنيتان هما[2]:

---

[1]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

[2]. لمحة عن المؤسسة، [على الخط]، متاح على: www.naftal.dz، تاريخ الإطلاع: 2022/05/14.

- نفتاك (NAFTAC) أسندت إليها مهام تكرير المواد البترولية.
- نفطال (NAFTAL) أسندت إليها مهام تسويق المواد البترولية، ويعود أصل كلمة نفطال إلى قسمين: القسم الأول منه"naft" ويعني النفط، أما القسم الثاني "al" يرمزان إلى الحرفين الأولين من كلمة الجزائر، ومنه نستنتج أن كلمة نفطال تعني نفط الجزائر.

وبتاريخ 18 أفريل 1998، قامت (مؤسسة نفطال) بتغيير نظامها لتصبح شركة مساهمة "SPA" برأس مال يقدر ب: 665.000.000 دج، مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10.000.000 دج لكل سهم، تابعة 100% لمؤسسة سونطراك مهمتها الأساسية تتجلي في توزيع وتسويق المواد البترولية على التراب الوطني، وتعتبر مؤسسة (مؤسسة نفطال) في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة على العموم التي تضمن تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاته عبر كافة التراب الوطني تحت شعار "نفطال" علاقة ثقة، برأس مال يقدر ب: 15.650.000.000 دج، ويقع المقر الرئيسي في الشراقة الجزائر العاصمة.

ومقاطعة (**نفطال بالمدية**) هي إحدى المقاطعات التجارية التابعة لمؤسسة نفطال الرئيسية ومقرها الشراقة بالجزائر العاصمة. تقع (مقاطعة نفطال) في ولاية المدية تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها، كما أنها تتولى نشاطات أخرى في مجالات[1]:

- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم وأنواع الزفت، والعجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة.
- نقل المنتجات النفطية.

2. مهام مؤسسة نفطال: إن المهمة الأساسية والرئيسية لـ (مؤسسة نفطال) تتجلى في تسويق وتوزيع المواد البترولية، بما في ذلك تلك الخاصة بالطيران، الملاحة، غاز البترول المميع، الوقود، الزفت، مواد التشحيم، وإطارات السيارات، وهذا التسويق يكون من خلال تنظيم وإدارة شبكة التوزيع في جميع التراب الوطني بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المهام تجتهد لتحقيقها وتتمثل في[2]:

- ✓ متابعة تطبيق المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية من المنتجات البترولية؛
- ✓ تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني؛
- ✓ تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية أحسن لكامل التراب الوطني؛
- ✓ الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛

[1]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

[2]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- ✓ تنظيم وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاتها؛
- ✓ ضمان وصيانة كل التجهيزات التي بحوزتها؛
- ✓ الحرص على التطوير واستعمال أجهزة الإعلام الآلي في إطار مهامها؛
- ✓ التأكد من التنفيذ والامتثال لتدابير السلامة الصناعية وحماية البيئة؛
- ✓ تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر؛
- ✓ ضمان التنفيذ والامتثال للتدابير المتعلقة بالأمن الداخلي للمؤسسة وفقا للوائح.

3. إمكانيات مؤسسة نفطال: قامت (مؤسسة نفطال) بتجهيز وسائل، هياكل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، وهذا من أجل رفع أداء المؤسسة من جهة، وإتمام المهام المسندة إليها بطريقة جيدة وسريعة من جهة أخرى، بالإضافة إلى تسطير الأهداف المراد بلوغها انطلاقا من وضع قوانين، مخططات وبرامج للتنمية.

- **الإمكانيات المادية:** (مؤسسة نفطال) تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من أجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، هذه المؤسسة لديها شبكة تتكون من[1]:
  - 47 موقعا أرضيا لتخزين الوقود؛
  - 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميّع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا؛
  - 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميّع و49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميّع؛
  - 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوّي و06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري؛
  - 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400000 طن سنويا؛
  - 24 مركزا لزيوت التشحيم والعجلات المطاطية؛
  - 700 كلم من الأنابيب و3300 شاحنة توزيع.
- **الإمكانيات البشرية:** حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية، والذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية، فإن الجدول الآتي يترجم التغيرات والتطورات الحاصلة سواءا من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة.

الجدول رقم (3-1): عدد العمال الدائمين والمؤقتين

عدد العمال/السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الدائمين	789	755	1023	1056	1065	1057	1052
المؤقتين	256	368	95	108	164	207	231
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع بوخاتم خير الدين، رئيس قسم الموارد البشرية، بتاريخ 29 ماي 2022.							

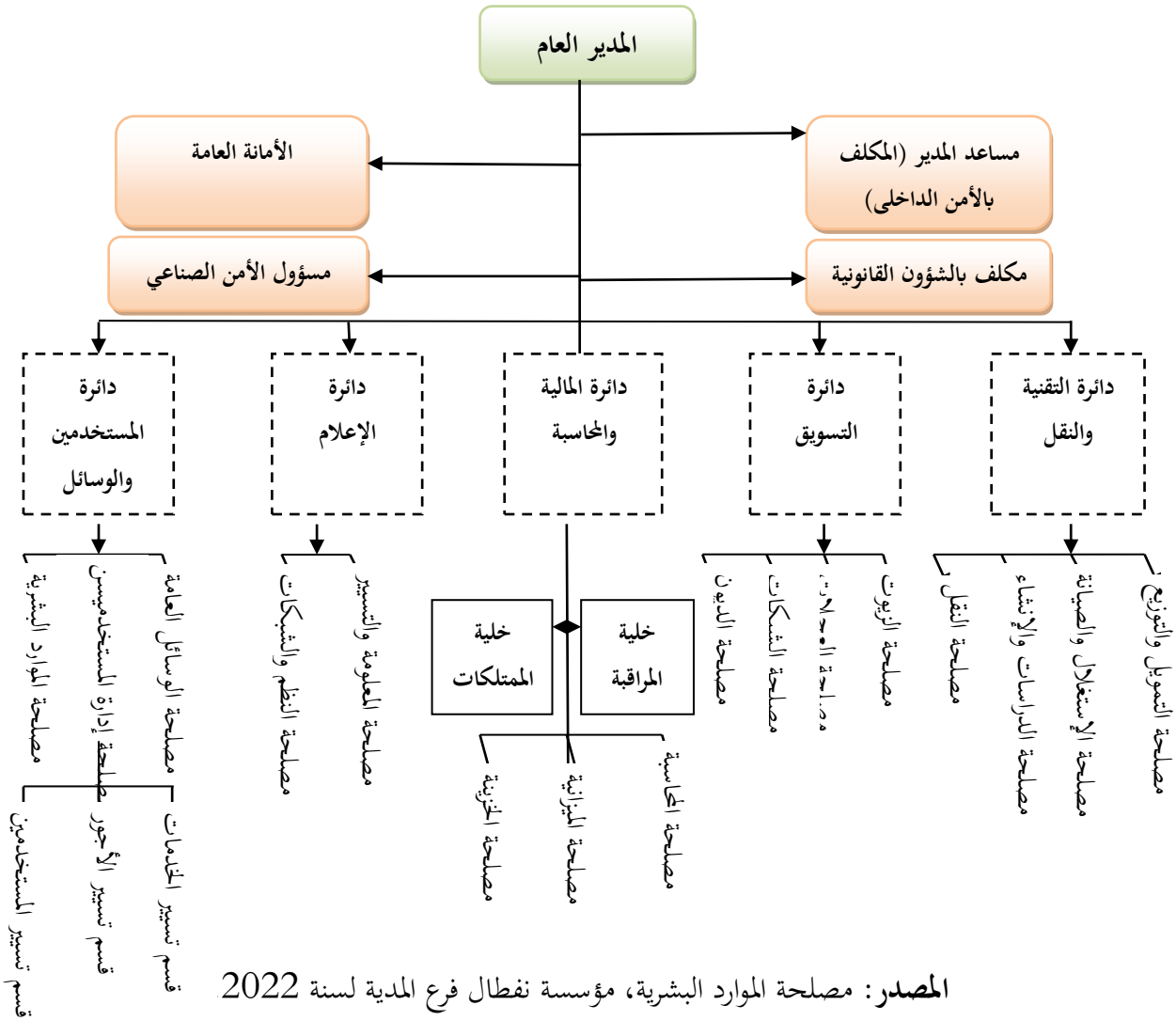
[1].أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (3-1) نلاحظ أن عدد العمال الدائمين ارتفع ويعود ذلك إلى كبر حجم الأعمال في المؤسسة وارتفاع عدد فروعها.

