

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

# محاضرات مقياس نظريات التنظيم

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استاذ المقياس الدكتور: لرقط الحسين

الموسم الجامعي: 2024/2023

## مقدمة

ترجع البدايات الأولى لتطور علم الإدارة والتنظيم إلى أوائل القرن 20، ففي القرن 18 ظهرت الثورة الصناعية 1750 – 1850، وظهرت المصانع الكبرى، ورافق ذلك بالموازة ظهور العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية، وهذا ما كان دافعا أساسيا للبحث عن الحلول لتطويع تلك المشكلات. وفي النصف الثاني من القرن الماضي بدأ ظهور المنظمات الخدمتية مثل: قطاع الصحة، التعليم... الخ فتزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفعالية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها. وخلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة من المبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكثفة في حقل العلوم الإدارية والتنظيمية، وقد صنفها الباحثون والمفكرون في نظريات تسمى ب: "نظريات التنظيم".

لكن، السؤال الذي يطرح هنا هو لماذا الاهتمام بالمنظمة والتنظيم؟

قد أجب عن السؤال أحد كبار منظري علم الإدارة والتنظيم وهو "هنري مينتزيارغ" Henry Mintzberk حين قال " أن الإنسان يبدأ مشوار حياته في منظمة، وتستمر حياته ضمن منظمات مختلفة، وفي آخر لحظات حياته ترافقه فيها أيضا منظمة، ( لوصيف السعيد، 2008، ص. 10) ولعلها إجابة فلسفية كفيلة ببيان أهمية المنظمة في حياتنا، الأمر الذي يجعل من دراسة المنظمة ضرورة لا بد منها.

كذلك فإن التنظيم هو جوهر الحياة، فكل البيولوجيين اليوم يؤكدون أن التنظيم هو عصب حياة الإنسان، وان اختلال التنظيم هو أولا المرض، ثم الموت والزوال الحتمي، هذا بيولوجيا، ونفس المنطق ينطبق على مجال إدارة المنظمات في حالة غياب التنظيم.

## المحاضرة الاولى: التنظيمات الإدارية

### (التنظيمات المحلية- البلدية نموذج)

المكتسبات القبلية: لمحة عامة حول نشأة التنظيم (نشأة الدولة نموذج)

لمحة عامة حول النظريات التنظيمية (الكلاسيكية (تايلور, فايول , ويبر) النظرية السلوكية ( هربت سيمون ) كريس ارجريس : نظرية النظم ( النظام المفتوح )

### 1/التنظيم الاداري : administrative management (قارى سلوفنسي)

يسمى أحيانا تنظيم المعلومات information management لأنه يحتوي على العمليات والموارد المطلوبة لجمع والاستفادة من المحافظة على حماية واسترجاع المعلومات المستخدمة في منطقة ما كما يعتبر التنظيم الإداري بمثابة إدارة المعلومات وتنظيمها من خلال الأفراد. حيث أن المعلومات هي جوهر العملية الإدارية والأفراد هم التي تستفيد من هذه المعلومات وتضيف قيمة لها .

كما يعرف التنظيم الإداري بأنه جمع وتوحيد الأنشطة الفردية داخل الشركة (المنظمة) وذلك لتحقيق أهداف هذه المنظمة .

### 2/ أنواع التنظيم الإداري:

1-2 التنظيم الرسمي: هو الذي يستند على قوانين المنظمة ولوائحها ويسعى إلى تحقيق أهدافها

( المدرسة الكلاسيكية " الادارة العلمية لفريدريك تايلور, الادارة الصناعية هنري فايول, والادارة البيروقراطية لماكس فيبير" )

2-2 التنظيم غير الرسمي: هي شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تتولد بين الموظفين.

( المدرسة السلوكية – حركة العلاقات الانسانية " التون مايو" )

### 3/ مزايا التنظيم الإداري:

- يقلل من حدة المشكلات الناتجة عن الفوضى العشوائية

- تحقيق الأهداف في الأوقات المحددة
- خفض معادلات التكاليف ويختصر الوقت والجهد
- يساعد على إتخاذ القرارات السليمة أي يخفض احتمالات الفشل
- يقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين ( بمعنى كل موظف يعرف واجباته وصلاحياته)

#### 4/ التنظيم الإداري:

يتخذ التنظيم الإداري في الدولة صورتين المركزية واللامركزية , حيث يقوم هذا الأخير على مبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية وتنظيمها يستوجب تقسيمها إلى جماعات إقليمية هي الولاية والبلدية .

#### 5/ التنظيم المحلي ( البلدية نموذج )

تعتبر اللامركزية النظام الذي يقوم على اساس تقسيم وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة , وبين وحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة .  
ومن بين هذه الوحدات البلدية .

تعتبر البلدية باعتبارها الخلية الأساسية في تنظيم البلد وذلك لأنها قريبة من المواطنين في حياتهم الاجتماعية تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي.

عرفت بموجب المادة 1 من قانون 08/90 المؤرخ في أفريل 1990 بأنها الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي "

للبلدية هيئات حسب المادة 13 " هما المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي "

5-1/ التطور التاريخي للبلدية: مر بمرحلتين مرحلة الاستعمار(1830-1962) ومرحلة الاستقلال(1962 إلى يومنا هذا)

أ/ مرحلة الاستعمار: تميزت هذه المرحلة بمحاولة ربط النظام الإداري بنظام مركزي قوي من خلال السلطة العسكرية الفرنسية وبالتالي استعملت البلدية كأداة لتحقيق مأرب الاستعمار الذي أقام

على المستوى العملي لهيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية يسيرها ضباط الاستعمار لتمويل الجيش الفرنسي كان لهذا التنظيم عدة محاولات تنظيمية منها ما تعلق بالبلديات الأهلية ( الدوار) بلديات مختلطو يسيرها متصرف إداري ولجنة بلدية والنوع الثالث البلديات ذات التعرف التام ( العمالة) في المدن الكبرى

**ب/ مرحلة الاستقلال:** تميزت هذه المرحلة بأمة التمويل وكذا نقص التسيير فتم تخفيض عدد البلديات من 1500 بلدية سنة 1962 إلى 676 بلدية في سنة 1963. ( محمد صغير بعلي، 2004، ص.45)

البلدية سنة 1967: مستمدة من النموذج اليوغسلافي على أنها وحدة اقليمية اجتماعية واقتصادية وسياسية والإدارية القاعدية ( التآثر بالنموذج الاشتراكي )

التنظيم البلدي هنا كان يقوم على الهيئات التالية:

-**المجلس الشعبي البلدي:** هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر والسري من طرف جميع الناخبين في البلدية ويتألف من 9 إلى 39 حسب عدد السكان وله العديد من الاختصاصات جملها يتماشى مع الاختيار الاشتراكي السائد

- **المجلس التنفيذي البلدي:** ينتخب من طرف المجلس الشعبي البلدي يضم الرئيس ونواب الرئيس.

- **رئيس المجلس الشعبي:** ينتخبه المجلس الشعبي من بين أعضائه يتمتع بالازدواجية في الاختصاص حيث يمثل الدولة والبلدية. ( المرجع نفسه، ص. 47)

- البلدية في 1990 تميزت هذه المرحلة بخضوعها لمبادئ و احكام جديدة ارساها دستور على رأسها الغاء الحزب الواحد و اعتماد التعددية الجزئية (سقوط المعسكر الشرقي )

## **6/ هيئات البلدية :**

1-6/ المجلس الشعبي البلدي الذي يضم مجموعة منتخبين يتم انتخابها من طرف سكان البلدية عن طريق الاقتراع العام السري الميار بمدة 5 سنوات و يختلف عدد الاعضاء من بلدية للأخرى ( 4دورات )

2-6/ رئيس المجلس الشعبي البلدي ينتخب من بين القوائم الاكثر تصويتا أي القائمة الفائزة في الانتخاب تقدم رئيسا للمجلس له العديد من الوظائف و المهام منها ما يتعلق به كتمثل للبلدية داخل اقليمها و منها ما يتمثل به كمثل للدولة عن هذا الاقليم (منسق عام) .

3-6/ اللجان البلدية : تضم اعضاء من المجلس تتعدد وتنوع ولها اختصاصات متنوعة .

## 7/ خصائص البلدية:

البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لامركزية فنية.

-نظام البلدية في النظام الإداري الجزائري هو صورة فريدة ووحيدة للامركزية الإدارية المطلقة، حيث أن جميع أعضائها وجميع أعضاء هيئات ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام المباشر والتي سنتطرق إليها بالتفصيل لاحقا.

-تعتمد البلدية في النظام الإداري الجزائري على وارداتها الذاتية في تلبية وتغطية نفقة حاجات سكانها، وتجد دعما ماليا في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCL).

-النظام الإداري الجزائري يعتبر صورة حية للتطبيق الجزائري السليم والفعال لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة ولمفهوم الديمقراطية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

تعود أسباب إعطاء المشرع الجزائري للبلدية اختصاصات واسعة ومتنوعة إلى أسباب إيديولوجية

متصلة بطبيعة نظام البلدية باعتبارها الخلية الحية والأساسية والقاعدية للدولة الجزائرية في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية. (انظر المادة 7 من الدستور الجزائري الصادر في 1976 ، ج ر ج العدد 94 التي تؤكد أن "المجلس الشعبي هو المؤسسة القاعدية للدولة والإطار الذي يتم فيه التعبير عن الإرادة الشعبية وتحقيق فيه الديمقراطية، كما أنه القاعدة الأساسية للامركزية ومساهمة الجماهير الشعبية في تسيير الشؤون العمومية على جميع المستويات"، وكذا ما نص عليه الميثاق الوطني، سنة 1986 ، ج ر ج العدد 7 لسنة 1986 ، ص 85-87).

-نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلدية دقيق ومحكم وشديد. وعليه، فإن كل الاختصاصات المقررة للبلدية وكافة الشروط والإجراءات والأحكام التي يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها تسيير البلدية وإدارتها محددة على سبيل الحصر تحديدا دقيقا وواضحا وشاملا، لا يجوز الخروج عنها وإلا وقعت أعمال وتصرفات البلديات باطلة وغير مشروعة.

إن هذه الدقة في الاختصاص لها ما يبررها، بالنظر إلى الطبيعة القانونية لنظام البلدية، من حيث كونها وحدة أو جماعة سياسية، إدارية، اقتصادية واجتماعية وثقافية، تعد لا مركزية مطلقة في ظل نظام دستوري سياسي يقوم على مبدأ وحدة الدولة سياسيا ودستوريا، القائم على نمط التخطيط الوطني الشامل، ومبدأ مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ، فكان حتميا ومنطقيا أن يكون نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلديات أكثر إحكاما ودقة وتشديدا لدرء الفوضى الدستورية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حفاظا على وحدة وكيان الدولة ( عمار عوابدي، 2008، ص 281، 282) ومن ثم رسم استراتيجية تنموية شاملة تضمن التوازن الجهوي في البلاد.

ملاحظة: يصنف التنظيم المحلي الى اللامركزية الادارية : والتي يقصد بها توزيع الوظيفة الادارية داخل الدولة بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين أشخاص الادارة المحلية في الاقاليم، ويتمتع هؤلاء الاشخاص بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويخضعون لرقابة الحكومة المركزية .

## المحاضرة الثانية: التنظيمات الادارية

### ( التنظيمات المركزية الحكومة نموذج )

#### 1/ التنظيم المركزي للإدارة:

النظام الإداري المركزي في ظل الدولة القديمة: دولة الملكيات المطلقة ( تركز على نظرية الحق الالاهي ونظرية التفويض الالاهي غير المباشر وكانت تطبق التركيز المطلق والجامد ( كل الوظائف تحضر في يد الملك) السلطة الإدارية المركزية مركزة في يد سلطة الملك.

1-1/تعريف: المركزية في اللغة تعني التوحيد والتجميع والتركيز حول نقطة مركزية معينة (المركز) وعدم التجزئة أما المركزية الإدارية فهي " حصر سلطات الوظيفة الإدارية داخل الدولة في يد السلطات الإدارية المركزية ( رئيس الدولة والوزراء وممثلهم).

وهي تعني اسلوب اداري يؤدي الى تجميع السطات بيد عدد محدود من الاشخاص داخل المنظمة ( معنى المركزية في المنظمة )

أما معناها على مستوى الادارة العامة فهو " أسلوب من أساليب نشاط الدولة يؤدي الى تجميع القرارات الادارية بيد الوزير و العاملين معه مع عدم استقلال الوحدات الادارية في مجال اتخاذ القرارات الادارية .

