



## واقع التنظيم الإداري للاتصال في المؤسسة الجزائرية

### دراسة ميدانية في المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر \_ مديرية الاتصال

The Status of Administrative Organization of Communication in the Algerian Corporation (A field Study in the Algeria Post Corporation \_Communication Directorate)

[DOI 10.53284/2120-008-003-008](https://doi.org/10.53284/2120-008-003-008)

ياسمين شويط \*

جامعة محمد لامين دباغين سطيف 2، (الجزائر)، jasminal.19942011@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/10/5

تاريخ القبول: 2020/12/6

تاريخ الاستلام: 2020/10/31

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التنظيم الإداري لمديرية الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر ( المديرية العامة)، من خلال قياس درجة توافر متغيرات التنظيم الإداري ( والتي تتمثل في أبعاد الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وكفاءة وفاعلية التنظيم ) في مديرية الاتصال، وقد تم التوصل الى النتائج التالية: إن درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي للمديرية كانت متوسطة (63.8%)، كما أن طبيعة العلاقات التنظيمية في المديرية كانت عادية (62.0%)، فحين أن مستوى (كفاءة وفاعلية التنظيم معا في المديرية كان منخفض (49.0%).

الكلمات المفتاحية : التنظيم الإداري، الاتصال، مديرية الاتصال، مؤسسة بريد الجزائر.

### **Abstract:**

This study aimed to identify the reality of the administrative organization of the Communication Directorate at the Algeria Post Corporation (General Directorate), by measuring the degree of availability of the variables of the administrative organization (which are the dimensions of the organizational structure, organizational relations and the efficiency and effectiveness of organization) in the Communication Directorate. The results have been reached the following: The degree of availability of the dimensions of the organizational structure of the directorate was medium (63.8%) and the nature of organizational relations in the directorate was normal (62.0%), when the level of efficiency and effectiveness of organization together in the directorate was low (49.0%).

Key words: Administrative Organization, Communication, Communication Directorate, Algeria Post.



## 1. مقدمة:

ارتبط مفهوم المنظمة أو المؤسسة بمفهوم التنظيم ، حتى صعب على البعض النظر الى المفهومين باعتبارهما منفصلين، فطالما ارتبط نجاح أي منظمة بمدى نجاعة تنظيمها واداراتها، فكفاية الموارد المادية والبشرية لا معنى لها من دون سياق تنظيمي يكفل الترتيب المناسب لهذه الموارد، ويعمل على دمجها مع بعضها البعض بشكل يضمن النظام والتنسيق داخل الوحدة بما يحقق الأهداف المنشودة، وتتعاظم أهمية ودور التنظيم بتعاظم أهمية ودور المنظمات في تحقيق التنمية على جميع الأصعدة، خاصة " وأن من أهم أسباب فشل المؤسسات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية تعود الى أسباب ترتبط بالتنظيم والإدارة غير المناسبة" ( شويط، 2010، ص.ب)

ويعد الاتصال جزء من أنشطة الإدارة والتنظيم باعتباره أداة لإنشاء والمحافظة على المنظمات، من خلال العمل على إيجاد التنسيق بين مكونات التنظيم وبيئته الداخلية والخارجية وضمان السلوك المنظم، وانطلاقا من هذا تستدعي النظرة الحديثة للاتصال كوظيفة من وظائف المنظمة الأساسية، وضعه في اطاره الاستراتيجي باعتباره نظام فرعي قائم بحد ذاته كغيره من الأنظمة الفرعية الأخرى كالتمويل والتسويق ضمن النظام الكلي للمؤسسة، وبالتالي لم يعد الاتصال مجرد نشاط ثانوي يتبع الأنشطة الأخرى كالتسويق والموارد البشرية، بل اصبح نشاط ضروري واساسي يحتاج كغيره من الأنشطة الى تنظيم خاص به ضمن هيكل المنظمة يكفل له كل الموارد المادية والبشرية التي يحتاجها لتحقيق أهدافه وزيادة فاعليته.

## 2. إشكالية الدراسة :

كثرت الدراسات التي تتناول واقع التنظيم وأثره على أداء المؤسسات الجزائرية، ولكن هناك قلة في الدراسات التي تتناول واقع التنظيم الاتصالي بالمؤسسة الجزائرية، وقد يعود هذا الامر إلى ضعف وعي كل من الباحثين والممارسين بأهمية الاتصال كنشاط حيوي وضروري لحياة المؤسسة، خاصة وأن أغلب المؤسسات الجزائرية تنظر الى الاتصال باعتباره نشاط هامشي وتابع لغيره من الأنشطة، وبالتالي لا يحتاج لتبديد الموارد في تنظيمه أو في التخطيط له بشكل منفصل، ولكن في مقابل هذا تظهر بعض المؤسسات الجزائرية خاصة التي لها ثقلها في الاقتصاد الجزائري اهتماما متزايدا بنشاط الاتصال، من خلال تخصيص موقع له ضمن هيكلها التنظيمي، وتعتبر مؤسسة بريد الجزائر احدى هذه المؤسسات التي نظمت الاتصال في مديرية مستقلة. ولهذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على واقع التنظيم الإداري للاتصال بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة)، لتقييم هذا الواقع والوقوف على جوانب الضعف والقوة فيه من خلال قياس مختلف المتغيرات والمؤشرات المتعلقة بالتنظيم بصفة عامة ومحاولة اسقاطها على مديرية الاتصال بالمؤسسة فقط.

وعلى هذا الأساس تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع التنظيم الإداري لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة)؟

ويتفرع هذا التساؤل الى التساؤلات التالية:

- 1- ماهي درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة)؟
- 2- ماهي طبيعة العلاقات التنظيمية في مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة)؟
- 3- ماهو مستوى كفاءة وفاعلية تنظيم مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة)؟



### 3. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة واقع التنظيم الإداري لمديرية الاتصال -مؤسسة بريد الجزائر- من خلال تحقيق الأهداف التالية:  
-تحديد درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر.  
-تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية في مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر  
- تحديد مستوى كفاءة وفاعلية تنظيم مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر.

### 4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوع التنظيم الإداري الذي له دور كبير في تكوين المناخ التنظيمي والتأثير على نشاط المؤسسة، من خلال إيجاد المعادلة التنظيمية المناسبة التي تضمن عملية دمج الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة وتحقيق التكامل بينها.