المطلب الثاني: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، مما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات، وهذا ما حرصت عليه (مؤسسة نفطال) من خلال هيكلها التنظيمي الموضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة نفطال فرع المدية لسنة 2022

من خلال الشكل رقم (3-1) نلاحظ أن هيكلها التنظيمي يتكون من:

- في قمة الهيكل التنظيمي نجد ما يلي[1]:

[1].مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والتكوين، بتاريخ 15 ماي 2022.

- **مدير المقاطعة:** من مهامه نذكر.
- الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر؛
- ضمان تنفيذ أفضل الإستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر في بيئة عمل المؤسسة؛
- وضع الأهداف الخاصة بكافة المهام، وقياس مدى نجاح الأداء في تنفيذها، ومتابعة التقارير الخاصة بها؛
- الاهتمام بمراقبة عمل المدراء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين عن الأعمال المختلفة؛
- تمثيل الشركة في المؤتمرات والاجتماعات المحلية والإقليمية وحتى الدولية؛
- **مساعد المدير "المكلف بالأمن الداخلي":** من مهامه نذكر
- الحرص على أمن وسلامة مختلف الممتلكات الموجودة داخل المؤسسة؛
- مساعدة المدير في عدة أعمال.
- **المكلف بالشؤون القانونية:** من مهامه نجد.
- التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية؛
- مكلف بالإجراءات القانونية وكذا صفقات المؤسسة؛
- التصريح بالحوادث لمختلف الإمكانيات المادية.
- **الأمانة العامة:** من مهامه:
- تسجيل البريد الوارد والصادر الخاص بالمدير؛
- الرد على المكالمات الهاتفية؛
- إعداد الإرساليات وكذا حفظ الأرشيف؛
- **مسؤول الأمن الصناعي:** من مهامه:
- الحرص ومتابعة تطبيق خطوات العمل بطريقة علمية لتفادي الوقوع في حوادث العمل والممتلكات

— بعد ما سلف ذكره تأتي مجموعة من الدوائر، وهي كالآتي:

- **دائرة التقنية والنقل:** تتكون هذه الدائرة من 4 مصالح فرعية هي: مصلحة النقل، مصلحة الدراسات والإنشاء، مصلحة الاستغلال والصيانة، مصلحة التمويل والتوزيع من مهامهم مايلي[1]:
- مساعدة المدير في إعداد سياسة المقاطعة فيما يخص صيانة الآلات والمعدات؛
- دراسة فرص الاستثمار وكذا مراكز التعبئة للمقاطعة؛
- الحرص على احترام خطوات قانونية فيما يتعلق بالصيانة من أجل تقليص الأخطار؛
- متابعة حركة الشاحنات فيما يتعلق بتوزيع الوقود.

[1].مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية والتكوين، بتاريخ 15 ماي 2022.

- **دائرة التسويق**: تتكون هذه الدائرة من 4 مصالح فرعية هي: مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت من مهامهم مايلي[1]:
- التعامل بالديون مع الشركات خاصة البلديات، بيع بطاقات الرصيد المسبق "بطاقة الدفع الإلكتروني"، متابعة ديون الشركات في الخارج؛
- توفير المنتجات في مراكز التوزيع؛
- متابعة المحطات العامة والخاصة ومتابعة توزيع المنتجات وكذا ملفات الزبائن، الحماية.
- **دائرة المالية والمحاسبة**: تتكون هذه الدائرة من 3 مصالح فرعية هي: مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة من مهامهم مايلي[2]:
- تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات، ومراجعة الحالة المالية للمؤسسة؛
- تأمين تحقيق برامج تمويل الاستغلال والاستثمارات؛
- السهر الجيد لخزينة الشركة، مع اقتراح توظيف الزيادات فيها؛
- المساهمة في وضع إستراتيجية مالية للمؤسسة.
- **دائرة الإعلام الآلي**: تتكون هذه الدائرة من مصلحتين هما: مصلحة النظم والشبكات، مصلحة المعلومة والتسيير من مهامهم مايلي[3]:
- الحفاظ على استمرارية عمل أنظمة الإعلام الآلي المتواجدة على مستوى كامل المقاطعة " الإدارة، المراكز، المحطات"؛
- السهر على توفير كامل المعلومات والمعطيات الخاصة بالأنظمة بالنسبة للمقاطعة والمديرية العامة؛
- ضمان حماية المعلومات وأنظمة الإعلام الآلي؛
- السهر على إرسال التحديثات الخاصة بالأنظمة والبرامج؛
- الدعم لكامل الفروع المحلية والبعيدة من أجل ضمان الاستعمال الأمثل للأنظمة؛
- السهر على جمع كافة المعطيات الخاصة بالأنظمة وتوفيرها لصالح كافة مصالح المقاطعة والمديرية العامة بما فيها "المصلحة التجارية، المالية، مصلحة المستخدمين، مصلحة التقنية"؛

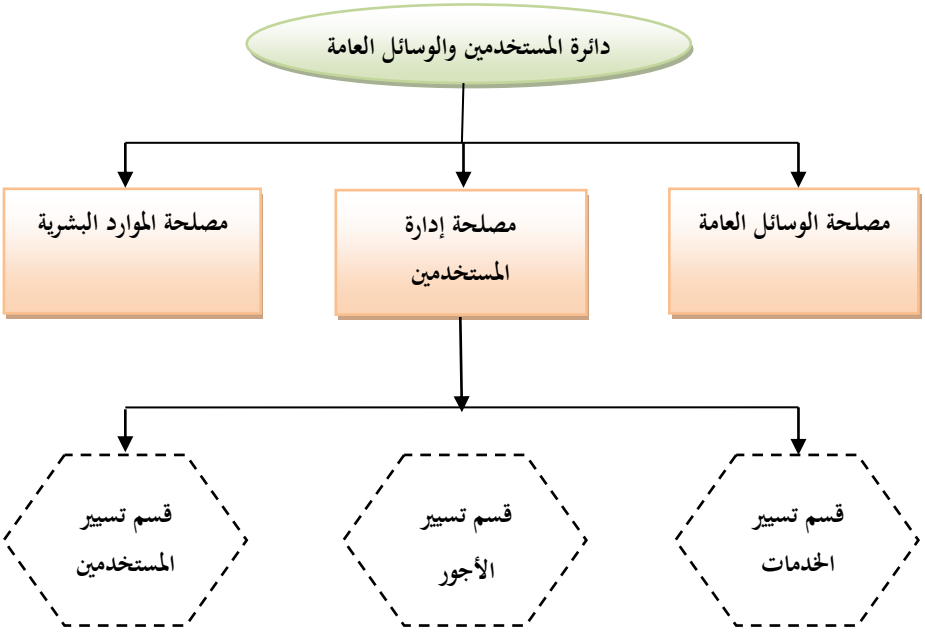
[1].مقابلة مع رئيس مصلحة الشبكات، بتاريخ 15 ماي 2022.

[2].مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والتكوين، بتاريخ 15 ماي 2022.

