

العلاقة بين عوامل الهيكلية الاستراتيجية والاتصالات التنظيمية  
دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاتصالات والبريد

**The Relationship between Strategic Structural  
Factors and Organizational Communications**  
Applied study in Public Company for Communications  
and Post

الاستاذ المساعد الدكتور سرمد حمزة الشمري  
كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية



## الملخص

تسعى المنظمات نحو امتلاك المعارف الحديثة بشأن اليات عمل النماذج الجديدة التشكيل لعوامل الهيكلية الاستراتيجية التي توجه باتحادها وتفاعلها مع النشاطات والعلاقات الداخلية في كل منظمة ، وعلى وفق ذلك جرى وضع هدف للبحث يتمثل في كشف مدى تأثير عوامل الهيكلية الاستراتيجية في نشاطات الاتصالات التنظيمية وعملياتها التي يزداد تعويل المديرين عليها بمرور الزمن ، وقد جرى اختيار مجتمع البحث الشركة العامة للاتصالات والبريد لرغبتها في تعزيز الطرائق الجديدة في العمل والتفكير كما جرى اختيار عينة البحث المديرين في تلك الشركة لرغبتهم في امتلاك الحكمة الادارية التي تحتاجها منظمات القرن الواحد والعشرين ، ويتناول البحث قياس العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما الاتصالات التنظيمية وعوامل الهيكلية الاستراتيجية التي جرى تقسيمها الى ثلاثة متغيرات رئيسية هي تعقيد المهمة ومركزية القرار ورسمية الانجاز ، ويعتمد البحث اسلوب الاستبيان الميداني في جمع البيانات التي يحتاجها جانبه العملي وجرى الاستعانة بمعامل الارتباط البسيط كوسيلة احصائية لغرض كشف نوع التفاعلات الحاصلة في العلاقات بين متغيرات البحث ، وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات ابرزها ان افضل وسيلة لتحقيق التناغم بين عوامل الهيكلية الاستراتيجية هي عمليات الاتصالات التنظيمية ونشاطاتها التي يجريها الافراد (مديرين ومرووسين) في المنظمات والتي تضمن نقل وايصال الاوامر والتعليمات واستلام التغذية العكسية.

**الكلمات المفتاحية:** عوامل الهيكلية الاستراتيجية، الاتصالات التنظيمية، تعقيد المهمة، مركزية القرار، رسمية الانجاز.

## Abstract

Organizations seeking to possess modern knowledge about the mechanics of the new models forming factors strategic restructuring that went in combination and interaction together activities and internal relations in each organization, and accordingly has been a target of the search is to reveal the extent of the impact of strategic restructuring in organizational communications and operations by increasing reliance activities factors managers them over time, has been chosen the research community the General Company for Post and Telecommunications of its desire to promote new ways of working and thinking also was selected sample of managers in the company's desire to own administrative wisdom that you need twenty-first century organizations. The paper deals with measurement of the relationship between two variables two main organizational communications and factors strategic restructuring , which has been divided into three main variables are the complexity of the task and the centrality of the decision and a formal achievement , and supports research style field survey data needed by his practical collection was the use by a factor of simple correlation means statistically for the purpose of detecting the type of reactions taking place in the relationship between research variables. The research found the group notably the conclusions that the best way to achieve harmony between the strategic

restructuring factors are organizational communications and activities conducted by individuals operations (managers and subordinates) in organizations which ensures the delivery of orders, instructions and receiving feedback transfer.

**Key Words:** Strategic Structural Factors, Organizational Communication, Task Complexity, Decision Centralization, Achievement Formalization.

## المقدمة

"دقة المعلومات وجودتها مفتاح التميز بالأداء والتفوق على المنافسين" لعل هذه المقولة الشهيرة لعلامة الادارة الاستراتيجية ميشيل بورتر هي دليل على اهمية الاتصالات التنظيمية ونشاطاتها والتي ينبغي ان يسعى كل مدير في المنظمات الى ضبطها ورفع مستويات كفاءتها وان ذلك الامر يمكن ان يتحقق عن طريق دراسة المؤثرات الرئيسة فيها وتحديدها ، ويجري في هذا البحث تناول ابرز المؤثرات في الاتصالات التنظيمية وعملياتها ونشاطاتها (متغير رئيس) وهي مجموعة عوامل الهيكلية الاستراتيجية (متغير رئيس) التي تشكل البيئة الداخلية للعمل في المنظمة والتي تتمثل بدرجات كل من تعقيد المهمة ومركزية القرار ورسمية الانجاز ، اذ يمثل تعقيد المهمة (متغير فرعي) درجة احتياج المهام المطلوب انجازها لتشكيلة متنوعة من المهارات والمعارف وتمثل مركزية القرار (متغير فرعي) درجة حصر سلطات اتخاذ القرار وتحديدها في مستويات تنظيمية معينة وتمثل رسمية الانجاز (متغير فرعي) درجة توثيق قواعد واجراءات تنفيذ الاعمال وكتابتها. ويحاول البحث كشف طبيعة العلاقة ونوعها بين المتغيرات المذكورة وعلى وفق ذلك جرى تقسيم هذا البحث الى اربعة اجزاء رئيسة ، اذ يتناول المبحث الاول وعنوانه الجانب المنهجي للبحث جزأين هما المنهجية التي يسير البحث في ضوءها وبضعة دراسات سابقة في المجال المبحوث ، ويتناول المبحث الثاني وعنوانه الجانب النظري للبحث جزأين هما عوامل الهيكلية الاستراتيجية والاتصالات التنظيمية اذ يجري تنظير ما ورد في الادبيات الادارية والبحوث عنهما بشكل موجز ، ويتناول المبحث الثالث وعنوانه الجانب العملي للبحث ثلاثة اجزاء اولها نبذة تعريفية عن المنظمة المبحوثة وهي الشركة العامة للاتصالات والبريد العراقية وثانيها عرض نتائج الاستبيان وثالثها تحليل النتائج وكشف العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، اما المبحث الرابع وعنوانه الجانب الاستنتاجي للبحث فيتناول جزأين هما الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

**المبحث الاول: منهجية البحث****اولا: مشكلة البحث**

تكمن مشكلة البحث في تعدد عوامل الهيكلية الاستراتيجية واختلاف الاهمية النسبية لتلك العوامل في المنظمات التي تتفاوت درجات اعمالها بشأن كل من تعقيد المهمة ومركزية القرار ورسمية الانجاز وان ذلك التفاوت ينتج عنه اثار واضحة في المتغيرات التنظيمية لتلك الاعمال ، ولعل ابرز ما تحاول الادارات العليا ان تسيطر عليه وتضمن تحققه بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية هو الاتصال التنظيمي الذي يضمن للإدارات تسليم المعلومات التي تحتاجها اجزاء المنظمة جميعا لأداء عملياتها بالشكل الصحيح ، وان هذه العملية تتأثر بعوامل الهيكلية الاستراتيجية لأنها محدد واضح لكل المتغيرات التنظيمية ومنها الاتصالات. وهكذا فان المشكلة التي تواجه هذا البحث تتجلى في صعوبة الاجابة عن التساؤل الذي مفاده اي من عوامل الهيكلية الاستراتيجية يحظى بدرجة نفوذ أكبر وارتباط واضح مع الاتصالات التنظيمية؟ اذ يرى (Flip and Chen,2010,P:27) ان عامل تعقيد المهمة هو الاكثر نفوذا بينما يرى (Khan,2013,P:4) بان عامل مركزية القرار هو الاكثر نفوذا في حين يرى (John and Brian,2010,P:340) بان عامل رسمية الانجاز هو الاكثر نفوذا بين عوامل الهيكلية الاستراتيجية الثلاثة.

**ثانيا: هدف البحث**

يحاول البحث ان يحل المشكلة المعرفية التي تواجهه لذا فقد جرى وضع هدف رئيس واحد يتمثل في ضبط الاتصالات التنظيمية بعملياتها ونشاطاتها عن طريق تشكيلة او توليفة عوامل الهيكلية الاستراتيجية، وان هذا الهدف يمكن تحقيقه عن طريق اثبات وجود علاقة ارتباط بين الاتصالات التنظيمية وعوامل الهيكلية الاستراتيجية المتمثلة بتعقيد المهمة ومركزية القرار ورسمية الانجاز ، ثم بيان طبيعة تلك العلاقة ودرجة قوتها .

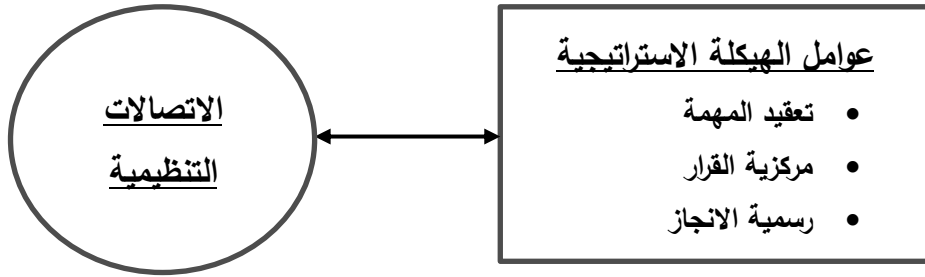
**ثالثا: اهمية البحث**

تعد الاتصالات شريان الحياة في المنظمات المعاصرة اذ تضمن توزيع المعلومات التي يحتاجها الافراد في الاجزاء كافة داخل المنظمة الواحدة فتلك المعلومات تعد مدخلات ضرورية في انجاز المديرين والمرووسين لمهامهم وتحقيق اهداف منظماتهم لذا تتطرق اهمية البحث من تناوله لموضوع ينال اهتمام الادارات العليا وتأكيدا المستمر وهو تعزيز وضبط الاتصالات التنظيمية ونشاطاتها ومعرفة ما يؤثر فيها من ثوابت ومتغيرات، اذ تحاول تلك الادارات ان تسيطر على نوعية المعلومات التي تنتقل بين اجزاء المنظمة وتحاول ان تؤدي اعمالها بمستوى اعلى من الكفاءة والفاعلية.

ان اهمية البحث يمكن ان تدرك بشكل اوضح في حالة تحقيق هدف البحث الذي يوفر للإدارات ان تضبط الاتصالات عن طريق الاساليب الادارية المتبعة في المنظمة وأبرزها عوامل الهيكلية الاستراتيجية (تعقيد المهمة ومركزية القرار ورسمية الانجاز) اذ تخضع هذه الاساليب لإرادة الادارة العليا وتستطيع ان تتحكم بدرجة كل منها وتستخدمها كوسيلة لنشر المعلومات المرغوبة وتغيير اشكالها ومساراتها وتحقيق النوع المطلوب من الاتصالات التنظيمية.

**رابعا: المخطط الاجرائي للبحث**

يمكن توضيح أبرز المتغيرات الرئيسة والفرعية التي يجري تناولها في البحث كما في الشكل (1) اذ يبين الشكل ان المتغير الرئيس الاول هو عوامل الهيكلية الاستراتيجية والذي يتألف من ثلاثة متغيرات فرعية هي تعقيد المهمة ومركزية القرار ورسمية الانجاز كما يبين الشكل نفسه ان المتغير الرئيس الثاني هو الاتصالات التنظيمية، وان السهم ذا الاتجاهين في داخل الشكل يرمز الى افتراض وجود علاقة ارتباط بين المتغير الاول والمتغير الثاني.



شكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

## خامسا: فرضيات البحث

- ينتهج البحث اسلوب الدراسة التطبيقية الذي يتضمن صياغة فرضيات واختبار صحتها في التطبيق وتم وضع فرضية رئيسة واحدة للبحث هي (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الرئيس الأول عوامل الهيكلة الاستراتيجية والمتغير الرئيس الثاني الاتصالات التنظيمية)، ومنها يمكن ان تشتق الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الفرعي الأول تعقيد المهمة والمتغير الرئيس الثاني الاتصالات التنظيمية.
  - الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الفرعي الثاني مركزية القرار والمتغير الرئيس الثاني الاتصالات التنظيمية.
  - الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الفرعي الثالث رسمية الانجاز والمتغير الرئيس الثاني الاتصالات التنظيمية.