كما تظهر أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع التنظيم الاتصالي بصفة خاصة، باعتبار أن النشاط الاتصالي له تأثير كبير سواء على العملية التنظيمية بحد ذاتها، أو على نشاط المؤسسة بشكل عام، ولهذا بات من الضروري الاهتمام بتفعيل دور الاتصال ضمن أهداف المؤسسة من خلال الاهتمام بالتخطيط والتنظيم له ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتقييم تنظيم الاتصال بالمؤسسة الجزائرية (مؤسسة بريد الجزائر) تمهيدا لتقويمه.

### 5. تحديد المفاهيم :

" 1- مفهوم التنظيم الإداري: يعد التنظيم أحد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية، وهي كلمة مترجمة للمصطلح الإنجليزي ، أما المصطلح العربي فهو مشتق من فعل "نظم، ينظم، تنظيما"، ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في " Organization (صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة. ( تاويريت، 2006، ص.10.

ركز الباحثون في تناولهم لمفهوم التنظيم على مفهومين أساسيين هما:

-التنظيم باعتباره فعل أو نشاط: وضع نظام للعلاقات منسق إداريا وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية  
( (الشميمري، هيجان والمرسى غنام، 2014، ص.128

-مجموعة من " ( 2008 ) "Greenwald, H. P." التنظيم باعتباره وحدة عضوية" المنظمة": يعرفها

( "الأفراد الذين يعملون بموجب نظام محدد من القواعد، وإجراءات التعيين، والعلاقات المصممة لتحقيق أهداف وغايات محددة ( Wrench, 2012, p.10 )

وعلى أساس هذا يمكن تعريف "التنظيم الإداري" على أنه: "نظام معقد يشمل مجموعة من النظم الفرعية تعمل الإدارة على المزج والتنسيق بين مختلف عناصره من خلال هيكل تنظيمي محدد، لتحقيق أهداف هذا النظام

"وهو نفس الأصل لكلمة" communis "مشتقة من الأصل اللاتيني "Communication" مفهوم الاتصال: إنّ كلمة التي تعني عام أو مشترك أو شيء يذاع عن طريق المشاركة ( طلعت محمود، 2002، ص.20 ) ، أما في اللغة " comman



العربية فكلمة "اتصال" مشتقة من كلمة تواصل أي بمعنى الوصل، وهو يعني ربط شيء بشيء آخر (حسن إسماعيل، 2003، ص.28)

( Steinberg, 2007, p.12 ) ويوجد ثلاثة أنواع من تعريفات الاتصال الإنساني

-الاتصال كجانب تقني: يتمثل في عملية نقل وإرسال واستقبال الرسائل من شخص إلى الآخر  
الاتصال كعملية: تتكون من مجموعة من العناصر، فهي عملية ديناميكية لتبادل الرسائل ذات معنى وتفسيرها وليس فقط نقلها.

الاتصال كمنشآت تبادلي: فالالاتصال عملية لتبادل الرسائل والتفاوض حول المعنى للتأسيس والحفاظ على العلاقات.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية تفاعلية بين مختلف المشاركين، يتم فيها تبادل الأدوار فيما يخص إرسال واستقبال المعلومات باستخدام مختلف أشكال التعبير المتفق عليها، بهدف إنشاء المعاني والاشترك فيها وإحداث التأثير المطلوب".

#### 6. الدراسات السابقة :

1- محمد يوسف الشيخ نور الهادي (2012) : أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو: هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور، والتعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه أداء العاملين بالشركة مع تقديم الحلول المناسبة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبيان التي تم توزيعها على 100 عامل بالهيئة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية بين التنظيم الإداري بالشركة وأداء العاملين، كما توصلت أيضا الى تأثير الهيكل التنظيمي على العوامل المختلفة التي تتحكم في أداء العاملين.

2- علي حسن السمير ومبروكه سعيد صلاح عودة (2015): التنظيم الإداري في المكتبات المدرسية \_ دراسة مقارنة ( سورية ومصر) \_ : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التنظيم الإداري في المكتبات المدرسية في سورية ومصر، من حيث التبعية الإدارية والهيكل التنظيمي والسياسات المكتوبة واللوائح الداخلية وأدلة التوصيف الوظيفي ولجنة المكتبة، وقد اتبعت الدراسة المنهج المسحي الميداني الذي طبق على عينة من المدارس الثانوية بمحافظة دمشق وإدارة تلال التعليمية ( 9 مدارس لكل منهما)، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: تبعية المكتبات محل الدراسة لإدارة المدرسة وعدم وجود هيكل تنظيمي فيها، بالإضافة الى عدم توفر سياسة مكتوبة ولوائح داخلية تخص المكتبة والاعتماد أكثر على المحادثات الشفوية والمراسلات الإدارية في تبادل المعلومات.

3- عبد القادر بركات أحمد (2016): التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق: هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة الواقع العملي للعملية التنظيمية في المنظمات الصناعية العامة الليبية وتحليله للوقوف على كفاءة الأساليب التنظيمية المتبعة، كما تهدف أيضا الى تحديد أوجه القصور قياسيا بمعايير التنظيم الجيد، وقد تم الاعتماد على المسح الشامل باستخدام أداة الاستبيان، وقد توصلت في الأخير الى مجموعة من النتائج التي كشفت القصور الذي تعاني منه المنظمات الصناعية الليبية، كقصور هياكلها التنظيمية، وعجزها على إيجاد التوازن بين الوظائف والأنشطة وعدم التقيد بالوصف الوظيفي وعدم اتباع التسلسل الوظيفي، وعدم وضوح خطوط الاتصال وعدم فاعلية عملية التفويض.



4- طه علوية يس إبراهيم (2017): أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم: هدف هذا البحث لدراسة أثر التنظيم الإداري على الأداء في هيئة مياه بولاية الخرطوم، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبيان التي تم توزيعها 100 عامل بالهيئة، وقد توصلت الدراسة في الأخير على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التنظيم الإداري ومتغيرات كفاءة العملية الإدارية وممارسة السلطة الإدارية وتطوير العمل الإداري ومتوسطات معايير أداء العاملين.

7-منهج الدراسة :

تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف " واقع التنظيم الإداري للاتصال " من خلال تحديد مختلف جوانب هذا الواقع كما هو موجود، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الوصفي الذي "يحاول تحديد نطاق بعض الخصائص الاجتماعية وتوزيعها مثل التعليم والتدريب والاهتمامات والمراكز، والكشف إذا ما كانت لهذه الخصائص الاجتماعية ارتباط ببعض أنماط السلوك أو المواقف". ( Zurmuehlen , 1981, p.54).

8-الاطار النظري :

أولاً: محددات التنظيم الإداري:

يعد التنظيم إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي تتكفل بعملية ترتيب موارد المنظمة والتنسيق فيما بينها، وعادة ما تنتهي هذه العملية بوضع هيكل تنظيمي يحدد العلاقات التنظيمية المناسبة بما يحقق الكفاءة والفاعلية المرجوتين داخل التنظيم.

