جـامـــعـــة يـحـــي فـــارس المـــــديـــــة

كـلية العـلوم الإنسـانية والإجـتمـــاعـية

قسـم عـلوم الإعـــلام والإتـصـال

تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة

مديرية البريد لولاية المدية نموذجا

الفترة الزمنية مابين 15 فيفري و 14 افريل 2016

مـــذكرة تـــخـرج مـقـدمة لنـيل شـهـادة مـــاسـتر

تخـصص : إتـــصال وعـلاقـــات عـامـة

من إعداد الطالبتين :

- عائشة فاسي
- زبيدة شرقي

تحت إشراف الأستاذة

د . حمدي وردة

السنة الجامعية :2015 / 2016

شـــكـــر وعـــرفـــان

بادئ ذي بدئ نشكر الله ونحمده على هديه لنا وما كنا لنهتدي لهذا لولا ان هدانا الله

لا يسعنا إلا أن نشكر الله تعالى الذي وفقنا للوصول إلى مبتغانا وإتمام هذه المذكرة المتواضعة

في لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر و عظيم الإمتنان إلى السادة أساتذة علوم الإعلام والإتصال بجامعة الدكتور يحي فارس

مع الشاكر الخاص والخالص للأستاذة " حمدي وردة " التي تقبلت بقبول الإشراف على مذكرتنا شاكرين إياها على ما بذلته معنا من مجهودات وما قدمته لما من نصائح وتوجيهات

وكل الذين زودونا بالمعلومات ووضعوا لمساتهم في هذا الانجاز .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجيمع عمال مؤسسة وحدة بريد الجزائر بولاية المدية على المساعدات والمعلومات المقدمة لنا التي افادتنا في انجاز هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى ذوي الجود والكرم والموسع فضلهم الذين أفادونا ووجهونا ، عرفانا لما قدموا لنا من توجيهات قيمة من أجل إتمام هذا الانجاز .

إلى كل هؤلاء تقبلو منا خالص التشكرات .

عـــائـشـــة وزبـــيـــدة

إهـــــــــداء

بســـم الـلـه الـــرحمـــن الرحـــيـم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ولايطيب النهار إلى بطاعتك .. ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز. بـــــوعـــــلام

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة : حـــــوريـــة

.. إلى من بهن أكبر وعليهن أعتمد .. إلى شمعات متقدة تنير ظلمة حياتي

.. إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معه معنى الحياة

اخواتي : أمـــال _ أميـنـــة _ إيـــمان

إلى التي لطالما إعتبرتها أختا بالنسبة لي : أسماء

إلى زوج أختي وفي مقام أخي : عبد القادر

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة صديقاتي : أمينة قريتلي _ زبيدة شرقي – أسماء

عـائشـة فـاسـي

إهـــــــــــداء

الحمد لله المنعوت بكل الصفات والصلاة والسلام على صاحب المعجزات الحبيب المصطفى والرحمة على آله وأصحابه الأخيار وبعد:

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من أرتشف حبها يوما بعد يوم ،إلى من تكلم الفؤاد باسمها إلى من ربتني على الخير والإحسان وسهرت الليالي من أجلي فكانت الشمعة التي تحترق لتنير طريقي ، إلى من سقتني حنانا وبعد الحنان حبا وبعد الحب دعاء لأصل إلى أسمى المراتب " أمي الغالية فاطمة " أطال الله في عمرها .

إلى من كان لي أستاذ في الحياة إلى الذي رباني ورعاني ومدني الثقة ،إلى من أظلني بظلال حمايته ، إلى مصدر قوتي في هذه الحياة إلى من أتشرف برفع اسمه عاليا أطال الله في عمره "أبي الحنون" سعيد " .

إلى من تقاسمت معهم رحم الأم وحنان الأسرة الذين نشأت وترعرعت بينهم إخوتي:دليلة،حميدة ،عبد الحفيظ ،حمزة ، عمر ،لمياء ، إكرام.

إلى زوجا أختاي كمال ،امحمد ،وزوجة أخي خديجة.

إلى كتاكيت وشمعة البيت وبهجتها إسلام ،لميس حفظهما الله ورعاهما .

إلى كل من يحمل لقب شرقي ، بوقرومي .

إلى من اخترتها رفيقة الدراسة وقاسمتها مشقة اتمام هذه المذكرة "عائشة " وعائلتها .

إلى كل صديقاتي وأصدقائي في شعبة علوم الاعلام والاتصال وكل الذين عرفتهم في مشواري الدراسي من قريب او من بعيد .

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي .

شـــرقـــــي زبـــيـــــدة

مقدمة عامة

الإطار المنهجي والإطار الإجرائي للدراسة

أ) الإطار المنهجي:

1- إشكالية الدراسة.

2- التساؤلات.

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهداف الدراسة.

5- تحديد المصطلحات.

ب) الإجراءات الميدانية للدراسة:

1- طبيعة الدراسة ومنهج البحث.

2- عينة البحث.

3- ادوات جمع البيانات.

4- المجال الزمني.

5- صعوبات الدراسة

الإطار النظري:

الفصل الاول: ماهية الاتصال في المؤسسة.

المبحث الاول: ماهية الإتصال المؤسساتي.

المطلب الاول: تعريف الإتصال المؤسساتي وانواعه .

المطلب الثاني: اهمية الإتصال المؤسساتي وأهدافه.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال المؤسساتي ومعوقاته .

المبحث الثاني: فعالية الإتصال.

المطلب الاول: المهارات الاإصالية.

المطلب الثاني: معوقات الإتصال.

المطلب الثالث: تحسين فعالية الإتصال.

المبحث الثالث: إستراتيجية الإتصال في المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم إستراتيجية الإتصال وأهميتها.

المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال.

المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية الإتصال وتقيمها.

الفصل الثاني: تأثير الإتصال على صناعة القرارات الإدارية في المؤسسة.

المبحث الاول: ماهية القرارات الإدارية.

المطلب الاول: تعريف عملية اتخاذ القرار ومبادئه.

المطلب الثاني: أنواع القرارات.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات

المطلب الاول: مراحل اتخاذ القرارات

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه اتخاذ القرار

المبحث الثالث: الإتصال والقرارات الإدارية

المطلب الاول: دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات

المطلب الثاني: تأثير الإتصال على اتخاذ القرارات

المطلب الثالث: معوقات الإتصال وأثرها على عملية إتخاذ القرارات

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية (الجانب التطبيقي).

المبحث الاول: تقديم مؤسسة البريد.

المطلب الاول: تعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي

المطلب الثاني: مهام وخدمات مديرية البريد

المطلب الثالث: اهداف مؤسسة مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية

المبحث الثاني: واقع الإتصال في مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية.

المطلب الاول: الإتصالات الداخلية.

المطلب الثاني: الإتصالات الخارجية.

المطلب الثالث: وسائل الإتصال المستعملة في مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

المبحث الثالث: الإتصال وصناعة القرارات الإدارية.

المطلب الاول: إستراتيجية الإتصال داخل مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

المطلب الثاني: القرارات المتخذة في مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الكمية والكيفية.

الخاتمة.

مـقـدمـــة :

أصبحت الأعمال الإدارية في الوقت الحالي تزداد تعقيدا، ويرجع ذلك إلى نمو حجم المؤسسات وصعوبة عملية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات والمعوقات التي تحيط بالاتصال المتبادل بين هذه المؤسسات. فيعد اتخاذ قرار واحد من أهم العمليات وأكثرها تأثيرا في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية وحتى في حياة الدول والحكومات. أي بعبارة أخرى عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها من تخطيط، رقابة، تنظيم، توجيه، وتحليل السلوك الوظيفي في المؤسسات، وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة على الاستثمار في الموارد المادية والبشرية، واستغلال الوقت المتاح للوصول الى الأهداف المرجوة. كما أن عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الهرمية، ويقوم بها كل إداري، وتوجد في كل مرحلة من مراحل المشروع والمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة، روتينية أو استراتيجية تتعلق بالوظائف الإدارية.

في المؤسسات الحديثة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تعتمد على مناهج أو أساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة لتساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بالاعتماد على التحليل الكمي للبيانات والمعلومات مما يجعل الحلول أكثر عقلانية.

إن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في حياة أي مؤسسة مثل عملية الاتصال تتغلغل وتتداخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمؤسسة.

فالاتصال عنصر من العناصر التي تخلق تكامل داخل المؤسسة، وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة، فهو جزء من حياة المورد البشري في المؤسسة وهو يزداد أهمية يوما بعد يوم مع تقدم وتطور التكنولوجيا الحديثة وبالتالي فان وسائل الاتصال أيضا تغيرت على ما كانت عليه في الماضي وأخذت أيضا في التطور والتنوع.

1/ الإطار المنهجي:

إن الإتصال بوصفه نشاطا إنسانيا على جانب كبير من الأهمية، رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وأخذ أشكالا ووسائل بسيطة في البداية، وكان ركيزة مهمة في العلاقة بين الإنسان وأخيه الإنسان، وبينه وبين الجماعات. وكان الاتصال ومازال عاملا مهما في التطور الثقافي والاجتماعي والاقتصادي فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغير والتطور اتسعت الحاجة الى المعلومات، والأفكار والخبرات وبالتالي الى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها الى الأفراد والجماعات، فالاتصال أداة فعالة من أدوات التغير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات.

فالمؤسسة تواجه عدة صعوبات ومعوقات تحد من تحقيق أهداف الاتصال بفاعلية مما يؤدي الى نقص المعلومة، ومن هذا المنطلق وبغرض المعالجة والإحاطة بموضوعي " الاتصال " و " صناعة القرارات الإدارية " نطرح **الإشكالية** التالية:

هل يؤثر الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بالمدية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من **التساؤلات** الفرعية كالتالي:

- كيف يتم الاتصال في المؤسسة؟

- كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

- كيف يساهم الاتصال في التأثير على صناعة القرارات؟

أ- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع تأثير الاتصال على صناعة القرارات الادارية داخل المؤسسة يرجع لجملة من الاسباب يمكن حصرها فيما يلي:

1 – الأسباب الموضوعية:

1 -1– أهمية الاتصال والدور الذي يلعبه في تحقيق اهداف المؤسسة الادارية.

1- 2– معرفة العلاقة بين الاتصال والقرارات الادارية.

1-3- الوصول الى معرفة مدى تأثير الاتصال في القرارات الإدارية.

1-4 - شبه انعدام دراسات في الموضوع التي تجمع بين الاتصال والقرارات الادارية على مستوى قسم علوم الاعلام والاتصال بجامعة المدية.

2 – الأسباب الذاتية:

2-1 – اهتمامنا الشخصي بهذا الجانب والميل لدراسة هذا الموضوع.

2-2– ارتباط الدراسة مع التخصص المدروس خلال السنوات النظرية.

2-3– تطبيق المكتسبات النظرية في ميدان الاتصال على ارض الواقع بمعنى محاولة التوفيق بين البرنامج الأكاديمي العلمي والواقع.

2-4 – الرغبة في دراسة الموضوع لأهميته فيما يتعلق بإدارة المؤسسات.

ب – أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هاته الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها:

1 – الاطلاع على الوظائف واهداف الاتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر بتسليط الضوء على كيفية تنفيذ قراراتها التي من شأنها ان ترفع من مستوى هذه الدراسة.

2 – التعرف على جملة العراقيل التي تواجه الاتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر – المدية -.

3 – الإلمام بكيفية تأثير الاتصال على صناعة القرارات الادارية داخل المؤسسة – مركز بريد المدية -.

ج – تحديد المصطلحات:

1- الاتصال المؤسساتي: يتمثل في تقديم جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة كتقديم الأخبار عن نفسها والتعريف بنشاطاتها وتأكيد حضورها وتقديم الأخبار والمعلومات للمحيط الخارجي .[1]

2 – المؤسسة: هي منظمة عامة او خاصة ، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في انتاج منتوجات أو خدمات موجهة نحو السوق ، خاضعة لقانون المنافسة قد تكون تجارية أو, صناعية أو إدارية . [2]

3 – التأثير: يمكن تعريفه بشكل عام بأنه بعض التغير الذي يطرأ على مستقبل الرسالة كفرد فقد تلفت الرسالة انتباهه ويدركها، وقد تضيف الى معلوماته معلومات جديدة وقد تجعله يكون اتجاهات جديدة أو يعدل اتجاهاته القديمة. وقد تجعله يتصرف بطريقة جديدة او يعدل سلوكه السابق فهناك مستويات عديدة للتأثير ابتداء من الاهتمام، الى حدوث تدعيم داخلي للاتجاهات الى حدوث تغير على تلك الاتجاهات ثم في النهاية اقدام الفرد على سلوك علني.[3]

4 – القرار الإداري: هناك تعاريف متعددة لمعنى القرار الإداري وضعها مفكرو الإدارة وأن جميعها يؤكد على ان القرار الإداري يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو

1 – Dictionnaire commerciale académie de science commerciale étidion hachétte France 1987 p 35 .

[2] - Enbrighone encylopedie de l' économie la rousse paris 1978 p 135 .

[3] - محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. 2004. ص114 .

حلول (على الاقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة في تحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.[1]

2 / الإجراءات الميدانية للدراسة

أ – طبيعة الدراسة ومنهج البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة وتساؤلاتها ارتأينا منهج دراسة الحالة.

حيث نهدف من خلال هاته الدراسة الى معرفة تأثير الاتصال على صناعة القرارات الادارية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية من خلال: رصد سلوك الموظفين، سير العملية الاتصال.

- منهج دراسة حالة:

يعتبر منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل الى الغرض العلمي المطلوب لذا فان دراسة الحالة في اللغة العربية يقابها في اللغة الفرنسية "ETUDE DE CA ".

المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المتعمقة لحالة فردية معينة بغض النظر عن طبيعة هذه الحالة سواء كانت فرد أو جماعة او هيئة سياسية او اقتصادية أو مؤسسة اعلامية ... الخ.

- لقد أضحى منهج دراسة الحالة مهما في دراسة مجالات علمية كثيرة وخاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية. حيث يختلف الشكل أو الإطار الذي تدرس به الحالة باختلاف طبيعتها (الحالة) واختلاف المجالات الموضوعية التي تربط بها (الحالة).

- لقد أضحى منهج دراسة الحالة مهما في دراسة مجالات علمية كثيرة وخاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية. حيث تقوم هذه الدراسة على افتراض ان كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحدة.

يتيح منهج دراسة الحالة توافر عناصر العمق والشمول والترابط ودراسة كافة النواحي والعوامل والمتغيرات المؤثرة ذات العلاقة المباشرة كوحدة متكاملة واحدة لدى حالة من الحالات الخاضعة للدراسة التي تعطي للباحث الفرصة لاكتشاف جوانب جديدة للمشكلة ودراسة مختلف جوانبها والإحاطة بمسبباتها للتعرف على سمات المفردة (الحالة).

[1] منعم زمير الموسوي : بحوث العمليات ، مدخل علمي لاتخاذ القرارات، كلية الملك عيد الله الثاني للتكنولوجيا المعلومات ،الجامعة الاردنية. دار وائل للنشر ط 1، 2009، ص13 .

وهو حسب منير محمد حجاب : اختيار عدد محدود من الحالات او المفردات الممثلة لمجتمع البحث ودراستها دراسة شاملة متعمقة في محاولة لفهم ووصف كل حالة على حدى وتحليل العوامل والقوى الداخلة في كل منها والعلاقات بينهما ومدى الترابط بين هذه العوامل ، وذلك بهدف التعرف على الخصائص المشتركة بين هذه الحالات والخصائص التي تنفرد بها او تميز مفردة او حالة واحدة بين عدد محدود من الحالات ، كما انه المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بفرد او مؤسسة أو نظام اجتماعي وهو يقوم على اساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول الى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المدروسة والمتشابهة . [1]

ب– عينة البحث:

يتم اللجوء الى العينة عندما يصعب دراسة جميع وحدات مجتمع البحث في بعض الحالات الدراسية مثل حالة دراسة قراءة صحيفة معينة وعلى مستوى منطقة واسعة، حيث تعبر العينة على الجهة المعنية بالدراسة ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية لأسباب موضوعية كونها عينة صالحة لخدمة دراستنا وعدد الموظفين الذين يعملون تحت هذه المؤسسة هو "41 " شخص والذين يمثلون مجتمع البحث الذي سنقوم بدراسته.

تعريف العينة: العينة هي اختيار مجموعة صغيرة او جزء صغير من وحدات مجتمع البحث وهي تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة لتمثيل من حيث النتائج مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما.

والعينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة، التي تمثله تمثيلا صحيحا وبالتالي لا يجد صعوبات في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة. [2]

1 - محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره. ص 543.
2 - أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الطبعة الثانية، 2005، ص 195- 198.

ج – أدوات جمع البيانات:

ادوات البحث العلمي هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على ادوات البحث العلمي التي يقوم عليها المنهج المعتمد (منهج دراسة الحالة) والمتمثلة في:

- الملاحظة:

لغة: هي كلمة مشتقة من الفعل لاحظ وهي تعني في اللغة العربية النظر الى الشيء ويقابلها في اللغة الفرنسية "OBSERVATION".

وفي مجال البحث العلمي: يقصد بالملاحظة المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر او لمجموعة منها، مع الاستعانة بالأدوات والأساليب التي تتفق مع طبيعة الظواهر وذلك لمعرفة صفاتها، وخصائصها.