## سادسا: ادوات البحث

يجرى الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها البحث على الادوات الآتية:

- 1- المصادر العلمية: يعتمد على المؤلفات والاصدارات العربية والاجنبية التي تتوفر في المكتبة الافتراضية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وفي المكتبات العلمية الأخرى.
- 2- استمارة الاستبيان: صممت استمارة الاستبيان لغرض قياس متغيرات البحث الرئيسة والفرعية على وفق مقياس ليكرت الخماسي اذ جرى وضع عدد متساو لفقرات كل محور من اجل ضمان ملاءمة الاستبيان للأسلوب الاحصائي المستخدم في تحليل البيانات والتوصل للنتائج، وقام الباحث بإعداد اسئلة استمارة الاستبيان المبينة في الملحق (1) على وفق معطيات الجانب النظري للبحث ثم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة الخبراء والمبينة أسمائهم وتخصصاتهم العلمية في الملحق (2) اذ تم استشارتهم في مستوى صحة إعداد فقرات الاستبيان ومدى توافرها مع الواقع الميداني للمنظمات من اجل ضمان دقة المقياس ومصداقيته (اختبار الصدق Validity Test).
- 3- الاساليب الاحصائية: يستخدم اسلوب معامل الارتباط البسيط في كشف علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ويجري عن طريقه تحديد نوع العلاقة ومدى شدتها علاوة على اثبات فرضيات البحث او نفيها ويتطلب هذا الاسلوب ايجاد قيم مقاييس احصائية عدة أبرزها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين، كما يستخدم اسلوب المخططات البيانية في عرض النتائج البحثية التي يجري التوصل اليها.

## سابعا: مجتمع البحث وعينته

جرى اعتماد الاسلوب القصدي او العمدي في اختيار مجتمع البحث الذي يتمثل في الشركة العامة للاتصالات والبريد احدى تشكيلات وزارة الاتصالات العراقية وذلك لعدة أسباب ابرزها تحقيق الفائدة الحقيقية والميدانية لمؤسسات القطاع العام التي تعمل في مجال الاتصالات المحور الرئيس للبحث ، اما عينة البحث فتتمثل بالأفراد المديرين في تلك الشركة نظرا لارتباط متغيرات البحث بمهامهم الوظيفية وهم المدير العام ومعاونيه ورؤساء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب ومعاونيهم ، وقد جرى اخذ اراءهم في استمارات الاستبيان التي بلغ عددها (31) استمارة مستلمة فعليا لتمثل حجم العينة المبحوثة والتي يمكن عرض خصائصها في الجدول(1).

جدول(1) خصائص عينة البحث في الشركة العامة للاتصالات والبريد

المؤهل العلمي		الحالة الاجتماعية		نوع الجنس		مدة الخدمة		عمر الفرد		المنصب الاداري	
بكالوريوس فأعلى	دبلوم فأدنى	اخرى	متزوج	انثى	ذكر	أكثر من (5) سنة فاقل	(5)	أكثر من (30) سنة فاقل	(30)	مسؤول شعبة	رئيس قسم
27	4	9	22	13	18	19	12	23	8	24	7
31		31		31		31		31		31	

(حجم العينة=31)

## ثامنا: حدود البحث

تتضمن حدود البحث ما يأتي:

1. الحدود المكانية: وتشمل الحدود الجغرافية لمدينة بغداد التي تقع فيها الشركة العامة للاتصالات والبريد.
2. الحدود الزمنية: وتشمل مدة اعداد البحث التي استغرقت رصد المتغيرات المبحوثة وتحليلها من تاريخ (2015/5/1) الى تاريخ (2016/5/1).

## تاسعا: دراسات سابقة

يمكن ايجاز أبرز الدراسات العلمية ذات الصلة بالبحث والتي سبقته بمدى زمني قريب كما يأتي:

- 1- دراسة (Leo,2015): وعنوانها "تقييس عوامل المنظمات" Standardization of Organization Factors وتؤكد هذه الدراسة على ان الفروقات الموجودة بين المنظمات الفيتنامية بغض النظر عن طبيعة الاعمال التي تؤديها تكمن في العوامل الهيكلية لتلك المنظمات وفي مقدمة تلك الابعاد رسمية التنظيم وقد تناولت هذه الدراسة منظمين منخفضتين في درجة التعقيد الفني وهما الاسرة والمدرسة ، اذ اشارت الدراسة الى ان ما تتصف به الاسرة (المنظمة الاولى) من هيكل عريض اوجب استخدام الاتصالات الافقية بين اعضائها القليلين في العدد مقارنة بالمدرسة (المنظمة الثانية) التي تتصف بارتفاع عدد اعضائها وهيكلها الطويل الذي يوجب التمسك باستخدام الاتصالات العمودية ، وتوصلت هذه الدراسة الى ان المنظمات تمتلك قواعد تنظيمية

متباينة وبالرغم من ان بعض المنظمات تمتلك اهداف متشابهة الا انها تختلف في طريقة ادائها وصولا لتحقيق تلك الاهداف.

2- دراسة (Patel, 2015): وعنوانها "المركزية واللامركزية والرسمية" Centralization, Decentralization and Formalization وتؤكد هذه الدراسة على ان المركزية هي درجة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للمنظمة وان الرسمية هي قواعد العمل واجراءاته الضرورية لعمليات الرقابة وتقييم الاداء ، وقد اشارت هذه الدراسة الى ان المنظمات ذات المركزية المنخفضة هي منظمات ذات اعمال بدرجة تعقيد فني عال وان هذا المستوى العالي من التعقيد ينبغي ان يصاحبه درجة منخفضة من الرسمية حتى يتمكن الافراد المتخصصين من انجاز المهام الموكلة اليهم بالأسلوب الذين يرونه مناسباً ، وقد توصلت الدراسة الى ان المنظمات المعاصرة تتجه نحو تقليل درجة الرسمية وتقليل درجة المركزية وانها تتجه نحو تمكين العاملين وتشجيعهم على تقديم المقترحات وكتابة تقارير الاداء وتقديم نسب الانجاز لمديريهم بشكل دوري ومستمر وهو ما يؤشر الاعتماد على الاتصالات الصاعدة بشكل كبير في المنظمات التي تمتلك درجات منخفضة في رسمية التنظيم ومركزية الادارة.

3- دراسة (Mason, 2015): وعنوانها "نظرية التعقيد: الاستراتيجية والتنظيم" Complexity Theory: Organization and Strategy وتؤكد هذه الدراسة على ان التعقيد هو عامل تنظيمي داخلي وبيئي خارجي في الوقت نفسه ، اذ يكون تأثيراً خارجياً مفروضاً على المنظمات وان المديرين لا يستطيعون التخلص منه مادامت بيئة اعمالهم تتصف بالحيوية والتجديد ويكون ايضا استجابة داخلية ارادية من قبل المنظمة تتمثل في تنويع وظائفها وتباين طبيعة المهام التي تؤديها من اجل تحقيق المواءمة والانسجام مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، وتشير الدراسة الى ان عامل التعقيد هو عامل تفاعلي (داخلي-خارجي) اي انه ناتج تنظيمي داخلي سببه الفوضى المتنامية في بيئة الاعمال خارج المنظمة وتوصلت الدراسة الى ان ادارة التعقيد تتطلب من المديرين الاستراتيجيين ادارة عملية الاتصالات التي تكون على وفق اتجاهين هما اتجاه المدير-المرووسين واتنيهما اتجاه المدير-الزبائن ، اذ يهدف الاتجاه الاول الى تحديد درجة التماسك التنظيمي والانسجام بين الوظائف داخل المنظمة بينما يهدف الاتجاه الثاني الى التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في تفضيلات الزبائن من اجل الاستعداد لمواجهتها بشكل مسبق ، وتوصي هذه الدراسة بان الاولوية في عملية الاتصال ينبغي ان تكون باتجاه الزبائن من اجل تحقيق اعلى عائد اقتصادي ممكن للمنظمة وذلك عن طريق تحديد توليفة الاعمال الداخلية او المنتجات المصنعة التي يرغبون في الحصول عليها.

4- دراسة (Caldart and Ricart, 2014): وعنوانها "مراجعة استراتيجية الشركة: على وفق منظور نظرية التعقيد" Corporate Strategy Revisited: A View from Complexity Theory وتؤكد هذه الدراسة على الحقائق التي تقرها نظرية التعقيد وبرزها حقيقة تكون المنظمات بفعل احتياجات البيئة وحقيقة التغيير المستمر في بيئة الاعمال والذي يسبب ارتفاع وانخفاض مستوى التعقيد التنظيمي والذي يمكن مواجهته عن طريق المراجعة المستمرة لبيئة المنظمة واستراتيجيتها، وقد أجريت هذه الدراسة في شركة تصاميم معمارية المانية وتوصلت الى ان الشركة تستخدم استراتيجية البحث المستمر والتي تركز على توسيع عمليات الاتصال



الخارجي والداخلي واحداث التناغم بينهما بما يساهم في استثمار نقاط القوة التنظيمية من اجل اقتناص الفرص البيئية، وتوصي الدراسة بأهمية رصد التعقيد البيئي الذي يتناسب طرديا مع التعقيد التنظيمي وان البيانات المستقرة تحتاج الى تنظيمات رشيقة وتبسيط إجراءات عالي على خلاف البيانات المعقدة التي تحتاج الى تنظيمات مترهلة وتبسيط إجراءات منخفض.

5- دراسة (Alemzadeh,2013): وعنوانها "تفسير العلاقة بين الهيكل التنظيمي وابعاد المنظمات المتعلمة: دراسة حالة" Explaining the Relationship between Organizational Structure and Dimensions of Learning Organizations: Case study وتؤكد هذه الدراسة الميدانية الوصفية على ترابط الهياكل التنظيمية في منظمات التربية والتعليم الإيرانية التي تقع ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بروجرد وان ذلك الترابط ينتج بشكل رئيس عن عمليات الاتصال المستمرة التي يجريها مديري تلك المنظمات والتي تستهدف زيادة قابليات كوادرها التعليمية في مجال التعلم واكتساب الخبرة المهنية العالية وقد حاولت الدراسة ان تكشف طبيعة العلاقة بين رسمية الهيكل التنظيمي وابعاد المنظمات المتعلمة وتوصلت الى ان العلاقة بينهما عكسية قوية وذلك بعد اختبار المتغيرات في عينة مبحوثة حجمها (140) اداري تم اختيارها بشكل عشوائي في تلك المنظمات، وقد اوصت هذه الدراسة بان لا تقتصر عمليات الاتصال الاداري بين مديري المنظمات فقط وضرورة الاهتمام بعمليات الاتصال الفني بين العاملين في المنظمات التعليمية من اجل تبادل المعلومات المهنية التي يحتاجوها في تطوير مهاراتهم التعلمية والتي يشكل مجموعها منحى الخبرة في المنظمة التي ينتمون اليها.

6- دراسة (Brown,2011): وعنوانها "فن التغيير المستمر: ترابط نظرية التعقيد مع وتيرة التطور الزمني في المنظمات دائمة التحول" The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations وتؤكد هذه الدراسة الاستقرائية على دور الاتصالات الداخلية والخارجية في تشكيل التعقيد التنظيمي في بيئة عمل (6) منظمات تصنيعية امريكية في مجال الحاسوب الشخصي اذ تشير الدراسة الى ان تزايد مراقبة التطورات التي تحدث في البيئة التكنولوجية لصناعة الحواسيب الشخصية يؤدي الى ابتكار منتجات وطرائق انتاج جديدة تتناسب مع التطورات التكنولوجية المكتشفة بما يرفع من مستوى التعقيد الفني والإداري، وبذلك تختلف هذه الدراسة مع نموذج التوازن التنظيمي الذي يفترض انخفاض التعقيد بارتفاع الرصد البيئي ووضوح الاتصالات، كما قامت هذه الدراسة بتقييم افضل المنظمات الستة المبحوثة وتوصلت الى ان اهم خصائص المنظمة الناجحة في المدى الطويل هي امتلاكها لحزمة اتصالات واسعة مع قطاعات البيئة الخارجية علاوة على امتلاكها هياكل تنظيمية بسيطة ومسطحة تقلل من مستويات الاتصال التنظيمي وتضمن سهولة وسرعة انسياب المعلومات داخل الهيكل التنظيمي.