[3].مقابلة مع رئيس دائرة الإعلام الآلي، بتاريخ 15 ماي 2022

- ضمان استمرارية وفاعلية كافة الأنظمة الخاصة بشبكة الاتصال "الإنترنت، الرسائل الإلكترونية، وأنظمة نقل الملفات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة"؛
- ضمان تصليح وهيكلة شبكات الإعلام الآلي وكافة تجهيزات الإعلام الآلي؛
- تدريب ورسكلة كافة العمال للاستعمال الأمثل للأنظمة ووسائل الإعلام الآلي؛
- **دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** تتكون من 3 مصالح فرعية هي: مصلحة الموارد البشرية والتكوين، مصلحة إدارة المستخدمين، ومصلحة الوسائل العامة الشكل الآتي يوضح هيكلها.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل العامة



المصدر: أوراق ومستندات مقدمة من طرف دائرة المستخدمين والوسائل العامة

ومن مهامهم مايلي[1]:

- تسيير المتهنين من حيث التربص؛
- إعداد برامج تكوين العمال؛
- توظيف العمال حسب احتياجات المنشأة؛
- إعداد الأجور وكذا أوراق الحضور والغياب، ضمان الاجتماعي، تسيير المستخدمين.
- إمداد المؤسسة بكل الاحتياجات المادية اللازمة لضمان السير الحسن لكل منشأة، تسيير السائقين، إعداد دفتر الشروط، تسيير مخزن المؤسسة، اقتناء الوسائل المستخدمة في العمل؛

[1].مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والتكوين بتاريخ 15 ماي 2022.

المطلب الثالث: طبيعة عمل مؤسسة نفطال

تسعى مؤسسة نفطال إلى تحقيق عدة أهداف تكون بمثابة الدافع للرقي والازدهار، كما أنها تتكون من عدة فروع وتنتج منتجات متنوعة، كل هذا مقدم في الآتي[1]:

1. أهداف مؤسسة نفطال: تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية (نفطال) التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام، ومن هذا المنظور استثمرت (نفطال) كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص، وباشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة.كما أدرجت نفطال ضمن إستراتجيتها مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب ومشروع الدفع الالكتروني "البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية "، وإنشاء منظومة معلوماتية متكاملة وتحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع. ويشمل تكوين وتأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة وإلحاقها بركب آخر التطورات التقنية والتكنولوجية[2].

2. فروع مؤسسة نفطال: تحتكم مؤسسة نفطال على ثلاث فروع تتمثل في:

- **فرع الوقود:** تتجلى المهام المسندة لفرع الوقود في:
  - تغطية الاحتياجات الوطنية من الوقود في أحسن الظروف؛
  - ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني؛
  - ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في أنحاء الوطن؛
  - تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقوع وزيوت التشحيم؛
  - حماية وصيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم؛
  - اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران والملاحة.
- **الفرع التجاري:** تتجلى المهام المستندة للفرع التجاري في:
  - تسويق المنتجات البترولية وغيرها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات عبر كافة شبكات نقاط البيع؛
  - تسيير ومتابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع كبار الزبائن؛
  - مراقبة متابعة تطوير وتسيير شبكة نقاط البيع؛
  - وضع إستراتيجية لتطوير شبكة التوزيع؛
  - تنشيط سياسة استقبال الزبائن، ونوعية الخدمات؛
  - القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق؛

[1].تعليمة الرئيس المدير العام لمؤسسة نفطال الخاص بتعديل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة نفطال، ماي 2015، ص10.

[2]. وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- عرض منتجات المؤسسة في السوق؛
- اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع وتدنية التكاليف؛
- القيام بعملية المراقبة بصفة دورية ومنتظمة، للتأكد من نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير الآمن.

- **فرع البترول والغاز المميع**:تتجلى المهام المسندة إليه في:
  - ضمان وفرة الغاز؛
  - القيام بعملية مراقبة وتفتيش نقاط البيع؛
  - توزيع الغاز على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يزداد الطلب على هذا الغاز بكثرة، وتطوير البترول والغاز المميع.

3. منتجات مؤسسة نفطال: تقوم (مؤسسة نفطال) بدور مهم وإستراتيجي في الاقتصاد الوطني، كونها تزود ما يبلغ 51% من الاستهلاك النهائي للطاقة في البلاد، وتتمثل منتجات (مؤسسة نفطال) فيما يلي[1]:

- **الزيوت**: على المستوى الوطني تسوق (مؤسسة نفطال) مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات.
- **الوقود**: يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط، يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام إلى؛ الوقود الخاص بالاستخدام البري، الوقود الخاص بالاستخدام الجوي، الوقود الخاص بالاستخدام البحري.
- **العجلات**: تقوم (مؤسسة نفطال) بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية، الشاحنات، الماكنات الصناعية ".
- **مادة الزفت**: هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات والأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات .
- **مواد خاصة**: تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات..).

4. تطور رقم أعمال مؤسسة نفطال: عرفت مبيعات (مؤسسة نفطال) في السنوات الأخيرة ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وإنخفاضا في البعض الآخر وذلك لعدة أسباب وسنوضح كل هذا في الجدول الآتي:

[1].أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (3–2): مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الأخيرة " م مكعب"

النوع / السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
البنزين العادي	72970	68575	97604	107792	107792	97880	76652	34381
بنزين ممتاز	407309	425342	358704	315689	280160	281854	239565	120545
بنزين بدون رصاص	160647	169927	201842	225306	226166	235084	209801	402545
مازوت	1053019	1085293	1069123	1061862	1049963	1055887	945895	1018493
سير الغاز	69978	59100	71989	99513	143514	200383	215837	296360
المجموع	1763923	1808237	1799262	1810209	1807595	1871088	1687750	187232
المصدر: الدائرة التجارية بالمقاطعة التجارية نفطال المدية								

في الجدول السابق اشرنا إلى تطور مبيعات شركة نفطال بالمدية للمنتجات الأساسية بالنسبة لثمانية سنوات الأخيرة، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن مبيعات البنزين العادي مثلا قد انخفضت بنسبة صغيرة نوعا ما وحسب رأيي السبب في ذلك التطور في المستوى المعيشي للفرد من سنة إلى أخرى وتناقص عدد السيارات القديمة وظهور الجديدة التي تحتاج إلى البنزين الممتاز.

5. زبائن مؤسسة نفطال:يتم توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن[1]:

- **التسيير المباشر**: وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفطال مباشرة دون اللجوء للوساطة.
- **زبائن آخرون**: وهم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نصنفهم إلى:
  - **التسيير الحر**: هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد للتسيير أهمها: *(Shell،BP,Total,Esso).*
  - **تجار وموزعون**: هم من الخواص(تجار الزيوت والمواد الخاصة) وهم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.
  - **نقاط بيع معتمدة**: وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

6. المنافسة المحلية والأجنبية لمؤسسة نفطال: مؤسسة نفطال تعاني من منافسة منها المحلية والأجنبية ونشير إليها في التالي[2]:

[1]. مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية،بتاريخ 15 ماي 2022.

[2]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- **المنافسة المحلية:** تعتبر محطات الخدمة نقاط بيع غاز البوتان المكيف من أبرز المجالات التي كانت متاحة للخواص المحليين في نشاط التوزيع، بعدها أصبح بإمكانهم توسيع وزيادة أنشطتهم في التوزيع وتخزين المواد البترولية ومشتقاته، وذلك فيما يخص كل من منتجات: الوقود، الزيوت، الزفت وكذا غاز البترول المميع، على مستوى شبكة التوزيع الوطنية للوقود نجد أكثر من 1723 نقطة بيع، حيث 60 منها هي تابعة للمتعاملين الخواص منذ تطبيق القرار رقم 435/97 وذلك في نوفمبر 1997 الذي ينص على فتح نشاطات النقل، تخزين وتوزيع المواد البترولية للمستثمرين الخواص والأجانب، وذلك لمواجهة الطلبات المتزايد عليها والرخص الممنوحة لإقامة مراكز التخزين ومحطات الخدمات الخاصة في تزايد مستمر سنة بعد أخرى حيث وصل العدد في سنة 2000 إلى 121 محطة بعدها تم تخفيض العدد وذلك بسبب تشبع السوق الوطنية.
- **المنافسة الأجنبية:** لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الأجانب وأكدت بذلك أحقيتها كثاني أكبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي حيث أن عودة الاستقرار، ارتفاع الإيرادات البترولية وكذالك الفائض المالي المسجل خلال الفترة الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي، خاصة في مجال استغلال وتحويل وكذا تخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

المبحث الثاني: الوسائل والإجراءات المستخدمة في الدراسة

الأداة المستعملة لجمع المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة هي المقابلة، في هذا المبحث نقدم تعريفا لها ثم نستعرض الغاية منها ثم نقدم عيوبها ومميزاتها، لننتقل بعدها لتوضيح الكيفية والإجراءات التي اتخذناها من أجل جمع المعلومات.