- تتنوع الملاحظة حسب طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة، فالبحوث التي تعتمد على المنهج الوصفي عادة ما تستخدم الملاحظة البسيطة في حين الدراسة الاستكشافية التي تعتمد على المنهج المسحي يلجأ الى استخدام نوعين من الملاحظة وهي الملاحظة بالمشاركة والملاحظة بدون مشاركة.

وفي دراستنا هذه وقع اختيارنا على الملاحظة المباشرة لأنها وسيلة هامة من وسائل تجميع المعلومات والحقائق والحصول على المعلومات بالفحص المباشر، وتتضمن هذه الملاحظة دراسة المبحوث أثناء قيامه بعمله.

وباعتمادنا على الملاحظة سمحت لنا بالتقرب من الميدان وملاحظة ما يحدث عن كثب والتمكن من فهم مختلف الأنشطة الاتصالية والكشف عن تفاصيلها.

- المقابلة:

لغة: مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه وهي بذلك كالمواجهة من حيث قيامها على مواجهة الشخص، اي مقابلته وجه لوجه من اجل التحدث اليه في شكل حوار تأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم أجوبة من طرف المبحوث.[1]

وتدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي حيث يستخدمها في جمع المعلومات والبيانات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في اغلب الأحيان في إطار انجازه للبحث فهي لقاء مباشر يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك.

[1] - احمد بين مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره ، ص 200 .

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات لدراسة الأفراد والجماعات الإنسانية وأكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على المعلومات الضرورية والمقابلة ليست مجرد طرح أسئلة وإنما تكون بطريقة علمية أكاديمية.

وتستخدم المقابلة في الأبحاث والدراسات الميدانية فهي اداة ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين، وتقدم المقابلة في شكل عدد من الأسئلة حيث تطرح فيها أسئلة واضحة ومخطط لها مسبقا يطلب الإجابة عنها من قبل المبحوث.[1]

وقد استعننا بالمقابلة في دراستنا هاته لجمع البيانات والمعلومات التي تفيد موضوعنا المتمثل في تأثير الاتصال على صناعة القرارات الادارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بالمدية:

1 – دحماني حناشي : مدير مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية

2 – أحمد خليفي سيد على : المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة بالنيابة .

3 – عطاري الوناس : مكلف بالدراسات بقسم المستخدمين .

4 – دحماني سلام : المديرة الفرعية لإستثمار المصالح والمنتجات البريدية والمختلفة .

5- فيصل نزليوي : المدير الفرعي للإعلام الالي .

6 – رمضان حلفاوي : المكلف بالمحاسبة والميزانية .

7 – زاوي رشيدة : رئيسة مكتب الحسابات الجارية وصندوق التوفير والاحتياط والتحويل المالي .

- الاستبيان: في البحث العلمي هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية ليقدم المبحوث اجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة ويعتبر الاستبيان من ادوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانة خاصة علوم الإعلام والاتصال حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه لكونها معلومات لا يملكها الا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.[2]

1 احمد بين مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 203 – ص 204 .
[2] احمد بن مرسلي: نفس المرجع ص 220 – ص 221.

ولقد قمنا بإنجاز استمارة معلومات حول موضوعنا المتمثل في تأثير الاتصال على صناعة القرارات الادارية داخل المؤسسة وكانت مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية نموذجا فقد تناولنا في هذه الاستمارة اربعة محاور وفي كل محور مجموعة من الاسئلة اذ يتضمن:

المحور الاول معلومات حول المبحوث تتعلق بالبيانات الشاخصة تتضمن نوع الجنس والمستوى التعليمي، اضافة الى الاقدمية في المؤسسة.

المحور الثاني خصصناه للاتصال في المؤسسة يتضمن مجموعة من الاسئلة والتي من خلالها نستطيع ان نفهم كيف يكون الاتصال في المؤسسة ونظرة المبحوث له.

المحور الثالث خصصناه للقرارات الدراية وكيف يتم اتخاذها في المؤسسة وراي المبحثين في هذه القرارات.

المحور الرابع كان مخصص لتأثير الاتصال على القرارات الادارية داخل المؤسسة وتضمن هذا المحور مجموعة من الاسئلة الغرض من ورائها فهم كيف يؤثر الاتصال في القرارات من طرف المبحوث.

د – المجال الزمني للدراسة:

امتدت الفترة التي تم فيها جمع المعلومات والبيانات الميدانية في مركز بريد الجزائر بالمدية من:

15 فيفري 2016 – 14 أفري 2016.

ه – صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا اثناء فترة التربص وجمع البيانات الميدانية ما يلي:

- فضفضة وتوسع الموضوع وهذا ما يدفعنا لاختيار زاوية من زواياه ودراسته.

- قلة المراجع في مكتبة الجامعة.

- صعوبة التواصل مع العمال والموظفين في المؤسسة بحكم انشغالهم بعملهم.

- ضيق الوقت.

و– الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى : سكودارلي حياة، ظريف نورة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة "دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري " مذكرة مقدمة لنيل شهادة ، الماستر، علوم التسيير، ادارة الاعمال الاستراتيجية ، جامعة البويرة 2012 .

الإشكالية:

- كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟

التساؤلات :

1- ما المقصود بعملية الاتصال في المؤسسة ؟ وفيما تتمثل اهم قنواتها ؟

2- ما المقصود بعملية اتخاذ القرارات ؟ وفيما تتمثل اهم المراحل لاتخاذ القرار ؟

3- ما هي التقنيات التي تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة ؟

نتائج الدراسة :

- تعتمد المؤسسة " المخبر الصيدلاني الجزائري " على وسائل محدودة متمثلة في الهاتف ، الفاكس ، الانترنت ، البرمجيات ، سجل نقل الشكاوي والاقتراحات ، اللوائح ، الصور والاشارات .

- هناك إتصالات تخلق التنسيق والانسجام بين مختلف المديريات لكنها محدودة ، حيث يغلب عليها الطابع الرسمي .

- ليس هناك موقع على شبكة الانترنت خاص بها يسهل عملية الاتصال بالجمهور الخارجي ويسمح بتدفق المعلومات ، مما قد يساعدها في اتخاذ قرارات معينة .

الدراسة الثانية : مريم حجاج: تكنولوجيا المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير. ادارة المؤسسة، جامعة المدية 2015 .

الاشكالية :

- ما هو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

التساؤلات :

1- ماهي تكنولوجيا المعلومات ؟ وماهي أهميتها ؟

2- كيف تتم عملية اتخاذ القرارات ؟

3- ما واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ؟ وما تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات ؟

نتائج الدراسة :

- التواصل المستمر بين مختلف المصالح بفضل تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في البريد الإلكتروني .

- تساعد تكنولوجيا المعلومات كل مصلحة في اتخاذ القرارات بشكل سليم اذا تم إدخال وإستعمال البيانات بشكل صحيح مثل وظيفة المحاسبة مثلا يتم اعداد الاجور بشكل سريع دون ان يكون هناك خطأ وايضا وظيفة الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين والعمال .

- يواجه توظيف تكنولوجيا المعلومات في جامعة الدكتور يحي فارس عدة صعوبات مالية ، تقنية وفنية.

ارتأينا ان نستعين بهاتين الدراستين لما هنالك من نقاط تلاقي بينهما وبين دراستنا : فالاولى تناولت موضوع الاتصال واتخاذ القرارات الادارية ، والثانية تناولت تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية ونحن بصدد دراسة الاتصال وتأثيره على صناعة القرارات في المؤسسة .

تمـــهـيـد :

لقد اصبح موضوع الاتصال من الامور اليومية باعتباره صلة المجتمع بعضه ببعض و حلقة الوصل الاساسية بين الافراد و الجماعات و المؤسسات ، و مع التعقيد الذي تعرفه المؤسسات حاليا سواء من ناحية التنظيم ، التكنولوجيا المستعملة ضخامة الموارد المالية و البشرية ، و اشتداد المنافسة اصبحت المؤسسات تقوم بتوسيع علاقاتها مع محيطها الداخلي و الخارجي و محاولة تعزيز و تنمية هذه العلاقة سواء مع العاملين بالمؤسسة او المتعاملين معها من البيئة الخارجية ، و لهذا الغرض عملية الاتصال تزداد اهميتها يوما بعد يوم خاصة مع تطور التكنولوجيا الحديثة ، فعملية الاتصال ليست سهلة و بسيطة كما يعتقدون ، بل هي عملية معقدة و صعبة تتضمن عددا من العناصر و الخطوات يجب التخطيط لها مسبقا بحيث لا يمكن لأي شخص ان يقوم بها بشكل جيد و مع ذلك التطور تعددت و تنوعت كذلك وسائل الاتصال و نماذج و طرق بث و استقبال الرسائل و يندرج تحت هذا الفصل : ماهية الاتصال في المؤسسة ثلاث مباحث و كل مبحث يحمل تحته ثلاث مطالب :

المبحث الاول: ماهية الاتصال المؤسساتي

المطلب الاول: تعريف الاتصال المؤسساتي وانواعه

المطلب الثاني: اهمية الاتصال المؤسساتي واهدافه

المطلب الثالث: وسائل الاتصال المؤسساتي ومعوقاته

المبحث الثاني: فعالية الاتصال

المطلب الاول: المهارات الاتصالية

المطلب الثاني: معوقات الاتصال

المطلب الثالث: تحسين فعالية الاتصال

المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال في المؤسسة

المطلب الاول: تعريف استراتيجية الاتصال واهميتها

المطلب الثاني: مراحل اعداد استراتيجية الاتصال

المطلب الثالث: تنفيذ استراتيجية الاتصال وتقيمها

المبحث الاول: ماهية الاتصال المؤسساتي

إن المنظمات سواء كانت شركات او مؤسسات تدرك ان الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق او زخارف اضافية لتحسين الصورة العمومية ، او التباهي بها امام المنافسين او مجرد تسويق للبضاعة ، بل عنصرا اساسيا في تخطيطها الاستراتيجي و لقد رافق هذا الادراك اهتمام اكاديمي متزايد في مجالي البحث و التكوين المرتبطين لرفع تحدي التطورات الجديدة المتعلقة عموما بتوظيف التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال في المؤسسات لان هذه الاخيرة بحاجة الي تقديم نفسها في السوق كشخصية متميزة تمنح لها القدرة على المنافسة مما يتوجب عليها الاعتماد على برامج اتصالية تشمل كل عناصر المؤسسة و تفاعلاتها الداخلية و الخارجية .

مطلب الاول: تعريف الاتصال المؤسساتي وانواعه.

1 - تعريف الاتصال المؤسساتي:

هو تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف اتجاهات (هابطة، صاعدة، افقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل بين مختلف المتعاملين.

يعرفه " ابراهيم ابو يعقوب " 1993،136 بأنه عبارة عن " الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المواطنين "، كما هو معروف إما إتصال رسمي (هابطا، صاعدا، افقيا) او غير رسمي[1].

كما عرفه " لوصادا فاسكس " تعريفا مفصلا لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الاداري ، و ذلك انطلاقا من مفهوم الاتصال الشامل ، مشخصا اتصال المؤسسة في : " مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمية و التي تتم في شكل تعبير رسمي و مقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال ، و ذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و تيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها واهدافها ، و احاسيسها ، و اعضائها و طلبات محيطها . [2]

1 - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ب ط ، 2003، ص 28.
2 - فضيل دليو: نفس المرجع ، ص 50.

2 - انواع الاتصال المؤسساتي:

للإتصال أنواع عديدة نجمل أهمها فيما يلي:

الإتصال الرسمي وغير الرسمي حسب التقسيم الذي قدمه الباحثين.

أ – الاتصال الرسمي:

ويقصد به مختلف الانشطة الاتصالية التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصال الرسمي على النحو يمكن ان يسير في الاتجاهات التالية:

1- الاتصالات الرأسية: والتي تنقسم بدورها الى نوعين:

أ- الاتصال الرسمي النازل (الهابط):

يطلق عليه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويتدفق هذا الإتصال من قمة التنظيم إلى أدني المستويات الادارية في المنظمة ويتضمن هذا الاتصال عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات،

ب- الاتصال الرسمي الصاعد:

يطلق عليه الإتصال من الأسفل إلى الأعلى، ويطلق هذا النوع من الإتصال على تلك العمليات التي تتم على المرؤوسين الى الرؤساء ويتضمن التقارير التي يعدها المرؤوسين لتعليمات وقرارات الرؤساء ويتضمن هذا النوع من الاتصال الشكاوى والتظلمات والالتماسات التي يرفعها المرؤوسين لصالح العمل.[1]

2 – اتصالات افقية او مستعرضة:

ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الوحيد بهدف التنسيق بين جهودهم .

1 - ابراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وارداتها مدخل وظيفي، مؤسسة الوراق، عمان الاردن، ط 1، 1999، ص 330 –ص 331 .

ب- الاتصال غير الرسمي:

ويعرف بهذا الاسم لأنه يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال، إذا يتم بأسلوب غير رسمي والإتصال غير الرسمي نوعان الأول يحقق اهداف ليست أهداف الإتصال الرسمي وهذا النوع من الاتصال غير الرسمي ينبغي على المدراء تسيير السبل أمامه، اما النوع الثاني وهذا ما يؤيده المدراء في العادة بل يحارب البعض محاربته ظنا منهم ان مثل هده الانشطة الاتصالية تعطل انسياب الاتصال الرسمي او تعرقل بلوغ اهدافه وان كان هذا ليس بالضرورة مع كل الاتصالات غير الرسمية.

وهذا النوع من الاتصال يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يطلبها وانما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها وما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصال وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في التنظيم فضلا عن عامل الولاء، الذي يدين به العمال للقسم او الفرع الذي ينتمون اليه، بالإضافة الى عدم فعالية وعدم مرونة سيل الاتصالات الرسمية في التنظيم.

حيث يرى انصار المدرسة المعاصرة في الادارة و خاصة اولئك الذين يهتفون بالعلوم السلوكية ان الاتصال غير الرسمي امر من الممكن أن يكون خيرا و من الممكن أن يكون خطرا على المنظمة و إدارتها و الفصل في الأمر هو الإدارة الحكيمة الرشيدة ، فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية و مساراتها و تحليل محتواها و التعرف على الأفراد و الجماعات للعمل في تعاون ووئام نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية و كفاءة أكبر و يستطيع الكشف عن الجوانب السلبية في الإتصالات غير رسمية و العمل على تقليل من اثارها او محوها بالأساليب المنطقية السليمة المشروعة و من امثلة الاتصالات غير رسمية ما يلى :

1) ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة او مالهم وامانيهم او عن الاحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تقاليدهم.

2) ما ينتقل بين الرؤساء والمدراء في ندوتهم الخاصة من معلومات.

3) الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرتهم والتي ترمي في احيان كثيرة الى تفريغ بعض الشحنات الانفعالية عند المديرين وظروفهم النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات [1]

1 - ابراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وادارتها مدخل وظيفي، ، مرجع سبق ذكره، ص 330- ص 333.

الاتصال حسب الاتجاه:

يصنف خبراء الإتصال. الإتصال من حيث إتجاهه إلى نوعين:

أ) الإتصال في اتجاه واحد:

و مضمون هذا النوع أن المعلومات و الأفكار تنتقل من مركز إرسال الى مركز إستقبال و غالب ما يطلق على هذا النوع من الإتصال " الإتصال الناقص " لأنه يسير في إتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل دون أن يصاحبه ردود فعل من المستقبل أو تغذية عكسية توضح مدى وصول الرسالة و محتواها ، و مدى إستيعاب المستقبل لهذا المحتوى أولا اي انه يعاب على عملية الإتصال ذات الإتجاه الواحد أنها لا تعطي الفرصة لإكتمال التفاعل بين طرفي الإتصال و من أمثلة هذا النوع من الإتصالات عندما يتحدث الاخصائي الاجتماعي الى عملائه دون ان تكون لهم ردود فعل او عندما يستمع العملاء (المستقبليين) الى برنامج تلفزيوني او حديث اذاعي دون ان تتاح لهم الفرصة للمناقشة و التعبير عن رايهم و استجابتهم لموضوع هذا البرنامج او ذلك .

ومن هذه الامثلة يتبين ان الاتصال في اتجاه واحد قد يكون مباشر.

ب) الاتصال في اتجاهين:

ويطلق على هذا النوع من الاتصال، الاتصال الكامل الذي يتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل للمناقشة والتعبير عن رأيهم والاخذ والعطاء وهذا يعني ان هذا النوع تتوفر لديه عناصر عملية للاتصال جميعها وخاصة الرجع او الصدى بذلك يستطيع المرسل ان يتأكد ان رسالته قد وصلت الى المستقبل كما انه يتأكد من مدى إدراك المستقبل لمحتوى هذه الرسالة اولا وهذا يعنى ان العملية الموجودة عملية تبادل في الأفكار والمعلومات اي عملية تفاعل مثمر.

وامثلة الاتصال في اتجاهين ما نشهده في بحث الحالات الفردية في الخدمة الاجتماعية حيث يتيح لكل

من الاخصائي الاجتماعي والعميل المناقشة والتعبير عن الراي.

ومن امثلتها كذللك اجتماع الاخصائي الاجتماعي بالجماعة الذي يعمل معها حيث تتاح الفرصة لكل من الاخصائي واعضاء الجماعة بالمناقشة والاستفسار وابداء الراي فيما يناقشونه من موضوعات وكذلك الحال في الاتصال التلفزيوني فانه يعبر هذا النوع من الاتصال لذلك فان الاتصال دو اتجاهين قد يكون اتصال مباشرا او غير مباشر.

- ويرى "جون ديوي" ان التفاعل بين الطرفين والاتصال في اتجاهين وخاصة ذلك الذي يحدث في جو ودي مستمر يعتبر من اهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال.