## المبحث الثاني/ عوامل الهيكلية الاستراتيجية والاتصالات التنظيمية

## اولاً: عوامل الهيكلية الاستراتيجية

وهي العوامل التي ترتبط ببناء وتصميم وهيكلية الاستراتيجيات التنظيمية وتتضمن عامل التعقيد الفني وعامل المركزية الادارية وعامل رسمية التنظيم ، وقد تناولتها اقدم الدراسات واهمها في علم الإدارة لتتشارك جميعها باستنتاج واحد هو لاتوجد عوامل هيكلية استراتيجية معيارية او قياسية لكل المنظمات وانما تختلف تلك العوامل باختلاف الموقف او الطرف الذي يواجهه كل منظمة (Dalton and Paul,2013,P:63) وان هذه العوامل تهدف الى تنظيم العلاقات بين الأفراد والمهام التي يؤديها وفي الوقت نفسه تعد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (Heyse and Hornbeck,2011,P:70) ، لذا باتت هذه العوامل من المواضيع الحيوية في حقل الادارة الاستراتيجية الذي يقع في مجالات علم إدارة الاعمال اذ تتكون المنظمة من مجموعة افراد يعملون معا من اجل تحقيق أهداف محددة وينبغي ان يؤديون مهامهم بطريقة تنسق التنفيذ وتسهل الرقابة وتتناغم مع مطالب المحيط الخارجي.

يتفق (Alemzadeh,2013,P:120) و (Johnson,2013,P:71) و (Vitez,2014,P:5) و (Leo,2013,P:1) و (Davis and Bingham,2009,P:413) في تقسيم العوامل التنظيمية الاستراتيجية الى نوعين هما عوامل الهيكلية structural تشكل الخصائص الداخلية للمنظمة (التعقيد والمركزية والرسمية) والتي يمكن عدّها اساساً يجري بموجبه مقارنة المنظمات وقياسها ، وعوامل المحيط surroundings تشكل الخصائص المدارية للمنظمة (الحجم والتكنولوجيا والبيئة والأهداف) والتي تؤثر في تشكيل العوامل الداخلية. ويتناول هذا البحث عوامل الهيكلية التي تتمثل بالتعقيد والمركزية والرسمية والتي تتميز بما يأتي: (Rivkin and Siggelkow,2013,P:294)

- تعزز التدفق المنظم للمعلومات من المستويات العليا نزولاً إلى المستويات الدنيا وبالعكس وتوفير البيانات بالكم والسرعة المطلوبين لإنجاز الاعمال علاوة على تسهيل عملية الاتصالات والتنسيق بين الأفراد من اجل تحقيق الاهداف الرئيسية.
- تربط الأفراد والموارد والقواعد والإجراءات والقوانين بطريقة تتلاءم مع احتياجات اجزاء المنظمة وتحقيق الاهداف الفرعية.
- تقلل المخاطر التي تواجه المنظمة بسبب التغيرات التي ربما تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية عن طريق المرونة وسرعة الاستجابة.
- تضبط سلوكيات الأفراد داخل التنظيم عن طريق وضع القواعد والإجراءات التي تحدد طبيعة تلك السلوكيات كما تعزز من جودة القرارات التي يتخذها الافراد في منظماتهم.
- تسهل الإبداع الاداري والفني على حد سواء وتسمح بإجراء عمليات التحسين بشكل دوري وطارئ على وفق حاجة العمل والمنظمة.

وتتجلى أهمية عوامل الهيكلية الاستراتيجية في بلورتها لشكل العلاقات الداخلية بين اجزاء المنظمة وبما يميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى، كما توفر اطار عمل يجمع الافراد والجماعات معا من اجل تحقيق الأهداف المحددة فهي وسائل تضمن الانسياب الصحيح والكفوء لتنفيذ المهام داخل الوظائف (Robbins and Judge,2010,P:92). وفيما يأتي توضيح مناسب لعوامل الهيكلية الاستراتيجية التي يتفق عليها معظم الكتاب والباحثون في المجال الاداري:

(1) **تعقيد المهمة** complexity of task: يمتلك تعقيد المنظمة تأثيراً واضحاً في سلوك الافراد والجماعات التي تعمل في منظمة واحدة كما يمتلك تأثيراً في تشكيلة عوامل الهيكلية الاستراتيجية الأخرى وعمليات المنظمة وتفاعلها مع بيئة اعمالها الخارجية(Thomas,2013,P:17) ، ويعرف الباحثون مصطلح التعقيد في المنظمات بعدة طرق ابرزها تعريف(Toni and Comely,2010,P:12) وهو عدد الوظائف المختلفة التي يؤديها الافراد والجماعات داخل المنظمة الواحدة وتعريف(Kelly,2013.P:68) وهو عدد الوحدات التنظيمية التابعة لمنظمة معينة وتعريف(Okes,2013,P:35) وهو عدد التخصصات المهنية الحالية التي تتوفر في المنظمة وتعريف(Mann,2013,P:11) وهو درجة تقسيم العمل وتجزئة العلاقات بين الوظائف في المنظمة الواحدة وهذا التعريف لمصطلح التعقيد يعد الاوسع انتشارا والاكثر قبولا في الادبيات الادارية. وعلى وفق تلك التعاريف يتبين وجود علاقة طردية بين التعقيد وتقسيم العمل فاستحداث أقسام جديدة للمنظمة يؤدي الى ارتفاع درجة التعقيد في تلك المنظمة اذ يرى(سيزلافي،2013،ص:52) بان التخصص speciality يرتبط بالتعقيد ويمكن اعتبارهما متشابهين في المفهوم فكلاهما يمثلان درجة تخصصية المهام الموجودة داخل المنظمة ومستوى توليفة التدريب الذي يحتاجه الافراد الذين يؤدون تلك المهام. ويتفق(Paul,2010,P:225) و(Thomas,2013,P:17) و(Batram,2012,P:88) على تحديد ابرز انواع التعقيد في المنظمات كما يأتي:

- أ- **التعقيد الافقي**: ويعني درجة انقسام وظائف المنظمة بشكل جانبي او افقي horizontally بما يحقق التكامل المتوازي للأفراد وللجماعات وللوحدات التنظيمية، وان بعض المنظمات تحتاج التعقيد الافقي العالي لانه يتيح للأفراد ان يكونوا أكثر تخصصاً وإنتاجية من خلال تكوين وحدات ثانوية جانبية تعرف بالأقسام او الشعب الوظيفية. وتوجد ثلاث حالات للتعقيد الافقي وكما يأتي:(Lewis,2009,P:216)
- **تعقيد الوظائف**، ويعني درجة انقسام نشاطات المنظمة إلى وظائف functions مختلفة قابلة للإنجاز مثل وظيفة التصنيع ووظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير ووظيفة المالية ووظيفة الافراد.
  - **تعقيد المنتجات**، ويعني درجة انقسام نشاطات المنظمة الى منتجات products مختلفة يمثل تعاقبها خط سير عملية الانتاج او التصنيع وبما يسمح لكل مرحلة ان تتمتع باستقلالية واضحة مثل مرحلة التجميع ومرحلة التركيب ومرحلة الفحص ومرحلة التسليم.
  - **تعقيد الزبائن**، ويعني درجة انقسام نشاطات المنظمة الى فروع يتعامل كل منها مع زبائن customers محددین ومتجانسين على وفق اساس معين مثل فرع الاطفال وفرع النسائي وفرع الرجالي.

وينبغي ان تكون المنظمات حكيمة في استحداث وتبني التعقيد الافقي اذ ربما يؤدي التعقيد الافقي المنخفض إلى تدني جودة القرارات الادارية والفنية المتخذة وربما يؤدي التعقيد الافقي المرتفع الى هدر الموارد المتاحة بسبب استقلالية الوحدات التنظيمية في الاداء لذا ينبغي احداث التوازن في اختيار درجة التعقيد الافقي ويجري ذلك في ظل المنفعة التي يحققها كل نوع للمنظمة.

ب- التعقيد العمودي: ويعني درجة انقسام وظائف المنظمة بشكل رأسي او عمودي *vertically* والذي يمثل تعددية المستويات الادارية والأدوار الهرمية في التنظيم وتبعية الوحدات الثانوية للوحدات الرئيسية في المنظمة لذا فان التعقيد العمودي يتيح للمستويات الادارية الاعلى تخويل سلطاتهم للمستويات الادارية الادنى. ومع ان التعقيد العمودي المرتفع يؤدي الى توزيع قدر اكبر من الصلاحيات الا انه يمنح الاجهزة الرقابية سيطرة اعلى لان الانقسامات الرأسية تحدد المسؤول عن صناعة القرارات واتخاذها بشكل واضح ودقيق (McMillan,2012,P:53) ويرافق التغيير في درجة التعقيد العمودي تغير في عدد المديرين وهرمية التنظيم ويقع ذلك في نوعين هما (Caldart and Ricart,2014,P:101)

- التعقيد الطويل *tall* ، ويعني كثرة المستويات الإدارية (لا تقل عن اربعة) وتزايد عدد المديرين التابعين بشكل عمودي والذي سببه رغبة المنظمة في رقابة اكبر على اداء كل فرد يعمل فيها.
- التعقيد العريض *flat* ، ويعني كثرة المسؤوليات وتركز الصلاحيات في المستوى الاداري والتي تفرضها درجة مركزية التنظيم المعتمدة في ذلك المستوى الاداري.

ويرى (Okes,2013,P:35) ان المحدد الرئيس لدرجة التعقيد العمودي في المنظمات هو عدد مستوياتها الادارية وعمق هرميتها التنظيمية ومدى نطاق الاشراف في كل مستوى اداري فيها ، وينبغي ان تتناسب درجة التعقيد العمودي مع درجة التعقيد الافقي فمثلا كلما تنوعت احتياجات الزبائن وارتفعت درجة التعقيد الافقي زادت الحاجة الى التخصص في الاداء والرقابة مما يرفع في درجة التعقيد العمودي.

ج- التعقيد الجغرافي: ويمثل انقسام نشاطات المنظمة بشكل جغرافي *geographically* اي انتشار وحدات الاعمال التابعة لها وتشتتها في بقاع مختلفة من التضاريس الارضية والمواقع المكانية وبما يجعل كل وحدة اعمال مستقلة بدرجة تعقيدها الافقي والعمودي لتباين مستويات السلطة وتنوع المهام التي تحاول ان تتجزها ، لذا يتطلب التعقيد الجغرافي العالي إجراءات تنسيق اكبر واتصالات اوسع ويتصف بصعوبة ادارة عملية التكامل بين الوحدات التابعة. ويشير (Battram,2012,P:96) ان ابرز اسباب نشوء هذا النوع من التعقيد يكمن في تزايد حجم المنظمة والذي ينتج عن محاولتها في أن تكون وحداتها جميعا مستجيبة لاحتياجات الزبائن في كل منطقة جغرافية معينة.