1-يعد الهيكل التنظيمي " إطاراً للعلاقات بين الوظائف (1972) " Minterzberg " أبعاد الهيكل التنظيمي: حسب والأنظمة وعمليات التشغيل والأفراد والجماعات من أجل بذل الجهود لتحقيق أهداف معينة، فالهيكل التنظيمي مجموعة من ( Ahmady, Mehrpour and Nikooravesh, 2016, p.456) "الأساليب التي تقسم المهمة الواحدة لعدة واجبات متناسقة فيما بينها

تتميز التنظيمات بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قابلة للفهم والمقارنة، وهذه الخصائص تتمثل في الأبعاد التنظيمية الهيكلية (Ghorbani Noghbi and Nikoukar, 2011, p.2033) ( Shahiari, Maleki, Koolivand and Meyvand, 2013, p.331) ، وقد اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد على الأقل وهي

-الرسمية: تشير إلى درجة سيطرة القواعد والإجراءات الرسمية على الأنشطة التنظيمية والتأثير عليها كما تشير عامة الإجراءات الرسمية إلى مستوى انشاء وكتابة القواعد واللوائح والمبادئ التوجيهية والوصف الوظيفي ووصف المسؤوليات وتسجيلها، وتتكون الرسمية من جزأين: يشير الجزء الأول إلى درجة تسجيل القواعد واللوائح، ويشير الجزء الثاني إلى الدرجة التي تتبع بها هذه القواعد واللوائح والتعليمات والتحكم فيها.

-التعقيد: يشير إلى عدد الأعمال المنجزة في منظمة أو عدد النظم الثانوية الموجودة فيها، كما تشير إلى مستوى التقسيم الموجود في المنظمة، فالتعقيد هو نتيجة عدم اليقين البيئي، فالبيئة المعقدة والمتغيرة على نحو متزايد تؤدي إلى زيادة عدم اليقين



البيئي، ومع زيادة التعقيد والتنوع في البيئة ستولد المنظمة التعقيد في حد ذاتها للتكيف مع البيئة، ويشار إلى هذا التعقيد بالتنوع المطلوب الذي يمكنه لوحده فقط أن يحيد تأثير التنوع والتعقيد البيئي

-المركزية: تشير إلى الدرجة التي يكون فيها القرار التي تم مركزتها في مرحلة ما، إلى جانب الأنشطة الجانبية الأخرى التي تؤثر على صنع القرار، فهي مقدار استقلالية وظيفة واحدة في صنع القرار والاختيار.

2-العلاقات التنظيمية: إن التنظيم ليس مجرد تحديد الوحدات الإدارية ومهامها وتوفير مستلزماتها المادية فحسب، بل لابد من تحديد علاقات هذه الوحدات مع بعضها البعض، وتنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها، والذي يتم بتحديد الجوانب التالية: السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف والتنسيق(الاتصال) (شاوي، 2010، ص.112):

-السلطة والمسؤولية: ترتبط المسؤولية والسلطة بالجوانب التكوينية والتشغيلية لهيكل المنظمة، بحيث يظهر مثلا

المخطط الهيكلي من يقدم التقارير لمن على جميع مستويات المنظمة، حيث تمثل السلطة الحق الشرعي في استخدام الموارد

لتحقيق النتائج المتوقعة، فحين تعني المسؤولية التزام لفعل شيء ما مع توقع أن ينتج عن بعض الأفعال أو المخرجات نتائج معينة،

وترتبط السلطة بالمسؤولية لأن المدير المسؤول عن تحقيق نتائج معينة يجب أن يتمتع بسلطة استخدام الموارد لتحقيق تلك النتائج

( ويجب أن تكون العلاقة بينهما متساوية، أي أن السلطة على الموارد يجب أن تكون كافية لتمكين المدير من تلبية التوقعات

Griffin and Moorhead, 2013, pps. 448-449)

- نطاق الاشراف: يشير نطاق الاشراف إلى عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم

ويوحد عملهم بكفاءة، وعادة ما يؤثر نطاق الاشراف في تقرير شكل الهيكل التنظيمي وبالتحديد في تقرير عدد المستويات

الإدارية، كما يتطلب تحديد نطاق الاشراف تحقيق التوازن التنظيمي المناسب لكل موقف أو منظمة، من خلال تحليل شامل

(للمزايا والسلبيات والتكاليف ( شاوي، 2010، ص ص.121-123

-التنسيق: يتطلب التنسيق بين التخصصات المختلفة الاخذ بالتكامل دون التجانس كأساس للتشكيل

التنظيمي في التقسيمات الرئيسية، وعقد الندوات والاجتماعات وتكوين اللجان الممثل بها التخصصات ذات العلاقة والاعتماد

( <https://hrdiscussion.com/hr59858.html>) على الاتصالات



كفاءة وفاعلية التنظيم: بالنسبة للبعض قد يكون مصطلح الكفاءة ومصطلح الفاعلية مترادفين ولكن لكل منهما معنى (Bartuševičienė and Šakalytė, 2013, p.48) متميز، حيث كشفت الدراسات بأن المعلومات التي توفرها الكفاءة تختلف عن تلك التي توفرها الفاعلية

الكفاءة بكونها تتعلق بمدى جودة أداء النشاط أو العملية، فحين تتعلق الفاعلية بأداء " Viljoen " فقد وصف النشاط أو العملية الصحيحة، بمعنى آخر تقيس الكفاءة مدى أداء المنظمة لما تفعله، لكن الفاعلية تثير أسئلة قيمة حول ما يجب ( Kenny, 2018, p.13) أن تفعله المنظمة في المقام الأول

حيث تعرّف الكفاءة بشكل عام على أنها كمية الموارد المستخدمة لكل وحدة، حيث تعرض الكفاءة مستوى تحقيق الأهداف المختلفة في حدود الموارد المتاحة والمحدودة، كما تستخدم لتحديد وقياس الاستثمارات (الجهود المبذولة) لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، فحين تعرض الفاعلية المستوى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها وقدرتها على تحقيق الأهداف المستقبلية، بما في ذلك الكفاءة والقدرة على التكيف مع الظروف المستقبلية وتستخدم الفاعلية لتقييم العواقب الناجمة عن النظام البيئي (تقييم Potocan, 2006, p.254) الأهداف الاجتماعية وأهداف المنظمة )

لا يوجد كفاءة من غير فاعلية، لأنه من المهم جدا فعل ما هو مطلوب بشكل جيد من فعل ما " Peter Druker " وحسب هو غير مطلوب بشكل جيد، ولهذا فإن العلاقة بين الكفاءة والفاعلية هي علاقة الجزء بالكل، حيث تعتبر الفاعلية شرط ضروري ( Mihaiu, Opreana and Cristescu, 2010, p.136) لتحقيق الكفاءة

ثانيا: تنظيم الاتصال:

يستدعي النظر الى الاتصال باعتباره وظيفة من وظائف المنظمة وضعه في تنظيم خاص به من خلال تخصيص موقع له ضمن الهيكل التنظيمي، سواء تمثل هذا التنظيم في مديرية أو مصلحة أو قسم أو خلية وهذا حسب حجم التنظيم الكلي للمنظمة وحسب حجم الأهداف الموكلة اليه.



