

واقع التنظيم الاتصالي في المؤسسة الجزائرية

- دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر -

The Status of Organization of Communication in the Algerian Corporation (A Case Study of Algeria Post Corporation)

ط.د./ يسمينة شويط¹، (جامعة سطيف2)، jasminal.19942011@gmail.com

03-04-2020	تاريخ القبول	16-06-2019	تاريخ الاستلام
------------	--------------	------------	----------------

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التنظيم الاتصالي في مؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة)، من خلال قياس درجة توافر ابعاد الهيكل التنظيمي والكشف عن طبيعة العلاقات التنظيمية وتحديد مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بتصميم استبانة شملت على (51) فقرة كما تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث المكون من (10) موظفين بمديرية الاتصال.

وتوصلت الى النتائج التالية: إن درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال كانت متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.19، كما أن طبيعة العلاقات التنظيمية في مديرية الاتصال كانت عادية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.10 فحين أن مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم معا في مديرية الاتصال كان منخفض بمتوسط حسابي يقدر ب 2.45.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، الاتصال، التنظيم الاتصالي، الهيكل التنظيمي، مؤسسة بريد الجزائر.

Abstract

The study aimed at identifying the reality of organization of communication in Algeria Post Corporation (directorate-general) by measuring the degree of availability of organizational structure dimensions and discovering of the nature of organizational relations and determining the level of efficiency and effectiveness of organization. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (51) paragraphs. The study was based on complete census for the research community which consist of (10) employees in the communication directorate. It concluded that the degree of availability of organizational structure dimensions in communication directorate is medium (3.19), the nature of organizational relations in communication directorate is average (3.10), the level of efficiency and effectiveness of organization in communication directorate is lo (2.45).

Keywords: Organization; Communication; Organization of Communication; Organizational Structure; Algeria Post

مقدمة:

ارتبط مفهوم المنظمة أو المؤسسة بمفهوم التنظيم، حتى صعب على البعض الفصل بين المفهومين، فطالما ارتبط نجاح أي منظمة بمدى نجاعة تنظيمها وإداراتها؛ فكفاية الموارد المادية والبشرية لا معنى لها 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 إلى أسباب ترتبط بالتنظيم والإدارة غير المناسبة" (شاوي، 2010، ص.ب).
ويعد الاتصال جزءاً من أنشطة الإدارة والتنظيم باعتباره أداة لإنشاء المنظمات والمحافظة عليها، من خلال العمل على إيجاد التنسيق بين مكونات التنظيم وبيئته الداخلية والخارجية وضمان السلوك المنظم، وانطلاقاً من هذا تستدعي النظرة الحديثة للاتصال- كوظيفة من وظائف المنظمة الأساسية-وضعه في إطاره الاستراتيجي، باعتباره نظاماً فرعياً قائماً بحد ذاته كغيره من الأنظمة الفرعية الأخرى ضمن النظام الكلي للمؤسسة، كالتنسيق والتسويق؛ وبالتالي لم يعد الاتصال مجرد نشاط ثانوي يتبع الأنشطة الأخرى كالتسويق والموارد البشرية، بل أصبح نشاطاً ضرورياً وأساسياً، يحتاج كغيره من الأنشطة إلى تنظيم خاص به ضمن هيكل المنظمة، يكفل له كل الموارد المادية والبشرية التي يحتاجها لتحقيق أهدافه وزيادة فاعليته.

إشكالية الدراسة:

كثرت الدراسات التي تتناول واقع التنظيم وأثره على أداء المؤسسات الجزائرية، ولكن الدراسات التي تتناول واقع التنظيم الاتصالي بالمؤسسة الجزائرية تعد قليلة، وقد يعود هذا الأمر إلى ضعف وعي كل من الباحثين والممارسين بأهمية الاتصال كنشاط حيوي وضروري لحياة المؤسسة، خاصة وأن أغلب المؤسسات الجزائرية تنظر إلى الاتصال باعتباره نشاطاً هامشياً وتابعا لغيره من الأنشطة؛ وبالتالي لا توجد حاجة لتبديد الموارد في تنظيمه أو في التخطيط له بشكل منفصل، ولكن في مقابل هذا تُظهر بعض المؤسسات الجزائرية خاصة التي لها ثقلها في الاقتصاد الجزائري اهتماماً

متزايدا بنشاط الاتصال، من خلال تخصيص موقع له ضمن هيكلها التنظيمي؛ وتعد مؤسسة بريد الجزائر إحدى هذه المؤسسات التي نظمت الاتصال في مديرية مستقلة. ولهذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على واقع التنظيم الاتصالي بمؤسسة بريد الجزائر، لتقييم هذا الواقع والوقوف على جوانب الضعف والقوة فيه، من خلال قياس مختلف المتغيرات والمؤشرات المتعلقة بالتنظيم بصفة عامة، ومحاولة إسقاطها على مديرية الاتصال بالمؤسسة بصفة خاصة.

وعلى هذا الأساس تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو واقع التنظيم الاتصالي بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة)؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر؟
- 2- ماهي طبيعة العلاقات التنظيمية في مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر؟
- 3- ما هو مستوى كفاءة وفاعلية تنظيم مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة واقع التنظيم بمديرية الاتصال -مؤسسة بريد الجزائر- من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- 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.

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 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.

تحديد المفاهيم:

1- مفهوم التنظيم: تعد كلمة "تنظيم" ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Organization"، أما المصطلح العربي فهو مشتق من فعل "نظم، ينظم، تنظيما"، ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة. (تاوريريت، 2006، ص.10).

وقد ركز الباحثون في تناولهم لمفهوم التنظيم على مفهومين أساسيين هما:
- التنظيم باعتباره فعلا أو نشاطا: وضع نظام للعلاقات منسق إداريا وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية (الشميمري، هيجان والمرسى غنام، 2014، ص.128)

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

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

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

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

- 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 كنشاط تبادلي: فالالاتصال عملية لتبادل الرسائل والتفاوض حول المعنى لتأسيس العلاقات والحفاظ عليها.