1-2/ أسس ومبررات النظام الإداري المركزي: التنظيم المركزي يؤكد ويدعم الوحدة الوطنية والدستورية للدولة

- تحقيق وحدة أسلوب ونمط الوظيفة الإدارية في الدولة (القضاء عبي البيروقراطية )

- أحسن أسلوب لتمويل المؤسسات والمرافق الإدارية العامة الكبرى

- يساعد على عدم الإسراف والتبذير في الإنفاق العام

## 2/ أركان المركزية الإدارية:

1-2/ تركيز السلطة الادارية بين ايدي الادارة المركزية (من المعروف عن الادارة المركزية حصر و تجميع السلطة الوظيفية الادارية و تركيزها في يد السلطات الادارة المركزية للدولة ) أي حصر السلطات التقرير و البث النهائي لجميع شؤون و المسائل الوظيفية في يد السلطة الادارية المركزية المتمثلة في رئيس الوزراء، وكذلك السلطة تعديل القرارات او الغائها للإدارة المركزية مثلا رئيس الجمهورية و الوزراء في نطاق ضيق في ظل نظام الدستوري الرئاسي بالنسبة لممثلي الادارة المركزية في الاقاليم و مناطق الدولة الولاية مثلا يجب عليهم اتباع السلطات المركزية و الخضوع المباشر لها يعني انهم اصبحوا مستقلين عن السلطات الادارية لانهم لا يزالون مرتبطون بالسلطات الادارة المركزية بواسطة السلطة الرئاسية و الخضوع لها ( محمد سليمان الطماوي، 1967، ص.84)

2-2/ السلم الإداري أو التدرج الإداري: تعني هذه الفكرة ان يتخذ الجهاز الإداري أو هيكل النظام الإداري في الدولة المتكون أيضا من مجموعة من الأجهزة والوحدات الإدارية المختلفة ومجموعة القواعد القانونية و المتكون كذلك من مجموعة من العاملين باسم الدولة ( شكل هرمي متتابع الدرجات).

2-3/ السلطة الرئاسية: بمعنى الرئيس يحرك السلم الإداري القائم عليه وله حق وسلطة استعمال قوة الأمر والنهي.

## 3/ صور المركزية الإدارية:

لا يقوم الوزير بتسيير المرفق العام التابع لوزارته بنفسه، بل يستعين بعدد كبير من المستخدمين والفنيين، ولا تتوقف قدرة الوزارة وكفاءتها على عدد موظفيها بقدر ما تتوقف على مستواهم الفني وحسن توزيعهم.

وتتخذ الصلاحيات والاختصاصات التي يمارسها الوزير، أحد الشكلين: فقد يتولى ممارستها منفردا وهو ما يسمى بالمركزية المتطرفة مع التركيز الإداري وقد يعاونه في أداؤها بعض موظفي وزارته، وهذه صورة يطلق عليها المركزية المعتدلة مع عدم التركيز الإداري.

1-3 المركزية الكاملة أو المتطرفة: أي تكون جميع مظاهر الوظيفة الإدارية في يد الهيئات العليا في السلم الإداري في العاصمة حيث لا يترك للوحدات والهيئات الأخرى سواء في العاصمة أو إقليم سلطة البث النهائي في أي أمر من الأمور المتعلقة بالوظيفة الإدارية .

بمعنى آخر أن هذه الصورة من صور المركزية الإدارية يقصد بها حصر جميع مظاهر الوظيفة الإدارية في يد السلطات الإدارية العليا في العاصمة ، بحيث لا يترك للوحدات الإدارية الدنيا . سواء في العاصمة أو في الأقاليم . سلطة البث النهائي في أمر من الأمور بعيدا عن الهيئة المركزية ، ويترتب على ذلك أن تقتصر مهمة فروع الهيئات المركزية على التحضير والإعداد وتنفيذ ما أصدره الرؤساء في قمة الجهاز الإداري من قرارات. (عبد الرحمان البكريوي، 1990، ص.65)

وهذا الأسلوب من التركيز الإداري في نظرنا أسلوب غير ديمقراطي وديكتاتوري بل هو أسلوب بيروقراطي يدعم التبعية للمركز ولا يتيح الفرصة للجهات والأقاليم أو فروع الوزارات والمندوبيات في الإبداع واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الحكومة المركزية فالتركيز الإداري يضيق الخناق على الموظفين في فروع الوزارات ولا يجعلهم يعملون في راحة وطمأنينة. وهذه الصورة المتشددة من المركزية الإدارية هي التي أطلق عليها البعض اصطلاح "المركزية الوزارية" . في حين أطلق على صورة المركزية المعتدلة اصطلاح "اللاوزارية"، تمييزا لها عن المركزية الوزارية ، وذلك على أساس حصر أعمال الإدارة العامة في أيدي الوزراء وحدهم.

في حين أطلق البعض من الفقهاء اصطلاح "الحصرية الإدارية" على التركيز الإداري، واصطلاح "اللاحصرية الإدارية" على عدم التركيز الإداري على أساس أن المركزية المطلقة تعني حصر السلطة الإدارية في هيئة واحدة، وأيا كانت التسمية التي أطلقها الفقهاء على هذه الصورة المتشددة من صور المركزية الإدارية، فإن هذه الصورة لا تمنع من أن يمنح القانون أو تخول السلطة المركزية لفروعها وممثلها بعض الاختصاصات الفنية والاستشارية طالما أن ذلك لا يمتد إلى التقرير والبث في أمر من الأمور بصورة مستقلة.

وفي الوقت الراهن فإن هذه الصورة من تطبيقات المركزية، لا تكاد توجد من الناحية العملية في أية دولة من الدول المعاصرة، ذلك لأنها صعبة التطبيق حتى في الدول المحدودة من حيث المساحة والسكان. الأمر الذي يتعذر معه على أي وزير أن يبث بنفسه في جميع الأمور التفصيلية في وزارته على

حساب ممارسة الأعمال الرئيسية. وكذلك أدى إلى ضرورة توزيع الاختصاصات داخل الجهاز المركزي فظهرت الصورة المعتدلة له أو ما يسمى " بعدم التركيز الإداري".

2-3 عدم التركيز الإداري (المركزية المعتدلة): في هذا النظام يقرر الاختصاص بالبحث في بعض الأمور لفروع هذه السلطة وممثلها في العاصمة والأقاليم (دون اللجوء إلى الوزير) ويتم هنا نقل الاختصاص بنص تشريعي يرد في قانون أو مرسوم أو تفويض الاختصاص من طرف الوزير.

لقد دأب فقهاء القانون على اعتبار أسلوب اللاتركيز أداة من أدوات تخفيف وطأة النمو المركزي في التدبير، فاللاتركيز الإداري يعد أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري، يقضي بتوزيع السلطات الإدارية بين الحكومة المركزية وممثلها على الصعيد المحلي بحيث تمنح لهؤلاء بعض الصلاحيات والاختصاصات والسلطات الإدارية مع بقائهم تابعين للحكومة المركزية ومعينين من قبلها دون أن يترتب على ذلك استقلالهم عنها، بحيث يبقون خاضعين لرقابة وإشراف السلطات المركزية.

ومؤدى ذلك، أنه يكون ببعض الموظفين التابعين للوزير سلطة اتخاذ بعض الأعمال والقرارات، والبحث فيها نهائياً دون حاجة إلى طلب المصادقة عليها من طرف الوزير قبل الشروع في تنفيذها. ومن الجانب المالي لا تتوفر الاتركيز الإداري على ميزانية خاصة بها بل ترتبط بميزانية الدولة، وقد تتلقى مصالح اللاتركيز الإداري مسؤولية الأمر بالصرف في بعض الأمور الثانوية فتأخذ صفة أمر بالصرف مساعداً. ويتم تحويل الصلاحيات والاختصاصات من السلطات اللامركزية إلى سلطات اللاتركيز الإداري عن طريق التفويض الذي يأخذ شكلين: تفويض الاختصاص، وتفويض التوقيع، مما يترتب عنه أن تصبح هيئات اللاتركيز الإداري تتمتع باستقلال نسبي. ( المرجع السابق، ص.69)

#### 4/ رئيس الحكومة:

أحدث مركز رئيس الحكومة على إثر التعديل الدستوري الذي جرى بمقتضى استفتاء 1988/11/03 بعد الإعلان عن الإصلاحات السياسية.

- يعتبر رئيس الحكومة مسؤولاً عن تنفيذ السياسة الحكومة وهو لهذا الغرض يملك مجموعة من الصلاحيات تمكنه من تحقيق ذلك وهذه الصلاحيات التي نص عليها دستور 1989/02/23 منها: التعيين في الوظائف العليا/ المدنية حددها المرسوم الرئاسي رقم 99-240.

- الصلاحيات التنفيذية: توزيع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة - يرأس مجلس الحكومة يسهر على حسن الإدارة العمومية - تنفيذ القوانين والتنظيمات والتوقيع على المراسيم التنفيذية وله مصالح مساعدة له لأداء مهامه هي : مدير الديوان - الأمين العام - رئيس الديوان - المكلفون بمهمة ومندوبين.

1-4/ تنظيم عمل الحكومة : إن الجهاز الأساسي المكلف بتنسيق العمل بين مختلف الوزارات وتنظيم عمل الحكومة يتمثل في الأمانة العامة للحكومة , يتكفل أساسا بتحضير وتنظيم ومتابعة عمل الحكومة ومن صلاحيات هذا الجهاز تحضير مشاريع النصوص التي تقدم للتوقيع من طرف رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة ويتولى نشرها في الجريدة الرسمية .

- مشاركة السلطات المعنية في اعداد جدول أعمال مجلس الوزراء ويتولى تبليغ أعضاء الحكومة.

- اعداد خلاصة أعمال مجلس الوزراء.

#### 5/ سلطات الرئيس الإداري:

1-5/ التعقيب: الرئيس له الحق في التعقيب على أعمال رؤوسيه بما يخوله له القانون من حق.

2-5/ سلطة الرقابة: يمارس الرئيس الإداري سلطات الرقابة على أعمال رؤوسيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

3-5/ سلطة التوجيه: توجيه الرئيس لرؤوسيه.

#### 6/ مزايا المركزية الادارية:

- تقوية السلطة العمومية، وتسهيل نشر نفوذ الحكومة وهيبتها، ومن ثم كانت المركزية الإدارية ضرورية للدول الحديثة من حيث نشأتها.

- إشراف الحكومة على المرافق العمومية في جميع الأقاليم، يؤدي إلى العدالة والمساواة أمام الخدمات التي تقوم بها السلطة المركزية بإمكانياتها الكبيرة من الناحية المالية والفنية تستطيع أن تكفل أداء المرافق العمومية لخدماتها على أتم وجه عن طريق تنظيمها تنظيمًا موحدًا، وإخضاعها لإشراف دقيق نتيجة للسلطة الرئاسية.

-وبالنظر إلى وحدة المصدر الذي تنبثق منه السلطة المركزية، فإن هذا النظام يحقق تجانس النظم الإدارية في الدولة كلها. ولهذا أهمية لا تنكر، إذ يسهل على الموظفين الإحاطة بتلك النظم، وبالتالي يحسنون تنفيذها، كما أن المواطنين يفهمونها بسهولة.

-قيل أن المركزية الإدارية تؤدي إلى الإقلال من النفقات العامة إلى أقصى حد ممكن نظرا لوحدة مصدر النفقات والرقابة الدقيقة الموحدة المسلطة عليها.

ثم هناك أيضا بعض المزايا مثل:

-الحاجة إلى التوجيه الأمثل للموارد الوطنية.

-تحقيق الوحدة الإدارية في الدولة

- انتقاء رجال الإدارة بطريقة التعيين (بالتالي انتقاء الكفاءة)

- تجميع الإمكانيات العامة في الدولة في يد الإدارة المركزية (القضاء على النهب)

## 7/ عيوب المركزية الإدارية

-إن المبالغة في المركزية عادة ما تؤدي إلى تعطيل الأعمال والإصرار على هذه المبالغة قد تؤدي بالعمل الإداري ذاته إلى الروتين، إذ أن المرحلة التي يقطعها القرار من أسفل إلى أعلى التنظيم بحثا عن "التصديق" يكون على حساب الكفاءة والكلفة.

-إن المبالغة في المركزية عادة ما تؤدي إلى ضعف التخطيط والتنسيق ذلك أن ارتفاع القرارات التفصيلية في السلم الإداري يعطل وقت الإداريين بقضايا تفصيلية ويؤدي إلى إغراقهم في الأعمال التنفيذية على حساب الإدارة الشاملة والتخطيط والتنسيق الكلي.

-إن المركزية المتشددة تؤدي إلى ضياع الفروع المختلفة للوزارات في السعي للحصول على الموافقات والموارد المالية اللازمة.

-إن المركزية المتشددة تؤدي إلى تجاهل الحاجيات المحلية وعدم أخذها بعين الاعتبار مما يضعف قرارات الجهاز الإداري وخطته التنفيذية

## المحاضرة الثالثة: التنظيمات الادارية

### التنظيمات الدولية (الأمم المتحدة نموذج)

رغم وجود اختلاف في تحديد بداية التنظيم الدولي وجوهر هذا التنظيم فإن هناك اعتقاد بأن التنظيم الدولي فكرة قديمة بقدم الأمم والشعوب وقد تطورت فكرة التنظيم الدولي بتطور الأمم والشعوب خاصة خلال الحضارات الصينية ومصر الفرعونية والهند واليونان , لقد كان المنطق السائد في هذه الفترة يتمثل في سيادة مبدأ " قاعدة القوة والخضوع للأقوى " ثم تحول هذا المنطق وهذا الاعتقاد من مطلع القرن 18م وذلك ابتداء من مؤتمر فيينا لسنة 1815 ام والمؤتمرات التي تبعته فيما بعد كمؤتمر التحالف الأوروبي (1819-1825) اتضح بأنه لا بد من إنشاء اتحادات أو جمعيات أو منظمات يكون لها صفة الاستقرار والدوام للنظر في المسائل الدولية المختلفة .