إذا كل ما زادت فرص التفاعل بين المرسل والمستقبل ادى ذلك الى زيادة احتمال مشاركة كل منها في الخبر وتجعل للاتصال اثرا باقيا.

والواقع ان في هذا النوع من الاتصال يتبادل كل من المرسل والمستقبل اماكنهما اذ قد يصبح المستقبل خلال عملية التفاعل هذه مرسل والمرسل يصبح مستقبل ثم يعود المرسل مرسلا كما كان ويعود المستقبل ايضا مستقبلا وهكذا يظل التبادل مستمرا خلال عملية الاتصال هذه.[1]

وهناك تصنيفات اخرى للاتصال:

1) الاتصال الداخلي:

هو جميع الانشطة الاتصالية التي تتم داخل نطاق المنظمة الادارية سواء كان ذلك بين اقسامها او فروعها المختلفة او بين العاملين في جميع مستوياته والاتصالات الداخلية قد تتخذ شكل الاتصالات الراسية سواء كانت صاعدة او نازلة او قد تتخذ شكل الاتصالات الافقية.

2) الإتصال الخارجي:

هو جميع الأنشطة الإتصالية التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وغيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية، وكذلك بينها وبين الجمهور وتجدر الإشارة إلى أنه يجب الإهتمام بالإختصاص الذي يتم بين المنظمة من جهة والجمهور من جهة اخرى.

1 - هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ،2003 ب ط، ص 143-ص 145.

لما له من اهمية بالغة فعن طريق هذا النوع من الإتصال تستطيع المنظمات الإدارية إعلان مبادئها وتوجيهاتها وإرشاداتها للجمهور وهي بدورها تعمل على إيصال أراء الجمهور ومقترحاته الى المنظمات الادارية.

إذ يلعب الإتصال الخارجي دور مهم وكبير في تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة كما يساعد هذا النوع من الإتصال على التعرف على أراء الجمهور المستفيد من خدمات الإدارة العامة والوقوف على ما يوجههم من العقبات والمشاكل. [1]

المطلب الثاني: أهمية الاتصال واهدافه:

1 - أهمية الاتصال:

تنبع أهمية الإتصال والإهتمام المتزايد به الى عوامل عدة تتمثل فيما يلي:

1- تعتبر الإتصالات القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات الإدارية.

2- يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق اهدافه، وذلك لزيادة نطاق الاشراف كنتيجة حجم المنظمات، والتوسيع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.

3- تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء والمرؤوسين، وفيما بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها.

4- التاثير على التنفيذ وتوجيهه الوجه المطلوبة.

5- تتخلل الاتصالات داخل كافة الانشطة الادارية، مثل ذلك تشجيع وحث العاملين على العمل، تدريبهم وتهيئتهم للعمل، تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية.

6- باستخدام وسائل الاتصالات الفعالة يبني ويرفع المدير الروح المعنوية للمرؤوسين، وبالتالي تتأثر الانتاجية ودرجة تحقيق المنظمة لأهدافها.

7- الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة، سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين ومعنوياتهم. [2]

8- المساهمة في خلق وعي جماعي متمسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الاعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها بمنظمات الاعمال الاخرى.

---

[1] ابراهيم عبد العزيز شيحا: اصول الادارة العامة، اصول الادارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1993، بدون طبعة، ص 368 .

[2] منى محمد ابراهيم البطل: تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة، الشخصية الادارية ونظم المعلومات، الطبعة 1، بدون سنة نشر، ص 52- ص 61 .

9- مساعدة العاملين في منظمة الاعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس منظمة الاعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.

10- ابقاء صانعي القرار في منظمة الاعمال على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.

11- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكال مختلفة كصمام امام يمكن من خلاله ان يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل اصواتهم لصانعي القرار.

12- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الاعمال من خلال اتاحة المجال امامهم لطرح الافكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الاعمال، والرقي بها.

13- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.

14- تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات.

2 - اهداف الاتصال المؤسساتي :

يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال إقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد تصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الادارية الى تحقيق الاهداف الشخصية على حساب الاهداف العامة.[1]

المطلب الثالث: وسائل الاتصال المؤسساتي ومعوقاته

1 - وسائل الاتصال المؤسساتي:

أ) وسائل العلاقات مع الصحافة:

- الوسائل المكتوبة : تتمثل فيما يلي:

° البيان الصحفي: هو أبسط الوسائل واكثرها استعمالا. ومادام موجها للصحافيين، فيجب ان يتكيف مع اسلوب تحريرهم الخاص.

° الملف الصحافي: مجموعة معلومات تعالج عادة موضوعا واحدا وتوزع في مناسبات خاصة مثل المؤتمرات الصحفية والمعارض.

1 - محمد ناجى جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الطبعة الاولى، ب س ن، ص30.

° المقال المعد مسبقا: يكتب من طرف المرسل بناءا على طلب الاعلامي لتغطية موضوع بعينه وقد ينشر مرفقا بإمضاء المرسل او بدونه، ولتمييزه عن الاشهار يجب ان يكون مجانيا.

° المراسلات والنشرات العامة: وهدفها الاساسي المحافظة على الانتظام والاستمرارية الذين يجب ان يطبعها مع الصحافيين ومع غيرهم.

ولذلك اثاره ايجابية على المدى البعيد، ويجب ان يكون اسلوبها احترافي مثل سوابقها.

- الوسائل الشفوية:

° المقابلة: مع ممثلي وسيلة واحدة (صحيفة، راديو، تلفزيون) وهي صعبة التحكم لأنها تحدث التفاعل المباشر بين مصالح مختلفة.

° الهاتف: وهو أسهل الوسائل وأسرعها، لكنه يجب ان يستعمل مهنيا ومن ثم فهو يتطلب التحضير الكافي والاستعداد الحسن وقد يكون وسيلة للمقابلة غير الحضورية مع الصحافة المكتوبة.

° المؤتمر الصحفي: مع مراسلي الوسائل الاعلامية وخاصة منها المجلات، وهو يستهدف جمهورا واسعا، ولانعقاده يجب الاجابة عن سؤالين هامين: متى ينعقد وكيف يحدد موعده؟ من يدعى اليه وكيف؟ [1]

° الافطار الصحفي: انه حل أكثر انسة والفة بالإضافة الى مزايا اخرى:

- توقيته مناسب لوقوعه خارج الانشغالات العادية للصحافيين.

- تنظيمه خفيف وكلفته محدود.

- وجوه مريح واليف مما يجعل التبادلات أكثر تشخيصا وغنى والمشاركين أكثر استعدادا وتجاوبا من الناحية النفسية.

وبالطبع فان عدد المشاركين محدودا جدا، وما عدا ذلك، فان الاحتياطات التي يجب اتخاذها هي نفسها التي تخص المؤتمر الصحافي (المدة، التاريخ، المكان .....، الملف الصحفي).

° الغذاء الصحفي: وله نفس مميزات الافطار الصحافي فيما يخص البعد النفسي الاجتماعي، يجب ان لا يتخذ شكل وليمة او حفل مطول وان لا يكون عدد مدعوين كبير او على حساب يسر الحوار والتواصل الشخصي بين الصحافيين ومسؤولي المؤسسة، ولذلك فان توقع المدعوين حول طاولة الاكل تعتبر نقطة تنظيمية حساسة: يجب ان يشعر جميع المدعوين بأنهم يعاملون على قدر المساواة، لذلك يفضل توفير طاولة طويلة تيسر الجلوس اليها لجميعهم ومع مسؤول المؤسسة.

1 - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 104 – ص 106.

° السفر الصحافي: لا يمكن تصوره الا إذا كانت له علاقة مع انشطة المؤسسة عندئذ فهو يسمح بربط علاقات حميمة مع كل الصحفيين وبالتحديد عن المؤسسة في جو ممتع وحميمي، وهو عادة ما لا تقل مدته عن يومين (والا اعتبر مجرد تنقل) وذو موضوع مهم حتى لا يخيب ظن الصحافيين او يعتبر من طرف البعض سفر ترضية، ومن الاسباب الداعية لتنظيمه زيارة مركز الشركة الأم إذا كان يقع خارج الوطن او معرض متخصص بالخارج.

° الزيارات العلمية: ونعنى بها زيارة مؤسسة أحد الزبائن بمعية الصحافيين مع امكانية معاينة السلع المقتنعة على طبيعتها العلمية، ولأجل ذلك يختار أحد الزبائن الراضين على السلع المقتنعة على طبيعتها العلمية، ولأجل ذلك يختار أحد الزبائن الراضين على السلع والخدمات، المؤسسة الموردة، وتكون اهمية العلمية في كون مقدم السلعة والمجيب على اسئلة الصحافيين ليس ممثل المؤسسة بل متدخل " حيادي " يفترض فيه ان يكون ناقدا، ومن ثم فمصداقيته اعلى.

° تجريب السلع والخدمات: ويكون من طرف الصحافيين لتكوين فكرة دقيقة وموضوعية حولها ومعلوم ان هذا النوع من الوسائل لا يقترح الا على صحافي الجرائد التقنية [1]

ب) وسائل العلاقات العامة:

تتميز على العلوم، بالقرب والاتصال المباشر مع الجمهور وهي اما دعائم او اجراءات عملية.

- دعائم:

° المكتوبة: المنتظمة (تقرير النشاطات العامة والمصلحية، نشريه دورية للمؤسسة ذات هدف اتصالي وليس تجاري .....)، والمؤقتة (النشرات التجارية والتقنية، المناشير والكراسات الدعائية، الملصقات، اللافتات، النشرات التمهيدية _ prospectus_ مكاتب اعلامية مؤقتة في المؤسسات التعليمية .....).

° السمعية البصرية: المنتظمة (الجريدة السمعية البصرية، الهاتفية، المعلوماتية: موجهة لجمهور نوعي يخص برقم او رمز الاتصال السري)، والمؤقتة (فيلم المؤسسة، المشاركة بمتدخلين في نشاطات ثقافية وعلمية تنظمها هيئات اخرى .....).

° المقابلات: الدائمة (مراكز الاعلام العامة ومكاتب الاستقبال الاكثر تواضعا شكلا ومضمونا)، والمؤقتة (الملتقيات، الايام الدراسية، المؤتمرات، الموائد المستديرة، ايام الابواب المفتوحة، التدشين، الندوات، المعارض الثابتة والمتجولة، مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة .....).

[1] فضيل دليو: اتصال المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 108- ص109 .

° التحفيزات والتشجيعات: منح اسفار تحفيزية وفترات تدريبية، تقديم منح دراسية ونهايات اسابيع استجماميه، طلب رعاية بعض التظاهرات، القيام بدعوات خاصة: للمشاركة في الاتفاقيات والملتقيات التجارية والامسيات التكريمية، لتدشين المقرات وافتتاح المؤتمرات والمحاضرات، لزيارة المؤسسة وورشات العمل او قاعات البحث او التدريس.

° الاعمال الخيرية: mécénat: وهي احدى الوسائل التقنية للعلاقات العامة وتعنى تجنيد مختلف امكانات المؤسسة لخدمة قضايا ذات منفعة او مصلحة عامة كدعم حر ومجاني مقدم للمؤسسة من التغلغل في النسيج الاجتماعي والاستفادة من الأثر الاجتماعي والسياسي الايجابي على صورة المؤسسة.

ج) وسائل الاشهار: الاشهار التلفزيوني والاذاعي والصحافي وعلى الشبكة المعلوماتية، الاشهار المهني المحدود ((business to business (لا يستعمل عادة وسائل الاتصال الجماهيرية ويوجه الى جمهور متخصص: الاطباء الفلاحين ...)، السينما، الملصقات واللافتات، التسويق المباشر وعن طريق البريد ....، ترقية المبيعات (p.c.v.).[1]

(وتخص عادة السلع الجديدة لتشمل تخفيض سعرها او اضافة منح عينية)، الاشهار في مكان البيع (p. lev) (لافتات عرض السلع، موقعها الرواقي والرقي، شكلها الجمالي، تعليبها).

الرعاية _ sponsoring_ (تقديم دعم مالي مقابل ضمان بعض الاشهار).

د) وسائل الاتصال الداخلي: " ان مفهوم الاتصال الشامل المتبنى في هذا العمل يقتضي شموله للاتصال الداخلي، وإذا كانت وسائل الاتصال الاشهاري والعلاقات العامة مع الصحافة موجهة اساسا للخارج، فان موظفي المؤسسة على تماس دائم بذلك صورة او بأخرى (تأثير او تأثرا، ولأنهم يعكسون بدورهم صورة المؤسسة نحو الخارج ويؤثرون في السير الحسن للمؤسسة، فلا بد من الاهتمام بالاتصال بهم خصيصا (فلقد أدرج الاتصال الداخلي ضمن تقنيات التسيير managementوخاصة عند تغيير الادارة، تطور المؤسسة، مروره بأزمة. والاتصال الداخلي ثلاثة انواع ولكل منه وسائله الاتصالية الخاصة:

_ الاتصال النازل: ووسائله هي: المذكرات المصلحية، الرسائل، القرارات، المراسيم، لوحة الاعلانات، خطب وزيارات المسؤولين، دفتر الاستقبال، التقرير السنوي الداخلي والخارجي، الاجتماعات ... الخ.

_ الاتصال الصاعد: ومن اهم وسائله: المذكرات، التقارير، صناديق الافكار والاقتراحات والشكاوى... الخ.

1 - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 112 – ص 114.

_ الاتصال التفاعلي: الجريدة الداخلية، اللقاءات العفوية، والمناسبتين وغير الرسمية.[1]

معوقات الاتصال المؤسساتي:

أ) معوقات خاصة بنظام الاتصال:

بمعنى عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص او ضعف وسائل الاتصال.

ب) معوقات تنظيمية:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط له مع النظام الهيكلي الطبق.

- جهل اغلب تفاصيل الاعمال الموجهة إليهم.

- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

- توجه الافراد الى سلطات اعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف اعباء على السلطة ويخلط احيانا بعض الاعمال.

ج) معوقات نفسية واجتماعية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الادارة في عملية التقرب منهم.

- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية من طرف الادارة العليا في المؤسسة فهو ما يؤدي الى سوء الفهم لاستعمالها.

- نقص الفهم لدى افراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي.

- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب مثل عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال. [2]

[1] فضيل دليو : نفس المرجع ، ص 115- ص 118.

1 - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، جامعة الجزائر، 2004، ص 82- ص 84 .

المبحث الثاني: فعالية الاتصال

ان المواقف المختلفة التي تحتاج الى عمليات الاتصال بأشكالها وانواعها، يمكن بشأنها تدريب الفرد على مجموعة من المهارات لكي تتم عملية الاتصال بكفاءة فعالية. فهي مهارات مكتسبة.

المطلب الاول: المهارات الاتصالية

تتطلب عملية الاتصال أربع مهارات اصلية يجب على المرسل والمستقبل ان يتقنها وتتلخص هذه المهارات فيما يلي:

1- مهارة القراءة:

تتمثل القراءة الجيدة في قراءة واستيعاب ما يقرا من افكار وعبارات ومن خلال القدرة على التمييز بين الافكار الاساسية والافكار الثانوية، وكذلك تمييز الافكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله من الافكار غير المتعلقة بالموضوع، كما ان القارئ يجب ان يكون موضوعيا في الحكم على الامور. [1]

نصائح لتطوير مهارات القراءة: وتتمثل فيما يلي:

- طور مهاراتك القرائية من خلال المطالعة المستمرة.
- ركز على المعنى خلال القراءة وليس على الأحرف والكلمات.
- يفضل عدم تحريك الشفاه أثناء القراءة.
- يفضل عدم القراءة بصوت عال.
- يجب إختيار الوقت المناسب للقراءة.
- أثناء القراءة يجب التفكير فيما يتم قراءته فقط.
- يجب إعادة قراءة كل جزء حتى يتم فهمه قبل الإنتقال الى الجزء الثاني.
- دون وضع النقاط التي تشعر بأهميتها او وضع علامة تحتها بقلم مناسب.
- ضع خطة يومية للقراءة والتزم بها حتى تصبح القراءة عادة يومية.[2]

1 - محمد الصيرفي: الاتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ب ط، 2006، ص 55.
2 - زكي مصطفي عليان: أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ب ط، 2007، ص 276-ص 277.

2- مهارة الكتابة:

إن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله الى الأخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم وبصياغة جيدة، بدون أية اخطاء في القواعد او التهدئة كما ينبغي على الكاتب مراعات التسلسل المنطقي من أراء وأفكار المدة الاتصالية، إن الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب لهم. [1]

نصائح للكتابة الجيدة: وتتمثل فيما يلي:

- حدد الهدف من الكتابة.
- حدد المنهج أو الأسلوب المناسب قبل البدا بالكتابة.
- إجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الموضوع من المصادر المناسبة.
- يجب أن تكون الكتابة صحيحة لغويا.
- تجنب الفقرات الطويلة وحاول الإيجاز قدر الامكان.
- يجب أن تكون مقنعي الأسلوب عرض الأفكار والمعلومات.
- حاول أن تكون أصيلا في الكتابة ولا تقلد كتابات الاخرين بصورة مباشرة.[2]

3- مهارة الإصغاء:

نقصد بمهارات الاصغاء، الاستماع بتركيز الى ما يقولونه الأخرون وعدم الإنشغالا بأية أمور أخرى أثناء الاستماع. [3]

- نصائح لتطوير مهارات الإصغاء: وتتمثل فيما يلي:
- إجلس حيث تتأكد من سماع ورؤية المتحدث.
- لا تضايق المتحدث أو تقاطعه ولا تظهر سلوكيات سلبية.
- قم بتدوين الملاحظات أثناء الإستماع.
- لا تصدر حكمك إلا بعد الإنتهاء من الإصغاء.
- إبتعد عن كل ما يشتت انتباهك.
- أنصت الى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقية وغير الحقيقية

1 - محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص55.
2 - زكي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص277- ص 278 .
3 - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- تأكد من المعلومات التي تسمعها ولا تخجل من الإستيضاح

- لا تفترض أنك تعرف كل ما يقوله المتحدث.[1]

4- مهارة التحدث:

ينبغي على المتحدث أن يقوم باستعمال الكلمات والمصطلحات في مواقعها وأن يتقن مخارج الحروف والألفاظ حتى يكون كلامه مفهوما من قبل الاخرين، كما ينبغي على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع اثناء الحديث وأن لا يترك الحديث يقوده الى مواضيع أخرى متشبعة بالموضوع الأساسي. [2]

نصائح لتطوير مهارات التحدث: وتتمثل فيما يلي:

- الثقة في النفس ضرورية جدا لنجاح المتحدث، ويجب أن يتخطى عقبة الخوف قبل البدء في الحديث.