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

3- مفهوم الاتصال التنظيمي: يعرف "Mumby" (2012) الاتصال التنظيمي على أنه:

عملية إنشاء أنظمة جماعية منسقة للمعنى والتفاوض عليها، من خلال ممارسات رمزية موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية" (Seitan, 2017, p. 119).

فالالاتصال التنظيمي هو التبادل المهيكل للمعلومات والأفكار في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف الحفاظ على أنشطتها اليومية قيد التشغيل وتحقيق أهدافها (Altinoz, 2008, p. 628)

ومما سبق يمكن تعريف الاتصال التنظيمي على أنه: "تواصل المنظمة مع بيئاتها الداخلية والخارجية من خلال هيكل تنظيمي يوفر لها الوسائل والشبكات الاتصالية المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية".

4- مفهوم المؤسسة: تعد كلمة " مؤسسة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Entreprise"

التي تعني حسب قاموس "Webster's Dictionary": "تعهد صعب أو معقد أو محفوف بالمخاطر" (Miller, Berger, 2011, p.44)، كما تعد المؤسسة حسب "European Commission" (2003): "أي كيان يمارس نشاطا اقتصاديا، بغض النظر عن شكله القانوني، ويشمل ذلك الأشخاص الذين يعملون لحسابهم الخاص،

والشركات العائلية التي تمارس أنشطة حرفية أو غيرها من الأنشطة، وشراكات أو رابطات تشارك بانتظام في نشاط اقتصادي" (Atsede, Brychan, 2017, p. 113) . فهو "كيان مشارك في تعهد هادف يشمل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويعمل كنظام متأقلم ومعقد يتضمن الأبعاد السياسية والتنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية" (Hoffman et.al, 2013, p. xiii) وعلى أساس ذلك، يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "أي منظمة تنشط في المجال الاقتصادي وتقوم على إنتاج السلع والخدمات لتحقيق الأرباح، بغض النظر عن حجمها أو نوعها".

الدراسات السابقة:

1-دراسة (علوية، 2017): هدف هذا البحث إلى دراسة أثر التنظيم الإداري على الأداء في هيئة مياه بولاية الخرطوم، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة التي تم توزيعها على مائة (100) عامل بالهيئة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التنظيم الإداري ومتغيرات كفاءة العملية الإدارية وممارسة السلطة الإدارية وتطوير العمل الإداري ومتوسطات معايير أداء العاملين.

2-دراسة (بركات أحمد، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الواقع العملي للعملية التنظيمية في المنظمات الصناعية العامة الليبية وتحليله للوقوف على كفاءة الأساليب التنظيمية المتبعة، كما تهدف أيضا إلى تحديد أوجه القصور، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج، كقصور الهياكل التنظيمية، وعجزها عن إيجاد التوازن بين الوظائف والأنشطة، وعدم التقيد بالوصف الوظيفي، وعدم اتباع التسلسل الوظيفي، وعدم وضوح خطوط الاتصال وعدم فاعلية عملية التفويض.

3-دراسة (أبو كويك، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في غزة، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة على سبعمائة (700) ضابط، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية وأداء الضباط.

4-دراسة (أبو العجين، 2010): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية في غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وقد اعتمدت على الاستبانة الموزعة على مائة وثمان

وتسعين (198) موظف، وتمثلت أهم النتائج في وجود علاقة بين أبعاد التنظيم الإداري وأداء هذه الهيئات.

5-دراسة (شاوي، 2010): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي حد يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وهذا من خلال معرفة واقع هذا التنظيم وأثره على مستوى الربحية والعمليات الداخلية ورضا العملاء والقدرة على التعلم والنمو، وقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من خمسة وسبعين (75) رئيس قسم في خمس عشر (15) مؤسسة بولاية سطيف، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنظيم الإداري بهذه المؤسسات بسيط وغير معقد، مع وجود تأثير إيجابي للعلاقات التنظيمية على الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لواقع التنظيم الإداري، ولكنها تركز على واقع تنظيم مديرية فرعية واحدة في المؤسسة، بخلاف الدراسات السابقة التي درست تنظيم المؤسسة بصفة عامة وهنا تكمن جدة هذه الدراسة التي تبحث في التنظيم الاتصالي المتمثل في مديرية الاتصال، كما أن بعض الدراسات لا تتوقف عند تحديد الواقع وإنما تدرس العلاقة والأثر بين التنظيم الإداري ومتغيرات تنظيمية أخرى في مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات، في حين تكتفي دراستنا بالتعمق في الكشف عن واقع تنظيم الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر.

ولقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد أداة جمع المعلومات كون أن أغلب هذه الدراسات اعتمدت على أداة الاستبانة، حيث تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التنظيم الإداري ومؤشراته، وبالتالي كانت لهذه الدراسات الأثر الكبير في تصميم وتطوير محاور وفقرات الاستبانة وتحديد سلم المقياس، كما تم الاعتماد أيضا على الدراسات السابقة في تحديد بعض جوانب الإطار النظري ومفاهيمه.

منهج الدراسة: بعد التطرق إلى أهم الأبعاد المتعلقة بالتنظيم والتنظيم الاتصالي في أدبيات الموضوع، سيتم دراسة "تنظيم الاتصال في المؤسسة الجزائرية" بأسلوب

معمق للكشف عن واقعه والوصول لتحديد جوانب القوة والضعف، وهذا بالاعتماد على منهج دراسة حالة "مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر-المديرية العامة-".