#### 1/ ما هو التنظيم الدولي؟

بالرغم من عدم توفر تعريف دقيق وشامل للتنظيم الدولي، فإن هناك بعض التعاريف التي يمكن الاستعانة بها من أجل تكوين تصور معين حول ماهية التنظيم الدولي، حيث يعرف الأستاذ ستانلي هوفمان التنظيم الدولي بأنه عبارة عن " كل أشكال التعاون بين الدول التي تهدف إلى أن يسيطر في القانون الدولي عن طريق ذلك التجمع نظام معين تخلقه الإرادة وينفذ في محيط تكون فيه الدول هي الأشخاص القانونية الكاملة الأهلية". أما بول رويتر فيرى أن تعبير التنظيم الدولي يستدعي تجمع عنصرين: فمن حيث هو تنظيم لا بد أن تكون له إرادة قانونية متميزة عن إرادة أعضائه ومن حيث هو دولي يتكون عادة وليس على سبيل الحصر من الدول.

وعلى هذا الأساس تم التمييز بين التنظيم الدولي والمنظمات الدولية، فالتنظيم الدولي هو بمثابة فكرة أو نظام يتكون من عنصرين أساسيين هما: الجماعة الدولية والشعور بالالتزام نحو هذه الجماعة وما يتطلبه من احترام للقواعد القانونية بخصوص العلاقات بين الدول. ( محمد المجذوب، 2018،

ص. 27)

## 2/ المنظمات الدولية:

عرف تعريف المنظمة الدولية هو الاخر اختلافا فهناك من عرفها من الناحية الهيكلية على أنها "جهاز أو مؤسسة تنشئها مجموعة من الدول وتخول لها بعض الصلاحيات والوسائل للقيام بالمهام المنوطة بها".

كما عرفها محمد المجذوب بأنها "تنظيم دولي تتفق مجموعة من الدول وبموجب ميثاق أو معاهدة على إنشائه أو منحه الصلاحيات اللازمة للإشراف جزئيا أو كليا على بعض شؤونها المشتركة والعمل على توثيق أوامر التعاون والتقارب فيما بينها والقيام بتمثيلها والتعبير عن مواقفها ووجهات نظرها في المجتمع الدولي". (المرجع نفسه، ص.28)

وفي تعريف للدكتور شلي للمنظمة الدولية بكونها "هيئة دائمة ذات إرادة مستقلة تتفق الدول على إنشائها مباشرة الاختصاصات التي يتضمنها الميثاق"، ومن هنا يتخلص الدكتور شلي الأركان الأساسية للمنظمة الدولية وهي: مبدأ الدولية، الدوائر، الرضا، الإرادة الذاتية. (شلي ابراهيم أحمد، 1986، ص. 67)

وتمر المنظمات الدولية بمراحل مختلفة وظروف إنشاء مختلفة لكنها تشترك في بعض الخصائص أهمها:

1- أنها ولدت من أحشاء المؤتمرات الدولية (لأن المنظمات كما يذهب في ذلك الدكتور محمد المجذوب ليست في الحقيقة إلا امتداد أو تطوير للمؤتمرات الدولية التي كانت تعقد بقصد إبرام بعض المعاهدات والاتفاقات.

2- أن كثيرا من هذه المنظمات، خاصة المنظمات المخصصة والتي ظهرت بعد الحرب العالمية 2 كانت في الأصل في شكل اتحادات أو جمعيات وتم تحويلها إلى منظمات مخصصة مثل: المكتب الدولي للصحة العامة العالمية الذي تحول إلى منظمة الصحة العالمية، الجمعية الدولية القانون العمل التي تحولت إلى منظمة العمل الدولية وحتى أن منظمة الأمم المتحدة ماهي إلا امتداد لعصبة الأمم) كما يؤكد قودريش ليلاند).

3/ منظمة الأمم المتحدة : (1945- )

بعد فشل عصبة الأمم في القيام بالدور الذي أنيط بها خاصة مهمة منع الحروب , بدأ التفكير في إنشاء منظمة دولية تدور في عواصم مثل: لندن, واشنطن, واستقر الرأي على إنشاء هذه المنظمة التي تمتعت بصلاحيات أشمل وأوضح من صلاحيات عصبة الأمم, ووظيفتها الأساسية سوف لن تحضر هذه المرة في الحفاظ على السلم والأمن الدوليين فقط بل تتعدى ذلك إلى تعزيز وتقوية مجال التعاون الدولي.

1-3 تعريفها: حسب ليلاند " فإن منظمة الأمم المتحدة هي مؤسسة تعاونية (أكثر ماهي تنافسية) وتندرج عموما ضمن تصنيف العصبة والكونفيدرياليات بدلا من نظام الاتحادات الفدرالية "

هي المنظمة الدولية التي تضم عضوية غالبية الدول المستقلة في العالم, وتهدف إلى تحقيق العدالة, والتأكيد على أهمية حقوق الإنسان الأساسية, وإنقاذ الأجيال القادمة من الحروب وكوارثها, كما تهدف لتحقيق معايير أفضل للحياة. ( Jacques Fomer and Karen Mingst, 2019 ).

-سبق ظهورها عدة مؤتمرات أهمها مؤتمر لندن 1941م, واشنطن 1942م, موسكو 1943م, لقاء طهران (1943/12/01م) - لقاء ديمبارتون أوكس 1944م, مؤتمر يالطا 1945م, وأخيرا حسان فرانسيسكو 1945م.

وإذا كان التنظيم الدولي للعلاقات الدولية قد توفر له سند قوي تمثل في هيئة الأمم المتحدة وفروعها الرئيسية المتمثلة في الجمعية العامة – مجلس الأمن- المجلس الاقتصادي والاجتماعي – مجلس الوصاية - محكمة العدل الدولية – الأمانة العامة , فإن هذه الفروع لم تنجح حتى الآن في تحقيق المبدئ الذي أعلنته في ميثاقها وهو: "مبدأ المساواة في السيادة بين جميع الأعضاء, ويكفي أن نشير هنا إلى نظام التصويت في مجلس الأمن (المادة 27) بمنح كل دولة من الدول العظمى (جمهورية الصين, فرنسا, بريطانيا, الولايات المتحدة الأمريكية, روسيا الاتحادية ) حق تعطيل أي قرار يتفق عليه سائر أعضاء مجلس الأمن في المسائل الموضوعية بمجرد التصويت بالاعتراض عليه وحق الاعتراض هذا يشمل أيضا أي تعديل على أحكام الميثاق في المستقبل.

لقد نص ميثاق الأمم المتحدة على كثير من القيم والمعايير المشتركة وهي كما جاءت في ديباجة المواد والمبادئ لكنها بقيت حبر على الورق – النص في ديباجة ميثاق الأمم المتحدة:

" نحن شعوب الأمم المتحدة وقد ألينا على أنفسنا أن ننقذ الأجيال المقبلة من ويلات الحرب التي في خلال جيل واحد جلبت على الإنسانية مرتين أحزانا يعجز عنها الوصف, وأن نبين الأحوال التي يمكن في ظلها تحقيق العدالة واحترام الالتزامات الناشئة عن المعاهدات وغيرها من مصادر القانون الدولي,

وأن ندفع بالبرقي الاجتماعي قدما، وأن نرفع مستوى الحياة في جو من الحرية أفسح، وأن نظم قوانا كي نحتفظ بالسلم والأمن الدولي.

غير أن تلك المبادئ أو القواعد في العلاقات بين الدول ظلت نظرية فقط، ومع ذلك ومن الناحية الدبلوماسية والاستراتيجية بقي النظام الدولي فيما يتعلق بالجوهر ثنائي القطب: الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة الأمريكية هما القوتان الدوليتان (الوحيدتان) القادرتان على التدخل عسكريا في أي مكان.

## المحاضرة الرابعة: التنظيمات السياسية

### أولا/ الأحزاب السياسية

التنظيم السياسي هو مجموعة من الناس ذوي الاتجاه الواحد والمبادئ المشتركة والهدف المتفق عليه، يسعون بوعي وإصرار لتحقيق الأهداف التي يؤمنون بها وذلك عبر ارتباط بعضهم ببعض وفقا لقواعد تنظيمية مقبولة من جانبهم تحدد علاقاتهم ووسائلهم في العمل. (منصور الجمري، 2007، ب. ص)

إن ظاهرة التنظيمات السياسية والأحزاب ظاهرة حديثة وعصرية تبلورت بعد فشل أنصار الاتجاه الجماهيري الفوضوي إبان انتفاضة عمال باريس عام 1871 م وبعد أن فشلت تلك الانتفاضة بسبب الطابع الفوضوي الذي تحكم بها طالب عدد من القادة "الاشتراكيين" بإقامة "حد أدنى" من العلاقات التنظيمية والسياسية لتنسيق وتوجيه حركة الطبقة العاملة في أوروبا .

### 1/ الحزب السياسي: تعريفه

1-1/ لغة: الحزب يعني طائفة، تجمع وعليه فكلمة حزب تعني جمع من الناس.

سياسي: سياسة لغة تفيد القيام بشؤون الرعية

2-1/ اصطلاحا: يعرفه جون جيكال وأندي أوريو " أن الحزب تنظيم دائم يتحرك على مستوى وطني ومحلي من أجل الحصول على الدعم الشعبي، ويهدف إلى ممارسة السلطة بغية تحقيق سياسة معينة. (Marcel Prelot, 1967,p.224)

ويرى الدكتور طارق الهاشي أن هناك عناصر أساسية لابد من توافرها في الحزب وهي:

- الجماهير: لابد في كل حزب سياسي من قاعدة جماهيرية (كلما كانت له قاعدة جمهورية كبيرة سهل وصوله إلى الحكم)

- وحدة المصلحة والمبادئ: تعتبر المصلحة عامل توحيد للأحزاب وللمبادئ أهمية كبرى للأحزاب, فمن يريد الانتماء إلى حزب سياسي يجب أن يتفهم مبادئه أولاً .

- وحدة التنظيم: يلعب التنظيم دوراً أساسياً وقيادياً لتحقيق الهدف , فعلى أساس التنظيم والضبط يتوقف نجاح الحزب.

- وحدة القيادة: لكل تنظيم وحدة قيادة التي لها أهمية بالنسبة للأنظمة السياسية وكذلك الأحزاب فالجماهير تنقاد وراء الزعماء والقادة.

- الوصول إلى السلطة: كل حزب سياسي يطمح في السلطة , وعن طريق السلطة يكون في مقدوره تطبيق البرنامج أو المنهج الذي يتضمن مبادئه الرئيسية في العمل السياسي.

## 2/ تصنيف الأحزاب السياسية:

اقترح عالم السياسة "جون شارلو" تصنيف ثلاثي جديد للأحزاب السياسية يأخذ بعين الاعتبار ليس الأيديولوجية والتنظيم الظاهري للحزب, ولكن بالأخص أهداف الحزب واستراتيجيته , ويميز هذا التصنيف بين أحزاب الأعيان , أحزاب المناضلين , أحزاب التجمع .

أ- أحزاب الأعيان: تضم شخصيات بارزة ذات مكانة اجتماعية واقتصادية تتمتع بثروة تؤهلها لتمويل المعركة الانتخابية لمرشحي الحزب.

ب- أحزاب المناضلين: تقوم بإعطاء اهتمام أكبر للمنتسبين في صفوفها, والذين يدفعون اشتراكاً ويبدلون نشاطاً لمصلحة الحزب , وهم يمارسون تأثيراً كبيراً في نجاح الحزب واتخاذ قراراته.

ج- أحزاب التجمع: تهتم بالناخبين الذين يناصرون الحزب في المعركة الانتخابية, فهي أحزاب غير طبقية وتهدف إلى تعبئة الناخبين من أصل اجتماعي ومهني وعرقي مختلف. ( محمد السويدي, 1990, ص.

103)

### 3/ وظائف وادوار الاحزاب السياسية

تختلف الوظائف التي تؤديها الأحزاب السياسية في بلدان العالم الثالث مقارنة بوظائف الأحزاب السياسية في النظم الديمقراطية والتي تتمثل في: تجميع المصالح والتعبير عنها، والمشاركة في صنع القرارات والسياسات ومراقبة تنفيذها للحكم الراشد وتجنيد الكوادر السياسية للمناصب الحكومية، وتنظيم العلاقات بين الحاكم والمحكوم أو بين المجتمع والدولة، وتحقيق التوافق داخل المجتمع من خلال اشباع مطالب الجماعات والتوفيق بينها والمساهمة في التنشئة السياسية، أما فيما يخص الوظائف الموكلة للأحزاب السياسية في دول العالم الثالث فهي كالآتي:

- تحاول تحقيق التكامل القومي: في دول تعاني من الانقسامات على أسس عرقية ودينية... الخ وترتبط عملية التكامل القومي بهدف أكبر وهو بناء الأمة من ناحية وبناء الدولة من ناحية ثانية، بحيث يتجه الولاء الأعلى للمواطنين للدولة وليس لأي كيانات أخرى دونها أو فوقها .