د- التعقيد الاشرافي: ويمثل انقسامات نشاطات المنظمة الى عدد مساو للافراد *subordinates* الذين يعملون فيها ، اذ يعني نطاق الاشراف عدد الأفراد التابعين لمدير معين بشكل مباشر او عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يشرف عليهم بنجاح ، ويختلف الباحثون في تحديد نطاق الاشراف المعياري لكل مستوى إداري لكن اغلبهم يتفق في تحديد نطاق الأشراف للمستويات العليا بثلاثة مرؤوسين وللمستويات الدنيا بستة مرؤوسين. ويرى (Beauvais,2012,P:142) ان درجة التعقيد الإشرافي تؤثر في السلوك التنظيمي الذي ترغب فيه الادارات ، فالتعقيد الإشرافي المنخفض يؤدي الى استقلالية واضحة في اداء المرؤوسين فيشعرون بانهم قادرين على انجاز مهامهم بأنفسهم مما يعزز حالتهم النفسية وبالتالي ينعكس ذلك بشكل ايجابي في سلوكهم التنظيمي ، وينبغي فهم ان التعقيد الاشرافي المرتفع اي زيادة عدد

المؤوسين لمدير معين لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة عدد المستويات الادارية وهرمية التنظيم لان الزيادة في عدد المؤوسين تتجه نحو رفع عبء العمل لذلك المدير فقط.

(2) مركزية القرار centralization of decision: تعني درجة تركيز عملية اتخاذ القرارات في مستوى اداري معين كما تعني درجة المشاركة بين المدير وتابعيه في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية التي تحتاجها المنظمة من اجل ان تنجز اعمالها لذا فان الوظائف المختلفة تتطلب درجات مختلفة من المركزية ، ويحقق ارتفاع درجة المركزية عدداً من المزايا ابرزها ما ياتي:(Martins,2012,P:69)

أ- تنسيق المديرون في المستوى الاعلى جميع نشاطات المنظمة المختلفة وتركيزهم على الأهداف وسرعة صنع القرارات واتخاذها خاصة في حالات الطوارئ.

ب- الرقابة الشديدة على عمليات الانتاج والتمويل والتسويق بسبب تركيز الصلاحيات في مكان واحد كما يحافظ ذلك على سرية استراتيجيات العمل وخطط المنظمة.

ج- تخصيص واضح للموارد المادية والبشرية وتقادي مشكلة أن تصبح بعض الوحدات الفرعية ذات استقلالية عالية.

د- تقليل عدد المديرين ذوي المهارات والأجور العالية.

ويحقق انخفاض درجة المركزية عددا من المزايا ابرزها ما ياتي:(Snowden and Boone,2007,P:71)

أ) المشاركة الواسعة لمختلف المديرين في اتخاذ القرارات الادارية والفنية وبما يتيح للجميع امكانية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون اليها بدقة اعلى.

ب) تحقيق مناخ العمل الايجابي للمديرين في المستويات الدنيا عن طريق الاطلاع الاكبر على مشاكل العمل والقدرة الاعلى على حلها في الوقت المناسب اذ تجعل المركزية المنخفضة ادائهم اكثر تكيف واعلى مرونة.

ج) تناسب المنظمات الكبيرة وذات الانقسامات الكثيرة اذ تتمكن الوحدات التنظيمية التابعة لها من أن تتخذ القرارات المناسبة لطبيعتها وتسرع في معالجة المعلومات لأنها لن تحتاج الى ان تعالج المعلومات في قمة هرمها التنظيمي علاوة على توفير معلومات مفصلة يجري الاستفادة منها في عملية صنع القرارات واتخاذها.

د) تعزز الموقف التنافسي للمنظمة عن طريق الاستجابة الاسرع والافضل للتغيرات البيئية التي ينبغي الاذعان لها والمفروضة على المنظمة كما في حالة تبدل القوانين والتشريعات الحكومية التي ترتبط بصناعة معينة.

ان التباين في الرغبة بتفويض الصلاحيات للمديرين في المستويات التنظيمية المختلفة يؤثر في درجة المركزية وفي تدفق الصلاحيات الادارية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا لذا فان اعتماد المنظمة رفع درجة

المركزية او خفضها يتحدد بما ياتي:(العقيد،2012،ص:31)

- درجة التخصص الفني.
- درجة تفويض الصلاحية.
- درجة الانقسامات الوظيفية.
- درجة او نطاق الأشراف.

ويضاف الى ذلك طريقة التقييم فان كان التقييم يجري عن طريق الادارة العليا حصرا فهو مؤشر على ارتفاع المركزية، ولا يمكن ان يجري اعتماد المركزية العالية في جميع المنظمات وذلك لاختلافها بطبيعة الاعمال التي تتجزأ وتباين المواقف التي تواجهها لذا تظهر حالة انخفاض درجة المركزية (اللامركزية) في منظمات معينة (Khan,2013,P:4).

(3) **رسمية الانجاز formalization of achievement**: وتعني درجة استخدام الإجراءات والقواعد المكتوبة من اجل معايرة معالجات الاعمال كما تعني معدل التوثيق الكتابي للقواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية التي توجه سلوك الافراد والجماعات في مجال صنع واتخاذ القرارات الادارية، فعمليات صنع القرار عمليات مبرمجة ومخطط لها بشكل مسبق وان العمل الذي يمارسه الافراد محكوم بقواعد واجراءات معينة تم صياغتها وهيكلتها تعاقبها منطقيا (الزبيدي وحسن،2010،ص:117). وتعني القواعد التنظيمية organizational rules مجموعة البيانات الرسمية التي تضبط وتوجه السلوك الجماعي والفردى داخل تنظيم معين عن طريق تحديدها النشاطات المطلوب تنفيذها وواجبات الوظائف ومسؤوليات الافراد ومتطلبات الانجاز، اما الإجراءات التنظيمية organizational procedures فتعني مجموعة البيانات الرسمية التي تبين نوع وتعاقب وطبيعة الطرائق التي ينبغي ان يعتمدها الافراد في اداء المهام التي يكلفون بها وكذلك تبين الوسائل التي يمكن الاستعانة بها في كل طريقة انجاز (Akphora,2010,81). وهكذا فإن درجة الرسمية لها تأثير واضح في سلوك الافراد اذ في حالة الرسمية العالية يؤدي الفرد عمله باقل مستوى من الحرية بسبب وجود وصف واضح للمهمة المطلوب منه تنفيذها أما في حالة الرسمية المنخفضة فيؤدي الفرد عمله بأعلى مستوى من الحرية لان المهمة المطلوب منه تنفيذها ليست مهيكلة وغير محددة بكيفية أدائها، لذا فان العلاقة بين درجة الرسمية ودرجة حرية الافراد بأدائها للعمل هي علاقة عكسية (John and Brian,2010,P:352). وتعتبر درجة الرسمية في منظمات الاعمال عن مقياس لنمطية الوظائف ومعاييرها فيها ويشير (Mann,2013,P:11) الى ان الرسمية لا ينبغي ان تقتصر على القواعد والإجراءات التنظيمية المكتوبة فقط وانما ينبغي ان تشمل على القواعد والاجراءات التنظيمية غير المكتوبة ايضا لأنها تظهر بصورة غير رسمية عندما يعمل الأفراد معا بمرور الزمن وتشكل نموذجا للسلوك والعمل، ومعنى ذلك ان الهياكل الرسمية تتكون في ظلها مجموعة من العلاقات غير الرسمية تفرزها التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والتي تنشأ تدريجيا بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل وتترسخ بشكل تصاعدي وتصبح أواصر علاقاتية غير رسمية مؤثرة في السلوك التنظيمي بشكل واضح. ويرى (Vitez,2014,P:7) ان وجود التنظيم غير الرسمي بجانب التنظيم الرسمي يفضي الى ظهور ما يعرف بالتعديل التبادلي exchangeable fixing والذي يعني استخدام الأفراد الاتصال غير الرسمي للتنسيق بين بعضهم، ويستخدم الافراد التعديلات التبادلية بدلاً عن القواعد الرسمية من اجل حل المشاكل التي تواجههم في اعمالهم وفي تنسيق جهودهم المبذولة وفي اتخاذ القرارات الفنية والادارية. ولعل ابرز التحديات التي تواجه منظمات الاعمال المعاصرة هي الموازنة بين درجة الرسمية ودرجة التعديل التبادلي فالعلاقة بين الاثنين هي علاقة عكسية، فعندما تقوم ادارة المنظمة بتغيير قواعد العمل لا يتغير سلوك المرؤوسين بسرعة وانما يظل متصلب وغير مرن لان القواعد القديمة أصبحت جزءاً من تكوين شخصية المرؤوس وصارت موجهات داخلية

للسلوك يصعب عليه ان يتخلى عنها ويتبع قواعد جديدة(حريري،2013،ص:19) كما تواجه المنظمات تحدياً اخر في المجال نفسه يتمثل في تباين درجة الرسمية بين اجزاء المنظمة فالوظائف الروتينية والبسيطة يتطلب انجازها درجة عالية من الرسمية على خلاف الوظائف التخصصية والحرفية يتطلب انجازها درجة منخفضة من الرسمية(Patel,2013,P:2).

### ثانياً: الاتصالات التنظيمية

يعرف الاتصال الفردي بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات من فرد إلى آخر من اجل إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما(Davis and Bingham,2009,P:424) وتعرف الاتصالات التنظيمية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الافراد والجماعات الذين يعملون في منظمة واحدة من أجل إيجاد فهم مشترك لتحقيق هدف معين(جرينبرج وبارون،2013،ص:42). وهكذا فان الاتصال يعد امراً أساساً في الحياة اليومية لمنظمات الاعمال كافة، اذ يجري تبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات بشكل متواصل ويمكن ايجاز أهمية الاتصالات التنظيمية كما يأتي:(Akhphora,2010,P:61)

- يعتمد إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات بين الافراد والجماعات المعنيين بتحقيق تلك الاهداف.
  - تشكل الاتصالات جزءاً كبيراً من مهام اعضاء المنظمات من مديرين ومرووسين معا.
  - تنقل الاتصالات المعلومات والبيانات والإحصاءات وتنتشر المفاهيم المختلفة بما يساهم في صناعة القرارات الإدارية والفنية داخل المنظمة.
  - تسهم الاتصالات في توجيه وتغيير سلوك الافراد والجماعات على وفق رغبة الادارة العليا في المنظمات اذ تنتقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنواتها الرسمية لتولد التماسك بين وظائف المنظمة وتوحد جهود العاملين فيها من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.
  - تضمن الاتصالات التفاعل والتبادل المشترك للمعلومات بين أنشطة الاعمال المختلفة داخل وخارج المنظمة وبالتالي يمكن الاعتماد على الاتصالات في مجالات الرقابة والاشراف والتحفيز.
- ويتفق معظم الباحثون على ان الاتصالات التنظيمية عملية تتكون من خمسة عناصر رئيسة هي:(Jones,2012,P:84) ، (Kelly,2013,P:46) ، (العديلي،2013،ص:51)
- 1- المرسل sender: وهو مصدر الرسالة ونقطة بداية عملية الاتصال.
  - 2- الرسالة message: وهي موضوع المعاني والأفكار ومحتواهما الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستلم على شكل رموز معينة.
  - 3- الوسيلة media: وهي القناة التي تنتقل بواسطتها الرسالة من المرسل إلى المستلم
  - 4- المستلم receiver: وهو مستقبل الرسالة ونقطة نهاية عملية الاتصال اذ يفسر رموزها ويدرك معانيها.
  - 5- التغذية العكسية feedback: وهي الرسالة المعاكسة من المستلم إلى المرسل يؤكد فيها استلام الرسالة وفهمه لها.

ويرى (Gagarin,2014,P:49) بان الاتصالات عبارة عن مجموعة خطوات متعاقبة هي تكوين الفكرة لدى المرسل وتحويل الفكرة إلى رموز ونقل الرسالة خلال قناة الاتصال وتسلم الرسالة وتفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى والقيام بفعل أو تصرف معين ، وتوجد عدة أساليب للاتصالات التنظيمية هي: (Johnson,2013,P:93)

أ- الاتصالات الشفهية oral: ويعني تبادل المعلومات بين المرسل والمستلم عن طريق الكلام الصوتي المنطوق شفاهاً ومن أمثله المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والاجتماعات والمؤتمرات ، وبعد هذا الاتصال أقصر الطرق في تبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة والوسع انتشارا ولكن يعاب فيه امكانية تعرض الرسالة المراد نقلها للتحريف وسوء الفهم.