الإطار النظري:

أولاً: محددات التنظيم:

يعد التنظيم أحد الوظائف الرئيسية للإدارة التي تتكفل بعملية ترتيب موارد المنظمة وتنسيقها، وعادة ما تنتهي هذه العملية بوضع هيكل تنظيمي يحدد العلاقات التنظيمية المناسبة بما يحقق الكفاءة والفاعلية المرجوتين في التنظيم.

1- أبعاد الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي حسب "Minterzberg" (1972) "إطاراً للعلاقات بين الوظائف والأنظمة وعمليات التشغيل والأفراد والجماعات، لبذل الجهود المحققة للأهداف المعينة، فالهيكل التنظيمي مجموعة من الأساليب التي تقسم المهمة الواحدة لعدة واجبات متناسقة فيما بينها".

(Ahmady, Mehrpour and Nikooravesh, 2016, p.456)

وتتميز التنظيمات بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قابلة للفهم والتقييم، وهذه الخصائص تتمثل في الأبعاد التنظيمية الهيكلية الداخلية التي توفر أساساً للتنظيمات، مما يجعلها قابلة للقياس والمقارنة (Ghorbani, Noghabi and Nikoukar, 2011, p. 2033)، وقد اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد على الأقل وهي:

(Shahiari, Maleki, Koolivand and Meyvand, 2013, p.331)

- **الرسمية:** تشير إلى درجة سيطرة القواعد والإجراءات الرسمية على الأنشطة التنظيمية والتأثير عليها كما تشير عامة الإجراءات الرسمية إلى مستوى إنشاء وكتابة القواعد واللوائح والمبادئ التوجيهية، وإلى الوصف الوظيفي ووصف المسؤوليات وتسجيلها، وتتكون الرسمية من جزأين: يشير الجزء الأول إلى درجة تسجيل القواعد واللوائح، ويشير الجزء الثاني إلى الدرجة التي تتبع فيها 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، وتؤدي البيئة المعقدة والمتغيرة على نحو متزايد

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 يحد تأثير التنوع والتعقيد البيئي.

- **المركزية:** تشير إلى الدرجة التي يكون فيها القرار مركزا في مستوى واحد، إلى جانب الأنشطة الجانبية الأخرى التي تؤثر على صنع القرار، فهي مقدار استقلالية وظيفة واحدة في صنع القرار واختياره.

2-العلاقات التنظيمية: إن التنظيم ليس مجرد تحديد الوحدات الإدارية ومهامها وتوفير مستلزماتها المادية فحسب، بل هو أيضا تحديد وتنظيم العلاقات بين الوحدات والأفراد، ويتم ذلك بتحديد الجوانب التالية: السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف 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، في حين تعني المسؤولية التزاما 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 الإشراف:** يشير نطاق الإشراف إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم ويوحد عملهم بكفاءة، وعادة ما يؤثر نطاق الإشراف في تقرير شكل الهيكل التنظيمي وبالتحديد في تقرير عدد المستويات الإدارية، كما يتطلب تحديد نطاق الإشراف 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 الأخذ بالتكامل دون التجانس كأساس للتشكيل التنظيمي في التقسيمات الرئيسية، وعقد الندوات والاجتماعات وتكوين اللجان الممثل بها التخصصات ذات العلاقة، والاعتماد على الاتصالات. (<https://hrdiscussion.com/hr59858.html>)

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

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

حيث تعرف 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، في حين 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 الأهداف الاجتماعية وأهداف المنظمة) (Potocan, 2006, p.254)

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

ثانياً: تنظيم الاتصال:

يستدعي النظر إلى 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 إليه.

1-العوامل المؤثرة في موقعة الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي: يرى الباحث ونفيمج

التنظيم 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 وإعطائها موقعا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والأخذ باستشاراتها وتوصياتها، أما إذ لم يوجد هناك إيمان بقيمة هذا الجمهور فإنه لا مبرر لوجود إدارة للاتصال.

- **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 عمل إدارة الاتصال، وبالتالي عمل القائم بالاتصال وتؤدي إلى شل حركته، إذ لا يصبح له أي دور فعال في المنظمة.

2- حالات موقعة 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 تعبر عن عدة اختيارات ممكنة، تتطابق ووضعية المنظمة وأهدافها من هذا التنظيم الذي هو ترجمة للإستراتيجية 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، فالالاتصال 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 وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة بالجزائر العاصمة)، والذي يقدر عددهم بـ 10 موظفين، ولما كان المجتمع الأصلي في هذه الدراسة جد صغير فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل).

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: أدوات جمع البيانات:

1- تم استخدام الاستبانة كوسيلة أساسية: موجهة لموظفي مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر لجمع البيانات الكمية من أجل قياس المؤشرات الخاصة بأبعاد التنظيم الاتصالي، وقد تم توزيع عشر (10) استبانات، استعيد جميعها أي بنسبة (100٪)، وقد تكونت من جزأين:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية للموظفين، وهي مكونة من (4) فقرات.

الجزء الثاني: يشمل محاور الاستبانة، كالآتي:

- المحور الأول: درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر.
- المحور الثاني: طبيعة العلاقات التنظيمية في مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر.

- **المحور الثالث: مستوى كفاءة وفاعلية تنظيم مديرية الاتصال**
بمؤسسة بريد الجزائر.

2- تم استخدام الملاحظة كأداة ثانوية مكملة للاستبانة، لجمع المعلومات المساعدة في التحليل الكيفي لبيانات الاستبانة، وقد تم إجراء الملاحظة أثناء الاستفادة من تربص ميداني في مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر لمدة شهر.

ثالثاً: قياس صدق وثبات الاستبانة: بعد عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين في المنهجية وفي مجال الاتصال التنظيمي، تم إجراء ما يلزم من تعديل في ضوء ملاحظاتهم، كما تم أيضاً حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

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

حسب الجدول أعلاه، فإن معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكثر من (70%) كما أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (91%) وهو معامل ثبات مرتفع يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عال بين فقرات الاستبانة.