- يستجيب الجمهور للمتحدث إذا اقتنع بمصداقيته.

- إستخدام الفكاهة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب ولما له من علاقة بالموضوع يزيد من اهتمام الجمهور.

- من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين والتنقل من مكان الى اخر.

- يجب مراقبة الوقت من حين الى اخر وتعديل التوقيت المخصص لكل جزء من الحديث إذا لزم الأمر.

- تعرف على الافراد بشكل جيد وعلى الذين تتحدث معهم وذلك من اجل تفصيل الرسالة التي تناسبهم من حيث المضمون واللغة والشكل.[3]

المطلب الثاني: معوقات الاتصال

عملية الاتصال هي عملية اجتماعية يمكن ان تعترضها مشكلات وصعوبات عديدة ومن اهمها:

1- غزارة وكثافة المعلومات: في هذه الحالة يشوش المستقبل ويعجز عن متابعة كل الحقائق أو يتأخر في الاستجابة أو قد يلجأ إلى التعميم أو تقنية المعلومات.

2- المعوقات الشخصية: تتعلق بالمرسل والمستقبل من بينها:

- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس غاليا ما يميل الى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل ليغضب الرئيس، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوس محدودة جدا وغير دقيقة.

1 - زكى مصطفى العليان: اسس الادارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 280.
2 - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 75.
3 - زكي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 278 – ص 279 .

- عدم الاصغاء الجيد من قبل المستقبل.

- ضغط الوقت، فمثلا لا يتسع وقت الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس الى إختصار الطريق والاتصال بمستوى إداري أعلى متجاوزا رئيسه المباشر، وهذا يؤدى الى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع

- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل اتمام الرسالة او الاستماع اليها.

- مصداقية المرسل تشير الى مدى ثقة المستقبل بالمرسل واعماله واقواله.

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول.

3- مشاكل تتعلق باللغة:

ان كثيرا من المعاني تحمل معاني عديدة، وكثيرا منها يحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال

4- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة الى رسالة بشكل مناسب:

مثل عدم اختيار الكلمة المناسبة والعبارات السهلة والدقيقة

5- عدم اختيار قنوات الاتصال المناسبة من قبل المرسل

6- معوقات مادية: وتشمل عوامل وامور تتعلق بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل: عدم الاضاءة، عدم توفير مكان مريح.

7- معوقات تقنية: مثل وجود عيب او خلل في اجهزة وسائل الاتصال المختلفة مثل: الحاسوب، الهاتف، وغيرها من الوسائل

8- معوقات تنظيمية: وتنشا عن سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وثقافتها.

9- العوائق النفسية: هناك عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فعالية الاتصال.

ومن هذه العوائق الخوف، التعصب، وسوء العلاقات بين الافراد.[1]

1 - حريم حسين، مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، ب ط، 2006، ص 278- ص 28.

المطلب الثالث: تحسين فعالية الإتصال

يمكن تحسين فعالية الإتصالات من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد والمتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات، وفيما يلي أهم الإقتراحات لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسة.

- الوضوح: وأن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والبسيطة، المألوفة، والدقيقة.

- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.

- الإيجاز: الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة واللف والدوران حول الموضوع.

- الصدق والنزاهة: أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.

- الترابط: أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وأن تنساب الأفكار بشكل منطقي.

- إختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الكافي وتجنب العبء الزائد من المعلومات.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المؤسسة مما يساعد في تحسين فعالية الاتصال.

- تهيئة وتوفير جميع التسهيلات المادية التي تسهل الاتصال الفعال.

- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.

- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل، وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة.

- تكييف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل فقط.[1]

1 - حريم حسين: مبادئ الادارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 288 – ص 289 .

- بناء وتطوير علاقات جيدة في العمل.

- أن يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل ويتفهم موقف ووجهة نظره ومشاعره.

- عدم النظر الى السلطة من منطقة كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.

- النظرة الى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات.

ويعتمد إختيار الوسيلة على عوامل أهمها: هدف الرسالة، موضوع الرسالة، نوع المستقبل، تكلفة إرسال الرسالة، عامل الوقت ورغبات الشخص المرسل.

المبحث الثالث: استراتيجية الإتصال وأهميتها

إن الإتصال له تأثير فعال على الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي لا بد من التحكم فيه وزيادة فعاليته ولهذا يجب التخطيط لوضع استراتيجية للاتصال في المؤسسة.

المطلب الاول: تعريف استراتيجية الإتصال وأهميتها

حتى يتسنى لنا فهم كيفية إعداد استراتيجية للاتصال ومدى أهمية الإتصال في المؤسسة وتأثيره على الإستراتيجية العامة، سنقدم بعض التعاريف لاستراتيجية الاتصال أولا.

1- مفهوم استراتيجية الإتصال:

هناك عدة تعاريف لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة من بينها:

تعريف ناصر داد عدوان " هي فن تسيير، إنسجام، ووضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة في إنسجام من اجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية وإجتماعية بين الاشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة. " [1]

تعريف بيتر دروركِ " هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجع الصدى المنظم.[2]

من خلال التعريفين السابقين نستنتج التعريف التالي:

1 - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص.72
2 - سعادة راغب الخطيب: مدخل الى العلاقات العامة، المسيرة للنشر، الاردن، ب ط،2000، ص 99.

إستراتيجية الإتصال هي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي تعمل على تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة بين المؤسسة وجمهورها وهي مكونة من القرارات التي تحدد نظام الإتصال فهي تسمح بوضع وسائل المتابعة وتقييم الأعمال الاتصالية.

2 – أهمية إستراتيجية الإتصال في المؤسسة :

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أهمية إستراتيجية الإتصال وهي كالاتي:

- تضمن للمؤسسة بتحقيق الأهداف العامة، وبالتالي تحقيق الإستراتيجية العامة لها، وهذا إن كان الاتصال فعال.

- تساهم في حسن إختيار المواضيع والأوقات الملائمة، إضافة إلى الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

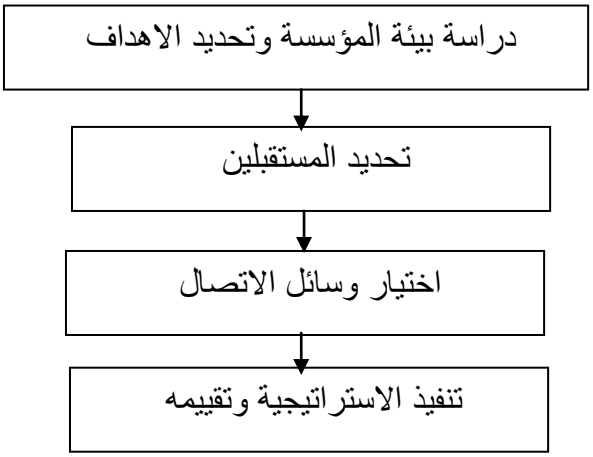
- تحقق إستخدام أمثل لوسائل الإتصال المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الإتصال.

- إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، ورسم البرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشاكل ومعالجتها او العمل على ازالة أسباب حدوثها.[1]

المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال:

إن إستراتيجية الإتصال كمختلف الاستراتيجيات تمر بعدة مراحل لأعدادها كما يلي:

الشكل (01): مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال



المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا الى معطيات

1 - عبد الرحمان توفيق: منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ب ط، 2003، ص 21.

1- دراسة بيئة المؤسسة وتحديد الأهداف:

إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية الإتصال تنتج مباشرة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتترجم النظرة الاستراتيجية للمسير وهذه العملية تأخذ وقت يطول أو يقصر حسب أهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة والأطراف فيها وقد ذكرنا سابقا مختلف أغراض الاتصال.

أما عن بيئة المؤسسة ففي هذه الخطوة تقوم المؤسسة أو المصلحة المكلفة بكل من:

- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:

المؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي لها هوية تحديد من خلال عدد من العوامل، منها: هياكل، انظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها، قيمها .... الخ. وهكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم الإنسجام. أما عن صورة المؤسسة هي إنعكاس للهوية، فهناك صورة المؤسسة الخارجية تقدم من خلال عمليات التسويق، وصورة المؤسسة الداخلية تنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل.[1]

- تأكيد أهداف الإتصال المحددة من الإدارة وتكييفها إذ تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة. وكذلك تحديد التطلعات وما ينتظره الأفراد في ميدان الإتصال، الحاجات المحسوسة والغير المعلن عنها، اخطاء المعارضة والنزاعات مع هوية وصورة المؤسسة كما هي معاشه.

- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة، فالدراسة الثقافية والإجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الإتصال سواء الرسمية وغير الرسمية.

وتتم مختلف هذه العمليات من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض تحل وتنتهي بمجرد إنتهائها من عملها وقد تكون دائمة.

2- تعيين المستقلين او المستهدفين:

بعد تحديد أهداف الإتصال النهائية يجب ترجمتها الى رسائل، وتعيين الجمهور المستهدف بالإتصال حيث ترسل إليهم تلك الرسائل يتم تكييفها معهم، والمستقبلين هم مجموعة من الأفراد في المؤسسة

1 - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 75 – ص 77.

يستهدفون بالرسائل الاتصالية، اي توجه إليهم الاتصالات ويمكن ان يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.[1]

3- اختيار وسائل الاتصال:

تقوم المؤسسة باختيار أو استعمال مجموعة من وسائل الإتصال والتي تحمل عليها الرسائل، وهناك عدد كبير من الرسائل الحاملة للمعلومات في الإتصال، حيث يتم إختيار وسيلة الإتصال المناسبة بالإعتماد على العوامل الاتية:

- طبيعة ونوعية الموضوع الذي يريد الإتصال بشأنه.

- طبيعة ونوع الجمهور الذي يريد الاتصال بشأنه.

- طبيعة ونوع محتوى الرسالة المراد توصيلها.

- طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها.

- الظروف والامكانيات والقدرات المالية المرصودة بالاعلام والاتصال.

- المعايير الكمية وهي التي يمكن التعبير عنها بصورة رقمية.

- النوعية والكيفية وهي الإعتبارات الذاتية التي تؤثر في الاختيار النهائي للوسيلة.[2]

كما تحتاج الادارة عند تنفيذ برامجها الى موارد مالية، بشرية وفنية، اذ ينبغي أن تحدد ما هو متاح منها كما هو محتمل، كما يجب على القائم بعملية التخطيط والإتصال أن يكون لديه تصور ترقبي لحجم الانشطة التي تستفيد الامر الذي يعتبر أساسيا للإعداد الجيد للميزانية.[3]

ولوضع استراتيجية للاتصال جيدة يجب الاجابة على خمسة اسئلة:

- ما هو الغرض من الاتصال؟ وهل هي محددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به؟

أو السلوك المرجو تغييره؟

- من هو الجمهور المستهدف؟ وكيف يتم الوصول اليه؟

- ماهي الفائدة الاساسية المرتقبة؟

- ماهي الوسائل الداعمة؟ كالحقائق، الضمانات، وسائل الايضاح، المقارنات، عرض تجارب الاخرين (شهاداتهم).

---

[1] - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 77- ص79.

[2] - محمد ابو سمرة: الاتصال الاداري والاعلامي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ب ط، 2009، ص 141.

[3] - مذكرة لنيل شهادة الماسترسكودارلي حياة، ظريف نورة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري- LPA– في علوم التسيير جامعة البويرة، 2012، ص 45 .

- ما هي الإستجابة المرغوب فيها؟ أو ما الذي تريد أن يفكر ه الجمهور المستهدف؟ .[1]

المطلب الثالث: تنفيذ استراتيجية الاتصال وتقييمها

تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي في مدة زمنية من سنتين الى 05 سنوات يأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق استراتيجية الاتصال ومتابعتها، إبتداءا من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين للرسائل، وصولا إلى التكاليف المتعلقة بها، والقيود التي يمكن أن تواجهها العملية الاتصالية.

وعملية إعداد الخطة العملية للاتصال وتنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة، وعادة ما تكون مجموعة عمل ويحدد لها رئيس وهو المسؤول أمام الادارة في المؤسسة، عن مختلف الاعمال الموكلة للجنة ونتائجها.[2]

بعد عملية التنفيذ تأتى مرحلة أخرى مهمة ايضا، هي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الاهداف للمؤسسة، فإذا تحققت غالبيتها، فإن نتائج التقييم إيجابية، وإذا كانت سلبية فإنه على الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها.

كذلك في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى الإلتزام بالجدول الزمنى والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، وقياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الاهداف المقررة.

[1]- موسى خليل، الادارة المعاصرة: المبادئ، الممارسة، الوظائف، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2005، ص 138.

[2]- زيادة محمد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار صفاء للنشر، الاردن، 2001، ب ط، ص 161- ص 162 .

خـــلاصـــة الفـــصـــل :

يعتبر الإتصال عنصر أساسي في حياة المؤسسة ككل ، اذ أنها العملية التي يمكن من خلالها نقل و تبادل الافكار و المعلومات و الآراء ، أي نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل بالوسائل المختلفة سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو مقروءة لغرض توضيح أهداف المؤسسة التوجيه و التدريب ، عرض الأفكار الشخصية لحل المشاكل ، طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل ، بناء صومعة جيدة للمؤسسة في أذهان الجماهير الداخلية و الخارجية التعامل مع التطورات الجديدة و التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ... الخ ، كما أن عملية الإتصال تتم بعدة طرق بحيث يتم التخطيط لها مسبقا لتحديد الأهداف الإتصالية ووضع أشكال الإتصال و الوسائل التي يتم الإعتماد عليها في نقل الرسائل و تعيين المستقبلين و هذا بعد دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة . ولكي تكون هذه العملية فعالة يجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة كما يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات في كل من المرسل والمرسل إليه .

تـــمـهـــيد :

إن البيئة التي تحيط بالمؤسسات حاليا تتصف بالتغير المستمر والسريع وهذا التغير يوجب على أي مؤسسة أن يتوفر لديها نظاما يمكن من خلاله توفير ما تحتاج إليه لتساعد في صنع القرارات، إذ أصبح الاتصال موردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات لمراجعة ظروف المنافسة، وتحقيق أهدافها، ويساعدها في الاستمرار.

وفي ظل ظروف البيئة الحالية وتعدد المشاكل وتعقدها أصبح المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات. وحيث أن اتخاذ القرار يمثل جوهر العملية الإدارية فقد حرص الاتصال على مساندة من يتخذ القرارات من خلال نقل المعلومات، وذلك بتشخيص وتحليل المشكلات التي يصعب الإلمام بكل جوانبها وتتطلب وقتا طويلا ومجهودا معتبرا، وهكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد في الوقت المناسب. ويندرج تحت هذا الفصل تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية في المؤسسة ثلاث مباحث وفي كل مبحث ثلاث مطالب.

المبحث الأول: ماهية القرارات الإدارية

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار ومبادئه

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرارات

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه اتخاذ القرار

المبحث الثالث: الاتصال والقرارات الإدارية

المطلب الأول: دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار

المطلب الثاني: تأثير الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرار

المطلب الثالث: معوقات الاتصالات الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات

المبحث الأول: ماهية القرارات الإدارية

تعتبر عملية إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الأساسية للقائد لذلك وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، ومحور العملية الإدارية.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومبادئها

1- مفهوم اتخاذ القرار:

- هو عملية اختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون أخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه.

- اتخاذ القرار هو عملية إختيار البديل الأنسب وليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة وحل المشاكل التي تنتظر الحل المناسب.

- عملية اتخاذ القرار هي تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين البدائل الممكنة أو هو عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة ما.

ويجدر الإشارة الى أن لعملية اتخاذ القرار عدة خصائص نذكر منها:

عملية اتخاذ القرارات مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وإن مراحل عملية اتخاذ القرار هي مقدمات أساسية للقرار السليم.[1]

1- تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها القائد، كما أنها عملية تنظيمية، حيث أن اتخاذ الكثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها القائد وحده، فهي ناتج جهود الكثير من الافراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة، أو ناتج كمبيوتر.

2- إن أبسط أسلوب لعملية صنع القرارات هو النظر أليها على أنها اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل

1 - مريم حجاج: تكنولوجيا المعلومات ودرؤها في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم تجارية، جامعة المدية، 2015، ص 28.