ب- الاتصالات الكتابية writing: ويعني تبادل المعلومات بين المرسل والمستلم عن طريق الكلام المكتوب تحريرياً ومن أمثله لوائح الانظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى. ويرى (العثيمين،2012،ص:46) ان هذا الاتصال يعد الاكثر انتشارا ووضوحا في معظم المنظمات ولكن ينبغي ان تتصف الرسالة ببعض الخصائص ابرزها ان تكون كاملة ومختصرة وواضحة وصحيحة ولطيفة ، ويتميز الاتصال الكتابي بإمكانية الاحتفاظ بالرسالة ومراجعتها عند الحاجة اليها وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة لكن يعاب فيه تأخر إيصال المعلومات واحتمالية التفسير الضعيف لها في حالة امتلاك الكلمة لأكثر من معنى.

ج- الاتصالات المنظورة viewing: ويعني تبادل المعلومات بين المرسل والمستلم عن طريق الإشارات والإيماءات والسلوكيات ومن أمثله تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وشكل الوقوف والجلوس وتمايل حركة الجسم ، ويطلق عليه الاتصال بلغة الجسد ويتميز هذا الاتصال بملاءمته للرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ويعاب عليه الاحتمالية الكبيرة في التفسير الخاطئ للرسائل المنظورة بسبب اختلاف القيم والعادات الثقافية والاجتماعية.

ويرى معظم الباحثون بان الاتصالات التنظيمية تنقسم الى نوعين رئيسيين واصناف فرعية وكما يأتي: (Mitchell,2012,P:72) ، (Leo,2013,P:4) ، (كنعان،2012،ص:42)

1) الاتصالات الرسمية: وتحصل بين خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وربما تكون اتصالات داخلية بين وظائف المنظمة او اتصالات خارجية بين المنظمة ومنظمات اخرى (Robbins and Judge,2010,P:88) ، وتنقسم الاتصالات الرسمية الى ثلاثة اصناف كما يأتي: (Rivkin and Siggelkow,2013,P:301)

أ. الاتصالات العمودية: ويرى (Flip and Chen,2010,P:49) بانها تنقسم الى ما يأتي:

- الاتصالات النازلة: وتعني تدفق المعلومات من أعلى هرمية التنظيم إلى أسفلها ويمثل نقل رسالة من المدير الى المرؤوسين بهدف نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ومن أمثلتها المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية لكن غالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.



• الاتصالات الصاعدة: وتعني تصدير المعلومات من أسفل هرمية التنظيم الى اعلاها وتمثل رسالة من المرؤوسين إلى المدير تتضمن نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء لكن هذه الاتصالات لا تحقق أهدافها المطلوبة إلا إذا شعر المرؤوسون بتوفر ثقة المدير فيهم واستعداده الدائم لاستيعاب مقترحاتهم وآرائهم التي تهدف إلى تطوير اعمال المنظمة التي ينتمون اليها.

ب. الاتصالات الأفقية: وتعني تبادل المعلومات بين الأفراد المنتمين الى مستوى هرمية التنظيم نفسه كالاتصالات التي تحدث بين مديري الانتاج والتسويق في المنظمة ، ويطلق عليها احيانا بالاتصالات الجانبية اذ يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية نفسها ويسهم في تنسيق المهام وحل المشكلات وتخفيف حدة الصراع ويرفع من مستوى التعاون بين الافراد والجماعات في المستوى التنظيمي الواحد.

ج. الاتصالات المتقابلة: وتعني تبادل المعلومات بين مدير معين ومرؤوسي مدير اخر ، اي ان المرؤوسين ليسوا تابعين تنظيمياً لذلك المدير كاتصالات مدير التسويق بالعاملين في وحدة الانتاج ويحقق هذا النوع من الاتصالات تفاعلات متواصلة بين التقسيمات الوظيفية المختلفة في المنظمة ولكن هذا النوع من الاتصالات لا يظهر في الخرائط التنظيمية.

(2) الاتصالات غير الرسمية: ويرى (Heyse and Hornbeck,2011,P:84) بانها تعني تبادل المعلومات بين الافراد والجماعات بوسائل غير رسمية وان هذا النوع من الاتصال لا تتضمنه اللوائح والتعليمات الرسمية وإنما تحدده الروابط الشخصية والعلاقات الاجتماعية ومن امثلته تبادل المعلومات الذي يحدث اثناء حفلات العشاء واثاء التحقيق في الشكاوى ، وتتميز هذه الاتصالات بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية وتعتمد على الاتصالات الشفهية بالمقام الاول.

ان الاتصالات التنظيمية الرسمية او غير الرسمية في المنظمات غالباً ما تتخذ واحدا من الاشكال الاتية: (Dalton and Paul,2013,P:72)

- الشكل الدائري circle: ويعني ان يكون فرد معين في نقطة معينة مركزية وثابتة ويتصل بالعديد من الافراد من اجل ان تبادل المعلومات كالاتصال بين رئيس فريق العازفين واعضاء الفريق نفسه اذ لا يستطيع أعضاء الجماعة في هذا الشكل ان يتصلوا ببعض وانما يكون اتصالهم مباشرة بالرئيس وأن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، ويتميز هذا الشكل بانه يركز الصلاحيات في يد المدير .
- الشكل المزدوج dually: ويعني ان يتبادل الفرد المعلومات مع اثنين فقط من الافراد، أي أن المدير يتصل مباشرة باثنين فقط من مرؤوسيه الذين بدورهم يتصل كل منهم باثنين فقط من مرؤوسيهم ايضا وهكذا يمكن الاتصال ببقية أعضاء المنظمة، ويتميز هذا الشكل بانه يضمن وصول المعلومات لكل افراد المنظمة وبشكل واضح وبسيط.
- الشكل التسلسلي flowing: ويعني تبادل المعلومات بين فرد واخر بشكل متعاقب بحيث يكون المرؤوسين جميعا في خط وظيفي واحد يبدا بالمدير وبذلك لا يستطيع أي من المرؤوسين ان يتصل مباشرة بمرؤوس آخر إلا إذا كان في الموقع الوظيفي الذي يليه.

• الشكل الشبكي spidery: ويعني تبادل الافراد بالمعلومات فيما بينهم داخل المنظمة بشكل مباشر اذ يتاح لكل فرد الاتصال المباشر بأي فرد اخر في المنظمة نفسها اي ان الاتصال يتحرك بمختلف الاتجاهات، ويتميز هذا الشكل بسرعة نقل الرسالة لكنه يعاب بإمكانية التحريف الكبير فيها.

ويتوقف نجاح الاتصالات التنظيمية على مجموعة عوامل يمكن تحديد ابرزها كما يأتي:(Martins,2012,P:93) ، (Alemzadeh,2013,P:120) ،

1- حسن الاصغاء: ويعني الاستماع إلى الآخرين بأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية ومنظورة اذ يعد إصغاء المدير لموظفيه من أهم عوامل نجاح الاتصال التنظيمي ويستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد المرؤوس قوله اذ يتيح المدير للمرؤوس فرصة كاملة كي يعبر عن ما في داخل نفسه. ويرى (David,2013,P:61) أن إصغاء المدير لمرؤوسيه يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها لأنها اعتمدت على معلومات نقلت اليه مباشرة من المصدر ، لكن إصغاء المدير لمرؤوسيه لا يعني أن يمتنع عن الكلام معهم وانما يعني أن يعطي المدير المرؤوسين انطباعاً بإصغاء قائدهم لكل ما يقولونه وباستيعابه لكلامهم واهتمامه بهم. ولعل ابرز العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي ان يتجنبها المدير هي إشعار المرؤوس المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية كانشغال المدير بمكالمة هاتفية أو توقيعه بعض الاوراق او انتقاد طريقة المرؤوس في عرض الموضوع او إثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها او مقاطعته ليدلي المدير بوجهة نظره او تغيير الحديث فجأة ودون أسباب(Brown,2011,P:5). ويمكن ان يحقق المدير حسن الانصات عن طريق توفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسب ومنح الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب المرؤوس بايصالها ، وعن طريق الابتساماة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة وتشجيعه على مواصلة الحديث وتهيئة طريقة الجلوس التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء(Garvin,2011,P:92).

2- جاذبية النخاطب: حتى يكون المدير مؤثراً في الآخرين ينبغي أن يصيغ رسالته بلغة واضحة ومشوقة ليسهل ادراكها وفهمها بسرعة ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة ، ومن مظاهر الوضوح أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحدد المسؤول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي تقدم إليها(Bayar,2013,P:58). ويواجه المدير (عندما يكون مرسلًا في عملية الاتصالات) اربع فئات من المرؤوسين (عندما يكونون مستلمين في عملية الاتصالات) وكما ياتي: (Snowden and Boone,2007,P:73)

- المستمع الايجابي: الذي يستمع للمتحدث وهو مقتنع ويعتقد بصحة ما يقوله.
- المستمع المحايد: الذي يستمع للمتحدث ثم يقرر اقتناعه بما يقوله او عدم اقتناعه.
- المستمع المعارض: الذي يستمع للمتحدث ولكنه يخالفه بالرأي ولا يثق بما يقوله.
- المستمع المجبر: الذي يستمع للمتحدث بسبب ظروف معينة تفرض عليه أن يستمع لما يقوله.

- 3- التعبير بالإشارة: اي استخدام اساليب الاتصالات المنظورة كإيماءات الراس وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس والمشي وطريقة اللبس والابتسامة اذ تعد مهمة جداً في نجاح الاتصال التنظيمي وفي بعض الأحيان لها تأثير أقوى من الرسائل اللفظية اذ يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان. ويرى (سيزلافي،2013،ص:21) ان المدير حتى ينجح في استخدام لغة الإشارة والجسد عليه أن يستمع وينظر معا إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام وأن يقف ويجلس بطريقة طبيعية وغير مصطنعة وأن يحافظ على الهدوء والسكينة وان يرتدي المدير ملابس نظيفة ومتناسقة الالوان ومألوفة وأن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث وأن يستعمل المدير نبرات صوته بشكل واضح ولطيف بعيد عن العدائية وان تتصف ملامح الوجه بالبشاشة والابتسامة المشجعة للتعبير عن الراي.
- 4- اثاره النقاش: ان المرسل يسأل نفسه اولاً ما الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال؟ وفي ظل الهدف يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للمستلم، وحتى يضمن المدير نجاح الاتصال لا بد أن يعطي مرؤوسيه فرصة كافية ليسألوه ويستفسرون منه وأن يشجعهم على المبادرة وينتزع من نفوسهم الخوف من اللوم والانتقاد فبعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وربما يتعرضون للارتباك عند مواجهته وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير نقاط ضعفهم.
- 5- المراجعة والتقييم: إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابي وأسلوب تحفيزي إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. ويرى(Toni and Comely,2010,P:72) ان المدير الكفوء هو الذي يقف ويتعرف على رد فعل المستلم تجاه رسالته ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتردة من مرؤوسيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهورونها تجاه المعلومات التي يرسلها لهم والتي ربما تكون في صورة أسئلة واستفسارات وانتقادات واقتراحات.
- 6- ملاءمة الاستجابة: وتعني ان يدرك المرسل خصائص الموقف لذا ينبغي ان يراعي المدير ما يفرضه الموقف او الحالة في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، وان يغتنم المدير الفرصة المتاحة وينقل كل ما هو مفيد وذو قيمة الى مرؤوسيه ويساعدهم في فهم المعلومات ويحاول ان يذلل المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل عملية الاتصال ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك الشخصيات والاتجاهات لمن يتصل بهم ودرجة قدراتهم في فهم كلامه.