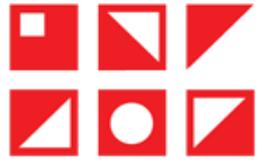
1-العوامل المؤثرة في تموقع الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي: يرى الباحثون في مجال تنظيم وإدارة الاتصال أن موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي مرتبط بجملة من العوامل منها: درجة وعي المنظمة بأهمية الاتصال ودرجة اقتناعها بأهمية آراء المتعاملين معها وأخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسات، بالإضافة إلى مستوى إدراكها لأهمية توفير المعلومات إلى أطرافها (الداخلية والخارجية، وأيضا طبيعة نشاط المنظمة ومدى حجم نشاطها وكذلك مركزها المالي ( رماش، 2009، ص. 122 وتعد كل من مكانة وقيمة الاتصال داخل وخارج المنظمة وفلسفة المنظمة اتجاه الجمهور والسياسة الإعلامية للمنظمة العوامل الثلاثة التي تتحكم بدرجة كبيرة في تنظيم وموقعة الاتصال في الهيكل التنظيمي لأي منظمة: ( سالم عطية، 2001، ص.55)

-تحديد مكانة وقيمة الاتصال داخل وخارج المنظمة: لأن مكانة الاتصال هي المؤشر للدلالة على مدى اهتمام المنظمة بوظيفة الاتصال ونشاطه، وهذا الاهتمام هو الذي سيحدد حجم التسهيلات المتاحة لإدارة الاتصال والإمكانيات الفعلية للعاملين به.

-فلسفة المنظمة اتجاه الجمهور: يعني ذلك مدى إيمان المنظمة بأهمية آراء جماهيرها وأخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسات، فإذا كانت مؤمنة بذلك فإن إيمانها أول ما ينعكس على إدارة الاتصال ولإعطائها موقعا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأخذ باستشارتها وتوصياتها، أما إذ لم يوجد هناك إيمان بقيمة هذا الجمهور فإنه لا مبرر لوجود إدارة الاتصال.

-السياسة الإعلامية للمنظمة: ويقصد بها السياسة المتبناة من قبل المنظمة في نشر معلوماتها، فالكثير من المنظمات تلتزم الصمت والسرية وعدم السماح بتسرب المعلومات عن المنظمة إلى جمهورها، فمثل هذه الأوضاع تعيق تعمل إدارة الاتصال، وبالتالي عمل القائم بالاتصال وتؤدي إلى شل حركته، إذ لا يصبح له أي دور فعال في المنظمة.

2-حالات تموقع الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي: يحتاج التنسيق في مجال الاتصال في كل منظمة إلى اختيار تنظيم هيكل مناسبة، ولا يوجد في هذا الشأن اختيار واحد، إذ يمكن إحصاء عدة نماذج والتي تعبر عن عدة اختيارات ممكنة، تتطابق ووضعية المنظمة وأهدافها من هذا التنظيم الذي هو ترجمة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وعلى هذا الأساس توجد العديد من



الحالات الممكنة لموقع الاتصال في الهيكل التنظيمي (سالم عطية، 2001، ص. 56-57)، وهي: (رماش، 2009، ص 122-125)

-الحالة الأولى: تتميز هذه الحالة بكثرة مصالح الاتصال وما قد تخلفه من غموض وتعارض فيما بينها ويطلق عليها اسم مرحلة ما قبل إعادة الهيكلة.

-الحالة الثانية: يكون الاتصال تابعا لكل من مديرية الموارد البشرية ومديرية التسويق، بحيث تضطلع مديرية الموارد البشرية بالاتصال الداخلي أما الاتصال الخارجي فتضطلع به مديرية التسويق.

-الحالة الثالثة: يكون الاتصال منقسما إلى ثلاث أقسام كل قسم تابع إلى مديرية معينة، فالاتصال الداخلي تابع لمديرية الموارد البشرية والاتصال الخارجي تابع لمديرية العلاقات الداخلية والخارجية أما الاتصال التجاري فيكون تابع لمديرية التسويق.

-الحالة الرابعة: لقد تم إنشاء مديرية للاتصال، تابعة مباشرة للمديرية العامة، وهو ما يساعد في عملية التفكير في مجال الاستراتيجية ووضع الأهداف.

-الحالة الخامسة: تعد مديرية الاتصال حديثة الإنشاء، وفي هذه الحالة يأخذ الاتصال موقعا متوازنا بحيث يعطى له نفس الاهتمام الذي يعطى لبقية الأنشطة.

#### الدراسة الميدانية:

أولا: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة بالجزائر العاصمة)، والذي يقدر عددهم ب 10 موظفين، ولما كان المجتمع الاصلي في هذه الدراسة جد صغير فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل)، وعلى هذا الاساس تم توزيع 10 استبيانات، وتوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال الجدول الآتي:



جدول رقم (01): يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	02	20.0	10
	أنثى	08	80.0	
السن	من 25 إلى 31	04	50.0	10
	من 32 إلى 38	02	10.0	
	من 39 إلى 45	04	40.0	
عدد سنوات الخبرة	من 3 إلى 8	05	50.0	10
	من 9 إلى 14	01	10.0	
	من 15 إلى 20	04	40.0	
المسمى الوظيفي	إطارات	05	50.0	10
	عمال التحكم	02	20.0	
	عمال التنفيذ	03	30.0	

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

ثانيا: الاستبيان كأداة لجمع البيانات: تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وهو " أداة راسخة في بحوث العلوم الاجتماعية للحصول على معلومات حول الخصائص الاجتماعية للمبحوثين وسلوكهم الحالي والحاضر ومعايير هذه السلوكيات أو ( Bird, 2009, p.1307) "المواقف ومعتقداتهم وأسبابها فيما يتعلق بالموضوع قيد البحث

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كوسيلة لتحديد قيم الإجابات، وبعد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في المنهجية وفي مجال الاتصال التنظيمي، تم اجراء ما يلزم من تعديل في ضوء ملاحظاتهم، كما تم أيضا حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وحسب الجدول رقم (02) فإن معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكثر من ( 70%) كما أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (91%) وهو معامل ثبات مرتفع يشير الى وجود علاقة اتساق وترابط عال بين فقرات الاستبيان.