3- هناك عدة عناصر ترتبط بالقرارات كلها والاختيار بين المسارات البديلة للعمل وهي:

- شخص لديه مشكلة وهو يمثل متخذ القرار، أو القائم على عملية الإختيار.

- طرق الوصول الى الهدف المطلوب تحقيقه.

- هدف يريد متخذ القرار تحقيقه.[1]

2 – مبا دئ اتخاذ القرارات :

إن كل المنظمات الإدارية وعلى اختلاف مستوياتها واختلاف قيادتها وأهميتها، كل الهرم يعتمد في الأخير على اتخاذ القرارات من هنا جاءت الأهمية القصوى لهذا الموضوع ومن هنا وجدت المبادئ التي تتحكم في اتخاذ القرارات وهي:

1- مبدأ اتخاذ القرار: وهو مجهود الأفراد وتصرفاتهم بعد التفكير والإختيار.

2- مبدأ تغلغل القرارات: عملية مستمرة تتغلغل في كل أوجه النشاط الإنساني ومنها النشاط الإداري والفني.

3 – مبدأ التفكير المركب: التأثير المنطقي والإبتكاري والذي يساهم في الوصول إلى المستويات العليا من القرارات.

4 – مبدأ التفكير النطقي: ولكي يكون القرار منطقيا لابد أن يعتمد على التفكير والتخطيط المنطقي بعيدا على الأخطاء والتناقض.

5 – مبدأ الانفتاح الفكري: للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار ومن مختلف مستويات الحلقات الفكرية.

6 – مبدأ الحقائق: لأن الحقائق هي مادة وجوهر صاحب القرار.[2]

1 - مريم حجاج: تكنولوجيا المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 28- ص29
2 - عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. جامعة عدن الأردن. ص 247 – ص 248 .

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية

يصنف عملاء الإدارة القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة ونعرض فيما يلي أهم التصنيفات:

1/ تصنيف القرارات تبعا لهدفها وأغراضها:

حسب هذه الواجهة يمكن لنا تصنيف القرارات ل ثلاثة (03) أقسام تتمثل في:

1 – قرارات تشغيلية:

تتعامل القرارات التشغيلية مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية وثابتة، يمكن القول إن هذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر معينة، تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقا هذا يعني أن معايير هذه القرارات قد حددت مسبقا وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها.

2 – قرارات تكتيكية:

هي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى وتتعامل مع الأنشطة متوسطة المدى، للوصول بها الى الأداء المثالي ومن هذه الأنشطة الوظيفية كالإنتاج، التسويق، إعداد الموازنات، تحليل الأعمال المالية وغيرها، وأن هذه القرارات هب عبارة عن خليط من كل من نشاطي التخطيط والرقابة.

3 – قرارات استراتيجية:

تتعامل القرارات الاستراتيجية مع الأهداف والخطط الرئيسة لمنظمة الأعمال وتغطى فترة زمنية طويلة نسبيا مثل إعداد أهداف المنظمة. [1]

1 - منعم زمير الموسوي: بحوث العمليات، مدخل علمي لاتخاذ القرارات، كلية الملك عبد الله الثاني بتكنولوجيا المعلومات، الجامعة الاردنية، دار وائل للنشر ط1 2009، ص 18-ص 19.

2 / قرارات تتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة

أ – قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على موظفين، طرق الاختيار، التعين وأسس دفع الأجور وكيفية معالجة الغياب والتأخير، وعلاقة المؤسسة بالمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.[1]

ب – قرارات تتعلق بالإنتاج:

تتضمن القرارات الخاصة بحجم الإنتاج، حجم المصنع، وموقعه، طرق الإنتاج والتخزين، التي يجب أن توزع بها الأرباح.

ج – قرارات تتعلق بالتمويل:

تشمل الهيكل التمويلي وكذلك شروط الائتمان، مقدار رأس المال، والطرق التي يجب أن تتوزع بها الأرباح.

د – قرارات تتعلق بالتسويق:

تتضمن قرارات خاصة بنوعية السلع التي سيتم بيعها، تحديد السوق الذي سيتم التعامل معه، وكيفية تغليف المنتجات، ووسائل الدعاية، الإعلان، ووسائل النقل. [2]

3 – تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المشكلة:

أ – قرارات مبرمجة:

القرارات التي تتخذ بالمشكلات واضحة التحديد وتكون عناصرها مفهومة ومحددة ويمكن قياسها، وغالبا ما تكون هذه القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة وروتينية.

ب – قرارات شبه مبرمجة:

هي القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة تماما كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقا، وهناك جوانب أخرى غير واضحة وليست معلومة لمتخذ القرار.

1 - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. دار الثقافة للنشر. الأردن، ب ط، 2003، ص 9.
2 - جمال أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت. لبنان، ب ط، 1986، ص 108 –ص 109 .

ج – قرارات غير مبرمجة:

هي القرارات التي تتعلق بمشاكل غير واضحة التحديد، بمعنى أخر أن متغيرات هذه المشاكل من حيث العدد والكمية والحدوث غير معلومة وتأخذ تحت ظروف عدم التأكد وتتطلب استخدام نماذج غير كمية.[1]

4 – تصنيف القرارات تبعا لحجم المعلومات التي تستند إليها:

أ – اتخاذ القرار في حالة التأكد التام:

هذا النوع أسهلها على الإطلاق ففيه لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج لذا يكون فيه التأكد نتيجة كل استراتيجية من الاستراتيجية فمصفوفة النتائج لها عمود واحد فقط، أو طبيعة واحدة فإذا كانت مشكلة تتعلق بالوصول الى الحد الأدنى من التكاليف فإننا نختار أقل البدائل تكلفة، وإذا كانت تتعلق بالوصول الى الحد الأعلى من الربح فإننا نختار أعلى البدائل ربحا.

ب – اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد:

يعرف قرار عدم التأكد بأنه الفعل الذي لا يعرف أحداثه ولا يمكن توقع نتائجه ويؤدي القرار الجيد في المنشأة الى نتائج جيدة للوصول الى قرار جيد ويجب على متخذ القرار أن يتعلم كيفية استخدام نظرية القرارات وتقنياتها.

ج – صنع القرار في حالة المخاطرة:

إن الصيغة المميزة لهذا النوع من مشكل اتخاذ القرار هي أن المقرر يواجه واحد أو أكثر من المنافسين الأذكياء في السوق.[2]

1 - منعم زمير الموسوي: بحوث العمليات، مدخل علمي لاتخاذ القرارات، مرجع سبق ذكره، ص 17 – ص 18.
2 - مريم حجاج: تكنولوجيا المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ، والان التوقف على اتخاذها يؤدي الى شل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة ، ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وإنما العمل الأغلب للمدراء ، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف على حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة ، وبالتالي فإن أساسية ومحورية عملية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الأساسية والتي يمكن توضيحها كمائلي :

1/ التخطيط:

يعتبر التخطيط من الأعمال الرئيسية للمديرين حيث يتم طبقا للقواعد المرسومة في المؤسسة خاصة وان الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات وأخيرا أسلوب التنفيذ المطلوب من الخطط الموضوعية وتمتد القرارات حتى تصل الى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط وخصوصا عندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من أجل اختيار البديل الأنسب من بينها، وبالتالي إصدار قرارهم بشكل متماثل مع هذه الأفضلية.

2 / التنظيم:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالتنظيم من عدة جوانب مثل تقسيم العمل، وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتصنيف الوظائف وانتقال اتخاذ القرارات الى جميع أفراد التنظيم من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، ويعتمد التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه الى السرعة والاقتصاد وحسن الأداء.

3 / التنسيق:

تعتمد اتخاذ القرارات الإدارية الى التنسيق بين التخطيط الذي يعمل على تنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم أو الهيكل التنظيمي، والتنسيق بين النظم والعلاقات الإنسانية والتوجيهات التي تصدره الإدارة وأخيرا التنسيق بين إجراءات الرقابة ونظمها.[1]

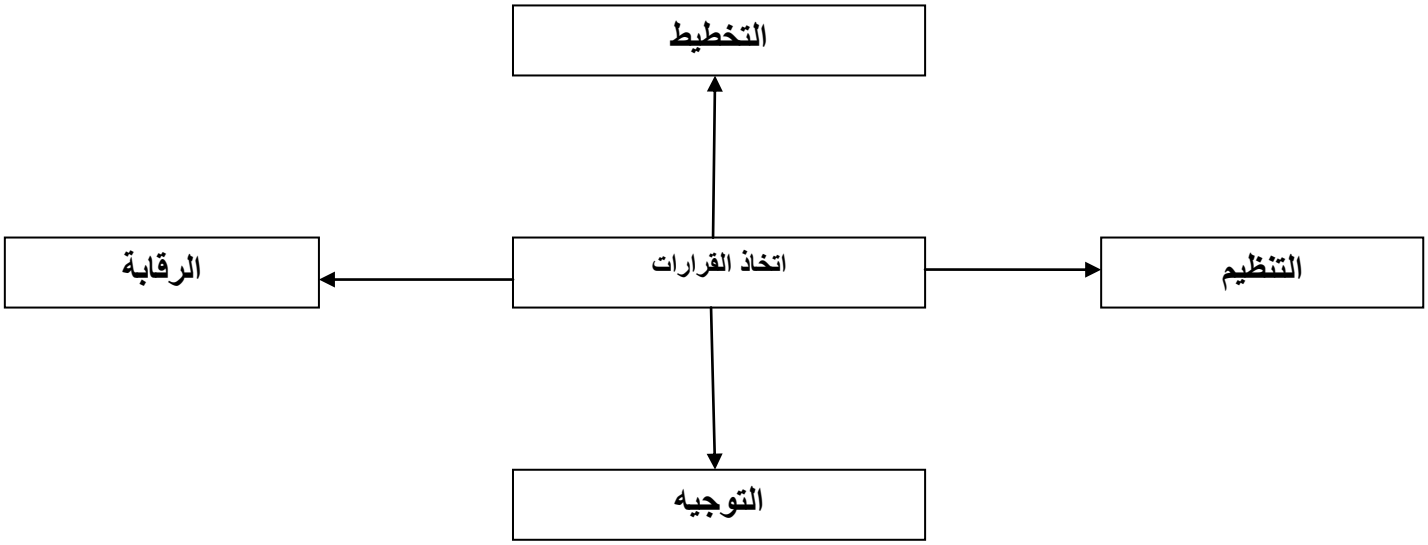
1 - مريم حجاج: تكنولوجيا المعلومات ودرؤها في عملية اتخاذ القرارات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 29 – ص30.

4 / التوجيه:

يفرض التوجيه الاهتمام بالعاملين نتيجة الانعكاسات النفسية التي تتركها قرارات المديرين على الأفراد لاسيما تلك القرارات التي لها أثر مباشر على الفرد.

5 / الرقابة:

تقوم الجهة الرقابية المسؤولة في المؤسسة باتخاذ العديد من القرارات في حال وجود انحرافات معينة عن السياسات والتعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم أو وجود مخالفات للقوانين أو وجود احتلال الأداء، أو تطبيق الخطة الموضوعة من قبل المؤسسة. [1]



الشكل: عملية اتخاذا القرارات بالنسبة للعملية الادارية

المصدر: عدنان عواد الشواية، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية

1 - عدنان عواد الشوابكة: دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار النشر الاردنية، عمان، ب ط، 2011، ص 232.

إن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الرئيسية المشتركة في كل الأنشطة الإدارية وعملياتها المختلفة مثل (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) ففي كل تلك الأنشطة يكون من الضروري القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة التي يمكن أن تقود الى القرارات الاكثر رشدا ، لمواجهة المستقبل والتي تكون في مجموعها عملية اتخاذ القرارات ، وتعتبر هذه العملية مشتركة لجميع القرارات (الاستراتيجية ، الإدارية ، التشغيلية) مهما كانت المراكز التي تتخذها ، وقبل الدخول في التفاصيل يهمنا تحديد ستة عناصر رئيسية تشترك فيها كل القرارات وهي :

- متخذ القرار وهو الفرد أو الجماعة التي تتولى صنع القرار.

- الأهداف المتوقع تحقيقها وهي النتائج الطبيعية التي يسعى صاحب القرار الى الوصول اليها.

- قيم المفاضلة، وهي المعايير التي يستخدمها متخذ القرار في المفاضلة بين البدائل وهذه المعايير يمكن أن تكون:

- زيادة العائد.

- قلة التكاليف.

- المنفعة.

- استراتيجيات متخذ القرار والتي يتخذها على ضوء الموارد المتاحة والتي تخضع لرقابة المركز.[1]

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الادارة العامة، مرجع سبق ذكره. ص 233.

المبحث الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات

يمكن الحكم على جودة القرار بمعرفة الطريقة التي تم على أساسها اتخاذ القرار واعتماد على المدخل فان القرار يكون جيدا إذا توفر لدى متخذ القرار فهم كامل للمشكلة المطروحة والأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك الحلول المتاحة لحل هذه المشكلة والنتائج المترتبة على حل كل بديل.

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات

توجد سبع مراحل في عملية اتخاذ القرارات، وهي مرتبة حسب الأهمية بالشكل الاتي:

أ – المرحلة الأولى "تعريف المشكلة "

وتعتبر هذه المرحلة بالغة الأهمية لأن أي خطأ في تعريف المشكلة سيجل كل المراحل التالية تسير في الطريق غي الصحيح، ويواجه المدير في هذه المرحلة صعوبة التمييز بين الأعراض الظاهرة للمشكلة والأسباب التي تكمن ورائها. من هنا كان عليه أن يجمع معلومات كافية للإحاطة بالمشكلة من كل أبعادها لمعرفة السبب الحقيقي ثم إيجاد الطريق لإزالته.

ب – المرحلة الثانية " تحديد البدائل "

حيث يستعين متخذ القرار بقدرته الذهنية وخبرته في العمل وطريقته في التفكير لوضع اليد على الطرق البديلة التي يمكن أن تحل المشكلة وتحقق الهدف.

ج – المرحلة الثالثة " مرحلة تحديد معايير المفاضلة "

والتي يستخدمها كأساس لتقيم البدائل والمفاضلة بينها، وهذه المعايير قد تكون كمية، وقد تكون نوعية وقد تجمع بينهما.

د – المرحلة الرابعة " تقييم البدائل "

حيث يقوم متخذ القرار باستبعاد مبدئي لبعض البدائل مستخدما مجموعة معينة من معايير المفاضلة، وكما يقوم بتقييم تفصيلي لعدد محدود من البدائل حتى يقلل مجال الاختيار الى أدنى حد ممكن.[1]

ه – المرحلة الخامسة " اختيار البديل "

وهذه المرحلة من أصعب المراحل فقد يجابه المدير ببدائل عدة، متساوية القيمة قد تربك اختياره وربما يختار البديل الأفضل مع وجود بعض السلبيات فيه، الأمر الذي يوجب اتخاذ الإجراءات الوقائية، وربما يلجأ المدير في هذه المرحلة الى تأجيل الاختيار للقيام بتحليلات إضافية توضح له الرؤية وترشده الى البوصلة الصائبة في الاختيار، ولا ضير هنا من اختيار بديل ثاني، كاحتياطي لمواجهة الظروف المستجدة.

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الادارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 235 - ص236.

و – المرحلة السادسة " وضع البديل الأفضل موضع التطبيق "

وذلك بتحديد الخطط والبرامج والإجراءات اللازمة لتنفيذ البديل الأفضل، وتحويله الى برنامج عمل توضع له كل الضوابط التي تضمن تنفيذه.

ز – المرحلة السابعة " متابعة القرار أثناء التنفيذ "

وهي المرحلة الاخيرة حيث يتابع ويراقب صاحب القرار النتائج الحقيقية للبديل المختار، ويقيم ردود الأفعال من خلال شبكة المعلومات لمعرفة طرق تعديل البديل أو رفع مستوى فعاليته.[1]

المطلب الثاني: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات

هناك خمسة أساليب يتبعها القائد عند اتخاذ القرار حتى يكون قراره سليما وهذا ما سوف نتطرق اليه:

1 – أسلوب الحدس الشخصي أو البديهية:

أساس هذا الأسلوب هو نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره الشخصي لها فهي تستند الى خبراته السابقة وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه وهذا الأسلوب يفتقد الى الأساس العلمي الصحيح الا ان اختلاف طبيعة المشاكل وتنوعها تتطلب الاعتماد على هذا الاسلوب فنجاح متخذ القرار يتوقف على مدى فهمه للمعلومات وكيفية استخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختيار الحل المناسب فمن مزايا هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرارات وفعاليته في معالجة المشاكل الروتينية وما يعاب عليه إعطاء عكس النتائج المتوقعة لعدم أخذه بعين الاعتبار بعض الأساليب الأكثر فعالية.

2 – أسلوب مراجعة القوائم:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب بساطة إذ يقوم على تحضير قائمة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تثر على نتائج القرار، ويجب أن تكون جميع هذه العوامل أو معظمها إيجابية حتى يتم اختيار بديل منها، ويعد هذا الأسلوب مفيد عند وجود بديلين فقط أمام متخذ القرار بديل إيجابي، بديل سلبي، عليه الاختيار بينهما.

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الادارة العامة، مرجع سبق ذكره. ص 237.

3 – الأسلوب الوصفي:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب بدائل الحل المطروحة لمشكلة معينة حسب معايير محددة ويحدد فيها قيمة كل بديل أو بعد ترتيبها يمكن استخدامها مرات عديدة لتحديد الاختيار حتى تظهر في الحل بدائل جديدة تتطلب إعادة التقويم والترتيب.