- وظيفة التعبئة السياسية: التعبئة السياسية جوهرها تعظيم التأييد والمساندة الجماهيرية للزعيم تختلف عن المشاركة السياسية جوهرها مشاركة المواطنين عبر قنوات مختلفة في صنع السياسات والقرارات ومراقبة عملية تنفيذها .

- وظيفة الضبط والسيطرة: هنا الحزب السياسي يتحول تدريجيا في ظل النظام الواحد المسيطر إلى أداة تستخدمها الدولة أو بالأحرى القيادة السياسية لممارسة نوع من الضبط والسيطرة على المجتمع.

- وظيفة المشاركة في صنع القرار والسياسات العامة ومراقبة تنفيذها (إلا أنه إتفاق شبه تام على محدودية وهامشية دور الأحزاب كقنوات لصناعة القرارات ورسم السياسات العامة والبرامج.

- وظيفة اضعاف الشرعية: لطالما كان الحزب الواحد في عديد من الحالات يمارس دورا هاما في تدعيم شرعية النظام السياسي من خلال ممارسته التعبئة السياسية، والتأكيد على الصفة الكاريزمية للقائد السياسي حتى وإن لم يكن يمثلها. (علي الدين هلال دسوقي، 1999، ص ص 183.184)

## المحاضرة الخامسة: التنظيمات السياسية

### ثانيا/ الجماعات الضاغطة

1/تعريف: هي جماعة تسعى لتحقيق هدف أو أهداف معينة مرتبطة بمصالح أعضائها بكافة الوسائل الممكنة عبر التأثير والضغط على قرارات وسياسات السلطة السياسية ولكن ليس هدفها الوصول إلى السلطة.

2/عناصر الجماعة الضاغطة: تتمتع بمجموعة من العناصر منها:

- الجماعة: سواء كانت صغيرة أم كبيرة وهي التي تتبنى المصلحة وتدافع عنها.
- المصلحة: هي تمارس الضغط على السلطة من أجل تحقيق مصلحة الجماعة ولها حق الوصول إلى السلطة .
- التنظيم: فهي تتمتع بهيكل تنظيمي معترف به

3/ الفرق بين الجماعات الضاغطة والحزب السياسي:

يكمن الفرق من عدة جوانب أهمها:

- الهدف: يسعى الحزب السياسي إلى الوصول إلى السلطة عكس الجماعات الضاغطة فلا
- العضوية: عضوية الحزب السياسي للجميع بمختلف المستويات عكس الجماعات الضاغطة والتي تضم مستويات متقاربة.
- التنظيم: الهيكل التنظيمي للحزب السياسي يكون أكثر أهمية وتنظيم بالنسبة للجماعة الضاغطة.
- الوسائل: تسعى الأحزاب السياسية أن تكون وسائلها شرعية وعلنية, بينما الجماعات الضاغطة فتعتمد على السرية والعلنية والشرعية وعدم الشرعية.

#### 4/ أنواع جماعات الضغط:

هناك عدة معايير لتصنيف الجماعات الضاغطة منها :

أ-المعيار التنظيمي: نجد فيه ثلاث أنواع وهي: منظمات منظمة - منظمات شبه منظمة - منظمات غير منظمة .

ب-معيار طبيعة المصلحة: حسب نوعية المصلحة نجد جماعات المصالح الاقتصادية تسعى إلى رفع وتحسين الأجور, جماعات المصالح المهنية تسعى إلى تنظيم أصول مزاوله المهنة كمنقابة الأطباء, المحامين... الخ .

أيضا جماعات المصالح السياسية ، اللوبي الصهيوني, جماعات المصالح ذات الطبيعة الإنسانية... الخ .

ج-معيار الاستمرار: نجد جماعات مصالح دائمة أو مستمرة مثل : النقابات وجماعات الضغط السياسية وجمعية حماية المستهلك ونجد جماعات مصالح مؤقتة تبني موقف في وقت معين إزاء قضية وتنتهي بانتهاء أو حل المشكلة .

وإذا انطلقنا من التصنيف الذي أورده "جبريل ألموند" للجماعات والقوى الضاغطة فنجد أنه صنفها إلى أربعة تصنيفات هي على الشكل التالي:

- جماعات المصلحة الترابطية: وهي التي تعبر عن مصالح أعضائها في الأساس وهي النمط الشائع.
- جماعات المصلحة غير الترابطية: والتي تكون على أساس جغرافي أو طبقي أو ديني أو لغوي أو فكري أو مهني.
- جماعات المصلحة المؤسسة: وتغلب عليها الطابع الحكومي الرسمي، كالبيروقراطية المدنية والعسكرية، لكن العاملين فيها يصبحون جماعة مصلحة حينما يعتمدون للتأثير في صانعي القرار لتحقيق منافع خاصة بهم.
- جماعة المصلحة الفوضوية: وهي التي تعول على المظاهرات والإضرابات وأعمال الشغب وليس لها هيكل تنظيمي، ويغلب على نشاطها التلقائية والعنف.

أما إذا تجاوزنا تصنيف "جابريل الموند" وحاولنا تصنيفها من حيث طبيعتها فسوف نجد أنها تنقسم إلى التصنيفات التالية: ( محمد فايز عيد السعيد، 1983، ص.94)

- جماعات المصالح السياسية : وهي التي لها مصالح سياسية بحتة ، ويطلق عليها (اللوبي) كاللوبي الصهيوني.

- جماعات المصالح شبه السياسية: وهي التي لها أهداف سياسية واقتصادية في آن واحد كمنقبات العمال واتحادات أصحاب الأعمال.

- جماعات المصالح الإنسانية أو الخيرية: وهي التي تمارس نشاطات متعلقة بحقوق الإنسان ورعاية الطفولة وجمعيات الرفق بالحيوان.

- جمعيات المصالح المهنية: وهي التي تهتم بالدرجة الأولى بتحقيق أهداف أصحاب المهنة الواحدة.

#### 5/وظائف جماعات الضغط :

تمثل الجماعات الضاغطة أحد مستويات التفاعل وربما الصراع التي تؤثر على الحياة السياسية ،مثلها مثل الأحزاب السياسية، رغم أنها تختلف عنها من حيث أهدافها وأساليبها (كما سبقت الإشارة لذلك) إلا أن هذا الاختلاف لا يبعدها عن بعضها البعض بقدر ما يجعلهما كما يقول (Macridis) بمثابة قناتين أساسيتين في عملية التمثيل الشعبي ، حيث تشكل الأحزاب قناة التمثيل السياسي بينما تمثل الجماعات وخاصة العامة منها قناة التمثيل الوظيفي.

وهذا يعني أن وظيفتها الأساسية لا تكمن في تقديم القيادات السياسية الممثلة للجمهور، كما الحال بالنسبة للأحزاب بل تركز وظيفتها بالدرجة الأولى في تجميع اهتمامات ومطالب الفئات التي تمثلها وتقوم بتقديمها للسلطة والعمل من أجل تحقيقها. ( محمد نصر مهنا، 2009، ص.206)

كما أنها تقوم بتحضير قطاعات الشعب صاحبة المصلحة بذلك ليقوموا بتأييد ودعم السلطة حين تستجيب لذلك، أو لمعارضتها ومجابتها حين تكون استجابة السلطة سلبية.

وهذا بالطبع لا يلغي دورها في تقديم القيادات السياسية وتوصيلها للسلطة، إلا أنها تبقى وظيفة ثانوية وغير مباشرة وذلك بقيامها بدعم حزب معين ماليا وإعلاميا من أجل نصرته في الحصول على

الأصوات اللازمة لنجاحه أو مواجهته لبرامج الأحزاب الأخرى التي تتناقض مع مصالحها. ومن بين الوظائف التي تقوم بها نذكر:

- التعبير عن مصالح الأعضاء

- الاتصال وضبط سلوك الأعضاء

- التنشئة والتعبئة والمشاركة السياسية

- تقديم الخدمات

**6/أساليب جماعات الضغط:**

- الاتصال بالمؤسسات السياسية (البرلمان)

- المساندة الانتخابية

- مخاطبة الرأي العام

- الاحتجاجات .

## المحاضرة السادسة : التنظيمات السياسية

### ثالثا/ المنظمات غير الحكومية

شهد العالم في العقود القليلة الماضية تغيرات كبيرة في مختلف القطاعات خاصة الاقتصادية منها، ولقد سهّلت العولمة إنشاء المنظمات غير الحكومية إذ أصبح عددها يصل الألاف منها، حيث أنّ معظم هذه المنظّمات لها امتدادات في دول العالم مرتبطة ببعضها البعض، وقد تكون المنظّمة مهمتها تقديم الخدمات مثل الخدمات الطبيّة أو خيرياً بحيث توفر الدعم للمحتاجين أو تهدف إلى إشراك أفراد المجتمع مع غيرهم مثل المنظّمات التي تهتم بذوي الاحتياجات الخاصّة، فهي منظّمات تطوعية وعادّة تكون غير هادفة للربح وتساهم في مشاريع التعاون أو التعليم أو التدريب ونحو ذلك، ومن الأمثلة على هذه الأنواع من المنظمات، اللجنة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والوكالة الأمريكية للتنمية وغيرها.

بشكل عام يمكن القول أن المنظمات غير الحكومية تشكل ظاهرة حديثة، وهي عبارة عن كيانات يؤسسها المواطنون من أجل المشاركة في الشأن العام سواء على النطاق المحلي أو الاقليمي أو الدولي ، وبالتالي فهي من حيث المبدأ تعبير عن إرادة المجتمع والمواطنين ولا تسعى لامتلاك أي نوع من السلطة السياسية.

فهي تنشط في كل مجال من مجالات الحياة وتناضل من أجل تحقيق رفاهية الانسان وصون كرامته. هذا هو مضمون ورسالة المنظمات غير الحكومية، ومن ناحية أخرى فإن المنظمات غير الحكومية تمثل ظاهرة كونية بمعنى أنها موجودة في كل مكان، أي لا تقتصر على مكان دون اخر.

#### 1- النشأة :

إذا عدنا إلى مصطلح "المنظمات غير الحكومية" سوف نلاحظ أن عمر هذا المصطلح يزيد قليلا على نصف القرن، وبالتالي فهو مصطلح حديث لحد كبير. وتشير الكتابات ذات الصلة إلى أن هذا المصطلح لم يكن متداولاً قبل تأسيس الأمم المتحدة والتي تأسست عام 1945م، بل إن المسودة الأولى لميثاق الأمم المتحدة لم تذكر المنظمات غير الحكومية، لكن بفضل ضغوط جماعات من داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها، ثم إدماج المصطلح في ميثاق الأمم المتحدة في مؤتمر سان فرانسيسكو عام 1945. ولم يصبح المفهوم متداولاً بشكل أوسع إلا مع بداية السبعينات.

ولقد حظيت بعض المنظمات غير الحكومية منذ البداية بإمكانية الارتباط بأنشطة الأمم المتحدة من خلال الحصول على ما يسمى ب "الصفة الاستشارية" في المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة وفقا لميثاق الأمم المتحدة ووصف هذه المنظمات بأنها "غير حكومية" كان الغرض منه تمييزها عن التيار الرئيسي داخل المنظمة الدولية أي الحكومات ,وبالتالي فإن الوضع غير الحكومي يشير بصراحة إلى نوعين من الاعتراف بهذه المنظمات:

-الاعتراف بأنها كيانات موجودة في الواقع ويجب التعامل معها.

-الاقرار بأنها ليست ضمن التيار الرئيسي داخل المنظمة الدولية (لها الصفة الاستشارية فقط).

التسمية: أعطى لها عدة مسميات والصفة الرئيسية التي يجب أن تتسم بها هذه المنظمات هي أنها غير حكومية " بمعنى أنها ليست تابعة لجهاز الدولة أو حتى للسيطرة الحكومية فهي منظمات مستقلة تعبر عن إرادة مجتمعية وبعيدة عن تأثير الدولة ومن بين الأسماء التي أعطيت لها نذكر: القطاع الثالث, القطاع الخيري ,القطاع المستقل , القطاع التطوعي, القطاع المعني من الضرائب, القطاع الأهلي أو المنظمات الأهلية.

## 2- تعريفها :

هناك العديد من التعريفات لهذا النوع من المنظمات غير أننا أخذنا تعريف معهد القانون الدولي الذي يعرفها بأنها : "تجمعات لأشخاص وجمعيات تنشأ بحرية بموجب مبادرة خاصة , وتمارس نشاطا دوليا ذا مصلحة عامة دون نية الربح" .