جدول رقم (02): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة



المحور/ البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
أبعاد الهيكل التنظيمي	18	0.79
العلاقات التنظيمية	19	0.76
كفاءة وفاعلية التنظيم	14	0.96
المعدل العام	51	0.91

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

### ثالثا: تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1- أبعاد الهيكل التنظيمي: لتفسير بيانات أبعاد الهيكل التنظيمي تم حساب المتوسط المرجح لمقياس ليكرت كالتالي:

جدول رقم (03): بوضوح المتوسط المرجح لمقياس ليكرت

درجة المقياس	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	موافق (1)
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80
درجة التوافر	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

أ- الرسمية

جدول رقم (04): بوضوح مؤشرات الرسمية بمديرية الاتصال

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	كبيرة	74.0	1.06	3.70	تعتمد المديرية على قواعد وقوانين وأنظمة في تنفيذ برامجها
2	كبيرة	72.0	1.17	3.60	تحدد المديرية كل التعليمات والتوجيهات في شكل مكتوب ومدون
5	متوسطة	54.0	1.06	2.70	يتوفر في المديرية دليل خاص لتوصيف الوظائف
4	متوسطة	58.0	1.52	2.90	أرجع (أنت) باستمرار إلى الأدلة والتعليمات عند انجاز العمل



3	متوسطة	60.0	1.63	3.00	أعرف (أنت) عقوبات الإخلال بالنظام بشكل واضح
6	قليلة	52.0	1.17	2.60	تحدد علاقات العمل بين أقسام المديرية وفقا لقيود رسمية محددة
	متوسطة	61.6	0.90	3,08	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.08 وانحراف معياري يقدر ب 0.90 ونسبة موافقة تقدر ب 61.6% يرى ما بين 74.0% و 72.0% من أفراد العينة أن المديرية تعتمد بدرجة كبيرة على القواعد والقوانين والتوجيهات في تنفيذ مهامها وبشكل مكتوب ومدون بمتوسطي حسابيين يبلغا 3.70 و 3.60. فحين أن مؤشر "معرفة الموظفين لعقوبات الإخلال بالنظام" جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب % ، كما أن مؤشري "توفر دليل لتوصيف الوظائف" و"مراجعة الأدلة والتعليمات 60% 3.00 ونسبة موافقة تقدر ب % ، كما أن مؤشري "توفر دليل لتوصيف الوظائف" و"مراجعة الأدلة والتعليمات.

عند انجاز العمل" جاء بدرجة متوسطة بمتوسطي حسابيين يقدران ب 2.70 و 2.90 ونسبتي موافقة تقدر ب 58.0% و 54.0% على التوالي.

أما فيما يتعلق بمؤشر "تحديد علاقات العمل بين الأقسام وفقا لقيود رسمية" فقد جاء بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي يقدر ب 2.60 ونسبة موافقة تقدر ب 52.0%.

#### ب- التعقيد:

جدول رقم (05): يوضح مؤشرات التعقيد بمديرية الاتصال.

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	متوسطة	58.0	1.45	2.90	أجد صعوبة كبيرة في مناقشة رئيس العمل وعرض المشاكل عليه بسبب تعدد المستويات الإدارية
6	قليلة	48.0	1.27	2.40	تتصف أعمالي بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات
5	متوسطة	58.0	1.52	2.90	يتناسب عدد المصالح الموجودة في المديرية مع سير العمل



3	متوسطة	68.0	1.51	3.40	تنجز المهام في الشركة وفق تخصص عال
1	كبيرة	78.0	1.37	3.90	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة التي أقوم بها
2	كبيرة	70.0	1.08	3.50	تتوزع نشاطات المديرية على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها.
	متوسطة	63.4	0.58	3.17	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.17 وانحراف معياري يقدر ب 0.58 وبنسبة تقدر ب 63.4% ويتفق 78.0% من موظفي المديرية أن هناك درجة كبيرة من التداخل والازدواجية في الأنشطة التي يقومون بها بمتوسط حسابي يقدر ب 3.90، كما أن 70.0% من موظفي المديرية يرون أن نشاطات المديرية تتوزع على عدد من المواقع التي يصعب التنسيق والاتصال بينها بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50. أم فيما يتعلق بمؤشر التخصص فقد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.40 وبنسبة موافقة تقدر ب 68.0%، كما أن مؤشري "تعدد المستويات الإدارية" و"تناسبها بالمديرية" جاء أيضا بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.90 وبنسبتي موافقة تقدران ب 58.0%. فحين أن 48.0% فقط من أفراد العينة متفقون على أن أعمالهم تتصف بدرجة عالية من التعقيد بمتوسط حسابي يقدر ب 2.40 مما يعني أن هذا المؤشر متوفر بدرجة قليلة.

### ج-المركزية:

جدول رقم (06): يوضح مؤشرات المركزية في مديرية الاتصال

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	متوسطة	68.0	1.27	3.40	تتخذ جميع القرارات في المستويات الإدارية العليا بالمديرية
4	متوسطة	60.0	1.41	3.00	تقوم إدارة المديرية لوحدها بتوزيع المسؤوليات وتنظيم العمل ووضع الخطط
6	متوسطة	54.0	1.70	2.70	تفرض إدارة المديرية مدى واسع من الرقابة على القرارات التي أتخذها



والتي تخص مهامها					
1	كبيرة	82.0	1.10	4.10	تعتبر الصلاحيات الممنوحة لي غير كافية لإنجاز مهامها
5	متوسطة	56.0	1.48	2.80	أراجع رئيسي في أبسط الأمور المتعلقة بعملها
2	كبيرة	78.0	1.37	3.90	تتأثر أغلب نشاطاتي ووظائفي بقرارات إدارة المديرية
	متوسطة	66.4	0.96	3.32	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن درجة المركزية في الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.32 وبانحراف معياري يقدر ب 0.96 وبنسبة موافقة تقدر ب 66.4%. حيث يتفق 82.0% من موظفي المديرية على أن صلاحياتهم المتعلقة بمهامهم غير كافية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي يقدر ب 4.10، فحين أن 78.0% من أفراد العينة يرون أن نشاطاتهم ووظائفهم تتأثر بقرارات إدارة المديرية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي يقدر ب 3.90.