المطلب الأول: التعريف بالمقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات المستعملة لجلب المعلومات والبيانات في البحوث، فمن خلالها يتم توصل الباحث إلى فهم مشكلاته، وتتم المقابلة عن طريق الحوار الذي يتم بين شخصين.

1. **مفهوم المقابلة:** تعددت المفاهيم والتعاريف حول المقابلة من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين، وبالرغم من تعددها إلا أنها تصب في اتجاه واحد، ومن هذه التعاريف نذكر.

هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته"[1]. أي أنها علاقة مواجهة بين شخصين أحدهما المرشد والآخر المسترشد، يسعى الثاني إلى الحصول على معاونة الأول للتخلص من صعوباته عن طريق الوصول للحلول السليمة[2].

عرفت كذلك بأنها وسيلة (مباشرة أو تقنية) لجمع البيانات، يتم من خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى[3].

وعليه واستنادا إلى ما سبق يمكن تعريفها على أنها أداة أو وسيلة لجمع البيانات والمعلومات، وتستعمل في البحوث الاجتماعية وتتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه بغية الوصول لهدف ما.

كما أن أهداف المقابلة تختلف باختلاف غاياتها، لذلك فإن لكل مقابلة أهدافها العامة والخاصة، نذكر منها[4]:

- العمل على توجيه الفرد ليفهم ذاته وإمكاناته وقدراته المناسبة.
- مساعدة الفرد على التوافق مع نفسه وبيئته.
- بناء علاقة مهنية بين الأخصائي والفرد أساسها الثقة المتبادلة.
- الحصول على البيانات والمعلومات، والعمل على إتاحة مساحة من الثقة المتبادلة وتفسير بعض المعلومات.
- المساعدة في وضع الحلول المختلفة للمشكلة.

2. أشكال المقابلة: يمكن تصنيف المقابلة حسب أسس ومعايير مختلفة منها[5]:

2-1. المقابلة من حيث وظيفتها: بحسب هذا المعيار تقسم إلى.

---

[1] عمر حاجيج، سلمى بوشيبان، **فعالية القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة مقارنة بين مؤسستين بالمدية**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020، ص77.

[2] سالم إحمود الحرحاشة، **التوجه والإرشاد**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 111.

[3] فاطمة عبد الرحيم النواسية، **أساسيات علم النفس**، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص 72.

[4] عمر حاجيج، سلمى بوشيبان، مرجع سبق ذكره، ص78.

[5] جودت عزت عطوي، **أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.

2-1-1. المقابلة المسحية: وتستخدم للحصول على معلومات وبيانات من الأشخاص في ميادين تخصصهم وعملهم أو ممن يمثلون جماعات، يرغب الباحث في الحصول على معلومات وبيانات عنهم. ويشيع استخدامها في قياس الرأي العام وفي مسح الاتجاهات نحو البرامج التربوية أو هيئات التدريس في المدرسة، أو اتجاهات الطلبة نحو منهج ما، أو غير ذلك، وتستخدم المقابلة المسحية في الدراسات الاستطلاعية للتعرف على المؤشرات الأساسية المتعلقة بالمشكلة ووضع الفروض المناسبة لحلها، كما تستخدم في الدراسات الوصفية والسببية للتحقق من صحة الفروض المناسبة لحلها، كما تستخدم في الدراسات الوصفية والسببية للتحقق من صحة الفروض التي يضعها الباحث، كما يستخدم هذا النوع في جميع المجالات من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالأشخاص والمواقف المحيطة بهم.

2-1-2. المقابلة التوجيهية والإرشادية: تهدف إلى الحصول على معلومات عن المفحوص موضوع المقابلة تمهيدا لتقديم النصح أو المشورة له، أو مساعدته على اكتشاف قدراته أو ميوله، واتخاذ القرار المناسب سواء فيما يتعلق بدراسته المستقبلية أو اختبار مهنة مناسبة له أو إيجاد الحلول للمشكلات التي تقلقه وتعترض سبيل حياته.

2-1-3. المقابلة التشخيصية: تهدف إلى تحديد مشكلة ما ومعرفة أسبابها وعواملها ومدى خطورتها على المفحوص تمهيدا لتحديد الأسباب ووضع خطة للعلاج، ويستخدم هذا النوع من المقابلات في الطب النفسي أو الإصلاح الاجتماعي لتشخيص حالات المرضى أو ذوي المشكلات الحادة لتحديد العوامل المؤثرة في المشكلة تمهيدا لعلاجها.

2-2. المقابلة من حيث عدد العملاء أو الأفراد الذين تتم معهم المقابلة: بحسب هذا المعيار تقسم إلى.

2-2-1. المقابلة الفردية: يقابل فيها الباحث مفحوصا واحدا، وهي من أكثر الأنواع شيوعا، وفيها يشعر المفحوص بالحرية في التعبير عن نفسه.

2-2-2. المقابلة الجماعية: تتم بين الباحث ومجموعة من الأفراد من أجل الحصول على معومات أوفر في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، ولكن من سلبياتها صعوبة السيطرة أحيانا على أفراد العينة والخجل الذي يصيب بعضهم خلال المقابلات الجماعية مما يؤدي إلى عدم المشاركة وسيطرة بعض الأفراد على جو المناقشة. وعلى الباحث في مثل هذا النوع من المقابلة أن يرعي الأمور الآتية:

- ألا يكون حجم المجموعة كبيرا حتى يتسنى لكل واحد الوقت الكافي للمشاركة.
- أن تكون المجموعة المتجانسة سواء من حيث السن أو المستوى الثقافي أو غير ذلك.

- أن يخلق الباحث الجو المناسب لتشجيع المفحوصين على المشاركة الفاعلة وألا يسمح لأحد الأفراد باحتكار الموقف أو طرح موضوعات محرجة لبعض الأفراد.

2-3. المقابلة من حيث طبيعة الأسئلة: بحسب هذا المعيار تقسم إلى.

2-3-1. المقابلة الحرة أو غير المقننة: وفيها لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقا بل يطرح الباحث سؤالا عاما حول مشكلة البحث، ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة الأخرى. ويستخدم هذا النوع في المقابلات الاستطلاعية، وعندما يكون الباحث غير ملم بالمشكلة أو الظاهرة وليس لديه خلفية كاملة حولها ويكثر استخدام هذا النوع في المجالات النفسية وبخاصة الإكلينيكية، كما تستخدم في المجالات الاجتماعية، حيث تتيح للباحثين الحصول على معلومات أكثر عمقا عن الاتجاهات والدوافع الاجتماعية، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بغزارة المعلومات التي يوفرها ويؤخذ عليه صعوبة تحليل الإجابات والمعلومات التي يقدمها المبحوثين.

2-3-2. المقابلة المقننة أو المبرمجة: وفيها يكون لدى الباحث قائمة بالأسئلة التي سيتم طرحها بنفس التسلسل، ويحاول الباحث عادة التقيد بهذه الأسئلة. ويشبه هذا النوع من المقابلة الاستبيان المقيد من حيث طبيعة الإجابة المحددة وسهولة التحليل الإحصائي للبيانات التي يتم الحصول عليها. ومن عيوب هذه المقابلة اتصافها بالجمود من حيث الإجراءات المتبعة مع المفحوصين.

2-3-3. المقابلة المقننة المفتوحة: وهي التي تكون الأسئلة فيها مزيجا من النوعين السابقين وهي أكثر أنواع المقابلات شيوعا، وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة البيانات وإمكانية تصنيفها وتحليلها إحصائيا، ومن الأمثلة على ذلك أن يبدأ الباحث بتوجيه أسئلة مقننة (مقفلة) للشخص موضوع البحث على النحو التالي: هل توافق على تعليم المرأة؟ ثم ينتقل إلى أسئلة مفتوحة كأن يضيف لماذا؟ أو هل لك أن توضح موقفك بشيء من التفصيل؟ وهذا ما سنعتمد عليه في إعدادنا للمقابلة.