## 3- أنواعها :

تخضع المنظمات غير الحكومية لتصنيفات متعددة , وترتبط هذه التصنيفات بمجموعة من المحددات وهي: مجال العمل ,اليات العمل, النطاق الجغرافي لعمل المنظمات

-فمن حيث مجال العمل نجد التصنيف يرتبط برسالة المنظمة وبرامجها ومنها: منظمة حقوق الانسان, المنظمات النسائية أو تنموية أو معينة بحقوق الطفل أو ذوي الاحتياجات الخاصة ...الخ.

-ومن حيث تصنيفها انطلاقا من آلية عملها, فثمة منظمات توصف بأنها منظمات دفاعية , أو تربية, تنموية, وثمة أخرى توصف بأنها خدمية أو خيرية .

-وعلى صعيد النطاق الجغرافي لعمل المنظمات فثمة تصنيف جغرافي معروف وسائد يميز بين المنظمات , فنجد منظمات دولية, إقليمية , محلية, ووطنية .

#### 4- خصائصها:

تتعدد الخصائص والمميزات التي تمتاز بها المنظمات الدولية غير الحكومية عن المنظمات الأخرى القريبة منها ويرجع السبب في ذلك الى تعدد واختلاف التعاريف حيث يصعب حصر كل تلك الخصائص، وبالتالي فمن أبرز تلك الخصائص نذكر أنها:

- منظمات تطوعية إلى حد ما.

- لا توزع الأرباح على مجلس الإدارة أو الأعضاء.

- لا تسعى للربح. -لها إرادة ذاتية.

- لها هيكل رسمي منظم.

- مستقلة عن الحكومة.

## المحاضرة السابعة: التنظيمات الاقتصادية

### أولا/ المؤسسة الصناعية نموذجا

قبل الحديث عن موضوع التنظيمات الاقتصادية لابد في الأول التعريف بين النظام الاقتصادي والتنظيم الاقتصادي والتميز بين كل منها, فالنظام الاقتصادي هو "مجموعة العلاقات والمؤسسات التي تميز الحياة الاقتصادية لمجتمع معين في الزمان والمكان" أما التنظيم الاقتصادي فهو "وسيلة يستخدمها النظام الاقتصادي لتنظيم النشاط الاقتصادي و الفعاليات الاقتصادية المختلفة" وتختلف طبيعة التنظيم الاقتصادي من نظام اقتصادي لآخر وعن هذا يمكن ذكر نوعين من التنظيمات الاقتصادية:

**التنظيم الاقتصادي الحر:** وهو وسيلة النظام الاقتصادي الرأسمالي في تنظيم فعاليات النشاط الاقتصادي التي تقوم على حرية النشاط الاقتصادي, ويتصف هذا التنظيم باللامركزية والعضوية ومن أهم خصائصه: اقتصاد يقوم بالتوازن فيه على آلية السوق, ويعتمد المشروع الخاص ولا تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي إلا بصورة غير مباشرة.

**التنظيم الاقتصادي الموجه:** ويعتمده النظام الاقتصادي الاشتراكي لتحقيق أهدافه الاقتصادية, حيث يقوم التخطيط الالزامي والمركزي الشامل بتحقيق التوازن في النظام الاقتصادي وفعاليتها, ومن أهم خصائصه: وجود خطة مركزية شاملة وتتصف بالالزامية, توجه كافة الأنشطة والفعاليات الاقتصادية لتحقيق أهداف النظام الاقتصادي الاشتراكي, وتفقد آلية السوق فاعليتها في هذا التنظيم الاقتصادي لتحل محلها الخطة وتتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال ملكيتها لوسائل الإنتاج .

### 1/ نشأة المؤسسة الاقتصادية:

إن وجود المؤسسات الاقتصادية وتطورها لم يأت هكذا بل مر بمراحل عديدة ومن حقبة زمنية إلى أخرى, ففي مرحلة الانتاج الأسري البسيط, سادت الحياة البسيطة منذ وجود الانسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن 18, حيث تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة, حتى ظهور مرحل الوحدات الحرفية, بعد أن تهيأت الظروف في تكوين التجمعات الحضارية, وزاد الطلب على مختلف المنتوجات الحرفية : كالملابس وأدوات الانتاج, أدى إلى نشوء ورشات حرفية اتسع معها

السوق والطلب على المنتوجات ما أدى إلى ظهور طبق التجار ومن ثم بدأ التبادل التجاري إلى أن ظهرت المؤسسة الصناعية الآلية الذي تزامن مع القرن 18 والثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الانتاج واتساع الأسواق.

## 2/ تعريف المؤسسة الصناعية:

"المؤسسة كعون اقتصادي " وفق هذه المقاربة تعرف المؤسسة على أنها : "تنسيق بين عوامل الانتاج (رأس المال , العمل , الطبيعة) بغية انتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب)".

## 3/ خصائص التنظيم الصناعي:

إن أهم خاصية تتمتع بها التنظيمات هي طابعها الاجتماعي (لا يمكن تصور تنظيم خالي من الأفراد) ولقد حدد "بيديان" أربع خصائص مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم الصناعي وهي:

-التنظيمات الصناعية هي مؤسسات الاجتماعية متكونة من مجموعة من الأفراد لهم أنماط من التفاعلات.

-تنمو التنظيمات الصناعية لتحقيق أهداف محددة

-تحتج التنظيمات الصناعية إلى تنسيق واعي وهيكلية مقصودة "التنسيق بين المهام"

-تعتبر التنظيمات الصناعية وسائل اجتماعية لها حدود واضحة إلى حد ما .

## 4/ أهداف المؤسسة الصناعية:

تسعى المؤسسة مهما كان نوعها (عامة، خاصة) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف حسب تعدد واختلاف المؤسسات نذكر أهمها فيما يلي (عطا الله ياسين، 2019/02، في:

<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/index.html>

أ/أهداف اقتصادية: تضم تحقيق الربح: لأن استمرار المؤسسة لايمكن أن يتم مالم تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها .

تحقيق متطلبات المجتمع: أي انتاج المؤسسة يستفيد منه المجتمع .

ب/ أهداف اجتماعية: تتمثل في ضمان مستوى مقبول من الأجور: ويمس العمال الذين يتقاضون أجور مقابل عملهم وتختلف هذه الأجور من مؤسسة لأخرى.

تحسين مستوى معيشة العمال : بالنظر إلى التطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات, تفرض على المؤسسات تلبية الطلبات المتزايدة للعمال.

توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي , التأمين على حوادث العمل , التقاعد .

ج/ أهداف تكنولوجية: تتمثل في البحث والتنمية: المؤسسات الحديثة تعمل على استحداث وظائف أو مصالح خاصة بعمليات البحث والتطوير وتسخر لها مبالغ مالية ضخمة.

مساندة السياسة القائمة في البلاد: تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطة التنموية المسطرة من طرف الدولة.

### 5/ التنظيم الخدماتي

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدمية يجب علينا أولاً معرفة معنى الخدمة باعتبارها مفهوم أساسي مشكل للمؤسسة الخدمية وعليه تعرف الخدمة كما يلي : "عرفت الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة كالآتي: الخدمة تتضمن أنشطة وفوائد أو نواحي إشباع , تقدم للبيع أو تكوين مصاحبة لبيع السلع " كما عرفت بأنها: " نشاط موجه لإشباع المستفيدين " .

أما المؤسسة الخدمية فتعرف كما يلي: "هي نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون".

كما عرفت أيضا بأنها : " كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل " .

### 1-5/ مراحل تطور المؤسسة الخدمية:

اقتحمت المؤسسات الخدمية العديد من الأسواق وأصبح لزاما عليها أن تحافظ على استمراريتهما من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة , وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:

-المؤسسة الأصل: في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددًا من المنتجات ويجب على المؤسسة الخدمية من الالتزام ببعض الخطوات منها :

-نشر معن المفهوم الخدمي داخل المؤسسة . - تحديد الشرائح المستهدفة.

-تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات . - تحديد نظام الإنتاج .

-التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات:

في هذه المرحلة تهدف المؤسسة الخدمية إلى اختبار الطريقة التنظيمية لكسب زبائن أكثر وهي ملزمة بإتباع الخطوات التالية:

-تنميط مختلف الأنشطة الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.

-تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة .

-اختيار مختلف مصادر التمويل. (هاني حامد الضمور ، 2002 ، ص.58 )

- النمو : تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية باستخدام مكثف وسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة وتتبع خطوات هي:

-حسن اختيار مصادر تمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسيع والنمو .

-اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسيع .

-تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة ومراقبة التسيير . (المرجع نفسه، ص.59 )

- النضج:

هنا يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورغم أعمالها في حالة استقرار، وتكون السوق المحلية مشبعة وتشتد المنافسة، مما يصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد، ويجب على المؤسسة أن يكون لديها في هذه المرحلة القدرة على:

- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية .

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها .

في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر: (توفيق ماضي محمد ، 2002 ، ص.16)

الفتور وإهمال مراقبة التكاليف بدقة . تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية . إمكانية إرتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرات على توسيع نشاطها وتنوعه.31

- الانحدار أو الاستمرار في البقاء:

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار التي يكمن أن تكون مؤقتة أو تتجنب المؤسسة هذه المرحلة إذا اتبعت بالتعليمات الواردة في المراحل الأربع السابقة فتستمر المؤسسة من خلال شكلين هما:

أ/ إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة

ب/ تطوير خدمات جديدة من خلال: -محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة .

-اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن .

## 5-2/ خصائص المؤسسة الخدمية:

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف من المؤسسة التي تنتج سلعة مادية هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بجملة من الخصائص أهمها: (سعيد محمد المصري ، 2002، ص.37)

-تمتع المؤسسات الخدمية بثقافة خدمية.

-تتميز المؤسسة الخدمية بأن زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن انتاجها.

-تتميز هذه المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة إلى معلومات صحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها، حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها.

-تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل المدخلات (المادية –وغير المادية) إلى مخرجات غير ملموسة

### 3-5/ وظائف المؤسسة الخدمائية:

إن جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأبعادها وأهدافها وأغراضها تطبق العملية الإدارية في ممارسة نشاطها ، لكن هذا التطبيق من منظمة إلى أخرى ومن مجال إلى آخر لذلك لابد لنا من إيضاح مبسط ومختصر لمنهجيات ممارسة العملية الإدارية وأساليبها في المؤسسات الخدمائية ، من أجل التمييز ولو بشكل مبسط بينها وبين كيفية ممارستها في المؤسسات الإنتاج السلعية، وفيما يلي توضيح بسيط لعناصر العملية الإدارية. (محمد ناصر، 2006، ص.23)

### 1-3-5/ التخطيط:

إن إحدى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمائية هي التأكيد على أن مهمة إدارة المنتج الخدمي تنحصر في المحافظة على إنتباه المستفيد من خدماتها، وتركيزه في كل الأوقات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة الخدمائية العمل الدائم على تطوير منتجها، وخاصة في حالات لزوم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة، وفي حال تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من الاتصال بين مقدم الخدمة وبين المستفيد منها.

لذلك يتوجب دوما على المؤسسات الخدمائية إعادة النظر في نظام التشغيل المتوفر لديها وبمدى ملائمتة لتخديم العملاء ، وقدرته على توفير التسهيلات وإضافة ما هو جديد لزيادة جاذبية الخدمة ، وبالتالي تسويقها بفاعلية أكبر وبما يحقق رضا الزبون لأن نجاح المؤسسة يتوقف على هذا الرضا ، والذي بدوره يتوقف على الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية و الخصائص التي تعبر عن الأداء و الأسلوب المطلوب في تقديم الخدمة ناهيك بالزمان و المكان و الطريقة التي يتمكن العميل الحصول على الخدمة . وإن الطاقة الإنتاجية في غالب الأحيان في العديد من المؤسسات الخدمائية تكون غير مرنة أي يصعب تقديم الخدمات إضافية ، لذا يجب تحديد درجة قدرة المؤسسة على جعل إنتاجها يفي بالطلب وبكافة متغيراته ولهذا ينبغي أن يكون هناك تخطيط مسبق لجعل عرض الخدمات أكثر استجابة لطلبات الزبائن، وأكثر ملائمة للشرائح الجماهيرية الواسعة.

5-3-2/ التنظيم:

يعد التنظيم أمراً هاماً بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في أي مجال ذلك أن كفاءة تنظيم الجماعة التي تعمل في مجال معين تحدد مستوى المخرجات التي يمكن أن تقدمها للمستفيدين في هذا المجال، مثلاً كما ارتفع مستوى كفاءة العاملين في المؤسسة الخدمائية، كلما توقعنا منهم الحصول على مستوى مرتفع من الخدمات المقدمة للجماهير، ويعد التنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الخدمائية إذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من مجموع العاملين، وبما يحقق أهداف المؤسسة ويرى أرنست دال أنه فيما يختص بالتنظيم فإن المدير عليه أن يحدد المراكز الشاغرة التي تشتغل، وطبيعة الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بتلك الشواغل، ويكون العمل الذي ينجزه أعضاء المؤسسة بالضرورة ذا علاقة متداخلة، ومن ثمة فإن أشكالاً من تنسيق الجهود يجب أن تبذل ومن هنا فإن التنظيم يعني بنية تنظيمية تسمح بتنسيق جهود الأفراد وهكذا فإن التنظيم هو ترتيب للوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة في نظام موحد موعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة، إن دراسة التنظيم في المؤسسة خدمائية ما، يمكن أن يصبح أكثر وضوحاً من خلال عرض هيكلها التنظيمي، ذلك أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم هندسي يرمز إلى شبكة تمثل طرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات اتخاذ القرار والاتصال بالمؤسسة واختيار الهيكل التنظيمي هو في حقيقة الأمر يسهل عملية تحليل الوظائف، ويتيح وصفها وتحديد مواصفاتها، إذا يرى "غوش" أن الهيكل التنظيمي يعمل على حل ثلاث مشاكل أساسية تواجه المؤسسة الخدمائية بشأن الوظيفة.