أما فيما يتعلق بمؤشر "اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا" ومؤشر "توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل من طرف الإدارة لوحدها" جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يقدران ب 3.40 و 3.00 وبنسبتي موافقة بلغتا 68.0% و 60.0% على التوالي.

كما جاء أيضا مؤشر "مراجعة الرئيس لأمر العمل" ومؤشر "الرقابة على القرارات" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يبلغان 2.80 و 2.70 وبنسبتي موافقة تقدران ب 56.0% و 54.0% على التوالي.

**2- العلاقات التنظيمية:** لتفسير بيانات العلاقات التنظيمية تم حساب المتوسط المرجح لمقياس ليكرت كالتالي:

جدول رقم (07): **يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكرت.**

درجة المقياس	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	موافق (1)
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80
طبيعة العلاقة	جيدة جدا	جيدة	عادي	سيئة	سيئة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

أ- نطاق الإشراف:

جدول رقم (08): **يوضح مؤشرات نطاق الإشراف في مديرية الاتصال**



دراسة ميدانية في المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر\_ مديرية الاتصال

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	طبيعة العلاقة	الترتيب
لا يمارس المشرف إشراف تفصيلي ومباشر على عملي	2.50	1.18	50.0	سيئة	6
أُتقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	3.30	1.42	66.0	عادية	2
عدد الذين يشرف عليهم رئيسي مناسب لكثافة واحتياجات العمل	2.80	1.23	56.0	عادية	3
لكل وظيفة نطاق إشراف محدد بالمديرية	3.50	0.86	70.0	جيدة	1
لا يوجد تداخل في نطاق الإشراف على الوظائف بالمديرية	2.70	1.06	54.0	عادية	4
يسهل أسلوب معاملة المشرف لي من أداء العمل بشكل جيد	2.60	1.08	52.0	سيئة	5
المعدل العام	2.90	0.71	58.0	عادية	

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يشير الجدول أعلاه، أن العلاقة التنظيمية التي تتمثل في الاشراف في مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت عادية بمتوسط حسابي يقدر ب 2.90 وانحراف معياري يقدر ب 0.71 وبنسبة موافقة تقدر ب 58.0%.

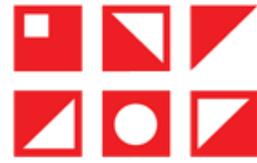
حيث أن 70.0 % من موظفي المديرية يتفقون على أن لكل وظيفة في تنظيمهم نطاق اشراف محدد بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50، فحين أن 66.0% منهم يتفقون على أنهم يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق مشرفهم المباشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.30، كما أن ما بين 56.0% و 54.0% يرون أن نطاق الاشراف بمديرتهم مناسب وأنه لا يوجد تداخل بين هذه النطاقات بمتوسطي حسابيين يقدران ب 2.80 و 2.70 على التوالي، وكل هذه القيم تعكس علاقة تنظيمية عادية.

أما فيما يتعلق بمؤشري "تسهيل أسلوب الاشراف من أداء العمل" و"عدم ممارسة المشرف لإشراف تفصيلي ومباشر" فقد جاء بمتوسطي حسابيين يقدران ب 2.90 و 2.50 وبنسبتي موافقة تقدران ب 52.0% و 50.0%، وهذا ما يعني أن نوع الاشراف بمديرية الاتصال سيئ.

#### ب- السلطة والمسؤولية:

جدول رقم (09): يوضح مؤشرات السلطة والمسؤولية في مديرية الاتصال.

الفرقات	المتوسط	الانحراف	النسبة	درجة	الترتيب
---------	---------	----------	--------	------	---------



	التوافر	المئوية	المعياري	الحسابي	
3	جيدة	70.0	1.18	3.50	تستمد السلطة في المديرية بالاعتماد على المنصب وإمكانية تطبيق العقوبات
5	سيئة	42.0	0.99	2.10	يعد توزيع السلطة في المديرية عادل ومناسب
4	عادية	60.0	1.16	3.00	يتم تفويض جزء من السلطة لي
2	جيدة	72.0	0.70	3.60	تمنح لي السلطة الكافية لتحمل مسؤولياتي
1	جيدة جدا	86.0	0.68	4.30	أعرف حدود سلطاتي ومسؤولياتي بدقة
6	سيئة جدا	36.0	1.03	1.80	تعد القرارات الصادرة من المديرية متناسقة
	عادية	61.0	0.46	3.05	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن العلاقة التنظيمية التي تتمثل في السلطة والمسؤولية في تنظيم مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت عادية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.05 و بانحراف معياري يقدر ب 0.46 وبنسبة موافقة تقدر ب 61.0%.

حيث أن ما نسبته 86.0% من أفراد العينة يتفقون على أنهم يعرفون بشكل جيد جدا حدود سلطاتهم ومسؤولياتهم بمتوسط حسابي يقدر ب 4.30، فحين أن ما بين 72.0% و 70.0% يرون أن الإدارة تمنح لهم السلطة الكافية، كما أن السلطة بمديريتهم تستمد من قوة القانون بشكل جيد وبمتوسط حسابي يقدر ب 3.60 و 3.50. كما أن 60.0% من موظفي المديرية يرون أنهم يتمتعون بقدر من السلطة المفوضة لهم بمتوسط حسابي يقدر ب 3.00، وهذا ما يعني أن التفويض في مديرية الاتصال عاد، فحين أن المؤشر الخاص بتوزيع السلطة في المديرية بشكل عادل ومناسب يعكس علاقة تنظيمية سيئة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.10 وبنسبة موافقة تبلغ 42.0%، كما أن المؤشر الخاص بتناسق قرارات المديرية يعكس علاقة تنظيمية سيئة جدا بمتوسط حسابي يقدر ب 1.80 وبنسبة موافقة تقدر ب 36.0%.

### ج-الاتصال والتنسيق

جدول رقم (10): يوضح مؤشرات الاتصال والتنسيق في مديرية الاتصال.