ويستخدم هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات المبرمجة أما بالنسبة لتغير البرمجة فهي غير نافذة لأن الظروف تختلف من حالي الى أخرى.[1]

4 – تحليل نقطة التعادل:

يتعلق هذا الاسلوب بتحديد كمية الأرباح المتوقعة والنفقات وتحديد الأسعار فهذه النقطة تمثل المستوى الذي يكون فيه إجمالي النفقات يساوي إجمالي الإيرادات وعليه تكون الارباح تساوي الصفر. فإذا ازداد حجم النشاط فوق هذه النقطة يتحقق الربح والعكس. ويتم اتباع هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الإنتاج أو إلغاء بعض المنتجات أو إضافتها ويعاب عليها افتراض ثبات الاسعار والنفقات.

5 – أسلوب التحليل العدي:

يركز هذا الأسلوب على الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلال تعظيم أرباحها تحديد الحد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سيؤدي الى تحسين وضع المؤسسة وهذا الاسلوب يسعى الى معرفة مقدار الزيادة أو النقصان التي يحدثها إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة ما يساعد على اتخاذ القرار الذي يضمن تحقيق العائد الأعلى من الموارد المتاحة للاستخدام. [2]

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات

إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين في المؤسسة يعتبر أهم المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، لذلك يمكن إجمال هذه المشكلات فجمايلي:

1 – طغيان الاعتبارات الاجتماعية أو التأثير ات الشخصية التي تضعها الجماعات الصناعية والهيئات التي تؤدي بدورها الى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.

1 - مريم حجاج: تكنولوجيا المعلومات ودرؤها في اتخاذ القرارات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 48.
[2] نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 119 – ص 121.

2 – صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض الى المشكلة الحقيقية.

3 – عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمؤسسة منها يؤدي الى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية.

4 – تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضعية القرارات.

5 – عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسة حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت لظروف معينة وفي وقت معين، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت في الوقت الحاضر.

6 – ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المؤسسة المصداقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.

7 – كفاءة متخذ القرار والتي تشمل درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية، العقلية، والجسدية وموقعه داخل التنظيم في المؤسسة، إضافة الى مدى تأثيره ببعض العوامل الأخرى كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، أو قيود خارجية مما ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كسلطة السياسة التي تحد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما ينعكس سلبا على أفكار وتطلعات متخذ القرار وبالتالي يؤثر على القرار ثم على المؤسسة ونجاحها،

8 – نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات حيث تعد المعلومات مادة إدارية في اتخاذ القرارات ويجب أن تكون ممثلة للظاهرة المدروسة وجوهرية، حيث أن نقص المعلومة يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بمتغيرات المستقبلية ويرفع درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مم ينتج عنه تخوف من اتخاذ القرار.[1]

وهناك بعض الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات:

1- صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري: حيث أن إدراك حقيقة المشكلة بأبعادها يمثل نصف حلها وتكمن في عدم توفر المعلومات اللزمة أو قلتها أو عدم الوثوق بها.

1 - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 126.

2 – صعوبة تحديد عناصر المشكلة: حيث يركز الإداري على عناصر غير هامة أو ربما هناك غموض بين العناصر في حد ذاتها.

3 – ضعف الاستنتاجات والتوصيات: هذا الأمر يعتمد على قدرة رجل الإدارة على الاستنتاج وربطه بحل المشكلة وبناء توصيات محددة وتطويرها للتوصل الى الحل المطلوب.[1]

المبحث الثالث: الإتصال والقرارات الإدارية

تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تهدف أي مؤسسة الى ربط العاملين بعضهم، وكذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها، والإعداد لتقبل التغيير، وتوضيح وتصحيح المعلومات والأثراء واتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

المطلب الأول: دور الإتصالات الإدارية في اتخاذ القرار

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف ، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها الى الوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفاؤها لاتخاذ القرار وتنفيذه .

ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وارسالها الى القيادة التي تجمع لها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لان تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم.

وإذا كان من المتفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات، فلا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة، والعكس صحيح.

فالقرارات لا يمكن ان تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات الصحيحة

[1] عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 245-ص 246 .

اللازمة لمتابعة التنفيذ أول بأول، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، ذلك أن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف.[1]

وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه، يجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التأثير فيهم بالصورة الكافية مما يحرمه من معرفة ردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، وبالتالي فان الاتصال الجيد طريق للقائد من أجل اتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة في:

1 – تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

تعتبر هذه المعلومات ضرورية إذ أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات، أي أن كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغوط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة، فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات، والبيانات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل على القائد وغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

2 – جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة الى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل الى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

3 – تمكن القائد الإداري من التأثير في مسؤوليه:

[1]- لدرع خديجة ، عبد الرحيم ليلى : الاتصالات الادارية كاداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية .تاريخ التصفح يوم الاربعاء 3 مارس 2016 ، على الساعة :11:40 صباحا على الرابط التالي :
www.iefpedia.com/arab/wp.conten/uploads/2010/03/pdf

ان القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين كما أن القائد عند قيامه بالأشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره، التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

نلخص مما تقدم الى ان مفهوم الاتصالات يمثل تبادل للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيهم ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات والبيانات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية صنع القرارات في الإدارة المختلفة.

لقد اصبحت كفاءة الادارة وصحة القرارات معتمدة على مدة توفر المعلومات الكافية والمواصفات الكمية والكيفية وفي الوقت المناسب، كما ان تعاظم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية وأدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات ادى الى تعاظم دور نظم الاتصالات بحيث باتت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات الحديثة.

كما تساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.[1]

المطلب الثاني: تأثير الاتصالات الادارية على اتخاذ القرار

تعتبر الاتصالات الادارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات. وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم.

كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على ان يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بان حديثهم يلي عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم، ووجهات نظرهم،

1 - عبد السلام مخلوفي. دور نظم الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة،تاريخ التصفح يوم الخميس 4 مارس 2016 على الساعة 16:00 مساءا على الرابط التالي :
www.iefpedia.com/arab/wp.content/uploads/2010/03/pdf

وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فانه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبني على معلومات تنقل اليه من خلال الحديث الشفوي.

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من اجل مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أ، انتقادات أو مقترحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله، أو تغيير كيفية الإدلاء به اذ اقتضى الموقف ذلك.

كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثلا له اهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار ان يغتنم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد او ذو قيمة او يساعد على فهم المعلومات، وان يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وان يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه.[1]

المطلب الثالث: معوقات الاتصال وأثرها على اتخاذ القرارات

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال واتخاذ القرار وقد قسمها البعض الى نوعين:

النوع الأول: عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص او ضعف وسائل الاتصال وهو ما يدعو الى الاهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال.

اما النوع الثاني: فيرتبط بعوائق تنظيمية واخرى نفسية وبيئية.

1 – معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الاتصال:

- الافتقار الى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- الافراط في الاتصال او سوء استخدامه.

2 – معوقات تنظيمية:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.

1 - لدرع خديجة. عبد الرحيم ليلى. الاتصالات الادارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، تاريخ التصفح يوم الاربعاء 3 مارس 2016 ، على الساعة :11:40 صباحا على الرابط التالي :
www.iefpedia.com/arab/wp.conten/uploads/2010/03/pdf

- جهل اغلب العمال بتفاصيل الاعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة اهميتها للأعمال المرتبطة بهم.

- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.

- عدم اتباع خطوط السلطة والمسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

- توجه الافراد الى السلطات الاعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف اعباء على السلطات الاعلى ويخلط احيانا بعض الاعمال.

- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين.

3 – معوقات نفسية واجتماعية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، وضعف الادارة في عملية التقريب بينهم، او خلق ثقافة وهوية متميزة.

- ضعف الفهم الجديد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الادارة العليا للمؤسسة. وهو ما يؤدي الى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي الى انعزال هذه الادارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

- نقص الفهم لدى افارد المؤسسة، وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل وهذا لجمود اللغة المستعملة.

- تدخل الجماعات غي الرسمية في اعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف اخفاء النقص في الاداء او لإظهار ضعف الادارة العليا.

- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الاتصالي على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات. (مثل عدم تعاونها وضعف رغبتهم في الاتصال).

4 – معوقات بيئية:

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.

- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.

- مجموع القيم والافكار والدلالات السائدة بالمؤسسة.[1]

1 - عبد السلام مخلوفي. دور نظم الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ،تاريخ التصفح يوم الخميس 4 مارس 2016 على الساعة 16:00 مساءا على الرابط التالي :
www.iefpedia.com/arab/wp.content/uploads/2010/03/pdf

خـــلاصـــة الـفـصـــل

يمكن القول بوضوح ان مدخلات اي قرار هي المعلومات المتاحة عن المشكلة من حيث أسبابها وطبيعتها وحدودها والمعلومات المتاحة عن الحلول الممكنة، والنتائج المتوقعة لكل بديل. كما يحتاج متخذ القرار الى تدوير المعلومات بالتغذية العكسية من خلال متابعة تنفيذ القرار ودراسة النتائج المترقبة عنه. ويتم إيصال المعلومات الى الأشخاص المرخص لهم بالاطلاع عليها لمساعدتهم على اتخاذ قرارات سليمة، وذلك باستخدام قنوات الاتصال المختلفة. حيث يتم توصيل المعلومات الى المسيرين داخل المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات، وتوصيلها خارج المؤسسة للتعامل والاتصال بالبيئة المحيطة بها من زبائن موحدين ومؤسسات منافسة.

كما يمكن القول كذلك بان القرار هو جوهر العمل الإداري تستمد المؤسسة بقاؤها منه وترتكز عليه، لذلك تعتبر عملية اتخاذ القرار أهم نشاط اداري، يتم من خلاله تحديد حلول المشكلات، واختيار الحل الأنسب من البدائل المتاحة.

تـــمـــهـيـــد :

بعد التطرق الى كل من المفاهيم والأساسيات التي تخص عملية الإتصال وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار ، كذلك الأساليب والمراحل المتبعة في اتخاذ قرارات المؤسسة من الجانب النظري سنحاول اسقاط هذا الموضوع على الجانب التطبيقي حيث اخترنا مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية ، لتوضيح واقع الاتصال في هذه المؤسسة أي معرفة كيف تتم هذه العملية سواء داخل المؤسسة او خارجها ، والوسائل التي يتم الإعتماد عليها في هذا الاتصال ، ومعرفة كذلك تأثير الإتصال في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بهذه المؤسسة .

ويندرج تحت هذا الفصل ثلاث مباحث وفي كل مبحث مطلبين كالاتي :

المبحث الاول : تقديم مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

المطلب الأول : تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني : مهام وخدمات المؤسسة

المطلب الثالث : اهداف مؤسسة مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية

المبحث الثاني : واقع الإتصال في مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

المطلب الأول : الاتصالات الداخلية

المطلب الثاني : الإتصالات الخارجية

المطلب الثالث : وسائل الاتصال المستعملة في مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

المبحث الثالث : الاتصال وصناعة القرارات الإدارية

المطلب الاول : استراتيجية الاتصال داخل مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

المطلب الثاني : القرارات المتخذة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني : تحليل البيانات الكمية والكيفية

المبحث الأول : تقديم مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

نظرا لما تلعبه مديرية بريد الجزائر من دور في مجال الاتصالات والتبادلات التجارية وتميزها بانها ذات طابع اقتصادي عمومي ، إذ تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ، وتجمع المؤسسة بين عدة خدمات ومهام مختلفة ، ومن بين مديريات بريد الجزائر ارتأينا ان نختار مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية .

المطلب الأول : تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

1 – تعريف مؤسسة بريد الجزائر :

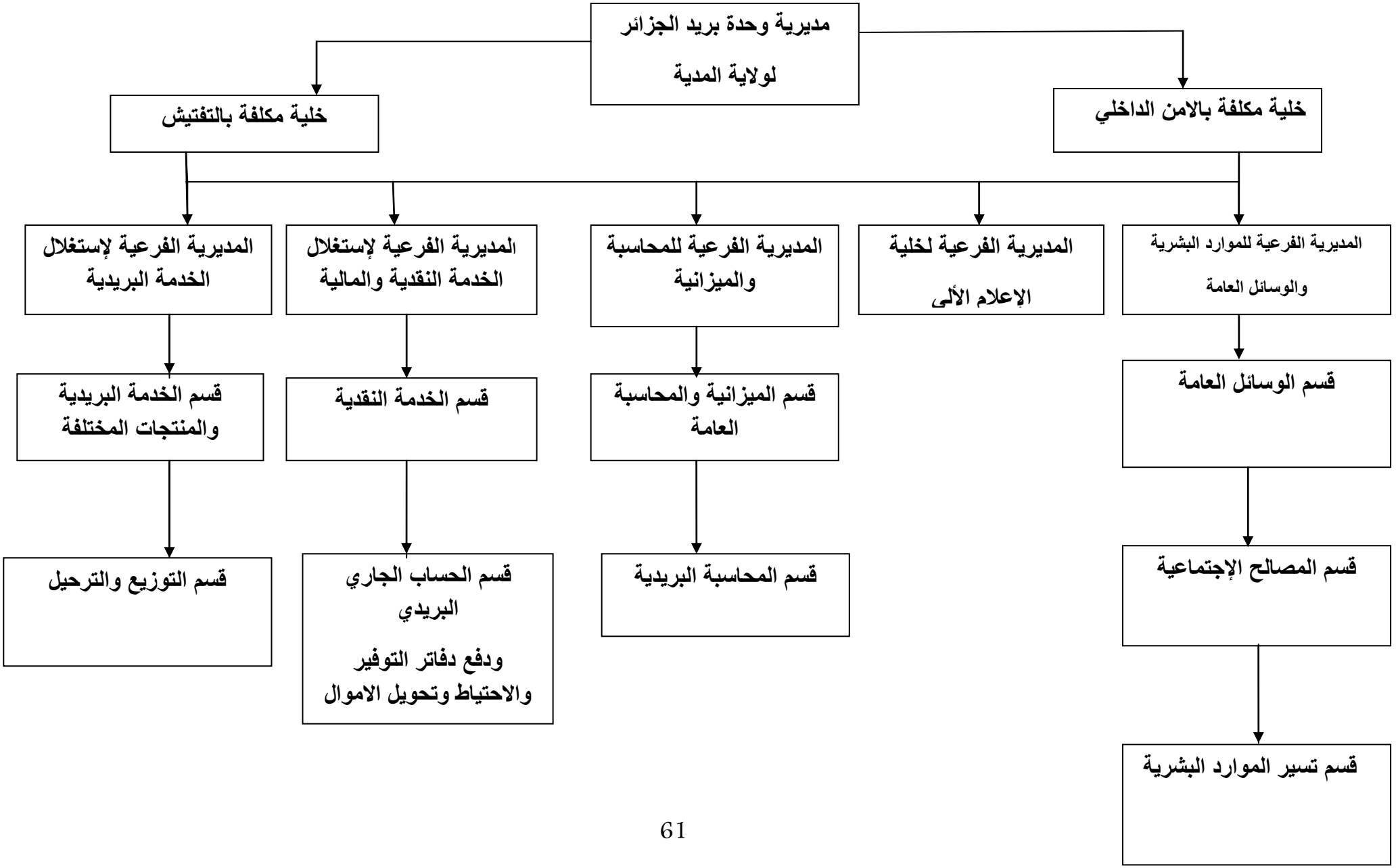
هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري صناعي ، نشأت سنة 2002 بعد حل المؤسسة الأم مؤسسة البريد والإتصالات الجزائر ، هذه الأخيرة شكلت شبكة وطنية من المديريات الفرعية في كل ولاية بما يعادل 50 وحدة ، تقوم بالسهر على تسير ومتابعة ومراقبة مكاتب البريد المنتشرة في كل ولاية فمثلا :

- المديرية الفرعية لولاية المدية :

هي وحدة اقتصادية عمومية تسعى الى تقديم الخدمة العمومية للزبائن في شكل منتجات بريدية أو مالية من خلال توزعها على كامل تراب الولاية في حوالي 82 مكتب بريدي إضافة الى ثلاث (03) وكالات مؤقتة بتأطير بشري ومادي يقدر بحوالي 436 موظف ، مكون وموزع عبر كافة المكاتب [1].

2 – الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية :

[1] - مقابلة مع السيد : دحماني حناشي ، مدير مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية ، يوم الثلاثاء 17 فيفري 2016 على الساعة 10:30 صباحا.


مديرية وحدة بريد الجزائر
لولاية المدية
خلية مكلفة بالتفتيش
خلية مكلفة بالامن الداخلي
المديرية الفرعية لإستغلال الخدمة البريدية
المديرية الفرعية لإستغلال الخدمة النقدية والمالية
المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية
المديرية الفرعية لخلية الإعلام الألى
المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة
قسم الخدمة البريدية والمنتجات المختلفة
قسم الخدمة النقدية
قسم الميزانية والمحاسبة العامة
قسم الوسائل العامة
قسم التوزيع والترحيل
قسم الحساب الجاري البريدي
ودفع دفاتر التوفير
والاحتياط وتحويل الاموال
قسم المحاسبة البريدية
قسم المصالح الإجتماعية
قسم تسير الموارد البشرية

مهام كل مديرية فرعية :

1- مديرمديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية :

- التسير والأشراف على جميع الأعمال .

- متابعة كل عمل يقوم به عمال هذه المؤسسة .

- يحثهم على المثابرة وبذل الجهد وهذا من اجل دوام المؤسسة امام المنافسة التي تقوم بها الشركات الاخرى .

2 – خلية الأمن الداخلي :

- حماية المكاتب البريدية .