### المبحث الثالث/ واقع عوامل الهيكلية الاستراتيجية والاتصالات التنظيمية في الشركة العامة

#### للاتصالات والبريد

##### اولاً: نبذة تعريفية بالشركة العامة للاتصالات والبريد

وهي شركة متخصصة في مجال الاتصالات الارضية واللاسلكية ، التراسل المايكروبي والضوئي والاتصال عبر المحطات الارضية ، وتراسل البيانات والخدمات البريدية ، ويتم انتقال الحركة الهاتفية بين المحافظات في عموم البلاد من خلال مجموعة من بدالات التوسط وبواسطة الشبكة الضوئية الوطنية التي تحتوي على الالاف من قنوات الاتصال الضوئية (E1) وتقدم هذه الشركة خدمة الهواتف الارضية عن طريق اكثر من (331) بدالة مختلفة السعات وبأنواع منتشرة في عموم محافظات البلاد تخدم اكثر من (1167915) منها (7) بدالات لاسلكية

في كل من (بغداد، النجف، الخالص، بابل، بعقوبة، قضاء تلعفر). ان عمر هذه الشركة الذي يمتد لعشرات السنين اوجد لها بنية تحتية قوية وممتدة تمتد الى جميع محافظات العراق وهي الشبكة الوطنية الضوئية وتمتد الى الالف الكيلومترات وشبكة المايكروويف الوطنية التي لديها العشرات من المحطات المايكروية في مختلف ارجاء البلاد فضلا عن عدد من المحطات الارضية الخاصة بالاتصالات الفضائية وشبكة كبيرة من الكابلات النحاسية والصوتية الغلامية والورقية وتمتد الى الالاف من الكيلو مترات وتقوم بتقديم الخدمات البريدية المختلفة من خلال عدد كبير من المكاتب البريدية المتخصصة المنتشرة في بغداد والمحافظات فضلا عن خدمات التوفير اليدوي والممكن. ومؤخراً تبنت الشركة العامة للاتصالات والبريد مشاريع شبكات النفاذ الضوئية Access Network وبتقنيات اإصال الكابل الضوئي الى الكابينة FTTC حيث تم العمل بهذه المشاريع في بغداد والمحافظات وعلى سبيل المثال اشتغال اكثر من (20000) مشترك ضمن شبكة النفاذ الضوئية بالمحافظة وقريبا اشتغاله في عدد من المحافظات ومطلع العام القادم في منطقة الحسينية ببغداد بالإضافة الى تشغيل نظام الدفع المسبق في الهواتف الارضية الذي وفر خدمات الاتصالات بأسعار مدعومة وتخفيض اسعار النداءات الدولية الصادرة من الهواتف الارضية واللاسلكية الوطنية لتبلغ ما بين (100) دينار و(240) دينار للدقيقة لأغلب دول العالم وتوفير خدمة الانترنت المجانية بتقنية التزويل المباشر على الرقم (180) في الغالبية العظمى من البدالات الارضية في بغداد والمحافظات.

اما نشأة الشركة العامة للإتصالات والبريد فقد تم تأسيس وزارة المواصلات والاشغال عام (1920) وكانت تضم في كنفها دائرة البريد والبرق ويعود الفضل الاول والاخير لتأسيس خدمة البرق Telegraph الى الإنكليز وذلك لرغبتهم الشديدة في تحقيق الاتصال مع الشرق وقد استطاعوا انشاء الخط السلكي من الهند الى البصرة عن طريق البحر الى بغداد عن طريق قعر نهر دجلة في اواسط القرن التاسع عشر وفي بدايات القرن العشرين. وان خدمات الشركة العامة للإتصالات والبريد تنقسم الى ثلاثة انواع هي خدمة الهاتف الأرضي وخدمة الكابل الضوئي والخدمة المايكروية ، اذ تمتلك الشركة العامة للاتصالات والبريد شبكة الهاتف الارضي في عموم العراق والتي تتكون رموز مفاتيح الهواتف الارضية الثابتة للمحافظات العراقية من رقم واحد أو رقمين ، ويتكون رقم الهاتف الأرضي عادة من (6) أرقام ما عدا محافظة بغداد ومحافظات اقليم كردستان حيث يتكون من (7) أرقام. وتمتلك الشركة العامة للاتصالات والبريد الشبكة الضوئية الوطنية في عموم العراق والممدودة تحت الارض ضمن المواصفات العالمية القياسية من عام (2000) وان هذه الشبكة تربط المواقع والبدالات في كل المدن العراقية والاقضية والنواحي كافة. وتسعى الشركة العامة للاتصالات والبريد الى دعم هذه الشبكة وتوسيعها ضمن مشاريع الخطة الاستثمارية سنويا بأضافة ساعات جديدة وتطوير تقنيات الربط والاتصال ، وان هذه الشبكة مرتبطة دوليا من خلال امتلاك الشركة العامة للاتصالات والبريد لأوسع شبكة مايكرو ويف وطنية في العراق تربط كافة المدن والاقضية والنواحي في العراق وتصل هذه الشبكة الى المناطق التي يصعب وصول الكابل الضوئي اليها فضلا عن عملها كمسار بديل لشبكة الكابل الضوئي يتم استعمالها في حال وجود اي خلل في منظومة الاتصالات الضوئية.

#### ثانيا: عرض النتائج

جرى اختبار عينة البحث على وفق الاسلوب القسدي (العمدي) لتشمل الادارة الوسطى والادارة الدنيا في الشركة العامة للاتصالات والبريد وهم رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب لغرض الاجابة عن فقرات استمارة الاستبيان وذلك لارتباط محاور البحث الاربعة (التعقيد والمركزية والرسمية والاتصال) بمهامهم الادارية بشكل وثيق وواضح، وقام الباحث بتوزيع (40) استمارة استبيان جرى استلام (31) استمارة منها ليكون بذلك حجم عينة البحث (31) مديراً وقد ظهرت تكرارات اجاباتهم كما في الجدول (2).

جدول (2) تكرارات الاجابات والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين الخاصة بأراء عينة البحث (31) مديراً في الشركة العامة للاتصالات والبريد

ت	المتغير	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين (%)
.1	تعقيد المهمة (X1)	3	20	5	2	1	3.710	0.556	14.97
.2		2	15	7	4	3	3.290	0.413	12.53
.3		1	11	9	2	8	2.839	0.388	13.65
.4		22	4	3	1	1	4.451	0.609	13.68
.5		1	2	4	18	6	2.161	0.548	25.35
.6		4	6	14	6	1	3.194	0.392	12.26
.7		1	8	12	8	2	2.936	0.392	13.34
.8		13	7	7	2	2	3.871	0.349	9.028
.9		7	9	9	2	4	3.419	0.293	8.579
.10		4	7	6	12	2	2.968	0.348	11.72
المعدلات العامة للمتغير									
.11	مركزية القرار (X2)	4	18	6	1	2	3.677	0.495	13.46
.12		2	6	2	9	12	2.258	0.414	18.34
.13		1	9	11	7	3	2.935	0.368	12.54
.14		5	15	6	3	2	3.581	0.396	11.05
.15		6	2	13	6	4	3.000	0.365	12.17
.16		16	9	4	1	1	4.226	0.450	10.64
.17		10	8	4	7	2	3.548	0.291	8.187
.18		15	9	3	3	1	4.097	0.415	10.12
.19		2	6	5	13	5	2.581	0.383	14.85
.20		6	17	3	4	1	3.742	0.458	12.24
المعدلات العامة للمتغير									
.21	رسمية الانجاز (X3)	1	5	15	7	3	2.807	0.440	15.68
.22		5	11	7	7	2	3.419	0.312	9.125
.23		3	8	8	9	3	2.968	0.310	10.47
.24		11	6	4	3	7	3.355	0.297	8.847
.25		14	7	4	5	1	3.903	0.367	9.401
.26		3	9	9	3	7	2.936	0.316	10.78
.27		21	5	1	3	1	4.355	0.579	13.30
.28		6	11	8	5	1	3.516	0.318	9.034
.29		1	6	4	9	11	2.258	0.395	17.50
.30		3	5	7	12	4	2.710	0.352	13.00
المعدلات العامة للمتغير									
.31	الاتصالات التنظيمية (Y)	14	7	4	2	3	3.774	0.363	9.625
.32		5	8	12	4	2	3.323	0.337	10.14
.33		2	6	13	6	4	2.871	0.372	12.94
.34		15	11	3	1	1	4.226	0.453	10.71
.35		10	13	4	1	3	3.839	0.381	9.927
.36		13	11	5	1	1	4.097	0.404	9.862
.37		2	7	2	11	9	2.419	0.391	16.20
.38		1	7	2	7	14	2.161	0.457	21.16
.39		17	9	2	1	2	4.225	0.479	11.32
.40		5	9	12	3	2	3.387	0.350	10.33
المعدلات العامة للمتغير									
.40							3.432	0.398	12.22

## ثالثاً: تحليل النتائج

يمكن استخدام البيانات التي يعرضها الجدول (2) من اجل ان يحسب معامل الارتباط بين المتغيرات المبحوثة وعلى وفق المعادلة الاحصائية الآتية:

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

وقد تم التوصل بشكل دقيق الى معاملات الارتباط الموضحة في الجدول (3).

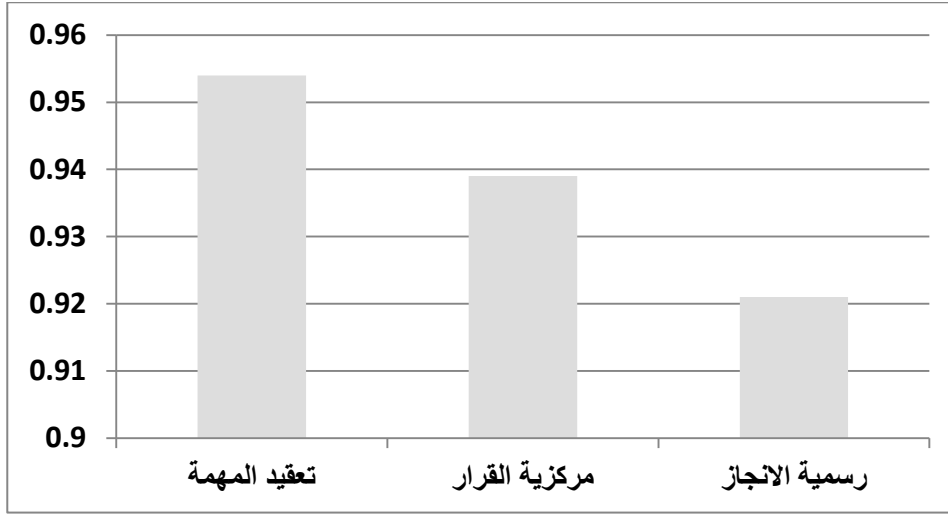
جدول (3) معاملات ارتباط المتغيرات المبحوثة في الشركة العامة للاتصالات والبريد

الاتصالات	تعقيد المهمة	مركزية القرار	رسمية الانجاز
التنظيمية	0.954	0.939	0.921

ينبغي قبل تحليل معاملات الارتباط ان تجري مقارنة قيمة كل معامل ارتباط مع القيمة الحرجة التي تحسب من الجداول الاحصائية في مستوى ثقة قدره (0.05) ولكن في حالة ان قيمة معامل الارتباط تزيد عن (0.70) فان تلك المقارنة لا داعي لها وبالتالي تنتفي الحاجة الى حساب القيمة الحرجة<sup>1</sup>، وقد ظهر في نتائج البحث ان مقدار معاملات الارتباط المستخرجة جميعا هو مقدار موجب يزيد عن (0.90) وهو دليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاتصال التنظيمي والمتغيرات الاخرى.