الفرقات	المتوسط	الانحراف	النسبة	درجة	الترتيب
---------	---------	----------	--------	------	---------



	التوافر	المئوية	المعياري	الحسابي	
4	جيدة	70.0	1.78	3.50	يساهم الاتصال في المديرية في إيجاد مناخ ايجابي للعمل
5	عادية	62.0	1.66	3.10	تزيد وسائل الاتصال المستخدمة في المديرية من تفاعلي مع الإدارة
2	جيدة	72.0	1.43	3.60	أكُون علاقات غير رسمية داخل المديرية مع الموظفين الآخرين
1	جيدة	80.0	0.67	4.00	يوجد تفاعل بيني وبين الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى بالمديرية
3	جيدة	70.0	0.85	3.50	تهدف الاتصالات بالمديرية لتحقيق التماسك بين الوحدات
7	عادية	56.0	1.55	2.80	يتم عقد الندوات والاجتماعات بين أقسام المديرية للتنسيق فيما بينها
6	عادية	60.0	1.41	3.00	يتم تكوين لجان ممثل بها للتخصصات الاتصالية الموجودة بالمديرية
	عادية	67.2	0.73	3.36	المعدل العام

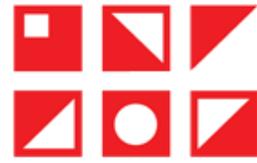
المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتبين من الجدول أعلاه، أن العلاقة التنظيمية التي تتمثل في الاتصال والتنسيق في مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت عادية بمتوسط حسابي يبلغ 3.36 وبانحراف معياري يقدر ب 0.73 وبنسبة موافقة تقدر ب 67.2%. حيث أن ما نسبته 80.0% من موظفي المديرية يتفقون على وجود تفاعل بينهم بمتوسط حسابي يقدر ب 4.00، كما أن ما نسبته 72.0% منهم موافقون على وجود علاقات غير رسمية داخل المديرية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.60، فحين أن 70.0% منهم يرون أن الاتصالات بالمديرية تسهم في تحقيق التماسك وإيجاد مناخ إيجابي للعمل بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50، وكل هذه القيم تعكس علاقة اتصالية جيدة بالمديرية.

فحين أن 62.0% من أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة بالمديرية تزيد من تفاعل الموظفين بإدارتهم بمتوسط حسابي يقدر ب 3.10، كما أن ما بين 60.0% و 56.0% منهم يتفقون على تكوين المديرية للجان خاصة بتخصصات الاتصال وعقد المديرية للندوات والاجتماعية لتحقيق التنسيق بمتوسطي حسابيين يقدران ب 3.00 و 2.80، وكل هذه القيم تعكس علاقة اتصالية عادية بالمديرية.

**3- كفاءة وفاعلية التنظيم:** لتفسير بيانات كفاءة وفاعلية التنظيم تم حساب المتوسط المرجح لمقياس ليكرت كالتالي:

جدول رقم (11): يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكرت.



درجة المقياس	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	موافق (1)
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80
درجة التوافر	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

### أ- كفاءة التنظيم:

جدول رقم (12): يوضح مؤشرات كفاءة التنظيم في مديرية الاتصال

الترتيب	المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	منخفض	48.0	1.51	2.40	يعتبر التنظيم الحالي للمديرية مناسباً للظروف السائدة
1	متوسط	54.0	1.34	2.70	يتم السعي في المديرية إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة
4	منخفض	46.0	1.34	2.30	تعتبر الوحدات التنظيمية الحالية بالمديرية مناسبة لتحقيق الأهداف
2	منخفض	48.0	1.43	2.40	العناصر البشرية المتاحة بالمديرية كافية لأداء الأعمال بالمستوى المطلوب
2	منخفض	48.0	1.43	2.40	العناصر البشرية المتاحة بالمديرية كافية لأداء الأعمال بالمستوى المطلوب
5	منخفض جدا	28.0	0.51	1.40	يتناسب التنظيم الحالي للمديرية مع حجم الموارد المادية المتاحة للمديرية
	منخفض	44.8	1.06	2.24	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن كفاءة تنظيم مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت بمستوى منخفض

بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.24 وانحراف معياري يبلغ 1.06 ونسبة موافقة تقدر بـ 44.8%.

حيث أن ما نسبته 54.0% من موظفي المديرية يرون أن المديرية تسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل التكلفة بمتوسط

حسابي يقدر بـ 2.70، وهذا ما يعكس مستوى متوسط من كفاءة التنظيم، فحين أن ما نسبته 48.0% منهم فقط يتفقون



على كفاية العناصر البشرية بالمديرية ومناسبة التنظيم للظروف الحالية بمتوسط حسابي يقدر ب 2.40، كما أن 46.0% منهم يرون أن الوحدات التنظيمية مناسبة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.30، وهذا ما يعكس مستوى منخفض من كفاءة التنظيم.

فحين أن ما نسبته 28.0% فقط من أفراد العينة متفقون على تناسب التنظيم مع حجم الموارد المتاحة للمديرية بمتوسط حسابي يقدر ب 1.40، وهذا ما يعكس مستوى منخفض جدا من كفاءة التنظيم.

### ب-فاعلية التنظيم:

جدول رقم (13): يوضح مؤشرات فاعلية التنظيم في مديرية الاتصال.

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	متوسط	54.0	1.34	2.70	يتقهم المسؤولون الأهداف الحقيقية التي تقوم عليها مديرية الاتصال
1	متوسط	64.0	1.69	3.20	تبدو أهداف المديرية واضحة بشكل جيدا لي
6	منخفض	52.0	1.51	2.60	يساهم التنظيم الحالي للمديرية في تحقيق الأهداف الموضوعة بكل دقة
7	منخفض	52.0	1.58	2.60	يساعدني التنظيم الحالي على انجاز أعمالي بمستوى مرتفع
4	متوسط	54.0	1.64	2.70	يتم إعطاء الاهتمام الملائم للأنشطة التي تحقق أهداف المديرية
2	متوسط	54.0	1.25	2.70	يتوافق التنظيم الحالي للمديرية (الهيكل التنظيمي) مع استراتيجيتها
8	منخفض	50.0	1.18	2.50	يلبي الهيكل التنظيمي الاحتياجات الفعلية للمديرية
9	منخفض	48.0	1.35	2.40	يسمح تنظيم المديرية الحالي لي بالانفتاح على الخبرات والتجارب العالمية الحديثة
5	منخفض	52.0	1.43	2.60	يسمح التنظيم الحالي للمديرية بإضافة وظائف أو وحدات تنظيمية استجابة للتغيرات في المستقبل
	متوسط	53.4	1.18	2.67	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.



