

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون /أ.د.خواني

العمليات الإدارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي

Administrative processes are a mechanism to improve organizational effectiveness in light of the mediating role of organizational communication

* ط. د. قامون سمية

جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 -الجزائر- sgamoune@hotmail.fr

أ.د. خواني احمد عماد الدين

جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 مخبر المجتمع الجزائري المعاصر. الجزائر-

imad.khouani@gmail.com

تاريخ القبول 2022/12/25

تاريخ الاستلام 2022/05/29

الملخص:

نطمح من خلال هذه الدراسة العلمية الى تسليط الضوء على العمليات الادارية للكشف عن خصائصها ومختلف عناصرها التي تساهم كآلية في تعزيز الفعالية التنظيمية التي اضحت معيارا لقياس نجاح المنظمات واستمرارها، خاصة في ظل المنافسة الحادة التي فرضتها مقتضيات التطور الاقتصادي والتكنولوجي ، وفي سياق دراستنا ايضا نحاول الكشف عن الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الذي يعد من المرتكزات الاساسية المساهمة في تعزيز دور العمليات الادارية ونجاحها في بلوغ هدفها المنشود.

الكلمات المفتاحية: الادارة، العمليات الادارية، الفعالية التنظيمية، الاتصال، الاتصال التنظيمي.

Abstract: Through this research thesis aspires to shed light on administrative processes to reveal their characteristics and various elements that effectively contribute to improving organizational efficiency, which has become a criterion for measuring the success and continuity of organizations, especially in the light of the severe competition imposed by the requirements of economic and technological development, and within the framework of our study, we also try to reveal the mediating role of organizational communication, which is one of the main pillars contributing to strengthening the role administrative operations and their success in achieving their desired objective.

. **Keys Words:** management, administrative processes, organizational effectiveness, communication, organizational communication

* المؤلف المرسل

مقدمة:

تعد العمليات الادرية من المقومات الأساسية لإدارة المنظمات وتسيير مختلف شؤونها، وهو ما جعلها تشكل محور نقاش العديد من الباحثين والدارسين الذين أكدوا من خلال دراساتهم الإمبريقية والنظرية على أهمية الاهتمام بهذا الحقل المعرفي، والسعي لمراعاة الانسجام والتكامل بين مختلف عناصره.

فضلا عن هذا فإن للعمليات الإدارية أهمية تتجلى أيضا من خلال دورها في تعزيز الفعالية التنظيمية، التي أضحت مطلبا ضروريا باعتبارها تشكل معيارا لقياس نجاح المنظمات خاصة في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية الراهنة. وفي خضم الاهتمام بموضوع العمليات الإدارية وفعالية التنظيم يتضح جليا ان الاتصال التنظيمي يشكل أحد المرتكزات الأساسية ضمن هذه العلاقة، حيث تبرز معالم أهميته بشكل واضح من خلال الدور الذي يجسده كفاعل استراتيجي وسيط يساهم في سير العمليات الإدارية ونجاحها في تعزيز الفعالية التنظيمية.

كل هذه الحيثيات تدعونا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم العمليات الإدارية في تعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي؟
وبغية الإجابة عن التساؤل، ارتأينا تقسيم الدراسة ضمن المحاور التالية:

- **المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للدراسة.
- **المحور الثاني:** اساسيات حول فعالية التنظيم.
- **المحور الثالث:** مدخل عام للاتصال التنظيمي.
- **المحور الرابع:** الاتصال التنظيمي اداة لتعزيز دور العمليات الادارية في تحقيق فعالية التنظيم.
- **أهداف الدراسة:** ترمي دراستنا الراهنة لتحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن عناصر العمليات الإدارية ودورها في تعزيز فعالية التنظيم.
- معرفة مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.
- الكشف عن أهمية دور الاتصال التنظيمي كفاعل وسيط بين العمليات الإدارية والفعالية التنظيمية.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا: مفهوم العمليات الإدارية:

أ- مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة بانها: "ذلك الجزء في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج المرجوة، والتي وجدت من اجلها في المجتمع بأقل التكاليف من خلال استخدام العناصر المادية والبشرية الاستخدام الامثل والافضل، بما يكفل لتلك المؤسسة البقاء والاستمرار في المستقبل." (محمد ابو سمرة، 2009، ص11)

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون /أ.د. خواني
"عرف الدكتور محمد الصيرفي الإدارة على أنها: مجموعة من المبادئ والافتراضات التي لم ترق
بعد الى مستوى النظرية غير أنها تسهم في تحديد الأطر العامة التي ينبغي ان تسيّر عليها المنظمة
في سبيل تحقيق أهدافها. أما مارش وسيمون فقد عرفا الادرة بانها: تعني الاستخدام الامثل لعناصر
الانتاج الأربعة وهي القوة البشرية، رأس المال، المواد، المكائن والمعدات." (محمد عبد الفتاح الصيرفي،
2006، ص17)

ب- مفهوم العملية الإدارية:

يمكن تعريف العملية الإدارية على أنها: "عمل يقوم به شخص يدعى المدير أيا كان منصبه
الاداري أو مجال عمله وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ
والاسس والاصول والقواعد الإدارية يستعين بها في تسيير العمل وادارة شؤونه وتحقيق اهداف
المنظمة وقد صنف المفكرون والكتاب الاداريون هذه الأنشطة ضمن اربعة عناصر رئيسية هي
التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة." (منال طلعت محمود، 2013، ص51)

وفي تعريف اخر: "العملية الإدارية هي تلك الاعمال التي تحدث اثرا اداريا يتمثل في الارباح
والخسائر والرضا البشري وهنا يشترط أن تكون هذه الاعمال ديناميكية حتى تحدث الاثر المطلوب
بمعنى ان تتداخل وتتفاعل هذه الاعمال فيما بينها." (محمد الصيرفي، 2007، ص14)

كما تعرف العمليات الإدارية بانها: "المجموعة المتناسقة من الأنشطة التي يتم تقييمها لتمويل
مدخلات معينة إلى مخرجات محددة يمكن قياسها وتستهلك خلال تفاعلاتها موارد بشرية ومادية فضلا
عن الوقت المستغرق في الاداء بهدف تحقيق متطلبات المستهدفين من الخدمات. وتعرف أيضا بأنها
الأنشطة ذات الصلة التي تؤدي الى انجاز محدد وتشكل العمليات المحور الاساسي لإعادة الهندسة
واساس التغيير الجذري فيه." (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2015، ص122)

ثانيا: مفهوم الاتصال التنظيمي:

أ- مفهوم الاتصال:

"يعرف علماء النفس الاتصال بأنه: السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الاطراف للتأثير
على الطرف الاخر. أما بالنسبة للعلماء الذين ركزوا على العمليات العقلية (أو الوجدانية والمعرفية
والذهنية) الموجودة في الاتصال فإن الاتصال من وجهة نظرهم: هو استخدام الكلمات والحركات
وغيرها من الرموز لتبادل البيانات. أما بالنسبة للعلماء الذين ركزوا على النشاط الذي يحدث في عملية
الاتصال، فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو: عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب او تدفق او
انتقال المعلومات. أما الاتصال وفقا لنظم المعلومات هو: استقبال وترميز، وتخزين وتحليل،
واسترجاع، وعرض، وارسال، المعلومات." (احمد ماهر، 2003، ص.ص:340.341)

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني

ب- مفهوم الاتصال التنظيمي:

"يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الافراد، بمعنى التأثير في دافعية الافراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات، وفي تعريف اخر الاتصال التنظيمي هو: نشاط اداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق اهداف المنظمة." (مصطفى يوسف كافي، 2018، ص.ص: 250.249)

أما منال طلعت محمود فقد اعتبرت أن الاتصال التنظيمي هو: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف." (فضيل دليو وآخرون، 2003، ص. ص: 84.83)

ثالثا: مفهوم الفعالية التنظيمية:

"يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط." (عبد القادر بن برطال وآخرون، 2017، ص.ص: 200)

"وتعرف الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا، ومؤشرات اجتماعية وسلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يكفل للمنظمة ضمان النمو والتطور المنشود. وقد عرفها ميلز Miles بأنها : قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة والمؤسسات المنافسة." (هناك مارس، 2017، ص.ص: 388.389)

المحور الثاني: اساسيات حول فعالية التنظيم

اولا: اهمية الفعالية التنظيمية:

- "تنبع اهمية الفعالية التنظيمية في كونها تجسد الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد. فهي تعد مبررا لوجود التنظيم واستمراره وتطوره ومعيار الحكم على نجاحه.
- تعد الفعالية التنظيمية مقياس لأداء المنظمة الكلي حيث تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم ادائها.
- تكمن اهمية الفعالية التنظيمية في كونها تعد من اهم المؤشرات التي تحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام وتحقق ثقة الزبون والمجتمع والمنظمة.

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني

- تكمن اهمية الفعالية التنظيمية ايضا في كونها تساهم في تقييم الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة وتحدد العوامل التي تحد من فعاليتها سواء كانت نظم معلومات او نقص بالموارد الاخرى. (نبراس ناجي رزوقي، 2020، ص.ص: 76.75)

ثانيا: مؤشرات الفعالية التنظيمية: هنالك جملة من المؤشرات التي يتم اعتمادها لقياس الفعالية التنظيمية نذكر البعض منها :

- "الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

- معدل التغيب: والذي يشير الى الغياب عن العمل دون مبرر.
 - دوران العمل: ويشير الى عدد الافراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض ارادتهم والذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي.
 - الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
 - التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الاهداف المسطرة.
 - تحقيق التماسك: والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
 - المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
 - درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
 - الاندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- (عادل بضياف، 2009- 2010، ص21)

ثالثا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية: "تتمثل مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية في ما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- اساليب تكنولوجيا الانتاج.
- درجة الالتزام باللوائح والاجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والافقي.