- مشكلة إختيار وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

- مشكلة تدريب الفرد للوظيفة

- مشكلة وضع قاعدة معيار لرفع الأجر المناسب للوظيفة.(عدلي رضا، عاطف العبد، 2002، ص.39)

5-3-3/ القيادة:

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم المدير، ويلقى موضوع القيادة الاهتمام الكبير من جانب الباحثين ورجال الإدارة ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على المؤسسة ونجاحها واستمرارها وزيادة

عائدات ، فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواء في القطاع الاقتصادي أو الخدماتي ، وأيضا في كل المجالات الإدارية ، لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادا في التأثير على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين وإستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع. فالقيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح ، وعلى الرغم من اشتراك معظم قادة المؤسسات في ممارسة كافة أنماط القيادة المعروفة إلا أن قيادة المؤسسات الخدماتية تتميز بما يلي - :القبول بثورة التغيير لأن تحقيق أهداف المؤسسة مرهون بمستوى رضا العميل عن الخدمة التي وعد بالحصول عليها وبتالي في حال عدم الاستجابة للتغيير تفشل المؤسسة.

#### 4-3-5 / الرقابة:

تكمن أهمية الرقابة والحاجة إليها بوصفها إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية ، فالمؤسسة بإعتبارها وحدة إجتماعية هادفة، تمارس مهمات وأدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب وغالبا ما تواجهها عند قيامها بذلك الانحرافات الايجابية و السلبية قياسا بالخطط التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها ، فقد يكون الانحراف الذي تفرزه عملية الرقابة مقصودا ( إيجابيا (أو غير مقصود) سلبيا (تبعاً لطبيعة المتغيرات التي تملي مثل هذه المواقف لذلك لا بد من وجود نظام رقابي فعال يقوم على أساس تمكين المؤسسة من تنفيذ خططها، وتبرز أهمية الرقابة بشكل كبير، في المؤسسات الخدماتية حيث أا تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها بما يؤدي بدوره إلى وجود أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعاليات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، فبقاء المشكلات التي لا يمكن تجاوزها بدون إتخاذ الإجراءات الكفيلة بشأنها يؤدي في الغالب إلى عرقلة إنسياب أداء فعاليات المؤسسة الخدماتية ، لذلك تسهم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المؤسسة لأنشطتها وتمكينها من الدخول في الميادين المختلفة. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص.291 )

## المحاضرة الثامنة: مفهوم الاتصال التنظيمي ونشأته

يتوقف نجاح المنظمة المهنية التعليمية كانت أو اجتماعية أو اقتصادية في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها، حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة، وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة و تساعد أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه .

وقد ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة بدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها .

كما ترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال، وهو يساعد العاملين على فهم أهداف العمل، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف. وللاتصال الإداري معوقات عديدة سنتعرف عليها بعد التطرق لمفهوم الاتصال الاداري و أنواعه للتعرف بعد ذلك على عوامل تحسينه ومواجهة هذه المعوقات من خلال المحاور التالية:

### 1/ مفهوم الاتصال

#### 1-1/ في اللغة:

إن مفهوم الاتصال مُشتق من كلمة Communis اللاتينية وتعني بالإنجليزية common أي مشترك أو اشتراك، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك، يتضمن شخصين أو أكثر، في المعلومات والأفكار والاتجاهات . كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس، داخل نسق اجتماعي مُعين مهما اختلف حجمه. ومن الناحية التاريخية، فإن المتبع لكلمة "اتصال" في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة Communique أي يتصل، وعبارة Communication أي اتصال. قد ظهرت - في اللغة الفرنسية - في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر.

والمعنى القاعدي للكلمة الأولى هو يشارك في ... أو participer، وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية communicare التي تعني وضع الشيء في المتناول العام mettre en commun أو الدخول في علاقة ما . Etre en relation وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء Transmettre أو توريثه أو إرساله، وبذلك تصبح القاطرات والسيارات ووسائل الإعلام المكتوبة ووسائل اتصال ؛ أي وسائل مرور من نقطة إلى نقطة. وخلال القرن الثامن عشر، ومع تطور وسائل النقل، أصبح

مصطلح communication شائعاً، وكان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية . أما في لغتنا العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" و الذي يحمل معنيين، الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة . إذن فالالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية مُعينة من تلك الصلة.

و أيضا هو كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية(أنظر القاموس المحيط أو لسان العرب كلمة " وصل")، أما قاموس اكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الاشارات). (فضيل دليو، 2003، ص.15)

ويعني الاتصال فنيا، حسب **RICARD INDY** ريكارد انداي، " عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها ، اثاره استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي" أي عملية مقصودة ، هادفة و ذات عناصر محددة. ( المرجع نفسه)

#### 2-1/ تعريف الاتصال اصطلاحا:

تعددت تعارف و آراء العلماء و الباحثين و المفكرين لمفهوم الاتصال، حيث يعرفه يومان بأنه: "تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و العواطف بين شخصين فأكثر" (هاني خلف الطراونة ، 2012، ص.133)

و يعرفه ويلي ورايس: "أنه انتقال الرموز ذات المعنى و تبادلها بين الأفراد"

في حين يعرف تشارلز كولي: "بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان".

من جهتهما فقد أشار أركانند و نيكول بوربو: "أنه على المستوى الانساني ، بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على انه نظام ديناميكي، و الذي بواسطته يستطيع الانسان تكوين علاقات مع انسان اخر بغية نقل و تبادل الأفكار و المعلومات و العواطف و الأحاسيس ، و ذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة ، عن طريق نظام من الرموز و الاشارات ، كالحركات و الايماءات أو الموسيقى و الرسم و غيرهم. أما **readfield** فيعرفه أنه "المجال المتسع لتبادل الحقائق و الآراء بين البشر"

و يعرفه برسلون و ستاينر بأنه " عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب، اما شفويا أو باستعمال الرموز و الصور و الاحصائيات بقصد الاقناع و التأثير على السلوك" و أيضا يعرفه روجرز و كينكايد بأنه "العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا الى فهم مشترك"

أما بيرلو فيرى "بأنه عبارة عن معان موجودة في الكلمات و الرموز و الاشارات ، و من ثم يصير الاتصال عبارة عن بث أفكار من فرد لآخر، من خلال استخدام هذه المعاني، و بالنتيجة يمكن اعتباره عملية تفرغ أفكار عن مصدر في دلو (كتاب، محاضرة، برامج) ثم يتم نقل هذا الدلو الى مستقبل حيث يتم تفرغ محتواه في رأسه".

و بالنسبة للمفكرين العرب فان محمود عودة يعرفه "بانه العملية الاجتماعية الأساسية ، طالما كانت المعاني و الأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة في جميع العمليات الاجتماعية الاخرى، و الأشكال الناتجة عن هذه العملية ، كالطرق الشعبية و السنن الاجتماعية..."

و بالنسبة لابراهيم مطاوع "أنه عملية يتم عن طريقها ايصال معلومات أو توجيهات ، من عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو اخر، بقصد احداث تغيير أو تعديل في الطريقة او المحتوى أو السلوك أو الاداء."

أما جيهان أحمد رشتي فتعرفه بأنه: " العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة ، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات و منبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع" (بودريوة فوزية ، 2007، ص.8)

و تعرفه موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه تفاعل اجتماعي قائم على مرور الرسائل بين الفاعلين الاجتماعيين ، و يشير الى نوع من المبادرة التي يتعين القيام بها و الى نمط من المتلقي و من المضمون و التأثير، ان هذا التفاعل الاجتماعي فيما بين الأشخاص مركز حول نمطين من عملية الاتصال اللفظي و غير اللفظي و عادة ما يكون الاتصال المنطوق مصحوبا بإشارات غير لفظية لابد من وضعها في الحسبان عند التفسير الكامل للرسالة".

كما يعرفه خضير شعبان في كتابه مصطلحات في الاعلام والاتصال بأنه: عملية نقل الرموز المواتية من أطراف مؤثرة ومتأثرة ، بقصد احداث تغيير في السلوك أو المواقف، ونجاح الاتصال أمر نسبي قد يتحقق جزئيا أو كليا على نحو يسهم فيه عاملان هما طبيعة الانسان ومدى ثقافته"

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تعتمد على نقل رسائل في شكل رموز ومعاني الى بناء المواقف والاتجاهات والتصورات المشتركة والمستقبل انطلاقا من تجاربهم ومكتسباتهم السابقة.

## 2/ مفهوم الاتصال التنظيمي:

### 2-1/ تعريف لرواد نظرية المنظمة:

يؤكد الباحثون على عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي، حيث يعرفه كل باحث وفقا لما يراه متلائما مع تكوينه و مرجعيته، بانه نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية و غير الرسمية " فلقد عرفه ديفلور: لجماعة كبيرة العدد نسبيا و مصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي الى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي"

كما عرف كاتز الاتصال التنظيمي بأنه "تدفق المعلومات وتبادلها ضمن نطاق التنظيم". (بلمولاي بدر الدين، 2014، ص.2)

أما زيلكو ودانس فيعرفانه بأنه: "نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الاعمال".

كما عرف بشير العلاق أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبق .

"هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون" (بشير العلاق، 2009، ب.ص)

و بالنسبة لثايير فهو يعني : " تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال والاتصال الداخلي لمنظمة الاعمال بطريقة أو بأخرى".

عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة". (شعبان فرج ، 2009، ص.5)

أما غرين بوم فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الاعمال، ويميز بين الاتصال الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية واهداف منظمة الاعمال من جهة ، وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة اخرى."

كما يعرفه مياج بأنه مجموعة من التقنيات التكنولوجية التي تستخدم في التسيير الاجتماعي للمؤسسة".

أما ابراهيم أبو عرقوب فيرى أن الاتصال التنظيمي " عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

ويعرفه أيضا بأنه الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، و يساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي. وعلى حد تعبير جيل اشوشرفان اتصال المؤسسة يهدف الى اعطاء المؤسسة الشرعية المجتمعية وادماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الانساني والخدمي (الاستجابة لحاجيات المواطنين، حماية الطبيعة، توفير مناصب شغل)

بالاضافة الى ذلك يقوم مسيرو المؤسسات الذين يؤمنون بالاتصال كعملية ناجحة بوضع نسق منسجم مع الاشارات والدلائل الرمزية (علامة مميزة، شعار تخطيطي وصورى، ماركة....) والتي تعطي للمؤسسة معنى خاص من خلال رمزيتها التي عادة ما تكون معبرة عن طبيعتها و اهدافها. أما منال طلعت محمود فتراه بانه: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط و التماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أن الاتصال اداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستخلص مميزات و ملامح لعملية الاتصال التنظيمي وهي:  
- أنه يؤثر في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية للمنظمة، و يتأثر بها أيضا من خلال تقديم بعض الخدمات الاقتصادية، أو من خلال نشر و تدعيم قيم اجتماعية

- بأنه دراسة و تطبيق مجموعة من الثوابت و الوسائل التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي أن ينظم عملية اتصال مع البيئة و محيطه هذا، و يمكن تحليل مفهوم الاتصال التنظيمي الى عناصر جزئية من خلال تعريف غولد هابر الذي يذكر فيه "أنه عملية انشاء الرسائل و تبادلها ضمن شبكة من العلاقات المتبادلة لمواجهة الشك و عدم اليقين في البيئة المحيطة.

## 2/ نشأة و تطور الاتصال التنظيمي

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين .

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته .

- كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926 .

- كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري .

- ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب). و هو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

- و تطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، و ارتبط بشكل مباشر بأنشطة و مهام العلاقات العامة بالمؤسسة.(خالد زعموم، 2010، ب.ص)

## المحاضرة التاسعة: المداخل النظرية في الاتصال التنظيمي

### 1/ المدرسة الكلاسيكية

ترجع جذورها إلى بدايات القرن العشرين واستمرت تحظى بالقبول والاهتمام حتى أواخر الثلاثينيات من نفس القرن. وقد تطورت في جو يتسم بظهور وتبلور الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة. حيث اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي.

- نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.

- اعتبرت الأعمال على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.

- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

- تم إغفال الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية.