رابعاً: تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1- أبعاد الهيكل التنظيمي: لتفسير بيانات أبعاد الهيكل التنظيمي تم حساب المتوسط

المرجح لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

جدول رقم (03): 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	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة.

أ- الرسمية:

جدول رقم (04): يوضح 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	ارجع (أنت) باستمرار إلى الأدلة والتعليمات عند انجاز العمل
3	متوسطة	60.0	1.63	3.00	اعرف (أنت) عقوبات الإخلال بالنظام بشكل واضح
6	قليلة	52.0	1.17	2.60	تحدد علاقات العمل بين أقسام المديرية وفقاً 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 يبلغ 3.08 وبانحراف معياري يبلغ 0.90 وبنسبة موافقة تبلغ 61.6٪.

حيث تعتمد المديرية بدرجة كبيرة على القواعد والقوانين والتوجيهات في تنفيذ مهامها وبشكل مكتوب ومدون بنسبتي اتفاق تتراوح ما بين 74.0٪ و72.0، وهذا من أجل الحفاظ على هذه القواعد من الضياع وإتاحة الرجوع إليها كلما لزم الأمر، كما يضيف ذلك على الإجراءات والوثائق طابع الموثوقية، في ظل امتلاك مديرية الاتصال وثيقة مكتوبة تحدد الاستراتيجية الاتصالية ووظائفها ومهامها، بالإضافة إلى القانون الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر المطبق في كل المديریات.

في حين أن مؤشر "معرفة الموظفين للعقوبات" جاء بدرجة متوسطة وبنسبة موافقة تبلغ 60٪، كما أن مؤشر "توفر دليل للوظائف" و"مراجعة الأدلة والتعليمات" جاء بدرجة متوسطة وبنسبتي موافقة تبلغان 58.0٪ و54.0٪ على التوالي، وقد ترجع هذه النسبة المتوسطة إلى تأثير المؤشرات السابقة بإرادة كل موظف في الاطلاع على الأدلة والتعليمات.

أما فيما يتعلق بمؤشر "تحديد علاقات العمل بين الأقسام وفقا لقيود رسمية" فقد جاء بدرجة قليلة وبنسبة موافقة تبلغ 52.0٪، وهذا لأن أغلب المؤسسات الجزائرية لا تضع قيودا مكتوبة بين الأقسام والمديریات، وإنما تتحدد هذه الحدود وفق الثقافة التنظيمية الضمنية للمؤسسة، كما أن الموظفين في مديرية الاتصال غالبا ما يميلون لتشكيل مجموعة غير رسمية فيما بينهم، وهذا راجع لكونهم ينشطون باستمرار في مجال ومكان واحد، ولكن هذا لم يمنعهم من تكوين صداقات وعلاقات مع زملاء في مديریات أخرى.

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 يبلغ 3.17 وبانحراف معياري يبلغ 0.58 وبنسبة تبلغ 63.4٪.

حيث هناك درجة كبيرة من التداخل والازدواجية في أنشطة المديرية بنسبة اتفاق تبلغ 78.0٪، وهذا راجع إلى طبيعة الأنشطة الاتصالية التي تتداخل تخصصاتها بشكل لا يمكن الفصل القاطع بينها، حيث إن أنشطة العلاقات العامة عادة ما تتداخل

مع أنشطة الاتصال الداخلي، كما تتداخل أنشطة الاتصال التجاري مع أنشطة العلاقات العامة، كما أن نشاطات المديرية تتوزع على عدد من المواقع التي يصعب التنسيق والاتصال بينها بنسبة اتفاق تبلغ 70.0٪، ويرجع ذلك لارتباط أنشطة الاتصال بأنشطة أخرى، حيث يرتبط الاتصال الداخلي بإدارة الموارد البشرية كما يرتبط الاتصال الخارجي بإدارة التسويق، وهذا ما يستوجب التنسيق المستمر بين مديريةية الاتصال وبقية المديريات، وهذا من أقوى الأسباب التي جعلت المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر تنظم الاتصال في مديريةية ثانوية تابعة لمديرية رئيسية تسمى بمديرية التسويق والاتصال، كما يركز العمل الاتصالي في جوهره على المعلومة التي تتوزع على أماكن تواجهها في مختلف مصالح ومديريات المؤسسة، مما يجعل العملية الاتصالية تنفذ إلى جميعها.

ورغم ذلك فإن مديريةية الاتصال تحافظ على استقلالها وذلك بالمحافظة على تخصص أعمالها بشكل يميزها عن مديريةية التسويق، كما أنها تمتلك داخلها بعض المصالح التي تعبر كل واحدة منها عن تخصص اتصالي قائم بحد ذاته، مثل الاتصال الداخلي والعلاقات العامة، وداخل كل مصلحة يوجد مجموعة من الوظائف التي تعبر في حد ذاتها عن تخصصات متخصصة، وهذا رغم العدد القليل من الموظفين، وعلى هذا الأساس جاء مؤشر التخصص بدرجة متوسطة وبنسبة موافقة تبلغ 68.0٪.

كما أن مؤشري "تعدد المستويات الإدارية" و"تناسبها بالمديرية" جاء أيضا بدرجة متوسطة وبنسبتي موافقة تبلغان 58.0٪، رغم أن المديرية قد تحتوي على ثلاث مستويات على أكثر تقدير بحكم العدد القليل لموظفيها والذي لا يتجاوز 10 موظف، مما يجعل المديرية تشبه ورشة عمل أو مصلحة أو حلقة لإدارة مشروع أكثر من كونها مديريةية.