المطلب الثاني: تقييم المقابلة

للمقابلة مميزات وخصائص تميزها عن باقي أدوات جمع البيانات، لكن رغم هذا هي لا تخلو من انتقادات وعيوب.

1. مميزات المقابلة: تتميز المقابلة كأداة بحثية بما يلي[1]:

[1] سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين، 2003، ص57، متاح على الرابط:https://www.psyco-dz.info/2018/10/research-methods-pdf.html تاريخ الإطلاع: 17 ماي 2022 على الساعة: 22:23.

- يمكن استخدام المقابلة كأداة بحثية حين يكون المفحوصون أطفالا أو أشخاصا لا يعرفون القراءة والكتابة.
- نسبة عدم الاستجابة قليلة جدا مقارنة بالاستبانة.
- الحصول على بيانات أكثر دقة وذلك بسبب توضيح الباحث أو جامع البيانات للغموض في الأسئلة.

2. **عيوب المقابلة:** عيوب المقابلة كأداة بحثية يمكن تحديدها فيما يلي:

- قد ينشأ تحيز بسبب كون جامع البيانات غير مؤهل تأهيلا كافيا حيث يمكن أن يؤثر بوجهات نظره الشخصية على أفراد الدراسة الذين يقابلهم.
- الوقوع في بعض الأخطاء عند التسجيل نتيجة للإرهاق أو كبر العدد الذي يقابله.
- قد تكون العينة غير ممثلة لمجتمع الدراسة وبالتالي لا تكون المعلومات والبيانات التي تجمع على درجة من الدقة المطلوبة.
- قد تحتاج المقابلة إلى وقت طويل وجهد كبير وتكلفة مالية عالية.

المطلب الثالث: إجراءات المقابلة

يتطلب استخدام المقابلة كأداة بحث أن يكون الباحث قادرا على استخدام تقنيات خاصة بإجراء المقابلات تتعلق بعضها بالإعداد للمقابلة مثل اختيار المفحوصين وإعداد المكان المناسب وتوفير الوقت المناسب، وإعداد الأسئلة اللازمة، ويتعلق بعضها بالتدريب على إجراء المقابلة وتوجيه الأسئلة وإقامة الجو الإنساني الآمن للمقابلة، كما يتعلق بعضها بتسجيل المعلومات التي يحصل عليها الباحث، وفحصها بتأنٍ ودقة للتأكد من سلامتها. وفي ما يلي توضيح لبعض هذه التقنيات.

1. **الإعداد للمقابلة:** يتطلب الإعداد للمقابلة تحديد أهداف المقابلة والمعلومات التي يريد الباحث الحصول عليها من المصادر البشرية، كما يتطلب تحديد هذه المصادر البشرية القادرة على إعطاء المعلومات المطلوبة[1].

ويتم الإعداد للمقابلة وفق الخطوات الآتية:

– **تحديد أهداف المقابلة:** تهدف المقابلة أساسا إلى الحصول على معلومات وبيانات وآراء ضرورية للإجابة عن أسئلة الدراسة أو لحل مشكلة الدراسة، والباحث هنا عليه أن يحدد أهداف المقابلة ويحدد طبيعة المعلومات التي

[1] عبيدات ذوقان، سهيلة أبو السميد، **البحث العلمي، الباحث النوعي والبحث الكمي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص ص 71-74.

يحتاج إليها، ويصوغ هذه الأهداف بشكل محدد حتى يتمكن من إعداد الوسائل المناسبة، وتوجيهها للحصول على معلومات وآراء وفق هذه الأهداف.

- **تحديد الأفراد الذين استقبلهم الباحث:** يحدد الباحث المجتمع الأصلي للدراسة، ويختار من هذا المجتمع عينة ممثلة تحقق له أغراض دراسته، ويشترط أن تتوفر عند أفراد هذه العينة الرغبة في إعطاء المعلومات المطلوبة والتعاون مع الباحث في هذا المجال، ذلك لأن عدم توفر هذه الرغبة قد يحرم الباحث من الحصول على المعلومات المناسبة.
- **تحديد أسئلة المقابلة:** المقابلة العلمية تحتاج إلى إعداد مسبق، ويتطلب هذا الإعداد أن يكون الباحث مهيئا لطرح الأسئلة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة بحيث تتوفر في هذه الأسئلة المزايا العلمية مثل الوضوح، الموضوعية، التحديد، كما يحدد الباحث طريقة توجيه الأسئلة وترتيبها.
- **تحديد مكان المقابلة وزمانها:** يحدد الباحث مكان المقابلة وزمانها مراعيا في ذلك أن يكون المكان مريحا ومقبولا من قبل المفحوص، وأن يكون وقت المقابلة مناسبا للمفحوص بحيث لا يتعارض مع أعمال هامة أخرى له.

2. **تنفيذ المقابلة:** بعد أن ينتهي الباحث من الإعداد للمقابلة ويحدد أهدافها وأسئلتها ومكانها وزمانها، يحدد الأفراد الذين سيقابلهم، يبدأ في المرحلة التالية وهي التنفيذ الفعلي للمقابلة، وهذا التنفيذ يتطلب من الباحث أن يقوم بما يلي:

- **التدريب على إجراء المقابلة:** يختار الباحث عينة صغيرة جدا من زملائه ليجري معهم مقابلات تجريبية، يختبر فيها قدرته على إقامة الجو الودي في المقابلة وقدرته على طرح الأسئلة وتوجيه النقاش، كما يختبر قدرته على الإصغاء وتشجيع المفحوصين على الاستمرار في الحديث. إن فترة التدريب التجريبية تساعد الباحث على تنظيم نفسه والاستعداد لبدء العمل وزيادة ثقته بنفسه، كما تساعده على اختيار طريقة مناسبة لفحص الإجابات وتسجيلها.
- **التنفيذ الفعلي للمقابلة:** يبدأ الباحث بإجراء مقابلاته مع العينة التي تمثل المجتمع الأصلي بعد استكمال الإعداد للمقابلة والتدرب على إجرائها مراعيا في ذلك ما يلي:
  - البدء بحديث مشوق غير متكلف والتقدم التدريجي نحو توضيح أهداف المقابلة وتوضيح الدور المطلوب من المفحوص.

- إظهار الدفء والود نحو المفحوص بحيث يشعر المفحوص بالأمن والطمأنينة مما يشجعه على الإجابة عن أسئلة الباحث.
- البدء بمناقشة الموضوعات المحايدة التي لا تحمل صبغة انفعالية أو شخصية حادة لدى المفحوص، ثم الانتقال التدريجي _المتزامن مع تطور العلاقة الودية_ نحو الموضوعات والأسئلة ذات الطابع الانفعالي الخاص.
- يصوغ الباحث أسئلته بشكل واضح، ولا مانع من شرح السؤال وتوضيحه للمفحوص إذا وجد أن ذلك ضروريا.
- يعطي الوقت الكافي للمفحوص لتقديم الإجابة، كما يبقى الباحث مصغيا طوال وقت الإجابة، ويقوم بحركات أو إشارات معينة تساعد المفحوص على الاستمرار في الحديث.
- يوجه الباحث المفحوص نحو الالتزام بالسؤال وحصر الحديث بالاتجاه الذي يريده الباحث، كما يحاول منع المفحوص من الاستطراد في سرد معلومات ومواقف غير هامة أو مطلوبة.
- يفترض أن لا يقوم الباحث بأية تصرفات تظهر دهشته لسماع معلومات معينة أو استنكاره لحدوث موقف معين خوفا من أن يشجع هذا الموقف على المبالغة في تصوير المواقف.
- لا يجوز إحراج المفحوص واتهامه وتوجيه أسئلة هجومية عليه، تضطره للدفاع عن نفسه، وتؤثر على الجو الودي للمقابلة.