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية فالمركية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية في كل ما هو روتيني.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة. (مختار عيواج، مالكية احميدة، 2017، ص277)

رابعاً: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية: "يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

- عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة.
- مشكله الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية او السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم.
- صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية اكثر منها احكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص الى اخر او من مؤسسة لأخرى. (عبد الوهاب بن علي، 2014-2015، ص73)

المحور الثالث: مدخل عام للاتصال التنظيمي.

اولاً : اهمية الاتصال التنظيمي: انطلاقاً مما تم تحصيله من معلومات مختلفة حول موضوع الاتصال التنظيمي تم تحديد اهميته في النقاط التالية:

- يعد من العوامل الأساسية المساهمة في نجاح دور ادارة الجودة الشاملة.
- يساهم في نجاح وزيادة فعالية الإدارة بالأهداف.
- يساهم في نجاح وزيادة فعالية ادارة الوقت.
- يعتبر من العوامل المساهمة في نجاح وزيادة فعالية ادارة الموارد البشرية.
- الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في الحد من الصراعات التنظيمية. وكذا الشعور بالاغتراب الوظيفي.

ثانياً: وظائف الاتصال التنظيمي: يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة كما يلي:

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني

- "الإعلام والتفسير: أي إعلام الجمهور الداخلي حول الرؤيا والرهانات الاستراتيجية للمؤسسة واوامر العمل ونظم المكافآت وطرق التقييم. وكذا الترويج بما حققته المنظمة من انتاج ومدى اهميته بالنسبة للجمهور الخارجي.
- **تنشيط الحياة التنظيمية:** وذلك بخلق وتوليد تدفقات للمعلومات وتوسيع التبادل بين مختلف العناصر الفاعلة في المنظمات لتفادي ظاهرة الروتين والركود التي لها تأثير سلبي على الإنتاجية الشخصية والجماعية. " (بشير كاوجة ، شريفة رفاع ، 2015، ص103)
- " **وظيفته التحفيز:** ان تواجد نسق اتصالي فعال يساهم في تحفيز الفاعلين وتزويدهم بالأمن وروح الانتماء ويتم ذلك من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة اتجاههم.
- " **وظيفته الابداع:** ان الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في عملية الإبداع من خلال توفيره لفضاءات طرح الافكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- **وظيفة الصيانة:** يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الافراد وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير المنظمة وتكيفها مع البيئة. او من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحقيق امن وسلامة الفاعلين.
- **وظيفة الإنتاج:** ان مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل المنشآت حيث يرى كيث ديفينز في هذا المجال أن : الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ،فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لا نجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة . " (فوزي بومنجل ، 2018، ص174)

ثالثا: أنواع الاتصال التنظيمي: يصنف الاتصال التنظيمي لنوعين رئيسيين هما:

1-الاتصالات الرسمية: وتضم عدة انواع نذكر منها :

أ-الاتصال النازل: "وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية او العمودية وتعد الاكثر شيوعا حيث تناسب المعاني والرسائل مثل الاوامر والتعليمات والتوجيهات والملاحظات الى اخره من المستويات الإدارية العليا الى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الاعمال ومبادرات الإدارة لتطوير وتوضيح الاهداف وغيرها ويستطيع المدراء الاتصال بالعمالين بطرق وسائل حديثة مثل الحديث المباشر او عبر البريد الالكتروني او غيرها من وسائل الاتصال. " (بشير علاق، 2009، ص 27)

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني

ب-الاتصال الصاعد: "وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية المختلفة ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه." (محمد أبو سمرة، 2009، ص47)

ج-الاتصال الأفقي: "ويسمى أيضا بالاتصال الجانبي او الموازي، ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاريا يشجع الى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.

د-الاتصال المتعدد الاتجاهات:(المحوري) تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل، وهذا النوع من الاتصال فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات، ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل." (سهيلة برقية، عبد الرزاق عريف، 2016، ص.ص: 219-220)

2-الاتصالات غير الرسمية: "هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمه بطريقة تلقائية وذلك لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية فيتصل هؤلاء الافراد ببعضهم البعض على هذا الاساس الشخصي التلقائي دون قيد او شرط، وهو اتصال لا يعترف بمستويات السلطة او المراكز الرئاسية وهذا النوع من الاتصالات يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائما في اي تجمع من الافراد بل يعتبر ضرورة من الضروريات لنجاح سير التنظيمات." (ابراهيم خليل خضر، 2013، ص41)

رابعاً: عناصر الاتصال: يمكن تحديد عناصر الاتصال التنظيمي في ما يلي:

- **"الهدف:** يجب ان يوجد هدف محدد وواضح لعملية الاتصال.
- **المرسل:** وهو باعث او مصدر الرسالة للمستقبل.
- **المستقبل:** وهو من يتلقى الرسالة من المرسل.
- **الرسالة:** وهو المعنى او المعلومات أو الافكار أو الآراء او القرارات الذي يريد المرسل توصيلها الى المستقبل وقد يعبر عن الرسالة بالاتصالات اللفظية او بالاتصالات غير اللفظية.
- **الوسيلة:** وهي الاداة او القناة او الطريقة التي تتم من خلالها عملية الاتصال مثل: المقابلات والاجتماعات والزيارات والاتصالات الهاتفية والتقارير.
- **التغذية العكسية او المرئدة:** وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود افعاله ودرجه فهمه ودرجه استجابته.