في حين تتصف أعمال المديرية بدرجة عالية من التعقيد بنسبة اتفاق تبلغ 48.0٪، مما يعني أن هذا المؤشر متوفر بدرجة قليلة، وانطلاقا من ذلك نستنتج أن الهيكل التنظيمي بالمديرية غير معقد بل بسيط، مما يسهل انسياب المعلومات وتدفعها، وهذا ما يسرع تنفيذ الأنشطة والمهام وحل المشاكل، كما يعطي فرصة للإبداع والابتكار وتحقيق المشاركة والتفويض.

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 مداً واسعاً من الرقابة على القرارات التي أتخذها والتي تخص مهماتي
1	كبيرة	82.0	1.10	4.10	تعتبر الصلاحيات الممنوحة لي غير كافية لإنجاز مهماتي
5	متوسطة	56.0	1.48	2.80	أراجع رئيسي في أبسط الأمور المتعلقة بعلمي
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 يبلغ 3.32 وبانحراف معياري يبلغ 0.96 وبنسبة موافقة تبلغ 66.4٪.

حيث أن صلاحيات موظفي المديرية غير كافية بدرجة كبيرة بنسبة اتفاق تبلغ 82.0٪، كما أن نشاطاتهم تتأثر بقرارات الإدارة بدرجة كبيرة بنسبة اتفاق تبلغ 78.0٪، وهذا ما يدل على أن القرارات المتعلقة بعمل المديرية يتم اتخاذها على مستوى مدير التسويق والاتصال، بحكم أن مديرية الاتصال لا تمتلك مديراً مباشراً

لها، وإنما تمتلك كل مصلحة من مصالحها مديرا ثانويا خاصا بها، ويكون تابعا مباشرة لمدير التسويق والاتصال.

وهذا ما تؤكد عليه قيم مؤشري "اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا" و"توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل من طرف الإدارة لوحدها" اللذان جاءا بدرجة متوسطة وبنسبتي موافقة تبلغان 68.0% و60.0% على التوالي، رغم أن جوهر العمل الاتصالي يقتضي المشاركة والاستشارة، بل هما من الأهداف الرئيسية لأي تنظيم اتصالي.

كما جاء مؤشري "مراجعة الرئيس لأمر العمل" و"الرقابة على القرارات" بدرجة متوسطة وبنسبتي موافقة تبلغان 56.0% و54.0% على التوالي، وهذا ما يدل على أن المديرية تفضل العمل وفق الرقابة القانونية الرسمية ولا تميل كثيرا إلى الرقابة الذاتية التي يمكن أن تفعل عن طريق المكافآت وليس فقط العقوبات.

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

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-الإشراف:

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

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

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

يشير الجدول أعلاه، أن العلاقة التنظيمية التي تتمثل في الإشراف في مديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر جاءت عادية بمتوسط حسابي يبلغ 2.90 وانحراف معياري يبلغ 0.71 وبنسبة موافقة يبلغ 58.0%. حيث لكل وظيفة في المديرية نطاق إشراف محدد بنسبة اتفاق تبلغ 70.0%، فلكل مصلحة من مصالح المديرية مشرف، حيث يتلقى الموظفون أوامر الإدارة من مشرفهم المباشر، وهذا بنسبة اتفاق تبلغ 66.0%، كما أن نطاق الإشراف بالمديرية مناسب ولا يوجد تداخل بين هذه النطاقات بنسبتي اتفاق تبلغان 56.0% و 54.0% وهذا يرجع إلى قلة هذه المصالح وصغر حجمها، وكل هذه القيم تعكس علاقة تنظيمية عادية.

أما فيما يتعلق بمؤشري "تسهيل أسلوب الإشراف من أداء العمل" و"عدم ممارسة المشرف لإشراف تفصيلي ومباشر" فقد جاءا بنسبتي موافقة تبلغان 52.0٪ و 50.0٪، وهذا ما يعني أن نوع الإشراف بمديرية الاتصال سيئ، ويرجع ذلك إلى طبيعة شخصية المشرف من جهة وإلى الثقافة التنظيمية والاتصالية السائدة في المؤسسة بصفة عامة، رغم أن من المفروض ان تتسم سيرورة عمل مديريةية الاتصال بالمرونة والتفاعلية والانفتاح، وهي كلها من خصائص العملية الاتصالية.

ب- السلطة والمسؤولية:

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

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
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 يبلغ 3.05 وبانحراف معياري يبلغ 0.46 وبنسبة موافقة تبلغ 61.0٪. حيث يعرف موظفو المديرية حدود سلطاتهم ومسؤولياتهم بنسبة اتفاق تبلغ 86.0٪، وهذه المعرفة قد تكتسب عن طريق الاطلاع على القوانين الخاصة بالمؤسسة أو من خلال مزاوله العمل في إطار نظام الجزاء، في حين أن الإدارة تمنح لموظفي المديرية السلطة الكافية بنسبة اتفاق تبلغ 72.0٪، رغم أن الصلاحية ممنوحة لهم غير كافية بنسبة 82.0٪ حسب ما أشارت إليه قيم "المركزية" في الجدول رقم (6)، كما أن السلطة بالمديرية تستمد من قوة القانون بشكل جيد، وهذا في ظل اعتماد المديرية على قوانين مكتوبة وفي ظل امتلاكها لقانون داخلي خاص بها، حسب ما أشارت إليه مؤشرات الرسمية في الجدول رقم (4). كما أنهم يتمتعون بقدر من السلطة المفوضة لهم بنسبة اتفاق تبلغ 60.0٪، وهذا ما يعني أن التفويض في مديرية الاتصال عاد، في حين أن المؤشر الخاص بتوزيع السلطة في المديرية بشكل عادل ومناسب يعكس علاقة تنظيمية سيئة ونسبة موافقة تبلغ 42.0٪، مما يعني أن عملية التفويض لا تتم بشكل صحيح ومتوازن، حيث قد يميل بعض المديرين لتفويض بعض الصلاحيات لفئات وأفراد على حساب آخرين وفق معايير غير موضوعية، كما أن المؤشر الخاص بتناسق قرارات المديرية يعكس علاقة تنظيمية سيئة جدا وبنسبة موافقة تبلغ 36.0٪. خاصة إذا تعددت الجهات التي تصدر هذه القرارات، حيث يقوم المدير بإصدار تعليمات تتناقض مع تعليمات المشرف أو تعليمات الإدارة العليا للمؤسسة بسبب غياب التنسيق والتواصل بين هذه الجهات.