3. **تسجيل المقابلة:** يفترض أن يقوم الباحث بتسجيل الوقائع والمعلومات التي يحصل عليها من المفحوصين، وذلك بعد التأكد أو التثبت من صحتها، فالمفحوصون في المقابلة غالبا ما يتحدثون عن معلومات بعيدة زمنيا ومكانيا عنهم، وقد يخطئون في تذكر بعض جوانب الموضوعات والوقائع التي يتحدثون عنها، كما قد يتحيزون لأنفسهم فيرون الحوادث من خلال وجهات نظرهم، ويعطون أنفسهم دورا فاعلا فيها، وقد يعمدون إلى إخفاء بعض الجوانب التي كان لهم دور سلبي فيه، فالباحث الواعي لا يسجل كل ما يسمع بل يحاول طرح مزيد من الأسئلة للتأكد من صحة المعلومات.

ويراعي الباحث في أثناء تسجيل المعلومات ما يلي:

- عدم الاستغراق في الكتابة والتسجيل لأن ذلك قد يربك المفحوص ويجعله حذرا من الاستمرار في الحديث، ولذلك يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل رؤوس أقلام أو ملاحظات مختصرة.

- يمكن أن يستخدم الباحث نماذج متعددة للإجابات ويضع درجة لكل نموذج، ويكتفي الباحث بوضع إشارة أو درجة في المكان الذي تنطبق عليه إجابة المفحوص، وبهذا يتمكن الباحث من تسجيل أراء المفحوصين دون أن يستغرق في الكتابة.
- لا يجوز ترك التسجيل حتى نهاية المقابلة، لأن مرور الوقت قد يؤثر على وعي الباحث ببعض الأحداث فيغفلها أو ينساها.
- أن يستخدم أجهزة التسجيل الصوتي يمكن أن يعطي دقة وموضوعية أكثر بشرط تقبل المفحوص لها، ولكن كثيرا من المفحوصين يرفضون أن تسجل أصواتهم كما أن بعضهم يكون حذرا إذا شعر بأن آلة التسجيل موجودة.

يحذر الباحث من الوقوع من الأخطاء التالية:

- أخطاء المبالغة في تقدير أهمية معلومات ما أو في التقليل من أهمية معلومات أخرى.
- أخطاء إبدال معلومات ما بمعلومات أخرى، لأن بعض الباحثين حين يحولون كلام المفحوص إلى لغتهم الخاصة قد يفقدونه بعض معناه أو يعطونه معنى جديدا لم يقله المفحوص.
- أخطاء في ذكر تسلسل الوقائع كما رواها المفحوصين، بحيث تأتي الوقائع غير مترابطة أو منطقية.
- أخطاء الإضافة وأخطاء الحذف، فالباحث يكون حذرا من إكمال موقف ناقص، وإضافة نهاية لحادثة أو حذف جزء من موقف.

المبحث الثالث: تحليل أسئلة المقابلة

لدراسة ومعالجة هذا الموضوع بدقة وبشكل شامل، تم تقسيم أسئلة المقابلة إلى ستة عشر سؤالا، هذه الأسئلة مقسمة لجزأين، جزء متعلق بالهيكل التنظيمي وآخر بالاتصال الإداري.

المطلب الأول: تحليل الأسئلة الخاصة بالهيكل التنظيمي

لتوضيح هذا المطلب قسم هذا الأخير إلى إحدى عشر سؤال:

1. تحليل السؤال الأول: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: متى تم إعداد الهيكل التنظيمي لأول مرة؟ وهل قمت بتعديله منذ أول مرة أم بقي على حاله؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** تم إعداد الهيكل التنظيمي لأول مرة سنة 2001، نعم قمنا بتعديل الهيكل التنظيمي، نتيجة حدوث عدة تغيرات مثل الترقية في المناصب مثلا من رئيس مصلحة إلى رئيس دائرة، كما أنه قد فتحت مقاطعات جديدة كالجلفة، عين الدفلى، البليدة.... هذه عدة عوامل كانت سببا في تغيير الهيكل التنظيمي.

بناءا على ما ورد في الإجابة نلاحظ أنه تم إعداده منذ بداية النشاط أي سنة 2001، وقامو بتعديله بما يتماشى وكبر حجم المؤسسة من جهة ومتطلبات التغييرات البيئية التي تعمل فيها، وهذا التغيير نلمسه في زيادة المستويات الإدارية وليس تغيير نوع الهيكل التنظيمي.

2. تحليل السؤال الثاني: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل ترون بأنه حاليا يتلاءم مع الوضع في المؤسسة؟ لماذا؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** الهيكل التنظيمي يتلاءم نسبيا مع الوضع في المؤسسة لأن عدد العمال أو عدد المناصب والوظائف والتقسيمات زاد عن آخر مرة قاموا بتعديل الهيكل التنظيمي، لذلك مؤسستنا تسعى لتغييره مستقبلا لنفس الأسباب السالفة الذكر.

بناءا على ما ورد في الإجابة نلاحظ أن المؤسسة بحاجة لإجراء تعديلات نسبية على الهيكل التنظيمي، وأرجع المستقصى ذلك لزيادة عدد المناصب والوظائف وهذا في الواقع السبب الفعلي لقيام أغلب المؤسسات العمومية بالجزائر بتعديل هيكلها التنظيمي وليس قصره في التواصل ونقل المعلومات داخل المؤسسة.

3. تحليل السؤال الثالث: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: من الذي قام بإعداد الهيكل التنظيمي؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** الذي قام بإعداد الهيكل التنظيمي هو المديرية العامة.

ما نلاحظه من إجابة المستقصى حول هذا السؤال هو العمومية فالإجابة فلم نستطع تحديد أي قسم بالمديرية العامة تم تكليفه بذلك؟ هل هو شخص واحد أم مجموعة أشخاص؟ أهذا الشخص مؤهل أم لا؟ هل تم تدريبه لإعداد الهياكل التنظيمية أم لا؟

4. تحليل السؤال الرابع: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل كل تسميات الوظائف والأقسام مذكورة بالهيكل التنظيمي؟ إن كان لا فلماذا؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** نعم تسميات كل الوظائف والأقسام مذكورة في الهيكل التنظيمي.

وهذا في رأينا ما يساعد ويسهل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

5. تحليل السؤال الخامس: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل يقتصر عمل كل فرد بالمؤسسة على القيام بوظيفة واحدة فقط؟ وهل له مسؤول مباشر واحد؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** المنطق يقول بأن كل فرد في المؤسسة له وظيفة واحدة محددة لكن عند غياب أحد العمال ينوب عليه زميله. مثلا: مسؤول الموارد البشرية ينوب عليه مسؤول الموارد المالية عند غيابه. لا ليس له مسؤول مباشر واحد مثلا رئيس دائرة يحكمه ثلاثة رؤساء أقسام.

ما نلاحظه من خلال إجابته خلطه بين استقلالية الوظائف والنيابة، وبالنسبة لإجابته عن الشطر الثاني فلا يمكننا الحكم على ذلك كون الهيكل التنظيمي لا يصل إلى هذا المستوى، وإن كان صحيح فهذا سيعقد ويعب عملية الاتصال ولا يؤدي إلى فعالية هذا الأخير.

6. تحليل السؤال السادس: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل يتوخى الهيكل التنظيمي الحالي الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة؟ كيف ذلك؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** نعم يتوخى الهيكل التنظيمي الحالي الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة.

وهذا صحيح كون أن الوظيفية الأساسية للمؤسسة تتمثل في تسويق المواد البترولية وقد تم الهيكل التنظيمي هذه الوظيفية وشمل جميع منتجاتها، وشمل كذلك الوظائف التي لها علاقة وطيدة معها وتسهل عليها أداء وظيفة التسويق بكل أريحية

7. تحليل السؤال التاسع: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: أتوجد داخل المؤسسة وظيفتان إحداهما تراقب الأخرى. إن كان نعم من المسؤول عن هاتين الوظيفيتين؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** نعم توجد وظيفتان إحداهما تراقب الأخرى، وهي وظيفة المالية ووظيفة الموارد البشرية، فمثلا هذه الأخيرة تراقب أجور العمال. والمسؤول عن هاته الوظيفتان هو المدير.