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون /أ.د. خواني

- **مصادر التشويش:** التشويش أو الضوضاء أو الضجة التي تصدر عن البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية ولها تأثير سلبي. ("مدحت محمد ابو النصر، 2012، ص24)

رابعاً: شروط الاتصال الفعال: تتمثل الشروط اللازمة لتحقيق فعالية الاتصال التنظيمي في ما يلي:

- "وضوح الرسالة المراد نقلها.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- اختيار الظروف المناسبة والوقت المناسب للاتصال.
- التكرار والتأكد من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل. ("زيد منير عبوي، محمد هاني محمد، 2014، ص259)
- "تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
- تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال. ("محمود سلمان العميان، 2002، ص254)

المحور الرابع: الاتصال التنظيمي أداة لتعزيز دور العمليات الادارية في تحقيق فعالية التنظيم.

اولاً: خصائص العمليات الادارية: يمكن تحديد خصائص العمليات الادارية في النقاط التالية:

- "الرسمية: يتم تطبيق العمليات الادارية في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه.
- الاستمرارية: تمارس جميع العمليات الادارية بشكل مستمر لغاية انهيار المنظمة.
- التسلسل: تندرج العمليات الادارية بين عدة مستويات ادارية منها العليا والوسطى، المباشرة.
- التوازن: يتم توزيع الجهد الاداري بين الانشطة المختلفة بما يتفق مع اهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الادارية نفسها.
- **الوضوح:** أي الوضوح فيما يخص تحديد الاهداف والخطط والسياسات والسلطات.. الخ
- **الشمول:** أي ان العملية الادارية شاملة لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة او نشاط يؤدي في المنظمة الا وتجد العملية الادارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه.
- **التداخل:** تتميز العملية الادارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها الى حد كبير.
- **العدالة:** يجب ان تتسم العملية الادارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية. ("مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، 2012، ص33)

ثانياً: اسس العملية الإدارية: تتمثل اسس العمليات الادارية في ما يلي:

- " المهام المطلوب تحقيقها.
- الأشخاص الذين سيتم من خلالهم تحقيق المهام او النتائج.

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — طدد قامون /أ.د.خواني

- الهيئة الإدارية التي تقوم بممارسة العملية الإدارية وتحريك جهود الناس وتوجيههم نحو تحقيق المهام المطلوبة. " (محمد الصيرفي، 2007، ص36)
- مجموعة العوامل الفنية والتي تشمل الاسس والقواعد العلمية التي تقوم عليها الانشطة والامكانات المادية المستخدمة في الاداء وأساليب وطرق العمل. (محمد القدومي واخرون، 2015، ص17)
- **ثالثاً: عناصر العملية الإدارية:** تتمثل عناصر العمليات الإدارية في ما يلي :
- **"التخطيط:** هو وظيفة ادارية تعمل على وضع الاهداف والمعايير وسبل الوصول اليها وهي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ اي عمل.
- **التنظيم:** هو الوظيفة الإدارية التي تبحث في التنسيق بين الموارد البشرية والغير البشرية لتنفيذ المخططات بنجاح وكفاءة.
- **التوجيه:** وهو الوظيفة الادارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والاتصال مستندة في ذلك الى فهم طبيعة السلوك الانساني وتوجيهي بشكل ايجابي الى تحقيق الاهداف.
- **الرقابة:** هي الوظيفة الادارية التي تهتم بفعالية النتائج ومقارنة النتائج التي تحققت مع الاهداف الموضوعية لتصحيح الاخطاء ان وجدت حتى يتحقق الهدف المنشود. " (زيد منير عبوي، 2007، ص21)
- **التنسيق:** "يعرف التنسيق بانه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف. " (محمد الفاتح محمود البشير المغربي، 2016، ص118)
- **"اتخاذ القرارات:** هي وسيلة اختبار واعى لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق افضل عائد او اقل كلفة. " (منال طلعت محمود، 2013، ص149)

رابعاً: العلاقة بين العمليات الادارية والاتصال التنظيمي ودورها في تعزيز فعالية التنظيم