ج-الاتصال والتنسيق

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

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
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	أكون 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 يبلغ 0.73 وبنسبة موافقة تبلغ 67.2%. حيث يوجد تفاعل بين موظفي المديرية بنسبة اتفاق تبلغ 80.0%، وهذا راجع لتأثرهم بطبيعة عملهم الذي يقتضي منهم الاتصال المتبادل والمفتوح على كل الجهات، وهذا ما يدفعهم أيضا إلى تكوين علاقات غير رسمية فيما بينهم بنسبة اتفاق تبلغ 72.0%، بحكم أن الاتصال الناجع هو الذي يركز على العلاقات الرسمية مع الأخذ

بعين الاعتبار العلاقات غير الرسمية التي قد تلعب دورا كبيرا في إنجاز العمل بطرق إبداعية، حيث من الملاحظ أن موظفي المديرية اعتادوا على فتح بعض النقاشات الجانبية أثناء تأديتهم لمهامهم في أماكنهم بمشاركة المشرف أحيانا دون أن يؤثر ذلك على سيرورة عملهم، وهذا ما يؤكد على أن الاتصالات بالمديرية تسهم في إيجاد المناخ الإيجابي للعمل بنسبة اتفاق تبلغ 70.0٪، خاصة وأن هؤلاء الموظفين متكونين أكاديميا ومهنيا في مجال علوم الاعلام والاتصال، الشيء الذي يجعلهم أكثر وعيا بأهمية تحسين جودة الاتصالات فيما بينهم أولا وعلى مستوى المديرية والمؤسسة ثانيا، وكل هذه القيم تعكس علاقة اتصالية جيدة بالمديرية.

كما تزيد وسائل الاتصال بالمديرية من تفاعل الموظفين مع إدارتهم بنسبة اتفاق تبلغ 62.0٪، خاصة في ظل اعتمادهم على الوسائل الحديثة مثل الأنترانت والهاتف، كما تكون المديرية لجانا خاصة بتخصصات الاتصال وتعقد الندوات والاجتماعات لتحقيق التنسيق بنسبتي اتفاق تبلغان 60.0٪ و56.0٪، خاصة وأن عملية التنسيق بين مصالح المديرية أمر سهل وغير معقد نظرا لقلة المستويات الإدارية بها وقلّة المصالح، وكل هذه القيم تعكس علاقة اتصالية عادية بالمديرية.

وانطلاقا مما سبق فإن العلاقات الاتصالية في المديرية تتسم بكونها عادية، رغم أن جوهر عمل المديرية هو تحسين جودة الاتصال، الأمر الذي من المفروض أن يطبق أولا على مستوى المديرية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى المناخ التنظيمي العام الذي يسود المؤسسة والذي يؤثر على المناخ الاتصالي باعتباره جزءا منه.

2- **كفاءة وفاعلية التنظيم:** لتفسير بيانات كفاءة وفاعلية التنظيم تم حساب المتوسط المرجح لمقياس ليكرت كالآتي:

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
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 يبلغ 2.24 و بانحراف معياري يبلغ 1.06 وبنسبة موافقة تبلغ 44.8٪.

حيث أن المديرية تسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل التكلفة بنسبة اتفاق تبلغ 54.0٪، وهذا ما يعكس مستوى متوسط من كفاءة التنظيم، مما يعني وجود تبذير وتبديد للموارد المادية والمالية، في مقابل عدم كفاية الموارد البشرية بنسبة اتفاق 52.0٪، خاصة وأن عدد موظفي المديرية لا يتجاوز عشرة موظفين، وهو غير كاف لتحقيق الأهداف الاتصالية بالمؤسسة كما أنه غير كاف لتغطية كل التخصصات الاتصالية بالمؤسساتاتية في ظل كبر حجم المؤسسة وتوسع نشاطها وتوزع فروعها عبر كل ولايات الوطن، مما يقتضي ممارسة الأنشطة الاتصالية بكفاءة وفاعلية أكبر، وهذا ما يتسبب في جعل التنظيم بوحداته غير متناسب مع الظروف الحالية خاصة من ناحية الموارد البشرية والتنظيمية، بنسبة اتفاق تراوحت ما بين 52.0٪ و 54.0٪. في حين أن التنظيم مناسب مع حجم الموارد المتاحة للمديرية بنسبة موافقة تبلغ 28.0٪، وهذا ما يدل على أن موظفي المديرية يدركون أن مؤسسة بريد الجزائر تمتلك قدرات وإمكانات للزيادة من كفاءة التنظيم الاتصالي، ولكنها تهمل ذلك، وقد يرجع السبب إلى نقص وعي إدارة المؤسسة بأهمية النشاط الاتصالي في تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره وظيفة أساسية كغيرها من الوظائف الأخرى كالتمويل والتسويق وإدارة الموارد البشرية، فكثيرا ما ينظر إلى الاتصال باعتباره وظيفة إضافية في المؤسسات الجزائرية، وأن تخصيص تنظيم للاتصال يتناسب مع نشاط المؤسسة وحجمها ومع بقية التنظيمات الأخرى داخل المؤسسة هو مجرد تبديد للموارد، وأن تم ذلك فيكون شكلي ومن دون تخطيط مما يؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية هذا 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	يتفهم المسؤولون الأهداف الحقيقية التي تقوم عليها مديرية الاتصال
1	متوسط	64.0	1.69	3.20	تبدو أهداف المديرية واضحة لي بشكل جيد
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 إنجاز 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 لي تنظيم المديرية الحالي 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 يبلغ 2.67 وانحراف معياري يبلغ 1.18 وبنسبة موافقة تبلغ 53.4٪.