يلاحظ اولاً ان معامل ارتباط الاتصالات التنظيمية (المتغير الرئيس الثاني) مع تعقيد المهمة (المتغير الفرعي الاول) والذي قدره (0.954) هو ارتباط موجب وقريب الى العدد (1) أكثر من قربه الى العدد (صفر)، وهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرين طردية قوية وهو دليل ثبات الفرضية الفرعية الاولى. ويلاحظ ثانياً ان معامل ارتباط الاتصالات التنظيمية (المتغير الرئيس الثاني) مع مركزية القرار (المتغير الفرعي الثاني) والذي قدره (0.939) هو ارتباط موجب وقريب الى العدد (1) أكثر من قربه الى العدد (صفر)، وهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرين طردية قوية وهو دليل ثبات الفرضية الفرعية الثانية. ويلاحظ ثالثاً ان معامل ارتباط الاتصالات التنظيمية (المتغير الرئيس الثاني) مع رسمية الانجاز (المتغير الفرعي الثالث) والذي قدره (0.954) هو ارتباط موجب وقريب الى العدد (1) أكثر من قربه الى العدد (صفر)، وهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرين طردية قوية وهو دليل ثبات الفرضية الفرعية الثالثة. ويمكن توضيح علاقات الارتباط في الشكل (2).

<sup>1</sup> على وفق توجيهات الخبيران الاحصائيان الأستاذ الدكتور يوسف الحديثي المحترم (مقابلة الباحث بتاريخ 2015/10/6) والأستاذ المساعد الدكتور جواد الموسوي المحترم (مقابلة الباحث بتاريخ 2016/4/5) التدريسيين في قسم الإحصاء كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المستنصرية.



شكل (2) درجة ارتباط الاتصالات التنظيمية بعوامل الهيكلية الاستراتيجية (تعقيد المهمة ومركزية القرار ورسمية الانجاز) في الشركة العامة للاتصالات والبريد

ينضح من الشكل (2) ان الاتصالات التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية قوية مع كل عامل من عوامل الهيكلية الاستراتيجية (تعقيد المهمة ومركزية القرار ورسمية الانجاز) وعلى وفق ذلك ترتبط الاتصالات التنظيمية (المتغير الرئيس الثاني) مع عوامل الهيكلية الاستراتيجية (المتغير الرئيس الأول) بعلاقة معنوية طردية قوية وهو دليل ثبات الفرضية الرئيسة للبحث.

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

يمكن ايجاز أبرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث كما يأتي:

1. تمثل الاتصالات التنظيمية ونشاطاتها الدورية والمتقطعة شريان الحياة في المنظمات كافة لان الاتصالات تعني تبادل البيانات والمعلومات بين اجزاء المنظمة وهو امر لا يمكن ان تستغني عنه المنظمات التي تعمل في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية وقطاعات الاعمال الباقية.
2. تصنع عوامل الهيكلية الاستراتيجية بمجموعها خصائص البيئة الداخلية في المنظمات وبالتالي فإنها السبب الرئيس لنجاح او فشل المنظمة في تحقيق اهدافها العامة والفرعية.
3. يعد تعقيد المهمة من عوامل الهيكلية الاستراتيجية لأنه يتضمن تشكيلة المعارف والمهارات التي تحتاجها المنظمة من اجل ان تتفوق على منافسيها في الصناعة نفسها وهذا يعني ان اجمالي درجات تعقيد المهمة في اجزاء المنظمة من اقسام وشعب تحدد مستويات القدرة الاستراتيجية للمنظمة والتي ترتبط بإمكانية تحقيق الهدف.
4. يتجه الفكر الاداري الحديث نحو تقليل درجة مركزية القرار في المنظمات لأسباب ترتبط بالتغيرات والضغط البيئية المعاصرة لكن الباحث قد وجد في المنظمة المبحوثة توجهها عاليا نحو رفع تلك الدرجة، اذ يعتقد

المديرين فيها بضرورة تركيز القرارات الادارية والفنية في جهة واحدة او في مستوى تنظيمي معين من اجل السيطرة على عمليات التخطيط والرقابة.

5. توضح درجة رسمية الانجاز مدى توثيق وكتابة قواعد العمل والاجراءات التي تبين للمديرين تعاقب سير الانجاز الذي يرتبط بالوظائف المطلوب ادائها وتفاصيل الطريقة المثالية للأداء وان درجة الرسمية العالية هي طموح معظم المديرين كما في عينة البحث، اذ يعتقدون انها تساعد على توضيح تفاصيل طرائق انجاز الهدف المطلوب تحقيقه وبالتالي تمنع ارتكاب الاخطاء التي ربما تنشأ بسبب الارتجال والتجريب العشوائي.

#### ثانيا: التوصيات

يمكن ايجاز أبرز التوصيات التي توصل اليها الباحث كما يأتي:

1- ينبغي ان تؤكد الادارات العليا على رفع مستويات كفاءة الاتصالات التنظيمية ونشاطاتها عن طريق نشر الوعي الاداري بشأن دورها في تحقيق الاهداف العامة التي تسعى اليها المنظمة ودورها ايضا في الاهداف الفرعية التي تسعى الى ان تحققها اقسام المنظمة، وينبغي ان يدرك المديرين ان الاتصالات التنظيمية الناجحة تضمن الوصول الصحيح للبيانات والمعلومات لمن يحتاجها مع مراعاة جوانب الدقة والموضوعية والاقتصادية والفهم المشترك.

2- ان عوامل الهيكلية الاستراتيجية هي محدد اساس ومهم لفاعليات المنظمة جميعا لذا يتوجب على الاداريين والفنيين الانتباه الى هذه العوامل قبل شروعهم بتنفيذ الاعمال التي تطلب منهم، ولعل الدور الرئيس في توليد ذلك الانتباه يقع على عاتق الادارات العليا في المنظمات والتي يفترض ان تستعين بخبراء اداريين سواء من داخل المنظمة او من خارجها من اجل عمليات التوعية التنظيمية التي يحتاجها اعضاء تلك المنظمات.

3- يفترض ان يعلم المديرين في المنظمات كافة ومنها المنظمة المبحوثة أن مستوى تعقيد المهمة يرتبط بمستويات الاتصالات التنظيمية اي ان المدير يظل على تواصل دائم مع رؤوسيه حتى عندما لا يمتلك الخبرة الفنية الكافية في المهمة التي يؤديها، اذ يستطيع ان يتبادل معهم المعلومات التي تخص نسبة الانجاز ومعوقات التنفيذ وتوقيتات العمل وغيرها من المعلومات العامة التي يسهل عليه فهمها.

4- يمكن التوجه نحو مركزية القرار في المنظمات ولكن يشترط ان يرافق ذلك تكثيف الاتصالات بين المديرين ومروؤسيهم اذ ان اتخاذ القرارات كافة في مستوى اداري معين يتطلب من ذلك المستوى زيادة الاتصالات التنظيمية من اجل تبادل المعلومات المرتبطة بإصدار الاوامر والتعليمات من المديرين واستلام التقارير والشكاوى ومعوقات التنفيذ من المرؤوسين.

5- يفضل ان يتأكد المديرين من توثيق قواعد العمل واجراءاته في كل جزء من المنظمة وذلك من اجل توضيح خطوات التنفيذ للمرؤوسين والابتعاد عن الارتجال الذي قد يسبب تكاليف اضافية غير مخطط لها ، ولعل عمليات الرقابة الادارية التي يمارسها المديرين يمكنها ان تعتمد على ذلك التوثيق وتحاسب المرؤوسين على اساس اقترابهم او ابتعادهم عن تلك القواعد المكتوبة ، لذا ينبغي ان يدرك المديرين ان الرقابة هي واحدة من اهداف الاتصالات التنظيمية المهمة وهي تعتمد على توثيق قواعد الاداء واجراءات العمل المكتوبة والتي تمثل رسمية الانجاز.



## مصادر البحث

## أولاً: المصادر العربية

1. الزبيدي وحسن ، غني دحام ، رضا عبد المنعم ، "العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرها في جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، المجلد(-) ، العدد(24) ، 2010 ، 107-144.
2. العثيمين ، فهد سعود عبدالعزيز ، الاتصالات الإدارية: ماهيتها وأهميتها وأساليبها ، ط(3) ، مطابع شركة الصفحات الذهبية ، الرياض ، 2012.
3. العديلي ، ناصر محمد ، السلوك التنظيمي ، ط(1) ، مطابع المستوفي ، الرياض ، 2013.
4. العقيد ، ابراهيم احمد ، المركزية والمنظمات المعاصرة ، ط(1) ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 2012.
5. جرينبرج وبارون ، جيرالد ، روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات ، ط(3) ، ترجمة: رفاعي محمد وبسيوني إسماعيل، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2013.
6. حريري ، هشام بكر ، الرسمية في منظور الإدارة التربوية ، ط(1) ، مكتبة الأفق للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2013.
7. سيزلافي ، والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ط(2) ، ترجمة: جعفر ابو القاسم احمد ، مطابع معهد الإدارة العامة ، جدة ، 2013.
8. كنعان ، نواف فيصل ، الهيكل الإدارية والقرار ، ط(1) ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، 2012.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Akphora, Yogis, **Organization Design**, 1<sup>st</sup> Ed., Madly Business Publishing, New York, 2010.
2. Alemzadeh, Mehrdad, "Explaining the Relationship between Organizational Structure and Dimensions of Learning Organizations: Case study", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, No.(4), Vol.(3), 2013, 116-128.
3. Battram, Arthur, **Navigating Complexity: The Essential Guide to Complexity Theory in Business and Management**, 4<sup>th</sup> Ed., Spiro Press, London, 2012.
4. Bayar, Lloyd L., **Management**, 6<sup>th</sup> Ed., McGraw Hill, USA., 2013.
5. Beauvais, Richard W., "Organizational Culture and Structure", **Journal of Behavioral and Applied Management**, Vol.(2), No.(2), 2012, 133-150.
6. Brown, Shona L., "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", **Administrative Science Quarterly**, No.(4), Vol.(2), 2011, 1-34.
7. Caldart and Ricart, Adrian, Joan E., "Corporate Strategy Revisited: A View from Complexity Theory", **European Management Review**, No.(1), Vol.(1), 2014, 96-104.
8. Dalton and Paul, R., W., "Complex Organizations", **Management Science Journal**, Vol.(10), No.(4), 2013, 63-77.
9. David, Lorene R., **Organizational Behavior**, 2<sup>nd</sup> Ed., South-Western College Publishing, Ohio, 2013.
10. Davis and Bingham, C. B., J. P., "Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules", **Administrative Science Quarterly**, No.(5), Vol.(4), 2009, 413-452.
11. Flip and Chen, R. A., M. D., **Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier**, 4<sup>th</sup> Ed., Free Press, New York, 2010.
12. Gagarin, Maine Badin, "Evaluating the Relation between Organizational Structure and Entrepreneurship in Physical Education of Islamic Azad University", **International Journal of Management**, Vol.(2), No.(1), 2014, 46-53.