طبعا أن من المهام الأساسية لوظيفة المالية مراقبة الأموال فهي من تسهر على جلبها ثم تقوم بمتابعة ومراقبة صرفها، مما يعني أنه لا توجد داخل مؤسستهم وظيفة مهمتها مراقبة وظيفة أخرى، لكن بما أن المدير هو المسؤول عن هاتين الوظيفتين فهذا لا يتماشى مع خصائص الهيكل التنظيمي الفعال وبالتالي سيخل بفعالية الاتصال داخل المؤسسة.

8. تحليل السؤال الثامن: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: ما هو المبدأ الذي على أساسه تمت التقسيمات التنظيمية؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** المبدأ الذي على أساسه تمت التقسيمات التنظيمية هو مبدأ عدد العمال ومبدأ عدد المنشآت التابعة للمديرية.

ما نلاحظه أن إعداد الهيكل التنظيمي تم إعداده ضمن معياري الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة وللاستفادة من التخصيص.

9. تحليل السؤال التاسع: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل تستطيع من خلال الهيكل التنظيمي الحالي أن تعرف إلى أين عليك الذهاب ؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** نعم من خلال تسميات الوظائف والأقسام.

وهذا راجع إلى أن الهيكل التنظيمي يضم كل الوظائف والأقسام دون استثناء وبتسميات توضح المهام كل واحدة منها.

10. تحليل السؤال العاشر: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل الهيكل التنظيمي الحالي يشجع على روح العمل كفريق وجماعة؟ أم العكس؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** نعم الهيكل التنظيمي يشجع على روح العمل كفريق وجماعة باعتبار أن كل دائرة أو قسم تكمل الأخرى.

وتدل كذلك على العلاقات الإنسانية الجيدة بين العمال وما يسهل من الاتصال داخل المؤسسة.

11. تحليل السؤال الحادي عشر: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل يسمح الهيكل التنظيمي الحالي بتطبيق أفكار جديدة ويحفز على الإبداع أم لا؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** لا يسمح الهيكل التنظيمي الحالي بتطبيق أفكار جديدة ولا يحفز على الإبداع لأنه قائم على الروتين وعمل ما يجب عمله دون زيادة.

وهذا ما يستوجب على المؤسسة تغيير شكل الهيكل التنظيمي ليتلائم وذلك ويسهل تحقيق فعالية الاتصال الإداري داخلها.

المطلب الثاني: تحليل الأسئلة الخاصة بالاتصال الإداري

لتوضيح هذا المطلب قسم هذا الأخير إلى خمسة أسئلة:

1. تحليل السؤال الأول: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: من وسائل الاتصال الآتية: من الذي تستعملونها أكثر؟

التقارير ☐

الرسائل ☐

المقابلة ☐

الاجتماعات ☐

علبة الاقتراحات ☐

أخرى:

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** نستعمل الرسائل والمقابلة بالإضافة إلى استعمال الفاكس والهاتف.

ما يمكن ملاحظته أن كل ما ذكرناه يتم استخدامه داخل المؤسسة عدا علبة الاقتراحات لكن المستقصى ذكر فقط الوسائل الأكثر استعمالا.

2. تحليل السؤال الثاني: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل ترى بأن وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بعدم كفاءتها أو عدم وضوح الأهداف أو نفس الخطط والسياسات؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** لا لدينا وسائل اتصال ذات كفاءة عالية وسريعة جدا منها الفاكس.

وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ومحدودية الأطراف التي تتعامل معه والتي لا تحتاج إلا للهاتف والفاكس كوسيلتين سريعتين وسهلتين لايصال المعلومة.

3. تحليل السؤال الثالث: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل تستثمر مؤسستكم في أساليب الاتصال الداخلي؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** نعم مؤسستنا تستثمر في أساليب الاتصال الداخلي كالإعلام عن طريق الانترنت.

وهذا راجع لامتلاك العمال لهواتف ذكية من جهة وتوفير المؤسسة لشبكة الانترنت من جهة ثانية. بالإضافة لاستسهال الجميع التعامل بها وثقتهم بأنها الوسيلة الأسرع والأضمن.

4. تحليل السؤال الرابع: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: هل تسعى المؤسسة فعلا إلى التواصل بشكل فعال على الصعيد الداخلي مع جميع العاملين فيها، وضمن المستويات الإدارية المختلفة؟ هل هذا بسبب حاجة معينة ظهرت؟ أم هناك أعمال وإجراءات من هذا النوع في مؤسستكم من قبل؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** نعم نسعى إلى التواصل بشكل فعال مع جميع العاملين وهذا ليس بسبب جائحة كرونا.

فمن الأشياء التي تحرص عليها المؤسسة هو الاستماع لانشغالات واهتمامات العمال بغية تطوير أدائها.

5. تحليل السؤال الخامس: والذي قمنا بصياغته على الشكل الآتي: ما هي أهم معوقات الاتصال الداخلي والخارجي في مؤسستكم؟

- **جواب مسؤول دائرة الإعلام:** معوقات الاتصال الداخلي النزاعات بين الأفراد وانقطاع الانترنت.

بالنسبة للنزاعات بين الأفراد فهو شيء لابد منه داخل المؤسسات ولكن يجب تركه فالمستوى الذي لا يؤثر على استمرارية عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، أما بالنسبة لانقطاع الأنترنت فذلك راجع لزيادة الطلب عليها من جهة وضعف تدفقها.

الخلاصة:

من أجل الوقوف على الاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة أثر الهيكل التنظيمي على تحقيقه بهذه المؤسسة، تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم التعريف للمؤسسة ونشاطها وكذا الكيفية التي من خلالها تطورت، وأيضا تم توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وتم أيضا تقديم مدخل عام للمقابلة من حيث المفهوم وتوضيح ما هي مميزاته وعيوبه، وكذا العملية التي تم إجرائها من صياغة وتصميم ثم الدراسة الأولية ثم الإجراء والكيفية التي تمت بها المقابلة.

وفي الأخير تم معالجة وتحليل أجوبة مسؤول دائرة الإعلام في المؤسسة محل الدراسة، حيث قد لمسنا أن المؤسسة بحاجة لإجراء تعديلات نسبية على الهيكل التنظيمي، وأرجع المستقصى ذلك لزيادة عدد المناصب والوظائف، كما أن عمال المؤسسة يعملون وفق عائلة واحدة، وتستثمر في أساليب الاتصال الداخلي كالإعلام عن طريق الانترنت.


الخاتمة

من خلال الدراسة التي تناولناها بهذا البحث، تم دراسة أثر خصائص الهيكل التنظيمي على فاعلية الاتصال الإداري، حيث كان الغرض من الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية المنبثقة منها، بطريقة تجعلنا نتعرف على خصائص الهيكل التنظيمي وأنواع الاتصال الإداري، وكذا الكشف عن مساهمة الاتصال الرسمي في هرم الهيكل التنظيمي، وتم التوصل إلى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الإجابة على الإشكالية:

حسب إجابات عينة الدراسة يوجد هيكل تنظيمي مرن في مؤسسة نفطال بالمدية جراء الاتصال الفعال القائم.

- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم، ويربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى والذي من خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية، يتسم الهيكل التنظيمي بالاستفادة من التخصص، التنسيق بين أعمال المنظمة، الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة، تحقيق الرقابة التلقائية، عدم الإسراف، مراعاة الظروف البيئية (المرونة)، الوضوح، اتجاه الرؤية، التعاون بين العاملين، الدوام والتجديد الذاتي. تتمتع المؤسسة محل الدراسة بهيكل تنظيمي خاضع لعدة خصائص.
- للهيكل التنظيمي عدة أنواع أهمها: الهيكل الهيراركي، المسطح، المصفوفي، الشبكي، والمؤسسة محل الدراسة هيكلها التنظيمي مصفوفي بدرجة كبيرة.
- الاتصال عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات أو المهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر، أو من فرد إلى آلة، أو من آلة إلى آلة أخرى، من وسائلها: التقارير، الرسائل، مذكرة المصلحة، المقابلة، الإجتماعات، علبة الاقتراحات.
- الاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى وهنا تكمن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاتصال الإداري

نفي أو قبول الفرضيات

الفرضية الأولى: تم توضيح معنى الهيكل التنظيمي وتحديد خصائصه، وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تم الإطلاع على أنواع الهياكل التنظيمية وتحديد النوع الذي تتمتع به المؤسسة محل الدراسة فهو الهيكل المصفوفي وبالتالي تم رفض الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تم تحديد تعريف للاتصال الإداري وتحديد وسائله، وبالتالي تم قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: حسب المؤسسة محل الدراسة فإن للهيكل التنظيمي أثر كبير على فاعلية الاتصال الإداري فكلما كان الهيكل التنظيمي بسيط ومنظم كان الاتصال جيد بين مختلف المستويات وبالتالي تطور المؤسسة وبالتالي تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة:

انطلاقا من الأدبيات النظرية التي تم التطرق لها ومن تحليل الأجوبة تم الوصول إلى عدة نتائج ، منها ما هو نظري وما هو تطبيقي.