حيث تمتلك المديرية أهدافا واضحة بنسبة موافقة تبلغ 64٪، وهي أهداف يتفهمها الموظفون مما يدفعهم إلى الاهتمام بالأنشطة التي تحققها بنسبة موافقة تبلغ 54.0٪، خاصة في ظل وجود استراتيجية اتصالية مكتوبة تحدد أهداف المديرية وأنشطتها بشكل واضح، بالإضافة إلى توافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع الاستراتيجية أي مع الأهداف بنسبة اتفاق تبلغ 54.0٪، وهذا ما يعني أن تصميم الهيكل التنظيمي للاتصال بمؤسسة بريد الجزائر يمر بمراحل علمية بدءا من وضع الاستراتيجية، لضمان أن الهيكل يعمل في إطار الأهداف المسطرة ولا يخرج عنها، وهذا من شأنه توفير كل ما يلزم من موارد لتحقيق هذه الأهداف، كما من شأنه تجنب تبديد الموارد غير اللازمة.

في حين يسمح التنظيم الحالي بإضافة وظائف ووحدات جديدة بنسبة موافقة تبلغ 52.0٪، كما يساهم هذا التنظيم في تحقيق الأهداف الموضوعية ويساعد على إنجاز المهام بمستوى عال، في حين يلبي الهيكل التنظيمي للمديرية للاحتياجات الفعلية للمديرية وهو منفتح على التجارب العالمية الحديثة بنسبة موافقة تبلغان 50.0٪ و48.0٪، مما يدل على أن مديرية الاتصال تعاني من ضعف المرونة في مواكبة التجديد والحدثة بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف خاصة في ظل انخفاض مستوى تحقيق الأهداف الموضوعية وقد يرجع ذلك لعدم كفاية التنظيم من جهة ولغياب الوسائل والطرق المؤدية لتبني الأساليب الحديثة والاستفادة من التجارب العالمية، رغم أن مجال الاتصال هو مجال للإبداع والابتكار، كما أنه مجال ديناميكي لا يقبل الانغلاق والثبات والتحفظ، بل يتطلب عصرنه الوسائل ومواكبة المفاهيم والأخذ من كل العلوم المساهمة في زيادة فاعليته.

خامسا: النتائج ومناقشتها:

لقد أظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة ما يأتي:

1-أبعاد الهيكل التنظيمي: تتوفر أبعاد الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر مجتمعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 3.19 وبانحراف معياري يبلغ 0.63 وبنسبة اتفاق تبلغ 63.8٪، ويتفق ذلك مع دراسة (شاوي، 2010) التي توصلت إلى أن الهياكل التنظيمية ل15 مؤسسة بولاية سطيف تتسم بالعادة "متوسطة" بنسبة 76.8٪، وقد يرجع هذا الاتفاق إلى اشتراك مؤسسة بريد الجزائر بما

فيها مديريةية الاتصال مع مؤسسات مجتمع البحث في دراسة (شاوي، 2010) في بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية التي تتكون انطلاقا من متغيرات البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الجزائرية، كما تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (أبو العجين، 2010) التي أظهرت أن الهياكل التنظيمية للهيئات المحلية في قطاع غزة متوفرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 2.92، خاصة في ظل اعتبار أن الهيكل التنظيمي الجيد هو الهيكل الذي يتحرر نوعا ما من القيود التي تفرضها أبعاده، فتواجد الرسمية والتعقيد والمركزية بدرجات كبيرة في الهيكل التنظيمي له انعكاسات سلبية على الأداء الوظيفي، فالتمسك الصارم بهذه الأبعاد يحد من فاعلية التنظيم ويعيقه عن الانفتاح والمرونة واتخاذ القرارات وحل المشاكل في وقتها وبأقل جهد وتكلفة ممكنين.

وهذا لا يتفق مع دراسة (أبو كويك، 2012) التي أظهرت نتائجها أن أبعاد الهياكل الإدارية بالأجهزة الأمنية في قطاع غزة مطبقة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.45٪، وهذا راجع إلى طبيعة هذه الأجهزة التي تخضع للصرامة العسكرية من ناحية التشدد في احترام المستويات الإدارية ومركزية القرارات ورسمية تبادل المعلومات.

2-العلاقات التنظيمية: تعد العلاقات التنظيمية مجتمعة بمديرية الاتصال-مؤسسة بريد الجزائر-عادية بمتوسط حسابي يبلغ 3.10 وبانحراف معياري يبلغ 0.52 وبنسبة اتفاق تبلغ 62٪، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (شاوي، 2010) والتي أظهرت أن العلاقات التنظيمية بالمؤسسات عينة البحث تتسم بالعادية بنسبة 91.30٪، وهذا ما يدل أيضا على تشابه في المناخ والسلوك التنظيميين اللذين يتحكمان في طبيعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة.

في حين لا يتفق ذلك مع دراسة (بركات أحمد، 2016) والتي أظهرت بأن 7 مؤسسات ليبية صناعية تلتزم بمتطلبات العلاقات التنظيمية بنسبة 85.4٪.

3 - كفاءة وفاعلية التنظيم: جاء مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم معا بمديرية الاتصال-مؤسسة بريد الجزائر-منخفض بمتوسط حسابي يقدر ب 2.45 وبانحراف معياري يبلغ 1.10 وبنسبة اتفاق تقدر ب 49.0٪، ولا تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (شاوي، 2010)، والتي أظهرت بأن تنظيم 15 مؤسسة بولاية سطيف يتسم بالعادية بنسبة 89.85٪، ويرجع هذا الاختلاف إلى كون أن دراسة (شاوي، 2010)

تدرس تنظيم مؤسسات بأكملها، أما دراستنا فتدرس تنظيم مديرية خاصة بالاتصال، والذي عادة لا تولي المؤسسات الجزائرية أهمية له ويظهر هذا في تقزيمها لدوره من خلال عدم تخصيص تنظيم له ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو توفير تنظيم لا يحقق الكفاءة والفاعلية المرجوتين.