- توفير وسائل الوقاية والأمن .

- اعداد تقارير شهرية ودورية حول ظروف العمل اليومي .

- تدخل في حالة حدوث اي محاولة لتكسير ومداهمة المكاتب البريدية [1] .

3– خلية التـفتيش :

- القيام بدورات وعمليات تفتيش للمكاتب البريدية على مستوى الولاية واحيانا خارجها (تمس عملية التفتيش كل من الاموال ، الطوابع ، بطاقات الشحن ، وحتى عملية تسيير المؤسسة ، الحساب الجاري للقابض ، ..... الخ) ، والشئ الأهم ان تكون اموال المؤسسة مضبوطة .

- يتم القيام بالدورات التفتيشية دون علم المكتب المعني بالامر باليوم ، والتاريخ التي تكون فيه الدورة .

- السهر على استمرارية عمل المكاتب البريدية وتسيرها ، وتطبيق واحترام القوانين بداخلها .

- مراقبة دفاتر المحاسبية للمكاتب البريدية المعنية بالامر [2].

[1] - مقابلة مع السيد عطاري الوناس : مكلف بالدراسات بقسم المستخدمين ، يوم الإثنين 22 فيفري 2016 على الساعة 14:00 مساءا .

[2] - مجلة ساعي البريد رقم 74 ، ديسمبر 2015 .

4 – المديرية الفرعية لتسير الموارد البشرية والوسائل العامة : وتندرج تحت هذه المديرية ثلاثة اقسام وهي :

1-4 – قسم الوسائل العامة .

2-4- قسم المصالح الإجتماعية .

3-4 – قسم تسير الموارد البشرية .

ومن مهامها كالاتي :

- الاشراف وتسير الموارد البشرية .

- حل المشاكل التي يتخبط فيها العمال والموظفين .

- دفع وتحضير أجور العمال .

- تقديم الإمدادات والوسائل للمكاتب البريدية .

- القيام بأعمال الصيانة وإعادة الهيكلة للمكاتب البريدية .

- القايم بتجهيز المكاتب البريدية بمستلزمات العمل في ظروف جيدة .

- تطبيق سياسات البناء ، النقل ، التموين ، الأمن ، ومراقبة أساليب التموين .

- توفير حاجات الإدارة (الماء ، الإنارة ، حظيرة السيارات ..... الخ) [1].

5 – خلية الاعلام الألي :

- صيانة أجهزة الاعلام الالي والشبكات (اجهزة الكومبيوتر ، الطابعات ، اجهزة الماسح الضوئي) .

- متابعة وصيانة الصرافات الألية للدفع .

- متابعة وتنصيب الأنظمة المعلوماتية الخاصة بمكاتب البريد [2] .

[1] - مقابلة مع السيد أحمد خليفي سيد على : المدير الفرعي للموارد البشرية و الوسائل العامة بالنيابة ، يوم الاحد 28 فيفري 2016 على الساعة 11:00 صباحا .

[2] - مقابلة مع السيد فيصل نزليوي : المدير الفرعي للإعلام الالي ، يوم الأحد 28 فيفري 2016 على الساعة 13:30 مساءا .

6 – المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية : وتندرج تحت هذه المديرية قسمين اثنين هما :

6- 1 – قسم الميزانية والمحاسبة العامة .

2-6 – قسم المحاسبة البريدية .

ومن مهامها كالأتي :

- متابعة المحاسبة اليومية لكل المكاتب .

- دفع وصرف حاجيات المؤسسة من اموال لصالح المدائنين .

- اعداد ودفع حقوق واشتراكات الضمان الإجتماعي [1].

7 – المديرية الفرعية لإستغلال الخدمة النقدية والمالية : وتندرج تحت هذه المديرية قسمين اثنين هما :

1-7 – قسم الخدمة النقدية .

2-7 – قسم الحساب الجاري البريدي ودفاتر التوفير والاحتياط وتحويل الاموال .

ومن مهامها كالاتي :

- متابعة الحسابات البريدية الجارية للزبائن .

- العمل على التنسيق بين المكتب البريدي المركزي والمكاتب البريدية الأخرى .

- الإشراف على تحويل الأموال .

- متابعة منتجات المؤسسات المتعاقدة والتشجيع على بيعها في المكاتب البريدية [2] .

8 – المديرية الفرعية لإستغلال الخدمة البريدية : وتندرج تحت هذه المديرية قسمين اثنين هما :

1-8 – قسم الخدمة البريدية والمنتجات المختلفة .

2-8- قسم التوزيع والترحيل .

[1] - مقابلة مع السيد رمضان حلفاوي : المكلف بالمحاسبة والميزانية يوم الاربعاء 2 مارس على الساعة 09:30 صباحا .
[2] - مقابلة مع السيدة زاوي رشيدة : رئيسة مكتب الحسابات الجارية وصندوق التوفير والاحتياط والتوفير المالي ، يوم ا الخميس 3 مارس 2016 على الساعة 10:45 صباحا .

ومن مهامها كالاتي :

- يتمثل دورها في التسويق والإشهار ، لمنتجات المؤسسة .

- القيام بعمليات إحصائية لبيع وتوزيع منتجات المؤسسة .

- الإشراف والتركيز على جانب الخدمات البريدية للمؤسسة [1] .

المطلب الثاني : مهام وخدمات مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

1- المهام : هي الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ومن بينها ما يلي :

- تقديم خدمات نوعية في ميدان البريد في محيط تنافسي وتحسينها .

- تطوير اساليب قطاع البريد .

- تسير مصلحة صندوق التوفير والإحتياط .

- محاولة التأقلم مع المتطلبات الجديدة وفي مستوى ما يمليه السوق وهذا عن طريق تسطير عدة مشاريع إستراتيجية هامة لتسير المؤسسة منها :

° تسجيل عمليات التحويل والدفع في ظرف زمني قياسي على مستوى شبابيك مكاتب البريد .

° تجهيز مكاتب البريد المهتمة بصناديق التوزيع الالي للأوراق النقدية .

° تعميم استعمال البطاقات البنكية لسحب الأموال عن طريق الموزعات الألية للاوراق النقدية ، والدفع الالكتروني لعمليات الشراء التي يقوم بها زبائن الحسابات البريدية الجارية .

° امكانية اطلاع الزبائن على مصالح البريد عن طريق شبكة الأنترنت .

° إعادة تنظيم البريد والطرود والبريد السريع ومراكز الفرز .

° اعادة تنظيم المراكز البريدية ..... الخ .

° اصدار الطوابع االبريدية وغيرها من علامات المخالصة وقيم البريد الإئتمانية الاخرى[2] .

[1] - مقابلة مع السيدة دحماني سلام : المديرة الفرعية لاستثمار المصالح والمنتجات البريدية والمختلفة ، يوم الخميس 3 مارس على الساعة 13:40 مساءا .

[2] - مقابلة مع السيد عطاري الوناس : مكلف بالدراسات بقسم المستخدمين ، يوم الاحد 13 مارس 2016 على الساعة 11:00 صباحا .

° كل الخدمات الاخرى المتعلقة بجمع ونقل وتوزيع الطرود والسلع .

° جمع الاموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط .

° جمع رؤوس الاموال لدى مصالح الصكوك البريدية .

° تسديد المعاشات .

° اصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية .

° النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المطبق على الرسائل البريدية التي لا تتجاوز وزنها على التوالى 250 غ لسنة 2006 ، 50 غ لسنة 2008 وفقا لمرسوم (رقم 03 / 397 المؤرخ في 06 ديسمبر 2004) والخدمات المالية البريدية .

° تسديد المنح الجزائية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل والحماية الإجتماعية .

2 – الخدمات :

هي العروض التي تطرحها المؤسسة على زبائنها وتتلخص خدمات الوحدة فيما يلي :

- مهام تقليدية كبريد الرسائل والطرود البردية ، ومهام حديثة التي تتمثل في الخدمات المالية ونقوم بعرضها على النحو التالي :

- الخدمات البريدية : يتمحور في ارسال رسائل سواء كانت شخصية او عائلية او ادارية أو مصلحية ، ومكتوبات من جميع الانواع كالدراسات والتقارير والبطاقات البريدية والعينات ، واذا ذكرنا هذه الأصناف التابعة لبريد الرسائل فلا ننسى عمليات معالجة هذه الخدمة كتأدية الرسوم البريدية والإرسال والتوزيع .

- الخدمات المالية : فبفضل هذه الخدمات يستطيع كل شخص ارسال النقود عن طريق الحوالات أو تسوية الديون ، ودفع الضرائب واستحصال الأجور والمعاشات والتوفير (الإدخار) غير أن هذه الخدمات المالية منها ما هي تابعة لإدارة البريد وتعرف بالخدمات المالية البريدية ، ومنها ماهي تابعة لإدارات اخرى كالتالي تنفذ لحساب وزارة المالية . تتمثل الخدمات المالية البريدية في الصكوك البريدية ، الحوالات (الحوالات البطاقية ، الحوالات البطاقية 1418 ، الحوالات البرقية ، التحويل الالكتروني للأموال ، الحوالات الإج 1419) .

- الخدمات المالية التي تنفذ لحساب المالية .

- بيع الطوابع الجبائية وطوابع الغرامة وقسيمات السيارات .

- بيع البطاقات الهاتفية (بيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف المحمول ، بيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف الثابت) .

- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر موبيليس ، الجزائرية للمياه ..... الخ .

- في ظل النظام الحصري عن طريق تحسين الخدمة وزيادة التبادل ورفع الأعمال ، انطلق بريد الجزائر لولاية المدية في التركيز على التقليص الكبير والدائم لأجال الترحيل البريدي وهذا من خلال :

° الإستغلال الأمثل لشبكات الترحيل البريدي ووسائل النقل .

° إقتناء الة للفرز الألي .

° المتابعة الإلكترونية للزبائن .

° ترقية الرمز البريدي وتوحيد العنوان ..... الخ .

° البريد السريع وهي خدمة موجهة الى عالم الأعمال .

° السحب أو الإبداع على الحساب الجاري البريدي أو حساب الإدخار .

° الجمع والتوزيع والتتبع الإلكتروني للبريد السريع[1] .

[1] الموقع الالكتروني :www. Poste . dz يوم الاربعاء 16 مارس 2016 ، ساعة الولوج للموقع : 13:30 مساءا .

المطلب الثالث : أهداف مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية

1 – يسعى بريد الجزائر الى الحد من التسيير اليدوي للعمليات البريدية وهذا بالتألية الكاملة لجميع العمليات للمكاتب البريدية من اجل معالجة أفضل وأحسن .

– والهدف الرئيسي من هذا الحد هو السماح بإدخال جميع العمليات البريدية المطلوبة من طرف الزبائن في المكتب البريدي كما يتم انجازها ومعالجتها .

2 – يهدف بريد الجزائر الى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبون .

3- الحد من طوابير الانتظار امام الشبابيك .

4 – جلب زبائن جدد في المناطق البعيدة عن نقاط البيع .

5 – توفير أحسن الخدمات بإقامة شبابيك متعددة الخدمات .

6 – يعمل على تقليص أجال معالجة العمليات .

7- الحفاظ على الزبائن الجوارية وذلك بمنحهم عروض ترقوية .

8- من اجل تحسين نوعية خدمات البعائث والتقليل من وقت التوجيه . يهدف بريد الجزائر الى أنشاء مراكز للإيداع والتوزيع عبر كامل المكاتب الحدودية لنفس البلدية من اجل ضمان خدمة التوزيع محل الإقامة .

9- تهدف الى تزويد كامل المكاتب البريدية بشبابيك ألية البنوك بغرض التأكد من صحة بيانات الزبون عند إجراء كل العمليات البريدية (سحب الأموال نقدا ، الإطلاع على الرصيد ، طلب دفتر الصكوك).

10 – تسعى الى تعميم عمليات صندوق التوفير والإحتياط أنيا وفوريا على مستوى جميع مكاتب البريد بالإعلام الالي . [1]

[1] - مقابلة مع السيد دحماني حناشي : مدير مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية يوم الاربعاء 17 مارس 2016 على الساعة 10:00 صباحا .

11 – تزويد المكاتب البريدية بالأرشيف الإلكتروني لمعالجة الشكاوي أنيا وفوريا ، ولكشوف صندوق التوفير والاحتياط .

12 – تمكين الزبائن من الإستفادة القصوى من التغيرات التكنولوجية والإقتصادية.

المبحث الثاني : واقع الاتصال في مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية

يلعب الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر دورا هاما ، بحيث لا يستطيع الاستغناء عنه فمن خلاله يتواصل العاملين مع مسؤوليهم او مع مؤسسات اخرى بغرض تحقيق اهداف المؤسسة وتطوير العمل وتحسينه ، اضافة الى انه يخلق عنصر الاحترام المتبادل والعلاقات الحسنة سواء داخل او خارج المؤسسة وهو يساعد ايضا في ايصال القرارات والتعليمات والمعلومات الضرورية فيما يخص العمل .

المطلب الاول :الإتصالات الداخلية

يلعب الاتصال الداخلي بمؤسسة بريد الجزائر دورا هاما ، بحيث لا يستطيع الاستغناء عنه لانه يساعد على معرفة رغابات ومشاكل العاملين وردود فعلهم نحو سياستها ووجهات نظرهم اتجاه المسؤولين ، كما يساعد على تبادل الافكار والاراء والمهارات والتجارب وطرق الاداء المختلفة ، فعملية تلقي وتبادل المعلومات والاراء وغيرها تشكل شكلا من أشكال عملية الاتصال الداخلي الناجح لانه يرفع من معنويات الموظف ، ويخلق لديه الحماس والرغبة في العمل والإخلاص لمؤسسته ، كما يعمل الاتصال الداخلي بين موظفي ومسؤولي بريد الجزائر على خلق روح الوعي الجماعي والفردي ، كما ان عملية الاتصال في هذه المؤسسة تساعد على ايصال القرارات والتعليمات والمعلومات الضرورية للموظفين التي تسمح لهم بعرض ارائهم ومشاكلهم ، واقتراحاتهم الى القمة .

ولقد لاحظنا من تواجدنا في مؤسسة البريد نوعين من الاتصال هما :

- الاتصال الرسمي : هذا الاتصال يكون في اطار القواعد التي تحكم المؤسسة وفقا لمسار الهيكل التنظيمي في نمط الاتصال يطلق عليه نمط :

° الاتصال النازل : يتم بين الإدارة العامة والمديريات الفرعية التابعة لها اي من اعلى الهرم الى اسفله.

يأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات ،تقارير، سياسات ، مذكرات ، محاضرات ، منشورات او مهام .... الخ وذلك لشرح الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الاعمال .

° الاتصال الصاعد : وهذا النوع من الاتصال يتمثل في الرد على التعليمات التي تصدر من منسق وحدة بريد الجزائر لولاية المدية حول موضوع معين ويستعمل فيه اما التقرير او المقابلة وجها لوجه ، او الاتصال عبر الهاتف ، وذلك لاعلام المدير او المسؤول بانه قد تم تطبيق التعليمات والاوامر .

° الاتصال الافقي : يتم هذا الاتصال بين العاملين على مستوى نفس المديريات او الاقسام البريدية في نفس المستوى ، وهو وسيلة يلجأ اليها الافراد لعرض وجهات نظرهم وتبادل المعلومات المتعلقة بتنفيذ العمل .

- الاتصال غير الرسمي :

الاتصال غير الرسمي هو عكس الاتصال الرسمي ، لانه عفوي غير مدروس ليس له اتجاه ، فهو يعتبر مصدر الإشاعات في المؤسسة ، هذا الاخير يمكن اعتباره نوع من انواع الاتصال له مميزاته الخاصة ، وتعمل اغلب المؤسسات على شبكات غير رسمية ، تتكون هذه الشبكة عادة نتيجة وجود صلات شخصية واجتماعية بين العاملين بالمؤسسة ، الذين يتقاربون في مواقع العمل ، كالإجتماعات في اوقات الراحة ، او خارج اماكن العمل كالزيارات العائلية ، الاشتراك في الرحلات ، المباريات الرياضية ، وغير ذلك اي يتبادلون الانباء والاراء بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية وبعيدا عن اي تنظيم رسمي ، يتميز عادة بالقدرة على تسريب الأنباء والإشاعات المتعلقة بالعمل ، وظروف اتجاهات الإدارة أو أمور تتعلق بالعاملين وأحوالهم الشخصية .

ويتميز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسهولة انتشاره ، بحيث ينشر الخبر قبل بثه بقنوات الاتصال الرسمي ، يعتبر شفوي غير تلقائي عن عدة مشاكل وقضايا . كما يقدم معلومات أوفر أكثر تفصيلا وذلك عندما تلجأ الإدارة الى مراقبة المعلومات وتصنيفها [1].

[1] - مقابلة مع السيد عطاري الوناس : مكلف بالدراسات بقسم المستخدمين يوم الثلاثاء 5 افريل 2016 على الساعة 09:30 صباحا .

المطلب الثاني : الإتصالات الخارجية

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر كغيرها من المؤسسات العمومية ، مؤسسة قائمة على ترابط علاقاتها مع المؤسسات الاخرى والهيئات العليا ، وتكون هذه العلاقات عملية اكثر مما هي ودية بحيث تعتمد هذه العلاقة على تبادل المنافع وتحقيق المصالح كتقديم الخدمات لهذه المؤسسات او جلب متطلبات المؤسسة .

ولهذا الإتصال اهمية كبيرة تكمن في :

- تحقيق الادارة بالمشاركة .
- المتابعة والرقابة الفورية .
- مساعدة صانع القرارات على السرعة والنجاح .
- استفادة المدراء من تقنيات وخبرات زملائهم .
- دعم العلاقات الغير الرسمية .