13. Garvin, David, "*Building A Learning Organization*", **Business Harvard School Press**, No.(17), Vol.(-), 2011, 81-108.
14. Heyse and Hornbeck, G., J., **Organizational Behavior**, 2<sup>nd</sup> Ed., Heidelberg Publishing, Germany, 2011.
15. John and Brian, G., G., "Formal Structure", **American Journal of Management**, No.(2), Vol.(8), 2010, 340-363.
16. Johnson H. M., **Management**, 5<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2013.
17. Jones, Lathered H., **Organization Theory**, 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw Hill, New York, 2012.
18. Khan, Shoaib, "*Centralized and Decentralized Organizational Structure*", **eHow Contributor**, No.(1), Vol.(1), 2013, 4-6.
19. Kelly, Milton E., **Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations**, 2<sup>nd</sup> Ed., Emerald Group Publications, London, 2013.
20. Leo, Blogger, "*Measuring Dimensions of Organizations*", **Business Case Study Review**, No.(-), Vol.(-), Sunday, October(17), 2015, 1-7.
21. Lewis, A. Y., "*Application of Complexity to Organization Science*", **Journal of Organization Science**, No.(3), Vol.(10), 2009, 215-231.
22. Mann, M. A., "*What is complexity?*", **Management Review**, No.(1), Vol.(1), 2013, 11-13.
23. Mason and Kirkwood, Wendy H., Hal P., "*Complexity Theory: Strategy and Organization*", **European Management Review**, No.(1), Vol.(1), 2015, 96-104.
24. McMillan, Arthur D., **Complexity, Organizations and Change**, 3<sup>rd</sup> Ed., Rutledge Publications, New York, 2012.
25. Martins, Heidi P., **Management in Europe**, 1<sup>st</sup> Ed., Heidelberg Publishing, Berlin, 2012.
26. Mitchell, Waldrop M., **Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos**, 2<sup>nd</sup> Ed., Simon and Schuster Publishing, New York, 2012.
27. Okes, Duke, "*Complexity Theory Simplifies Choices*", **Quality Progress Review**, No.(36), Vol.(7), 2013, 35–38.
28. Rivkin and Siggelkow, J., N., "*Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design*", **Management Science**, No.(49), Vol.(-), 2013, 290-311.
29. Robbins and Judge, Stephen P., Timothy A., **Organizational Behavior**, 13<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2010.
30. Patel, Malay M., "*Centralization, Decentralization and Formalization*", **Management Review**, No.(-), Vol.(-), May(21), 2015, 1-14.
31. Paul, Anderson P., "*Complexity Theory and Organization Science*", **Journal of Organization Science**, No.(10), Vol.(3), 2010, 216–232.
32. Snowden and Boone, D. J., M., "*A Leader's Framework for Decision Making*", **Harvard Business Review**, No.(-), Vol.(-), November, 2007, 69-76.
33. Thomas, Adams C., "*Complexity Theory and Management Practice*", **Learning Change Review**, No.(12), Vol.(-), 2013, 16-21.
34. Toni and Comely, A. F., L. D., **Journey into Complexity**, 1<sup>st</sup> Ed., Lulu Publisher, Canada, 2010.
35. Vitez, Osmond, "*Centralized Vs. Decentralized Organizational Structure*", **Small Business Review**, No.(2), Vol.(-), 2014, 5-8.

ملحق (1) استمارة الاستبيان

اولا: بيانات عامة

1. المنصب الاداري:	رئيس قسم	مسؤول شعبة
2. عمر الفرد:	(30) سنة فأقل	اكثر من (30) سنة
3. مدة الخدمة:	(5) سنة فأقل	اكثر من (5) سنة
4. نوع الجنس:	ذكر	انثى
5. الحالة الاجتماعية:	متزوج	اخرى
6. المؤهل العلمي:	دبلوم فاندنى	بكالوريوس فاعلى

ثانيا: بيانات خاصة

ت	مضمون الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
<b>اولا/ تعقيد المهمة: ويعني درجة الاختلاف في طبيعة المهام التي تؤديها اقسام وشعب المنظمة.</b>						
1.	تتنسج الوظائف التي تؤديها اقسام وشعب المنظمة بالتباين من حيث الاداء والهدف.					
2.	تمتلك المنظمة فروعاً متعددة ومختلفة من حيث المنتجات والخدمات التي تقدمها.					
3.	تتنصف البرامج التدريبية للمديرين والعاملين في المنظمة بانها برامج تخصصية بدرجة عالية.					
4.	تتألف عملية الانتاج من مراحل كثيرة متعاقبة ولا يمكن تغيير مسار تلك المراحل.					
5.	تتمتع كل مرحلة في عملية تصنيع منتج المنظمة (سلعة او خدمة) باستقلالية كبيرة في اسلوب الاداء وتحقيق الهدف.					
6.	تستهلك المنظمة نوعيات متعددة من المواد الاولية وتشكيلة متباينة من الخدمات التي تحتاجها في انجاز اعمالها.					
7.	تتعامل المنظمة مع زبائن غير متجانسين من حيث حاجاتهم وتفضيلاتهم.					
8.	تمتلك المنظمة وحدات اعمال خاصة بكل فئة متجانسة من الزبائن.					
9.	تعتمد المنظمة في توزيع فروعها على الاساس الجغرافي وتمتلك فروعاً توازي التضاريس الجغرافية للبلد الذي تعمل فيه.					
10.	يتساوى عدد المرؤوسين لكل مدير مع عدد المهام المطلوب منه انجازها.					
<b>ثانيا/ مركزية القرار: ويعني درجة جمع القرارات وحصرها في مستوى اداري معين داخل المنظمة.</b>						
11.	تتركز الصلاحيات الادارية جميعا في المستوى التنظيمي الاعلى.					
12.	تصنع القرارات الفنية وتتخذ بشكل سريع ودون تأخير في اقسام وشعب المنظمة.					
13.	يملك المديرين مقدرة عالية في مناقشة تفاصيل واجراءات الاعمال التي تنفذ في المنظمة.					
14.	تواجه المنظمة احيانا حالات طارئة او ازمة عندها تصبح القرارات الادارية والفنية جميعا من صلاحية الادارة العليا مباشرة.					
15.	تخصص الادارة العليا الموارد المالية والبشرية بشكل عادل بين اجزاء المنظمة.					
16.	تمتلك فروع المنظمة استقلالية منخفضة في الاداء وانجاز العمل.					
17.	تكون مشاركة الفنيين ضعيفة في القرارات التي تتخذها الادارة العليا في المنظمة.					
18.	تجري عمليات تقييم الاداء في المنظمة بتوجيه ادارتها العليا حصرا وتحت اشرافها المباشر.					
19.	تتباين درجة تمكين العاملين من وظائفهم تبعاً لطبيعة الاعمال المطلوب انجازها.					
20.	يرغب اعضاء المنظمة جميعا بعدم تحمل مسؤولية اتخاذ اي قرار وهم يفضلون استلام التوجيه من مديرهم الاعلى.					
<b>ثالثا/ رسمية الانجاز: ويعني درجة التوثيق الواضح لخطوات الانجاز في كل اعمال المنظمة.</b>						
21.	يتوفر دليل انجاز المهام في جميع اقسام وشعب المنظمة يوضح فيه كيفية اداء العمل بشكل تفصيلي ودقيق.					
22.	يقيم اداء العاملين على اساس مدى التزامهم بقواعد واجراء العمل الموثقة اداريا وموضحة لكل منهم.					
23.	تحرص ادارة المنظمة على يكون الوصف الوظيفي للمسؤوليات والواجبات واضحا للعاملين جميعا وموثقا بشكل مكتوب.					

24	يمتلك العاملون ادنى مستوى من الحرية في اختيار طريقة انجاز المهام التي يكلفون بأدائها.			
25	يتوارث العاملون قواعد واجراءات غير منظورة وغير مكتوبة كجزء من عمليات تطبيق العاملين القدامى للعاملين الجدد في المنظمة.			
26	يكلف الافراد داخل المنظمة بمهام تتصف بدرجة عالية من وضوح الهدف.			
27	يتغير سلوك العاملين مباشرة على وفق قواعد العمل واجراءاته الجديدة.			
28	يصعب على الادارة العليا في المنظمة ان تغير قواعد العمل واجراءاته بعد استخدامها لمدة طويلة.			
29	تعتمد الفروع التابعة للمنظمة والبعيدة جغرافيا عن مركزها الاسلوب نفسه الذي يعتمده مركز المنظمة في تأكيد وتوثيق القواعد والاجراءات التنظيمية.			
30	يرغب المديرون والعاملون على حد سواء في اعتماد التوثيق والكتابة الواضحة لقواعد واجراءات العمل في المنظمة.			
<b>رابعاً/ الاتصالات التنظيمية: وتعني درجة تبادل البيانات والمعلومات بين الاجزاء التي تنتمي لمنظمة واحدة.</b>				
31	يتفاهم المدير مع مرؤوسيه شفهيًا عن طريق الكلام المنطوق والصوت المباشر كالمكالمات الهاتفية والمقابلات الشخصية (اتصال مباشر).			
32	يجري تبادل المعلومات بين المدير ومرؤوسيه تحريريًا عن طريق الكلام المكتوب والوثائق كالتقارير والمذكرات (اتصال غير مباشر).			
33	يجري تبادل المعلومات عن طريق الاشارات والايامات والسلوكيات الظاهرة كتعبيرات الوجه ونظرات العين واشارات اليد (لغة الجسد).			
34	تتسر رسائل المدير المنظورة التي تعتمد على لغة الجسد بشكل خاطئ عندما يحدث الاختلاف في القيم والعادات الثقافية للعاملين.			
35	تعتمد ادارة المنظمة الاتصالات النازلة كطريقة لتوصيل الاوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات من المديرين الى مرؤوسيه.			
36	تصدر المعلومات من أسفل الهرم التنظيمي الى اعلاه (اتصال صاعد) كطريقة لنقل نسب الانجاز وتحديد المعوقات والمهام المنفذة من المرؤوسين الى مديرهم.			
37	يجري تبادل المعلومات بين الافراد في المستوى التنظيمي الواحد (اتصال افقي) كتبادل البيانات بين مدير التسويق ومدير الانتاج.			
38	يجري تبادل المعلومات بين مدير قسم معين والعاملين في قسم اخر (اتصال متقابل) كتبادل المعلومات بين مدير التسويق والعاملين في الانتاج.			
39	تلعب الوسائل غير الرسمية كالروابط الاسرية والمناسبات العائلية والعلاقات الاجتماعية دورا واضحا في نقل المعلومات ونشرها (اتصال غير رسمي).			
40	يحرص المدير على ان يصغي لمرؤوسيه بأدب واحترام ولا يقاطعهم اثناء الكلام حتى يستوعب المعلومات التي تصدر منهم اليه.			

## ملحق (2) خبراء التحكيم والاستشارة في تصميم استمارة الاستبيان

ت	الاسم	المرتبة العلمية	الاختصاص العام	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1.	د.نعمة عباس الخفاجي	استاذ	ادارة الاعمال	ادارة استراتيجية	الجامعة الاردنية
2.	د.صباح محمد موسى	=	=	=	جامعة المستنصرية
3.	د.انتظار احمد الشمري	=	=	ادارة موارد بشرية	=
4.	د.رفاء فرج سموعي	=	=	سلوك تنظيمي	=
5.	د.اكرم محسن الياسري	=	=	ادارة تسويق	جامعة كربلاء
6.	د.فؤاد حمودي العطار	=	=	=	=
7.	د.احمد فهمي البرزنجي	استاذ مساعد	=	=	كلية الرافدين الجامعة
8.	د.انتصار عباس الدليمي	=	=	ادارة استراتيجية	جامعة بغداد
9.	د.علاء عبد الكريم البلداوي	=	دراسات مستقبلية	دراسات تسويقية	=
10.	د.مهيا عارف العزاوي	=	=	=	جامعة المستنصرية
11.	د.ارادن حاتم العبيدي	=	=	دراسات استراتيجية	=
12.	د.فؤاد يوسف الجبوري	=	=	دراسات معرفية	=
13.	د.ثامر هادي الجنابي	=	ادارة الاعمال	ادارة تسويق	جامعة بابل
14.	د.سعد احمد الموسوي	=	=	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء
15.	د.ايمان قير التميمي	=	علم النفس	قياس وتقويم	كلية شرطة بغداد
16.	د.ضياء محمد الحيالي	مدرس	ادارة الاعمال	ادارة استراتيجية	جامعة المستنصرية
17.	د.انتصار عزيز الربيعي	=	=	ادارة تسويق	=
18.	د.محمد ثابت الكرعاوي	=	=	ادارة استراتيجية	جامعة الكوفة