- **دور التخطيط في تعزيز الفعالية التنظيمية في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي:**
"لقد أصبح من الواضح الان ان التخطيط يقوم بدور فعال في زيادة فعالية المنظمات وذلك من خلال مساهمته في نجاح المشاريع والمساهمة بالوصول لأهدافها المطلوبة، كما ان التخطيط الجيد يساعد على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة التنافس مع المشاريع الاخرى التي تزاوول نفس النشاط. هذا فضلا على مواجهة التغيرات الطارئة، كما أن التخطيط الجيد يساعد المشروع على تحمل التغيرات المفاجئة وتخفيف وطئتها فالمشاريع التجارية والصناعية تتعرض الى ضغوط اقتصادية متعددة عن طريق التغيرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي. كما أن التخطيط هو الذي يفتح المجال للتنسيق بين جهود اقسام من مشاريع مختلفة حتى تتمكن من انجاز مهماتها بأعلى كفاءة ممكنة . وكذا توحيد الاهداف أي توحيد الاهداف بوظيفتي الارشاد والرقابة فالخطة هي الدليل الصحيح والمرشد الفعال لجميع الافراد العاملين في المشروع العام وكذلك يتم قياس نتائج النشاطات الفعلية بالنتائج في

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني الخطة حت تتخذ الاجراءات الضرورية لتصحيح الاخطاء التي نجمت عن التنفيذ الفعلي لها. (انس عبد الباسط عباس، 2011، ص.ص: 112، 113)

"ويتطلب التخطيط وضع برامج معينة ويعتمد في ذلك على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية او وصفية ويتم توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال التنظيمي. فالاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع واعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة وكذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط." (صبرينة رماش، 2008-2009، ص126)

• دور التنظيم الاداري في تعزيز الفعالية التنظيمية في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي :

"يعد التنظيم الاداري احد المرتكزات الاساسية لنجاح المنظمات وزيادة فعاليتها واستمراريتها لكونه يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية او جماعية والتي من خلالها يستطيع توفير الجهد والاكثر من فعاليتها." (علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، 2015، ص208) "كما انه يساهم في توفير البيئة الداخلية الملائمة وظروف العمل المناسبة للعاملين وكذا تحديد خطوط السلطة والمسؤولية والاستجابة للتغيرات التي تحدث في المنظمة سواء تعلق الامر بالأنشطة أو العاملين أو التكنولوجيا المستخدمة مما يساعدها على التكيف مع الظروف المتغيرة بالإضافة إلى ذلك فهو يساهم في تصميم اجراءات العمل." (نادر احمد ابو شيخه، 2011، ص143) "

ولنجاح وظيفة التنظيم الاداري في تعزيز الفعالية التنظيمية فان الامر يقتضي ضرورة توفر شبكة من الاتصالات الواضحة بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الاخرى وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات." (صبرينة رماش، 2008-2009، ص128) "ونقل القرارات إلى جميع اجزاء المنظمة وذلك من خلال خطوط السلطة والاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والتوجيهات التي تساعدهم على القيام بواجبات وظائفهم." (نادر احمد ابو شيخه، 2011، ص143)

• دور عملية التنسيق في تعزيز الفعالية التنظيمية في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي

"يتفق علماء الإدارة على ان التنسيق الجيد الفعال من شأنه تحقيق الغايات المرجوة من التنظيم بفعالية تامة وعلى أعلى وجه وفي أقصر وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة علاوة على الارتقاء بمعنويات العاملين في المنشأة وتحقيق الرضا الوظيفي بينهم وضمان ولاءهم لأهداف المنظمة." (محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان احمد ال خطاب، 2017، ص.ص: 221، 222) "بالإضافة لكونه يضمن تفاعل الوظائف في المنظمة بأقل تضارب او ازدواج في الجهود وبأعلى درجة من الكفاية والفاعلية هذا فضلا عن تنظيمه الجهود الجماعية وتحديد المدة الزمنية المطلوبة لا نجاز الاهداف والاعمال وكذا تحديد الاهداف المراد تحقيقها كما يساهم في توزيع المسؤوليات ويساعد في توضيح الخطط

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني

والسياسات العامة للمنظمة ويحدد العلاقات بين المنظمة وفروعها وعلاقتها بالمنظمات الاخرى. (طلق عوض الله السواط واخرون، 2007، ص.ص: 186، 187)"

وبالتالي فان نجاح عملية التنسيق على تحقيق اهدافها المنشودة يتطلب ضرورة توفر نظام للاتصالات واضح وفعال فالاتصال هو الشرايين الذي يتدفق منه القدر الكافي من القرارات والوامر والتعليمات والتوجيهات والمعلومات الضرورية والدقيقة لتسيير عملية التنسيق" (علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، 2015، ص245) "سواء كان داخلي بين ادارات واقسام المشروع المختلفة لإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الافراد او تنسيق خارجي بين المشروع والبيئة الخارجية كالموردين والعملاء والحكومة." (محمد الفاتح محمود البشير المغربي، اصول الادارة والتنظيم، 2016، ص124) "وبالتالي فان طبيعة التنسيق كلها قائمة على فكرة تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية لذلك نجد أن عملية التنسيق لا تتم الا اذا تم توفير المعلومات واهم هذه المعلومات يجب ان تكون حول طبيعة العمل الذي يدور داخل الوحدات التنظيمية المختلفة وبالذات التي تستوجب التزامن بطبيعتها." (محمود داود الربيعي، 2012، ص110) " و يتم ذلك اما عن طريق التقارير المكتوبة او عن طريق الاتصال الشخصي المباشر بين العاملين في الاقسام فالعلاقة المباشرة تساعد على توضيح معنى التنسيق واهدافه ووسائله بحيث لا يكون هناك أي التباس او غموض في فهم الاهداف او عقبات تعترض سبيل التنسيق." (طلق عوض الله السواط واخرون، 2007، ص188)