أولا: النتائج النظرية:

- الهيكل التنظيمي السليم يساهم في جعل الفرد يعمل بكفاءة فينعكس على كفاءة التنظيم.
- هو الإطار أو الشكل أو التصميم الذي يوضح ترتيب وتقسيم وتنظيم المستويات الإدارية المختلفة وخطوط الاتصال الأفقي والرأس ونطاق الإشراف على مستوى المؤسسة مع توصيف الوظائف لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.
- إن الهيكل التنظيمي وجد لغرض تحقيق هدف المؤسسة، وذلك من خلال تصميمه باتجاه يخدم تحقيق الهدف.
- للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي: الرسمية، المركزية، التعقيد.
- الاتصال هو انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية، وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعني بقصد المرسل.
- يمر الاتصال الإداري بعدة مراحل وهي: مرحلة إدراك الرسالة، مرحلة الترميز، مرحلة اختيار قناة الاتصال، مرحلة فك الرموز، مرحلة الاستجابة، مرحلة فك الرموز.
- الاتصال الإداري تمر على عدة عناصر هي المرسل، صياغة الرسالة، الرسالة، قناة الاتصال، المستلم، ترجمة الرسالة، التغذية العكسية، التشويش.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- تم إعداد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة منذ بداية النشاط أي سنة 2001، وقامو بتعديله بما يتماشى وكبر حجم المؤسسة من جهة ومتطلبات التغييرات البيئية التي تعمل فيها.
- المؤسسة بحاجة لإجراء تعديلات نسبية على الهيكل التنظيمي.
- يتوخى الهيكل التنظيمي الحالي الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة.
- تم إعداد الهيكل التنظيمي ضمن معياري الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة وللاستفادة من التخصيص.

- الهيكل التنظيمي يضم كل الوظائف والأقسام دون استثناء وبتسميات توضح المهام كل واحدة منها.
- هناك العلاقات الإنسانية الجيدة بين العمال وهذا ما يسهل من الاتصال داخل المؤسسة.
- يستوجب على المؤسسة تغيير شكل الهيكل التنظيمي ليتلائم وذلك ويسهل تحقيق فعالية الاتصال الإداري داخلها.
- تستخدم المؤسسة محل الدراسة وسائل اتصال متعددة منها التقارير والرسائل والاجتماعات.
- المؤسسة محل الدراسة لديها وسائل اتصال ذات كفاءة عالية وسريعة جدا منها الفاكس.

الاقتراحات:

- الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي مستقبلا فربما التغيير يكون في صالح المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة العمل وفق روح الفريق الواحد والعمل كأسرة واحدة فهذا سيؤدي حتما على تحقيق الأهداف.ذ
- إعطاء العنصر البشري الاهتمام الكامل فهو أساس نجاح المؤسسة.
- عدم الاعتماد على وسيلة اتصال واحدة فقط ومحاول التغيير فيها فربما التغيير سيوصل الرسالة في وقت أقرب.

آفاق الدراسة:

- أثر الاتصال الإداري على إدارة الأزمات
- علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع الإداري


قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. جودت عزت عطوي، **أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
2. حسن أحمد الشافعي، **الهيكل التنظيمي والتوصيف للوظيفي في المؤسسات الرياضية**، دار الوفاء لدنيا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
3. حسن العلواني، **التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، 2004.
4. حسين محمود حريم، **تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
5. حسين محمود حريم، **سلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2004.
6. زكريا مطلق الدوري، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات دراسية**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
7. سالم إحمود الحرحاشة، **التوجه والإرشاد**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
8. ضرار عبد الحميد العتيبي، **مهارات الاتصال**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
9. عبد الباري درة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي**، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2012.
10. عبيدات ذوقان، سهيلة أبو السميد، **البحث العلمي، الباحث النوعي والبحث الكمي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2002.
11. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
12. عمر وصفي عقيلي، **الإدارة "أصول ومفاهيم"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
13. غازي فرحان أبو زيتون، **اتصالات الأعمال، مفاهيم ومهارات الإتصال الشفوي والكتابي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
14. فاطمة عبد الرحيم النواسية، **أساسيات علم النفس**، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
15. فهد خليل زايد، **تطوير الذات، الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

16. كاظم حمود خضير، **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

17. كاظم حمود خضير، **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

18. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.

19. محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

20. محمد القيروتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.

21. محمد معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.

22. مهدي صالح مهدي السامرائي، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

23. إيهاب خالد محمد عايش، **دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، 2012.

24. إيهاب خالد محمد عايش، **دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2012.

25. بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

26. بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

27. بوهلال فاطمة، **التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره علة فعالية المنظمة،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، الجزائر، 2015-2016.

28. بوهلال فاطمة، **التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره علة فعالية المنظمة،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، الجزائر، 2015-2016

29. جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري والعلوم الاجتماعية، 2008-2009.

30. رامي علي حسن أبو سنجر، **الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستبر في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

31. عامر الحاج، **مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، دراسة حالة بلدية بسكرة،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

32. لويزة فرحاتي، **الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة مطاحن الأوراس بباتنة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008.

33. محمد السماني الخضر عبد القادر، **الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

34. محمد السماني الخضر عبد القادر، **الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السوودان، 2019.

35. محمد مالكي، **أثر الهيكل التنظيمي على معرفة التشاركية في المنظمات**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2019-2020.

36. مصطفى محجوبي، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

37. مصعب اسماعيل طبش، **دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

38. منصور حماد عطية حماد، **دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.

39. نعيم حسن حماد الفرا، **تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

ثالثا: المذكرات

40. أمينة جعروف، **أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017-2018.

41. إسماعيل عبيد، ياسين بن كعيبش، **واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد با باديس، الجزائر، 2018-2019.

42. إيمان لونيس، **الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار، دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

43. حمزة عابد، **تجدد الاتصال الإدارية في ظل تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية حول عينة من متصفحي الموقع الالكتروني لجامعة العربي بن مهيدي**، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020-2021.

44. سارة غضاب، **أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار، دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2017-2018.

45. شيماء بولحشيش، صبرينة لباد، **دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017-2018.

46. عبد الفتاح عباد، **دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

47. عزيزة سوالمية، عتيقة زحاف، **دور الاتصال الإداري في إدارة الأزمات في المؤسسة الخدماتية الجزائرية، مديرية الصحة والسكان، ولاية أم البواقي نموذجا**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائرن 2017-2018.

48. عمر حاجيح، سلمى بوشيبان، **فعالية القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة مقارنة بين مؤسستين بالمدية**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020.

49. كريمة رماش، أمينة عمران، **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الإداري، دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية أم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

رابعا: المجلات

50. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **نماذج الاتصال الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2021.

خامسا: المواقع الالكترونية

51. بشار حزي، **الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية**، 2020، ص 18، متاحة على الرابط: https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2851/mod_resource/content/28/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A.pdf تاريخ الإطلاع 22-05-2022. على الساعة 15:30.

52. سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين، 2003، ص57، متاح على الرابط: https://www.psyco-dz.info/2018/10/research-methods-pdf.html تاريخ الإطلاع: 17 ماي 2022 على الساعة: 22:23.