وتضم هذه المدرسة اتجاهين رئيسيين هما: الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية (بلمولاي بدر الدين، مرجع سابق، ص.6)

### 1-1/ لإدارة العلمية:

ومن أهم روادها فريدريك تايلور وزملائه فرانك وليليان جلبرت، جانت، اميرسون، فايول ...

ترى الإدارة العلمية أن الاتصال وجد لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسمية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها بهدف القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.

وتعد أطروحات فريدريك تايلور (1919) ذات أثر كبير في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات إضافة إلى إنجازات الأفراد بما تقدمه من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

أما فايول فإنه يرى أن "أسس الإدارة تتضمن: تقسيم العمل- السلطة- والمسؤولية- الطاعة- أحادية التوجيه- أحادية القيادة- أسبقية مصالح التنظيم على الأفراد. ( المرجع نفسه، ص.6)

ويعد هنري فايول أول من جاء بمصطلح (الجسر أو المعبر) لعوائق الاتصال بين الأطراف داخل التنظيم، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، حيث أن الاتصال يأخذ بإجراءات مستندية أو مكتوبة طويلة ومعقدة، وهو ما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر، وهو يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت ومن سلبيات الإدارة العلمية على عملية الاتصالات نذكر مايلي:

- اغفال الجانب الإنساني من حيث النظرة للعامل.

- اغفال العوامل النفسية والاجتماعية للعامل.

- اغفال جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم. ( المرجع نفسه، ص.7)

## 1-2/ المدرسة البيروقراطية:

قدم نموذجها الألماني ماكس فيبر، والتي تعني حكم المكاتب حسب التعبير الحرفي لها، وحسب مفهوم البيروقراطية، فإن أعمال المنظمات تعتمد على التخصيص السليم، والتسلسل الرئاسي للسلطات، ووجود الأنظمة واللوائح المنظمة للعملية الإدارية، وعليه فإن ماكس فيبر زعم أنها الطريقة المثلى والأسلوب الإداري المتفوق على أي نظم إدارية أخرى، ذلك لأن البيروقراطية تؤدي إلى الانضباط والتهديب وإلى الدقة المحكمة في أداء العمل وإلى الاعتماد والثقة، كذلك تؤدي إلى الثبات والاستقرار. ( المرجع نفسه، ص.8) ومع هذا الزعم فإن للبيروقراطية تأثير سلبي على المحيط الوظيفي بشكل عام وعلى عملية الاتصالات بشكل خاص، حيث نجد أن:

-معظم الاتصالات تبدأ من المستويات العليا وتركز على الأنظمة والقواعد والأوامر مما يجعل عملية الاتصالات صعبة.

-محدودية تبادل الأفكار والآراء لعدم وجود اتصالات بين الأفراد في نفس المستوى.

-تجاهل سلوكيات الأفراد من دوافع ورغبات واحتياجات تطويرية.

-تجاهل وجود اتصالات غير رسمية مما قد تسببه هذه الاتصالات من مشاكل إدارية غير مرغوب فيها.

-عملية الاتصال بطيئة ومشوهة لكبر حجم الهرم الوظيفي والبيروقراطية المطبقة.

-انعدام استخدام الاتصالات الشفوية، وعدم ضمان تطبيق التعليمات والأوامر.

-عملية الاتصالات تأخذ طابع غير شخصي مما يؤدي إلى مشاكل بين الموظفين.

ويعاب على هذه النظرية أنها تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط. وفي الأخير يمكننا أن نقول أن مساهمة النظرية الكلاسيكية في الاتصالات محدودة إذ اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال وتدفق الاتصال ومعوقاته وأساليبه.

### 3-1/ المدرسة السلوكية:

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة اياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه. والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة. فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجارها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم. كما أثبتت أن المقابلات الشخصية بين القائد ومروسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، (المرجع نفسه، ص.9) ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب هوثورن في الثلاثينيات، ففي حركة العلاقات الإنسانية، وخاصة عندما احتوت النظرية الاجتماعية الاهتمام تحول إلى الأشياء غير الرسمية وقليلًا بالأشياء الرسمية، وفيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه والتلميحات والقبول، وعمّا إذا كانت الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، وبحيث لاحظ روجرز أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية الاتصال بأنه عملية تبادل للمعاني ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي للمستقبل والمرسل

على السوء، فالمستقبل كما هو المرسل يتكون من خليط معقد من الأمانى والتوقعات والأسس والقيم والمشاكل والكلمات المراد تبادلها تعطي رموز معينة، ولكي يتم الاتصال بالفرد يجب أن يقوم بإعطاء صورة عقلية للشيء وإعطائه اسما وتطوير شعور نحوه، والشخص الآخر على الجهة المقابلة يجب أن ينتبه إلى ذلك الاسم أو الفكرة ويجب أن يشعر بها إذا أرد للاتصال أن يكون فعالا، فالاتصال هو وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لإقناعهم بأدميتهم، وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه. وهذا ما أكدته "ماري باركر فوليت" على ضرورة وجود التنسيق في التنظيم، وقد أشارت فوليت إلى أربعة جوانب مهمة في مجال التنسيق هي:

- إن أفضل تنسيق يتم عن طريق الاتصال المباشر بين الأفراد.
- لا بد أن تكون عملية التنسيق عملية مستمرة.
- التنسيق مهم في المراحل الأولى للمجهود البشري.
- لا بد أن يغطي التنسيق جميع العلاقات المتبادلة، ولكل جوانب الموقف.

### 4/ مدرسة النظام الاجتماعي

كثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني، نظرا لأن المدرستين نتجتا من تطور الفكر الإداري القائم على أساس علوم السلوك ويمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل.

والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون، والكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي، وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

ويعتبر ليشستر برنارد وهنري سيمون من المديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة. ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون، تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين.

وإن تعريف برنارد لمضمون التنظيم الرسمي يقوم على أساس أنه نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعاً تحت أنماط توجيهية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، لأنه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

#### 5/ مدرسة النظم

إن المنظمة وفقاً لهذا المدخل عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، ومن رواد هذا الاتجاه كاتزوكان وويك، وترى نظرية النظم:

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.
- أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى.
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزائه وأفراده.
- أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال.

ومن أهم المداخل في هذا الاتجاه، نجد المدخل الظرفي، الذي يفترض عدم وجود قانون ثابت يحكم كل المنظمات، فلا توجد طريقة واحدة في تنظيم المنظمة أو في إدارتها. حيث أن الفرصة الأساسية

لهذا المدخل هي وجوب وجود حالة الانسجام بين المنظمة وبيئتها، من أجل تحقيق النجاح للمنظمة. وهي بذلك تؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال. ومن هنا فإن العامل الأساسي لإنجاح أي منظمة هو مدى استطاعتها على التكيف مع بيئتها، ومدى مرونة التصميم الداخلي، والمستوى الهيكلي لها. وإزاء ذلك لابد لإدارة المنظمة من أن تفكر بمدى إمكانية تطوير أساليبها الرقابية والإشرافية والتغذية العكسية لتحديد متطلبات البيئة والإحساس بتغييراتها من أجل التكيف معها عند الضرورة.

فقد لوحظ أن للبيئة الخارجية تأثيراً على تغيير النمط الهيكلي للمنظمة، حيث وجد "برتروستولكر" أن هناك نمطين من الهياكل التنظيمية هما:

- الهيكل الميكانيكي أو الآلي

- الهيكل العضوي

فحسب نوع البيئة يكون اختيار الهيكل التنظيمي، والتنظيم الآلي للمنظمة يكون في البيئة المستقرة، والتنظيم العضوي يكون في البيئة الديناميكية.

### 6/ المدرسة الموقفية

تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقاً عديدة لذلك، ويسند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، حيث أن كل منظمة تحتاج أن تراعي المناخ الذي تعمل فيه، وتحتاج المنظمة الواحدة إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية طبقاً لطبيعة عناصر إدارتها البشرية المختلفة، ويمكن الوصول إلى مناخ مفضل عن طريق استخدام اتصالات جيدة، ولا يتم ذلك إلا إذا سادت المنظمة روح التفاهم والتعامل الأخلاقي ونمو الاتصال مع الآخرين، ووجود اتصالات جيدة يمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعامل من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي تلائم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها

المنظمة, وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتمادا كبيرا على وجود مناخ مريح وجيد بين جميع الإدارات في التنظيم الإداري.

## 7/ نظرية المعلومات:

قدمت نظرية المعلومات بعض الإسهامات في نظرية الاتصالات حيث ترى أن الاتصالات عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها. وهناك بعض المحاولات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصالات وأهم هذه المحاولات مايلي:

### - نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية

يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة وهو ذلك النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر، حيث يقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات، ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب

### - نموذج بيرلو لعملية الاتصال

وهو النموذج الذي وضعه ديفيد بيرلو الذي اهتم بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة، والذي يبين أن هناك مصدرا لعملية الاتصال، وهذا المصدر لديه أفكار يريد أن يعبر عنها، ويأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والحواسية للفرد، ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة، ويتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسل والمرسلة وتفسيرها، ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والحواسية، حيث أن الحواس تنقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول.

## المحاضرة العاشرة: أهمية ووظائف الاتصال التنظيمي

### 1/ الأهمية:

الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو لا لفظي (غير لفظي)، ويعرف أغلب الباحثين الاتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) وذلك بنية تغيير سلوكه فالالاتصال التنظيمي أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات (روجر ورو جرز 1976)

يلح كثير من الباحثين مثل "فراس" و"مونج" و"راسل" 1977 بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى، وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيره للسلوك البشري داخل المنظمات وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولوا موضوع الاتصال وخصه الاتصال اللارسي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوماً مستقلاً عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسه الأنساق المفتوحة أولت للاتصال الرسي ولا رسي أهمية كبيرة وذلك على مستوى مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات، وانطلاقاً من تناول وظائفه فإن "كاتز" و"كاهن" 1978 باعتبارهم من أشهر الباحثين في إطار مدرسه الأنساق المفتوحة على عدم اعتبار الاتصال عملية تبين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق وعلاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال متغير قد يتخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما أنه قد يكون هو نفسه متغيراً تابعاً يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك تأثيره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوه السائدة في المنظمة.

ويرى باحثون آخرون مثل "كولد هير" و"بورتز" و"بيتس" و"ليزنيك" 1978 بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية إلى

جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة، وفيما يلي تفصيل أكثر من الوظائف التي يمكن أن يسهم فيها الاتصال التنظيمي وذلك من خلال منظور مدرسه الإنسان المفتوحة بصفة خاصة.

ولا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه :

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- حركية الجماعة والدافعية.
- التغيير التنظيمي. (ناصر قاسمي ، 2011 ، ص.15)
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.
- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.
- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة. ( خالد زعموم، مرجع سابق)

## 2/ وظائف الاتصال التنظيمي

يقصد الباحثون الأمريكيون مثل فراس ومونج وراسل 1977 بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة.

ولا يخفى بأن وظائف الاتصال ترتبط أساساً بمحتوى الاتصال، ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية (حسب الهيكل التنظيمي أو النظام الإداري) مما يبرر القول بأن للاتصال -وفق ذلك- عدة وظائف يمكن تلخيصها في الميادين الثلاثة التالية:

1-2/ الإنتاج: لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وابداء الاعجاب أو الاعلان عن مكافأة أداء جيد وارسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "ها وثون" مدى تأثير الاتصال اللارسي الذي ينتج عن التنظيم اللارسي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال الاللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوك اجتماعي معين الرضا والاستئجار والاعجاب والاحتقار والرجولة والوضاعة وأنه لن الأهمية بمكان الإشارة الى ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الاتصال والأداء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى.

2-2/ الإبداع: المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة.

تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير والتغيير التنظيمي، في الروتين والنمطية والتقنين- باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل- تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بدل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن افتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة.

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة. (الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، 2006، ص.57)

يرتبط بالإبداع بُعدان هاما يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول، وبطبيعة الحال، فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة إقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة تهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل في ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.

2-3/ الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية:

أ- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ب- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث على مستوى أفقي وعمودي.

ج- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة وباختصار، فإن الانتاج والابداع والصيانة وظائف ثلاث يسهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها الى جانب تأثير اجهزه اخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال، وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات والافراد، ومهما يكن، فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال: ذلك إذا كان المفهوم الأول يتعلق -كما يبدو من الشرح اعلاه- بمضمون الاتصال فإن المفهوم الثاني يرتبط بالمساواة والاشكال والمستويات التي يتحرك فيها الاتصال وذلك ما يكون شبكات وقنوات الاتصال.

2-4/ وظيفة التبليغ: بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، يمكن تبليغ : تقارير- تنفيذ - شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة .

2-5/ وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات .

كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، مما يجعل الإقناع والاقتران أوسع لترك انطباع أحسن. (طبيش ميلود، 2010، ص.61)

## المحاضرة الحادية عشر: أنواع الاتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات هي التي تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فرد في المنظمة، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود الأدوار التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل، كما يرى "رو جوزر" 1976 فإنه من الممكن فهم الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية وتفويض السلطة وطريقة اتخاذ القرارات ذلك لأن هذه الأبعاد هي التي تحدد السلوك التنظيمي وتقيده وتوجهه نحو تحقيق أهداف معينة لا يتعداها.

ولا يخفى بأن هذه العملية هي التي تميز السلوك التنظيمي عن باقي أنواع السلوك التي تحدث خارج الإطار التنظيمي.

ونتيجة للتفاعل الحديث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية فان وجود هيكل للاتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة، ويرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماط وأشكال رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وافقيا وذلك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر في نفس المستوى أو الدرجة، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال اللارسمي- الذي سنتعرض له فيما بعد بشيء من التفصيل- بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في المنظمات الرسمية نفسها.

### 1/ الاتصال من أعلى إلى أسفل:

يتم اتصال رؤساء والمسؤولين بمرؤوسهم بصفه رسميه من أعلى إلى أسفل وذلك حسب السلم الإداري، يلخص "كارتز" و"كاهن" 1978 أنواع هذا الاتصال كما يلي:

أ- الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل.

ب- المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.

ت- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.

ث- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

ج- المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف أساسا الى اعطاء طابع عقائدي للأهداف التي

سطرته المنظمة

يبدو من هذا العرض الموجز لأنواع الاتصال العمودي "من أعلى الى أسفل" الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الاتصال في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة وفي بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو ناقصة اذا نظر اليها نظرة جزئية وفي تعزيز السلوك الايجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال وفي وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقوية الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي وتفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب، وفي توضيح الأبعاد العقائديه لأداء عمل ما يكون دافعا قويا لإنجاز العمل وإتقانه وذلك كاعتبار الشغل عبادة وأداء المهام الخطيرة التي تعود على الجماعة بالفائدة تضحية وجهادا.

من الواضح أن الاهتمام بكل أنواع الاتصال المذكور وعدم الاقتصار على النوع الأول يؤدي إلى تكوين طباع جيد عند المرؤوسين الذين يمكنهم أن يلاحظوا بأن الرؤساء والمشرفين لا يقتصرون على إصدار التعليمات والأوامر بل يعملون على تقديم المعلومات الكافية المرتبطة بالأداء وتصحيح الأخطاء بتقديم المعلومات التي تنمي الدوافع الداخلية وتحقق الرضا في العمل.

## 2/ الاتصال من أسفل إلى أعلى:

إذا كان الاتصال من أعلى الى أسفل يقتصر في اغلب المؤسسات الاقتصادية وغيرها على إعطاء الأوامر والتعليمات فان الاتصال من أسفله الى أعلى يكاد يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوى والتقارير العامة او الطلبات، ومما يؤكد بهذا الصدد هو ان الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

فلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال العمودي من أسفل الى اعلى قليلا وصعبا والاتصال من اعلى الى أسفل كثيرا ومقتصرا على اصدار الاوامر ويمكن تلخيص أنماط الاتصال العمودي، من أسفل الى اعلى فيما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- رفع الشكاوى ( ياسين محجر والهاشمي لوكايا، 2012، ص.5).
- تقديم تقارير ايجابية او سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- الاجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

وبالرغم من الحاجة القصوى إلى إجراء بحوث ميدانية حول تأثير وسائل وأنواع الاتصال العمودي في العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل أن بعض الدراسات الميدانية السابقة كالتى أجراها مختار حمزة (19) قد بينت بأن احسن وسيلة للاتصال بالمرؤوسين تكون في الدرجة الأولى بواسطة الاجتماعات العامة اولا وبالتقارير ثانيا وبالمقابلات الفردية ثالثا في حين وجد بأن شح سياسة المؤسسة يكون احسن باتباع مجموع الأوامر الادارية اولا وعقد الاجتماعات ثانيا، في حين يمثل أسلوب الاجتماعات العامة اولا والنشرات ثانيا احسن عند تحديد مسؤوليات المرؤوسين، ومهما يكن، فإنه لا يمكن تعميم هذه النتائج على جميع المنظمات ذلك لأن المؤسسات الصناعية في الجزائر مثلا تتكون من أغلبية عمال اميين لا يمكن ان تشرح لهم سياسة المؤسسة باعتماد مجموع الأوامر الإدارية في الدرجة الأولى بل قد تمثل الاجتماعات العامة احسن وسيلة لذلك. وباختصار، فإن الأسلوب الفعال في تبليغ المعلومات من الرؤساء والمرؤوسين تتحكم فيه عدة عوامل ترتبط بالجو النفسي العام في المنظمة اولا بمضمون الاتصال ثانيا وبالمستوى التعليمي والثقافي للمستخدمين والعمال ثالثا، أما أحسن أساليب الاتصال العكسي "من أسفل الى اعلى" فقد وجد مختار حمزة لأن أحسن السبل تتمثل في الاعتماد على المقابلات الفردية اولا ثم التقارير ثانيا ثم الاجتماعات العامة ثالثا اما كاتب هذه السطور فقد وجد في بحث ميداني أجري في احدى المؤسسات الصناعية بالجزائر في سنة 1982 أحسن السبل للاتصال العكسي هي المقابلات الفردية اولا والاجتماعات العامة ثانيا

والمراسلات الكتابية ثالثاً، أن نتيجة هذا البحث الميداني تبدو منطقية خاصة اذا علمنا بان عينه هذا البحث كانت تتألف في مجموعها من عمال اميين الذين يفضلون الاتصال الشريف هذه الكتابي.

وعلى كل فإن هذا الموضوع في حاجة إلى كثير من البحوث الميدانية التي ينبغي أن تراعى بدقة شروط القياس النفسي إلى جانب مراعاة الجانب العقائد للمنظمة ومجموع الشروط والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في نوعي ومضمون الاتصال كالسلطة التنظيمية والمستوى التعليمي والاتجاهات السائدة عند مختلف الفئات من العمال والموظفين.

### 3/ الاتصال الأفقي:

يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الاقسام الإدارية وغيرها تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة وإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل يلجئون الى هذا الاسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي الى احتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدر من مصادر القوة والسلطة، وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي الى نشوء علاقات صداقة قوية تمتد إلى خارج المنظمة.

يرى هنري فايول " ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين وهما:

1- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل اعطاء اي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية ريع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

2- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

قد يكون مهما جدا ان تجرى بحوث ميدانية لتوضيح العلاقات بين الاتصال العمودي والاتصال الأفقي ومعرفة مدى تأثير نوع السلطة التنظيمية مثلا في أنواع وحجم الاتصال الأفقي وذلك لتجليه عدة مواضيع مرتبطة بديناميات الجماعة وتوضيح دور الاتصال اللارسمي في ذلك.

#### 4/ الاتصال الغير رسمي

من الملاحظ يوميا في انتشار الاخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور تتعلق بالأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الاخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي او رقابه بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقيا دون حاجز مادي أو معنوي، وإذا كان الاتصال اللا رسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة والمعلومات المشوهة ما يترك آثار سلبية على العلاقات الإنسانية في المنظمة فإنه أيضا ذو خصائص ومميزات يلخصها "كاتز" و"كاهن" 1978 فيما يلي:

- الاتصال اللا رسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي الى اشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات تصفيتها فان الاتصال اللا رسمي يقدم معلومات اوفر وأكثر تفصيلا.

- يمتاز الاتصال اللا رسمي عن الاتصال الرسمي بسرعه وسهوله الانتشار، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

ومهما يكن، فإن هذه المميزات لا يمكن أن تغطي نقائص الاتصال اللا رسمي المتمثلة بالخصوص في انخفاض الروح المعنوية واضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية في الدرجة الأولى بسبب شائعات مثلا وللاستفادة من مزايا وإيجابيات الاتصال اللا رسمي فإنه ينبغي للإدارة الاستعانة بالمختصين في سيكولوجيين بدراسة قنوات الاتصال اللا رسمي المرتبط بالتنظيم اللا رسمي الذي ينشأ موازيا - في اغلب الاحيان- للتنظيم الرسمي وذلك كان نتيجة للتفاعل بين مختلف الأفراد وجماعات العمل اللا رسمية.

وبالإضافة إلى دراسة هذه القنوات فإنه ينبغي للباحث القيام بما يلي:

- وضع خريطة نفسية-اجتماعية للتنظيم اللا رسمي بالمنظمة بالاعتماد على مقاييس الاتجاهات الحديثة أو على طريقه القياس الاجتماعي لمورينو واتباعه وذلك لمعرفة القادة اللا رسميين الذين يلعبون دورا كبيرا في عملية الاتصال اللا رسمي.

- تتبع وتحليل محتوى الاتصال الا رسمي والاستفادة من جوانبه الإيجابية والاسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الإشاعات.

- توفير الاعلام الكافي والمشبع لحاجة المستخدمين ذلك لأن الحاجة إلى الإعلام أصبحت حاجة أساسية للعمال وغيرهم وعدم اشباع هذه الحاجة يؤدي إلى الشعور بالإحباط.
- دراسة وإيجاد الحلول لمختلف الأسباب التي تعوق عملية الاتصال الرسمي سواء كانت هذه العوائق مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي السائد أو بالاتجاهات والانفعالات المتكونة لدى مختلف الأطراف. ولاستجلاء ايجابيات وسلبيات الاتصال اللارسمي ينبغي وضع عدة أسئلة وفرضيات حول العلاقة بين الاتصال الرسمي والاتصال اللارسمي وهل هذه العلاقة تكاملية كما يفترض ذلك بعض الباحثين مثل كاتزوكاهن 1978 ودافيس 1953 وكاتب هذه السطور، وفي أي ظروف وتحت أي شروط عقائدية وتنظيمية يكون التكامل؟ وفي أي ظروف يحدث التناقض والصراع بين النمطين؟ ان هذه الافتراضات والتساؤلات تقضي بنا الى تأكيد ضرورة دراسة الاتصال التنظيمي كمفهوم مستقل عن بقية المفاهيم في إطار تصورات نظرية معينة يقوم الباحث في إطارها بتحديد إجرائي لمفاهيمه المستعملة دون إهمال مختلف المتغيرات والعوامل التي يمكن أن تؤثر في ذلك التحديد الاجرائي.

## المحاضرة الثانية عشر: معوقات الاتصال التنظيمي

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الامام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي :

### 1/ المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري مايلي :

1-1/ صعوبات اللغة: قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه

2-1/ البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنترانت وهواتف وغيرها.

3-1/ تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والاضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال .

4-1/ الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر،

الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها .

5-1/ الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل: يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

6-1/ المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضیعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.

وهذا ما يراه أيضا "عادل محمد زايد" حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في اجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الانتاجية فهذا يعتبر عاملا إيجابيا من وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شئ سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له.

## 2/ المعوقات التنظيمية:

يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

ويؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت

بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية . ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

### 3/ المعوقات البيئية:

ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون .

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقلة للاتصالات والتوثيق.

هذا ويمكن تلخيص معوقات الاتصال الإداري في المخطط التالي :



## المحاضرة الثالثة عشر: عوامل تحسين الاتصال التنظيمي

من خصائص الاتصال التنظيمي الكفؤ والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة وهي :

ويحدد كل من "هادي نهر" و"أحمد محمود الخطيب" شروط نجاح الاتصال في توفر كل عناصره الأساسية للاتصال مركزين على شكل وطريقة ارسال الرسالة إلى الطرف المرسل بحيث يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

- تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط.
- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها .
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه.
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا لذلك من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة .

ويضيف "بشير العلق" قائمة استرشادية لتحسين فعالية الاتصال الاداري وهي:

- 1- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تنسجم مع الهدف من الاتصال وتكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.
- 2- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة .
- 3- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل.
- 4- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولابد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة.

5- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.

6- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رصينة.

الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت إمرتهم. (شريط الشريف محمد، 2009....)

يركز "بشير العلاق" على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صميم الاتصال ، وبقدر قوتها بقدر قوة التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها.

حيث لا بد أن تتوفر جملة من الشروط في كل عنصر من عناصر الاتصال حتى يكون فعالا ويحقق الهدف منه وذلك كمايلي :



## الخاتمة

لا ندعي أننا أحطنا بكل جوانب الموضوع، بل نقول أننا اجتهدنا في التطرق إلى النقاط المدرجة في المقرر السنوي لطلبة السنة الثالثة علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة في مقياس نظريات التنظيم، خاصة ما تعلق بمفهوم التنظيم وأنواعه وكذا أهميته وأهم النظريات والمدارس الفكرية التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى تحديد وسائل تحسين الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

لابد من الإشارة إلى أن النقائص الممكن ظهورها في هذا العمل يتحملها الباحث، وسأكون ممتنا لكل من أطلع على المطبوعة ويوافينا بالاقتراحات والانتقادات.

الدكتور: الحسين لرقط