• دور عملية التوجيه: في تعزيز الفعالية التنظيمية في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي

تساهم عملية التوجيه في ضمان فعالية التنظيم من خلال "خلق مناخ ملائم لتحقيق اهداف المؤسسة او المنظمة فضلا عن هذا فان عملية التوجيه هي التي تتحكم بفعالية العلاقات بين الافراد على المستويات المتعددة وفي الوحدات المختلفة للتنظيم. كما تساعد في التعرف على خصائص اعضاء المنظمة ودوافعهم واتجاهاتهم من اجل تحقيق مناخ يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل." (محمد عبد المنعم شعيب، 2014، ص.ص: 56، 57)، بالإضافة لذلك "فالتوجيه يساهم ايضا في تعزيز الفعالية من خلال تقديم الخبرة والمشورة من قبل الرؤساء الى المرؤوسين وحفزهم للعمل المنتج المستمر الذي يحقق اهداف التنظيم" (صالح حسن الداهري، 2015، 115) و لنجاح سير عملية التوجيه نحو الهدف المنشود فان الامر يتطلب تصميم شبكة اتصال جيدة بين ارجاء المنظمة لتوفير المعلومات الدقيقة للأطراف المعنية وفي الوقت المناسب." (محمد عبد المنعم شعيب، 2014، ص57) "وفي هذا السياق "فان اهمية التوجيه تزداد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة او حالة الاتصال مباشرة الى حد ما بين المدير والمرؤوسين بمعنى ان الاتصال يتم بين المدير والمرؤوسين عدة مرات لتبادل الراي ووضع الافكار الجديدة ودراسة خطة او ربما يتم الاتصال بينهما

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون /أ.د. خواني
لحل مشاكل وظروف معيشية تخص المرؤوسين، لذا تعتمد مرحلة التوجيه اعتمادا كليا على فعالية
الاتصال التنظيمي. " (سامرة السعدون، 2020، ص85)

• دور عملية الرقابة في تعزيز الفعالية التنظيمية في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي

"ان نجاح التنظيمات وانتشارها يتطلب تواجد نظام رقابي مناسب لقياس ادائها وفعاليتها وبذلك
يمكن اعتبار الرقابة مقياسا للحكم على نجاح التنظيم وفعاليتها من خلال تحقيق المواثمة بين أهداف
الافراد العاملين وأهداف المنظمة للحد من الصراعات والنزاعات القائمة بينهما بالإضافة لمحاولتها
الكشف عن المعوقات التي تعترض تحقيق هذه الاهداف بكل كفاءه وفعالية كتعقيبات العمل او كون
السياسات المقررة غير فعالة ومن ثم العمل على ازالتها." (حنان تغزة، 2012-2013، ص137)

"وبما ان جوهر وظيفة الرقابة يكمن في مقارنة الانجاز الفعلي لما كان يجب ان يتم في ضوء الخطة
الموضوعة وحسب معايير الأداء المتفق عليها" (خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، 2010، ص192) هذا
بالإضافة لمحاولتها تحسين ظروف العمل والاعتناء بموارد العمل وكذلك تحقيق التكيف مع المتغيرات
التنظيمية والتوافق مع البيئة المساعدة في التخطيط واعاده التخطيط لمخاطر الانحرافات عند وضع
الخطط وتحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم. " (عبد العزيز زواتيني، 2019، ص240) فان جودة وفعالية
عملية الرقابة تتطلب توفر نظام اتصالات فعال لكونه يساهم وبشكل بارز في توفير المعلومات
الدقيقة التي تبين الانجاز المستهدف تحقيقه والانجاز الفعلي وكذا الانحرافات الحاصلة اضافة الى
تقديم التوصيات التي تحول دون حدوث مثل هذه الانحرافات في المستقبل." (حنان تغزة، 2012-
2013، ص152)

"وتتم عملية الاتصال عن طريق التقارير المكتوبة او الشفوية وقد تكون هذه التقارير دورية اي تعد
بانظام حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها او تكون نهائية اي بعد الانتهاء من انجاز عمل ما
او مسؤولية معينة وهي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل." (عبد العزيز زواتيني عبد
العزيز، 2019، ص238)

• دور عملية اتخاذ القرارات في تعزيز الفعالية التنظيمية في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي

"يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة في تحقيق الفعالية التنظيمية على قدرة وكفاءة
المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية وفهمهم لها، وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من
مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وإدراك أهمية وضوحها ووقتها ومتابعة تنفيذها
وتقويمها." (مداحي عثمان، 2018، ص235) وهو ما أكده هيربيرت سيمون من خلال نظرية اتخاذ
القرارات حيث ركز على أهمية الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرارات في تحسين فعالية التنظيم

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — طدد قامون /أ.د.خواني

وان عملية صنع القرارات هي قلب الادارة واهم مظهر على الاطلاق في تحسين الفعالية

التنظيمية." (عبد القادر بن برطال واخرون،2017،ص211)

"وفي هذا الاطار يلعب الاتصال التنظيمي دور بارزا فيما يتعلق بعملية صنع القرارات وتنفيذها

ذلك ان عملية اتخاذ القرار الرشيد تعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوع ودقه

تلك المعلومات التي تصل من مستويات التنظيم المختلفة إلى متخذي القرار في الإدارة العليا أو

الوسطى كما يساعد الاتصال في عملية نقل القرار بعد اتخاذه لسائر أفراد العاملين والوحدات في

المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري." (محمد الفاتح محمود بشير المغربي

،2016،ص164)" هذا فضلا على مساهمته في اتخاذ القرارات العاجلة التي قد تتطلبها الظروف

الطارئة والمستعجلة. بمعنى آخر فان الاتصال التنظيمي يساهم في كافة مراحل وخطوات عملية

صنع واتخاذ القرارات." (وفاء محمد الزبيدي،2018،ص246) وذلك على النحو الاتي:

خطوات صنع واتخاذ القرارات	فائدة الاتصال بالنسبة لها
تحديد الهدف	توفير معلومات وبيانات الهدف
تحديد المشكلة	توفير معلومات وبيانات المشكلة
البحث عن حل للمشكلة	توفير معلومات وبيانات البدائل
تقويم البدائل الممكنة او المتاحة للمشكلة	توفير معلومات وبيانات ومعايير تقويم البدائل
اختيار بديل الحل الملائم او الافضل للمشكلة	توفير معلومات وبيانات تساعد في الاختيار
تنفيذ القرار ومتابعته	نقل المعلومات وبيانات القرار (تبليغه) وجمع معلومات وبيانات عنه

الشكل رقم(1):يمثل علاقة صنع واتخاذ القرارات بالاتصال التنظيمي(وفاء محمد الزبيدي،2018،ص247)

خاتمة:

يمكن القول في الأخير بأن مداخلتنا الراهنة قد اتاحت لنا الفرصة للإجابة عن التساؤل المطروح

حول كيفية مساهمة العمليات الإدارية في تعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال

التنظيمي؟ حيث تم الكشف عن خصائص العمليات الإدارية واهميتها كآلية لتعزيز فعالية التنظيم.

وقد اتضح لنا جليا في هذا السياق أيضا بأن العمليات الإدارية عبارة عن مجموعة من الأنشطة

الإدارية المختلفة التي تشكل في مجملها مرتكزا أساسيا تعتمد عليها مختلف المنظمات لإدارة شؤونها،

وتحقيق الأهداف المنشودة منها، بما في ذلك تعزيز الفعالية التنظيمية، التي ادركنا من خلال دراستنا

الراهنة أهميتها ومختلف مؤشراتها التي اختلف المهتمون بهذا المجال في تحديدها، كما انه وفي هذا

الاطار تم تحديد أهمية ووظائف الاتصال التنظيمي الذي يعد المحور الأساسي لجميع العمليات

الإدارية، وقد اتضح ذلك من خلال الدور الذي جسده كفاعل استراتيجي وسيط يعمل على توفير

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني
جميع المعلومات والبيانات اللازمة وتوفيرها في الوقت المناسب لسير العمليات الإدارية بالشكل الذي
يؤدي لضمان الجودة وتحقيق فعالية التنظيم الهدف المنشود من الدراسة الراهنة . وبناء على ما
تقدم نقترح التوصيات التالية التي نرجو ان تأخذ بعين الاعتبار:

- ضرورة الاهتمام بمختلف العمليات الإدارية وذلك من خلال محاولة تجسيد جميع المبادئ التي تنطوي عليها كل عملية مع مراعاة الشروط والمقومات اللازمة لزيادة فعاليتها.
- توعية المدراء وجميع الفاعلين بالمنظمات بأهمية العمليات الإدارية.
- ضرورة تركيز الاهتمام أكثر على عنصر الفعالية التنظيمية واعتبارها مطلباً ضرورياً لا بد من تجسيده على مستوى التنظيمات لما لذلك من تجليات إيجابية.
- بالإضافة الى ذلك لا بد من توعية جميع الفاعلين بأهمية الاتصال التنظيمي وتوفير الإمكانيات اللازمة لنجاحه.