يشير الجدول أعلاه إلى أن فاعلية تنظيم مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت بمستوى متوسط بمتوسط حسابي يقدر ب 2.67 و بانحراف معياري يبلغ 1.18 وبنسبة موافقة تقدر ب 53.4%. حيث أن ما نسبته 64% من أفراد العينة متفقون على وضوح أهداف المديرية بمتوسط حسابي يقدر ب 2.70 كما أن 54.0% منهم يتفقون على موافقة التنظيم الحالي مع استراتيجيتها وعلى تفهم الأهداف الحقيقية للاتصال وعلى الاهتمام بالأنشطة التي تحقق الأهداف بمتوسط حسابي يقدر ب 2.70، وكل هذه القيم تعكس مستوى متوسط من فاعلية التنظيم

فحين أن ما نسبته 52.0% من أفراد العينة يرون ان التنظيم الحالي يسمح بإضافة وظائف ووحدات جديدة كما يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية ويساعد على انجاز المهام بمستوى عال بمتوسط حسابي يقدر ب 2.60، فحين أن ما بين 50.0% و 48.0% من أفراد العينة متفقون على تلبية الهيكل التنظيمي للمديرية للاحتياجات الفعلية للمديرية وانفتاحه على التجارب العالمية الحديثة بمتوسطي حسابيين يقدران ب 2.50 و 2.40 على التوالي، وهذا ما يعكس مستوى منخفض من فاعلية التنظيم.

**النتائج:** لقد أظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة ما يلي:

- 1- أبعاد الهيكل التنظيمي: تتوفر أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 3.19 و بانحراف معياري يقدر ب 0.63 وبنسبة اتفاق تقدر ب 63.8%.
- 2- العلاقات التنظيمية: تعد العلاقات التنظيمية مجتمعة بمديرية الاتصال-مؤسسة بريد الجزائر - (المديرية العامة) عادية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.10 و بانحراف معياري يقدر ب 0.52 وبنسبة اتفاق بلغت 62.0% .
- 3 - كفاءة وفاعلية التنظيم: جاء مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم معا بمديرية الاتصال-مؤسسة بريد الجزائر - (المديرية العامة) منخفض بمتوسط حسابي يقدر ب 2.45 و بانحراف معياري يبلغ 1.10 وبنسبة اتفاق تقدر ب 49.0%.

**خاتمة:**

يملك التنظيم دورا مهما في زيادة فاعلية المؤسسات في تحقيق أهدافها باقل التكاليف الممكنة، ولهذا جاء الاهتمام بتطوير وتجديد الأساليب التنظيمية، خاصة من خلال اعتماد مبدأ التخصص في ترتيب وتقسيم موارد المنظمة على مختلف وظائفها باعتبارها أنظمة فرعية قائمة بحد ذاتها بما في ذلك وظيفة الاتصال، هذه النظرة الحديثة هي التي أدت الى ظهور التنظيمات الاتصالية المستقلة والتابعة مباشرة للإدارة العليا في مختلف المؤسسات، وهذا بعد تطبيق مختلف أبعاد التنظيم على النشاط الاتصالي كالهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية و تحسين كفاءة وفاعلية التنظيم.

وقد أظهر تقييم واقع التنظيم بمديرية الاتصال -مؤسسة بريد الجزائر - (المديرية العامة) درجات متوسطة وعادية لمختلف أبعاد التنظيم، مما يعني أن هذه المؤسسة وإن كانت تولي أهمية للاتصال فقد تكون هذه الأهمية شكلية إذا لم



تعتني جيدا بتحسين مختلف جوانب التنظيم خاصة فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية التي تعتبر من أهم معايير تقييم أي تنظيم.

وعلى أساس هذا فان هذه الدراسة محاولة للكشف عن واقع التنظيمات الاتصالية بالمؤسسات الجزائرية لتحديد مكانم النقص والضعف فيها، تمهيدا لتحسينها وتطويرها بالاعتماد على مختلف الأساليب الإدارية والتنظيمية المعاصرة.

### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- علي حسين السميير، مبروكة سعيد صالح عودة، التنظيم الإداري في المكتبات المدرسية: دراسة مقارنة (سورية ومصر)، المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، 2015، ص ص. 01-31.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، (2014)، مبادئ إدارة الأعمال " الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، مكتبة العبيكان، ط10، الرياض.
- مُجد يوسف الشيخ نور الهادي، أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين - دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد الرابع عشر، مارس 2012، ص ص. 1-24.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013، العلاقات التنظيمية، من الموقع الإلكتروني: <https://hrdiscussion.com/>
- عبد القادر بركات أحمد، التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق، المجلة الليبية العالمية، العدد الخامس، 2016، ص ص 01-30.
- نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2016.
- محمود حسن إسماعيل، 2003، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة. ( صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- الحاج سالم عطية، القائم بالاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2001.
- صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010
- منال طلعت محمود، 2002، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية. .
- طه علوية يس إبراهيم، أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة: بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم. مجلة الدراسات العليا، العدد 28، المجلد 07، مارس 2017، ص ص. 80-104.

#### المراجع باللغة الأجنبية:



- Gholam Ali Ahmady, Maryam Mehrpour, and Aghdas Nikooravesh, Organizational Structure. 3<sup>rd</sup> International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. Dubai, UAE, May 2016, pps. 445-462.
- Ilona Bartuševičienė, and Evelina Šakalytė, Organizational Assessment: Effectiveness VS. Efficiency, Social Transformations in Contemporary Society, 2013, pps. 45-53.
- D.K Bird, The use of questionnaires for acquiring information on public perception of natural hazards and risk mitigation- a review of current knowledge and practice. Natural Hazards and Earth System Sciences, July 2009, pps. 1307- 1325.
- Mahmmoo, Ghorbani, Javad Tavasoli Noghabi, Mohammad Nikoukar, Relationship between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization, World Applied Sciences Journal, N<sup>o</sup>.11, Vol. 12, 2011, pps 2032-2040.
- Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, 2013, Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Cengage Learning, 11<sup>Ed</sup>, Boston (U.S.).
- John Kenny, Efficiency and effectiveness in higher education, Australian Universities' Review, N<sup>o</sup>.1 vol50, 2008, pps. 11-19.
- Diana Marieta Mohaiu, Alin Opreana, and Marian Pompiliu Cristescu, Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector, Romanian Journal of Economic Forecasting, 2010, pps. 132-147.
- Vojko Potocan, Business operation between efficiency and effectiveness, Journal of Information and Organizational Sciences, N<sup>o</sup>.02, Vol.30, January 2006, pps. 251-262.
- Jamshid Edalatian Shahriari, Jamshid Maleki, Pirhossein Koolivand, and Mehdi Meyvand, The study of the relationship between organizational structure and psychological empowerment among the staffs in Ministry of Economic Affairs and Finance, European Online Journal of Natural and Social Sciences, N<sup>o</sup>.03, Vol.02, 2013, pps.330-338.
- Sheila Steinberg, 2007, Introduction to Communication (Course Book 1). Juta and Company Ltd, South Africa.
- Jason .S Wrench, 2012, An Introduction to Organizational Communication, Creative Commons Attribution.
- Marilyn Zurmuehlen, Descriptive Survey, Working Papers in Art Education, iss.01, vol.01, 1981, pps. 45-63.