في حين وافقت نتائج دراستنا نتائج دراسة (علوية، 2017) والتي أظهرت أن التنظيم الإداري لهيئة مياه ولاية الخرطوم لا يتناسب مع متطلبات الكفاءة والفاعلية، خاصة وأن هذه الهيئة من الهيئات الحساسة في توفير الموارد الأولية للمواطنين، وبالتالي فهي تحتاج إلى الكثير من الموارد التنظيمية لتغطية كل حاجيات المواطنين في مجال التزويد بالمياه.

خاتمة ونتائج الدراسة:

يملك التنظيم دورا مهما في زيادة فاعلية المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل 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 إلى ظهور التنظيمات الاتصالية المستقلة والتابعة مباشرة للإدارة العليا في مختلف المؤسسات، وهذا بعد تطبيق مختلف أبعاد التنظيم على النشاط الاتصالي كالهيكلة التنظيمية والعلاقات التنظيمية وتحسين كفاءة وفاعلية التنظيم.

وقد أظهر تقييم واقع التنظيم بمديرية الاتصال -مؤسسة بريد الجزائر- درجات متوسطة وعادية لمختلف أبعاد التنظيم، مما يعني أن هذه المؤسسة وإن كانت تولي أهمية للاتصال فقد تكون هذه الأهمية شكلية إذا لم تعني جيدا بتحسين مختلف جوانب التنظيم خاصة فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية التي تعد من أهم معايير تقييم أي تنظيم. وعلى أساس هذا فان هذه الدراسة محاولة للكشف عن واقع التنظيم الاتصالي بالمؤسسة الجزائرية لتحديد مكامن النقص والضعف فيها، تمهيدا لتحسينها وتطويرها بالاعتماد على مختلف الأساليب الإدارية والتنظيمية المعاصرة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو العجين، تامر يوسف. (2010). أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو كويك، محمد سعيد. (2012). دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، والمرسى غنام، بشرى بنت بدير. (2014). مبادئ إدارة الأعمال " الأساسيات والاتجاهات الحديثة " (ط10). الرياض: مكتبة العبيكان.
4. المنندی العربي لإدارة الموارد البشرية. (2013، 01 جانفي). العلاقات التنظيمية. 06/09/2019 من الموقع الإلكتروني: <https://hrdiscussion.com/>
5. بركات أحمد، عبد القادر. (2016). التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق. المجلة الليبية العالمية، العدد الخامس، ص ص 01-30.
6. تاوريريت، نور الدين. (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة محمود منتوري، قسنطينة.
7. حسن إسماعيل، محمود. (2003). مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير (ط1). القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
8. رماش، صبرينة. (2009). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة.
9. سالم عطية، الحاج. (2001). القائم بالاتصال في المؤسسات الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03.
10. شاوي، صباح. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف -. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
11. طلعت محمود، منال. (2002). مدخل إلى علم الاتصال. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية.
12. علوية يس إبراهيم، طه. (2017، 01 مارس). أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة: بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم. مجلة الدراسات العليا، المجلد 07 (العدد 28)، ص ص 80-104.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 13.Ahmady, Gholam Ali, Mehrpour, Maryam, and Nikooravesh, Aghdas. (2016, 02 May). *Organizational Structure*. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. Dubai, UAE, pps. 445-462.
- 14.Altinoz, Mehmet. (2008). An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, vol. 2, No 5, pps. 627-633.
- 15.Atsede, Woldie, and Brychan, Thomas. (2017). *Financial Entrepreneurship for Economic Growth in Emerging Nations*. Pennsylvania: IGI Global
- 16.Bartuševičienė, Ilona, and Šakalytė, Evelina.(2013). Organizational Assessment: Effectiveness VS. Efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, pps. 45-53.
- 17.Ghorbani, Mahmmood, Noghabi, Javad Tavasoli, and Nikoukar, Mohammad. (2011). Relationship between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization. *World Applied Sciences Journal*, 12 (11), pps 2032-2040.
- 18.Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11^{Ed}). Boston (U.S.): Cengage Learning.
- 19.Hoffman, Kenneth C., Glazner, Christopher G., Bunting, William J., Wojcik, Leonard A., and Cady, Anne. (2013). *Enterprise Dynamics Sourcebook*. Florida: CRC Press
- 20.Kenny, John. (2008). Efficiency and effectiveness in higher education. *Australian Universities' Review*, vol. 50 (no.1), pps. 11-19.
- 21.Miller, Thomas E., and Berger, Daryle W. (2001). *Totally Integrated Enterprises*. Florida: CRC Press
- 22.Mohaiu, Diana Marieta, Opreana, Alin, and Cristescu, Marian Pompiliu. (2010). Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, pps. 132-147.
- 23.Potocan, Vojko.(2006, January). Business operation between efficiency and effectiveness. *Journal of Information and Organizational Sciences*, vol. 30 (No. 2), pps. 251-262.

- 24.-Şeitan, Roxana. (2017). Organizational Communication. *AUDC*, vol. 11, No 2, pps. 119-134.
- 25.Shahriari, JamshidEdalatian, Maleki, Jamshid, Koolivand, Pirhossein, and Meyvand, Mehdi. (2013). 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*, vol.2 (No.3), pps.330-338.
- 26.Steinberg, Sheila. (2007). *Introduction to Communication (Course Book 1)*. South Africa: Juta and Company Ltd.
- 27.Wrench, Jason . S.(2012). *An Introduction to Organizational Communication*. Creative Commons Attribution.