• قائمة المراجع

• المؤلفات:

1. ابو النصر مدحت محمد، (2012)، قادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة"، مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. ابو النصر مدحت محمد، (2012)، مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. ابو سمرة محمد، (2009)،الاتصال الاداري والاعلامي، الاردن ،دار اسامه للنشر والتوزيع.
4. ابو شيخة نادر احمد، (2011)، التنظيم واساليب العمل، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. الحاج عبد الله محمد عباس ، ال خطاب سليمان احمد ، (2017)،اسس الادارة الحديثة، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. حمود خضير كاظم ،الشيخ روان منير، (2010)، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. خضر ابراهيم خليل ، (2013)،مهارات الاتصال، فلسطين ،دار الجندي للنشر والتوزيع.
8. الداهري صالح حسن، (2015)،اساسيات علم النفس الاداري ونظرياته، الاردن، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
9. دليو فضيل وآخرون، (2003)،الاتصال في المؤسسة، الجزائر، مخبر علم الاجتماع.
10. الربيعي محمود داود ، (2012)،الفكر الاداري المعاصر في التربية والتعليم ،لبنان ،دار الكتب العلمية.
11. رزوقي نبراس ناجي، (2020)، تأثير استراتيجيات تقويم الاداء في الفعالية التنظيمية ،مصر، دار التعليم الجامعي.
12. الزعبي علي فلاح ، العنزي عادل عبد الله ، (2015)،الاسس والاصول العلمية في ادارته الاعمال، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
13. زواتيني عبد العزيز، (2019)، تنمية المورد البشري في التنظيم، الاردن، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع .
14. السعدون سامرة ، (2020)،الرياضة في الادارة، الاردن ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د. قامون / أ.د. خواني

15. السواط طلق عوض الله واخرون، (2007)، الإدارة العامة- المفاهيم الوظائف- الأنشطة، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع.
 16. الصيرفي محمد عبد الفتاح، (2006)، مبادئ التنظيم والإدارة، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
 17. الصيرفي محمد، (2007)، العملية الإدارية، مصر، مؤسسة حورس الدولية.
 18. طلعت محمود منال، (2013)، المرجع اساسيات في علم الادارة، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
 19. عباس انس عبد الباسط، (2011)، ادارة الاعمال وفق منظور معاصر، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
 20. عبوي زيد منير، هاني محمد، (2014)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الاردن، دار المعزز للنشر والتوزيع.
 21. عبوي زيد منير، (2007)، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة -وظائف المدير-، الاردن، دار دجلة.
 22. علاق بشير، (2009)، اساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
 23. العميان محمود سليمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الاردن، دار وائل للطباعة والنشر.
 24. كافي مصطفى يوسف، (2018)، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، سوريا، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
 25. ماهر احمد، (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر، الدار الجامعية.
 26. محمد القدومي واخرون، (2015)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الاردن، دار المعزز للنشر والتوزيع.
 27. محمد عبد المنعم شعيب، (2014)، "منظور تطبيقي" ادارة الاعمال وادارة المستشفيات-الجزء الاول-، مصر، دار النشر للجامعات.
 28. المصري ايهاب عيسى، عامر طارق عبد الرؤوف، (2015)، السلوك الاداري والهندسة الادارية، مصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
 29. المغربي محمد الفاتح محمود البشير، (2016)، اصول الإدارة والتنظيم، الاردن، دار الجنان للنشر والتوزيع.
 30. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، (2016)، السلوك التنظيمي، الاردن، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- الأطروحات:
1. بضياف عادل، (2009-2010)، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين " دراسة ميدانية بالمركز الجامعي سوق أهراس، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري "قسنطينة"، الجزائر.
 2. بن علي عبد الوهاب، (2014-2015)، مشروع التغيير وعلاقته بفعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) وهران، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر.
 3. تغزة حنان، (2012-2013)، علاقه الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر دراسة ميدانية بملبنة الاوراس باتنة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعه منتوري "قسنطينة"، الجزائر.

العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي — ط.د قامون /أ.د.خواني
4. رماش صبرينة، (2008-2009)، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة
الوطنية للكهرباء والغاز، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة
مونتوري "قسنطينة" الجزائر .

•المقالات:

1. برقية سهيلة ،عريف عبد الرزاق،(2016)،اساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،المجلد8 ،العدد 24،الصفحة 215-222.
2. بن برطال عبد القادر واخرون،(2017)، تطور العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الفكر الاداري دراسة نظرية، مجلة العلوم الادارية والمالية،المجلد الاول، العدد الاول، الصفحة 199 - 215 .
3. بومنجل فوزي،(2018)،في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة ،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، المجلد 11،العدد1، الصفحة 172-181.
4. عثمانى مداحي،(2018)، اهميه ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد1، الصفحة 234-244.
5. عيواج مختار ،احميدة مالكية،(2017)،الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الاول، الصفحة 269-294.
6. كاوجة بشير ،رفاع شريفة،(2015)،دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة الجزائر مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة،المجلد15، العدد الاول، الصفحة 681-698.
7. مارس هناء،(2017)،مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين، مجلة ابحاث نفسية وتربوية،مجلدب،العدد10الصفحة 385-418.