من امثلة الاتصالات الخارجية للمؤسسة نجد :

° **اتصال وحدة بريد الجزائر لولاية المدية مع المديرية العامة** : بحيث تقتصر هذا النوع من الاتصال في شكله النازل من تطبيق لمنشورات ، والتعليمات ، ورفع للمعطيات المطلوبة من قبل المديرية العامة لبريد الجزائر .

°**اتصال وحدة بريد الجزائر لولاية المدية مع مديرية الضرائب** :يقتصر هذا النوع من الإتصال من خلال دفع التصريحات الشهرية ، بالإضافة الى تقديم بعض الخدمات مثل بيع الطوابع الجبائية ، بيع قسيمة السيارات .

° **اتصال وحدة بريد الجزائر لولاية المدية مع مديرية التشغيل** : تعمل مؤسسة بريد الجزائر في حالة القيام بتشغيل عمال جدد على مراسلة وكالات التشغيل لتزود المؤسسة بالمترشحين لتقوم المؤسسة في الاخير باختيار العمال المناسبين حسب التخصص وحسب الكفاءة .

° **اتصال وحدة بريد الجزائر لولاية المدية مع مؤسسة سونلغاز** : يكون الاتصال هنا على قسمين من جهة تزويد مؤسسة بريد الجزائر بالكهرباء والغاز ، ومن جهة اخرى دفع فواتير المواطنين لدي وحدة البريد لولاية المدية ويترتب عن دفع كل فاتورة نسبة من الارباح تقوم بدفعها مؤسسة سونلغاز لوحدة بريد الجزائر لولاية المدية .

° **اتصال وحدة بريد الجزائر لولاية المدية مع مؤسسة الجزائرية للمياه** : تقوم هذه الاخيرة بتزويد مديرية البريد بالمياه ، اضافة الى دفع فواتير المياه من طرف المواطنين لدى مصالح البريد .

° **اتصال وحدة بريد الجزائر لولاية المدية مع البلدية** : من خلال دفع المنحة الجزافية لكبار السن والمعوقين ، من اجل تخصيص راتب شهري لهذه الفئات .

° **اتصال وحدة بريد الجزائر لولاية المدية مع مديرية التربية** : من خلال دفع المترشحين للمسابقات لحقوق التسجيل عن طريق الحوالات البريدية بمختلف مكاتب البريد وهناتقوم مديرية البريد ياخذ نسبة من الارباح عن طريق المترشحين [1] .

المطلب الثالث : وسائل الاتصال المستعملة في مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

تستعمل مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية وسائل اتصال مختلفة وهذا من اجل ايصال المعلومات الخاصة بالعمل في وقتها المحدد واهم هذه الوسائل نذكر :

1 – الهاتف : يعتبر الهاتف من اكثر الوسائل استخداما في هذه المؤسسة ، بحيث لا يكاد يخلو مكتب منه ، وهذا نظرا لانخفاض تكلفته من جهة والسرعة في توصيل المعلومات من الادارة الى العمال ومن العمال الى الادارة ، وكذا بين الاقسام والمديريات من جهة اخرى وحتى بين المكاتب الموجودة على مستوى الولاية .

2- المقابلات : هي احدى الوسائل الاكثر استعمالا في مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية والتي تختلف بحسب الموضوع فنجد :

° مقابلات التوظيف : وهي خاصة بالمترشحين للمناصب في الإدارة .

° مقابلات للشكاوي : وهي تخص العمال في حالة وجود شكوى يقوم رئيس المصلحة باستقبال المعني بالامر والعمل على إيجاد الحل .

3 – الإجتماعات : وهي من الوسائل المستعملة في ارسال واستقبال المعلومات والمناقشة ، وتجري هذه الإجتماعات من اجل حل المشاكل واتخاذ القرارات واعطاء الاراء والاستفسارات وهذا من اجل السير الحسن للعمل ، وبعد انتهاء الإجتماع يصدر القرار بتحويل الكلام الى وثيقة رسمية .

[1] - مقابلة مع السيد عطاري الوناس : مكلف بالدراسات بقسم المستخدمين ، يوم الثلاثاء 5 افريل 2016 على الساعة 09:30 صباحا .

4 - المذكرات : وتنقسم الى 03 انواع :

° المذكرة المصلحية : وهي عبارة عن وثيقة أو وثائق تصدر من الإدارة تحتوى على تعليمات وتوجيهات للعاملين من اجل السير الحسن للعمل .

° مذكرة ولائية : يتم توزيعها على المكاتب البريدية على المستوى الولائي من اجل شرح الخدمة الجديدة التي تم اصدارها .

° مذكرة جهوية " المنشور الجهوي " : يتم توزيعها على مستوى المناطق الجهوية وهي بدورها تقوم بتوزيعها على المؤسسات البريدية التابعة لها ، بحيث تقوم كل ولاية بتوزيعها على المكاتب البريدية التابعة لها .

5 – الفاكس : يستعمل الفاكس داخل المؤسسة لتحويل الرسائل بشكل سريع جدا وذلك من اجل ربط المراكز المتواجدة على مستوى الولاية (يوجد 77 مكتب بولاية المدية) : المكتب البريدي بالبرواقية ، المكتب البريدي بني سليمان ، مكتب بريدي ..... الخ .

6 – الانترنيت : وهي وسيلة اتصال داخلية وخارجية ، وهي من احدث الوسائل المستعملة في المؤسسة الولائية ، وهي توفر اتصالات سريعة مع العملاء كما توفر تعريفا بالمؤسسة وخدماتها وتملك المؤسسة موقعا الكترونيا على الانترنيت www.poste.dz.

7 – المجلات : تقوم مديرية الاتصال لبريد الجزائر باصدار مجلة ساعي البريد ويتم توزيعها على المؤسسات البريدية الولائية والتي تقوم بدورها بتوزيعها على المكاتب البريدية التابعة لها ، ومن خلال هذه المجلة يكون عمال وموظفي المؤسسة على اطلاع بما يجري حولهم ,

8 – الرسائل المصلحية الخاصة : هي رسائل يتم ارسالها من طرف مؤسسة بريد الجزائر الى المكاتب البريدية التابعة لها وذلك اما لتسوية وضعية مكتب بريدي أو توجيه عقوبة لموظف من المصلحة .

9 – الملتقيات والايام الدراسية : بحيث تنظم ادارة بريد الجزائر بولاية المدية بتنظيم ملتقيات وأيام دراسة لصالح عمال وموظفي المؤسسة من اجل رفع مستوى قدراتهم العلمية ومواكبة التطورات التكنولوجية [1] .

[1] - مقابلة مع السيد أحمد خليفي سيد على : المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة بالنيابة ، يوم الخميس 7 افريل 2016 على الساعة 14:00 مساءا .

المبحث الثالث : الاتصال و صناعة القرارات الادارية .

من خلال ما قمنا بدراسته مسبقا اتضح ان للاتصال دور مهم في هذه المؤسسة ، وحتى في اتخاذ القرارات ،ومن هنا ارتأينا معرفة كيف تكون استراتيجية الاتصال و كيف تتم عملية اتخاذ القرارات داخل هذه المؤسسة .

المطلب الاول : استراتيجية الاتصال داخل مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

ان التحولات التي يعرفها العالم اليوم في المجال التكنولوجي أصبحت تعرض على المؤسسات الكبرى ، بصفة عامة والمؤسسات البريدية بصفة خاصة استحداث استراتيجياتها ، فالمؤسسة تتطور في محيط تسزده المنافسة والتقلبات ، الأمر الذي دفع بمؤسسة بريد الجزائر الى مواجهة التحديات ومواكبة التطورات التكنولوجية معتمدة في كل مرة على مبادئ جديدة في تطوير تنظيمها ، كالعمل البشري الذي اكتشف انه وسيلة فعالة في تطور مؤسستها ، مما يحتاج الى استراتيجية خاصة تقوم على العناصر الأساسية التالية :

1 – تحديد اهداف استراتيجية مشتركة والعمل على تحقيقها .

2- تكوين المسيرين في المؤسسة ك إعداد ايام دراسية وتكوينية لموظفي مؤسسة بريد الجزائر .

3 – تحفيز الموظفين وتقوية روح الجماعة فيهم : بحيث تعتمد مؤسسة بريد الجزائر لتحفيز موظفيها على العوامل التالية :

° تحسين الظروف الفيزيائية للعمال كالأمن ، والتجهيز الداخلي .

° رفع الأجور .

° إقامة مخيمات صيفية خلال العطل مع توفير وسائل النقل الضرورية لذلك .

4 – تحسين الإتصالات في جميع المستويات : وذلك من خلال تسهيل عملية الإتصال وتبادل المعلومات ما بين الموظفين ورؤساء الأقسام[1] .

[1] - مقابلة مع السيد رمضان حلفاوي : مكلف بالمحاسبة والميزانية ، يوم الاحد 10 افريل 2016 على الساعة 11:00 صباحا .

5 – إعلام وتمكين كل من المدير لوحدة بريد الجزائر لولاية المدية والاطارات والمسيرين بشكل منظم وسريع بكل ما يطرأ من جديد وذلك من خلال المجلة الداخلية ، الدوريات ، الوثائق المتخصصة ، الرزمانة ..... الخ .

6 – وضع الدعائم السمعية البصرية الضرورية والتكفل بالإعلام والإشهار .

7 – وضع سياسة إشهارية وتحديد طرق تنفيذها من اجل بلوغ وتحقيق أهدافها .

8 – وضع مخطط العمل بالاشتراك مع كل الهيئات المعنية .

9 – وضع مخططات التحكم في النفقات فيما يتعلق بالموظفين ، السيارات ، المطبوعات ..... الخ .

المطلب الثاني : القرارات المتخذة في مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية .

تعتبر القرارات المتخذة داخل المؤسسة قرارات مشتركة بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال ، سواء كانت متعلقة بالعمال نفسهم أو المتعلقة بالمؤسسة ، فأي قرار يبني من وراء إجتماع ممثلي العمال وممثلي الإدارة في المديرية الولائية لوحدة بريد الجزائر بعد تلقي استدعاءات رسمية ممضية من قبل المدير الولائي موضح فيها سبب الإستدعاءات للإجتماع .

عادة تكون القرارات المتخذة في المؤسسة تتمحور حول قسمين :

1 – قرارات تخص المؤسسة منها :

° المناقصات الخاصة ببناء المكاتب البريدية .

° المناقصات الخاصة بتجهيز المكاتب البريدية .

° المناقصات الخاصة بتوفير أجهزة الأمن والإنذار .

2 – قرارات تخص العمال والموظفين :

° تعين رؤساء المكاتب البريدية .

° القيام بعمليات الإنتقاء والإختيار الخاصة بالتوظيف [1].

[1] - مقابلة مع السيد دحماني حناشي : مدير مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية ، يوم الاربعاء 13 افريل 2016 على الساعة14:00 مساءا .

° معاقبة وتوقيف العمال المخالفين لشروط العمل .

° اعادة ادماج الموظفين والعمال المعاقبين .

° رفع إنشاغالات العمال والموظفين .

° منح بعض الإمتيازات والإعانات الرمزية للعمال .

° الإشراف على عمليات الترقية ..... الخ .

وكل هذه القرارات تتم تحت اشراف لجان متعددة نذكر منها :

- اللجنة المشتركة التأديبية .

- لجنة الوقاية والأمن .

- اللجنة متساوية الأعضاء .

- لجنة مداولة المناقصات والمزايدات .

المطلب الثالث : تحليل البيانات الكمية والكيفية

نموذج الاستمارة الموزعة للعمال في مؤسسة وحدة بريد الجزائر لولاية المدية لدراسة تاثير الاتصال على صناعة القرارات الادارية داخل المؤسسة الموزعة بتاريخ 12 افريل 2016 والتي تم جمعها يوم 14 افريل 2016 .

° تحليل البيانات الكمية والكيفية :

1/ الجداول البسيطة :

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجدول رقم **01** : يبين لنا الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%70
انثى	12	%30
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك 28 عامل ذكر في المؤسسة ما يعادل 70 % ، اما الاناث فعددهم 12 ما يعادل 30 % من عدد الموظفين .

ومنه نستنتج ان عدد العمال الذكور في المؤسسة أكثر من عدد الاناث وهذا ما يشهد تباين ملحوظا ، نظرا لما تتطلبه المؤسسة من مهارات وخبرات الذكور .

الجدول رقم **02** : يبين المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	2	% 5
ثانوي	13	%32,5
جامعي	25	%62,5
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة العاملين ذو المستوى الجامعي 62,5 %اما نسبة المستوى الثانوي 32,5 %اما المتوسط فكانت نسبته 5 %.

ومنه نستنتج ان العمال الأكثر عملا في المؤسسة هم ذوي المستوى الجامعي ثم الثانوي باعتبار هذين المستويين اعلى من مستوى المتوسط .

الجدول رقم **03** : يبين الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	% 32,5
6 – 10 سنوات	5	%12,5
11 – 15 سنة	10	%25
16 سنة فما فوق	12	%30
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة العمال الأقل من 5 سنوات هي 32,5 % ثم نسبة العاملين 16 سنة فما فوق بنسبة 30 % بعدها فئة من 11 – 15 سنة بنسبة 25 % واخيرا فئة من 6 – 10 سنوات بنسبة 12,5 % .

ومنه نستنتج ان النسبة الأكثر في فئة الأقدمية هي فئة اقل من 5 سنوات .

المحور الثاني : الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية .

الجدول رقم (**04**) : يبين ما يمثله الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة للعمال :

العينة / الاجوبة	التكرار	النسبة
علاقات بين الأفراد	17	% 42,5
عملية منظمة	13	% 32,5
تبادل معلومات فقط	5	% 12,5
عملية إدارية معقدة	3	% 7,5
اتصال الكتروني ووسائل أخرى	2	% 5
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان الذين اجابوا انها علاقات بين افراد كانت نسبتهم 42,5 %اما الذين قالوا عملية منظمة 32,5% والذين قالوا اتصال الكتروني 5 %

ومنه نستنتج ان اغلبيتهم قالوا انها علاقات بين افراد وهذا لأن العلاقات هي الأساس في المجتمع ولا يتم الاتصال الا عن طريق علاقات بين المجتمع كما انها تهدف الى تنظيم العمل بين الافراد وسهولة التواصل معهم في حين ان نسبة الذين اجابوا انها اتصال الكتروني قليلة وهذا لصعوبة استعمال الوسائل الالكترونية في المؤسسة.

الجدول رقم (**05**) : يبين اذا كان العمال يشاركون في عملية الاتصال داخل المؤسسة :

العينة / الاجوبة	التكرار	النسبة
غالبا	25	% 62,5
احيانا	14	% 35
نادرا	1	% 2,5
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب المبحوثين الذين نسبتهم 62,5% أجابوا أنهم يشاركون في الاتصال غالبا بينما الذين نسبتهم 35% أجابوا أنهم أحيانا وأخيرا نادرا نسبتهم 2,5%

ومنه نستنتج ان العمال يشاركون غالبا في عملية الاتصال لان الاتصال هو الأساس في المؤسسة، ولو لا الاتصال لصعب العمل والتفاهم فيها .

الجدول رقم (**06**) :يبين اكثر الوسائل استعمالا في المؤسسة :

العينة / الاجوبة	التكرار	النسبة
التقارير	12	% 30
الهاتف	18	% 45
الاجتماعات	3	% 7,5
الوسائل الالكترونية	7	% 17,5
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول ان الذين اجابوا على أنهم يستعملون الهاتف 45% ثم التقارير 3% الوسائل الالكترونية 17,5% وبعدها الاجتماعات 7,5% .

ومنه نستنتج ان اغلبهم يستعملون الهاتف في اتصالاتهم لان الهاتف وسيلة أسهل وأسرع ويسمح باستخدامه بشكل سريع وسهل، وهو الوسيلة الأكثر سرعة في نقل المعلومات.

وتبقى هناك بعض الوسائل المستخدمة في المؤسسة إلا أنها قليلة الاستعمال منها : لقاءات مباشرة ,فاكس, تلغراف , برقية بريدية الكترونية , ندوات , منشورات ,مسابقات .....

الجدول رقم (**07**) : يبين إذا كانت الوسائل المتوفرة داخل المؤسسة كافية لنقل المعلومات:

العينــة / الأجوبة	**التكرار**	**النسبة**
نعم	28	% 70
لا	12	% 30
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن 70% من المبحوثين أجابوا بنعم بينما 30% أجابوا بلا أي أن الوسائل المتوفرة في المؤسسة ليست كافية لنقل وتبادل المعلومات .

ومنه نستنتج أن اغلبهم يرون أنها كافية وهذا نظرا إلى سهولة التواصل والتفاهم بين أعضاء المؤسسة عن طريق الوسائل واكتفاءهم بها .

الجدول رقم(08) : يبين إذا كانت شبكة الاتصال تساهم في انجاز الأعمال بدقة والاقتصاد في الجهد و الوقت :

العينة / الأجوبة	**التكرار**	**النسبة%**
دائما	29	% 72,5
أحيانا	10	% 25
نادرا	1	% 2,5
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين قالوا أنها تساهم دائما72,5% بينما أحيانا 25% وأخيرا نادرا 2,5% أي أنها تساهم دائما في انجاز الأعمال .

ومنه نستنتج انه دائما تساهم بشبكات الاتصال في انجاز الأعمال بدقة والاقتصاد في الجهد والوقت لان هذه الوسائل تتميز بالسرعة والفورية وانتشارها بشكل سريع وفي كل مكان.

الجدول رقم (**09**)يبين إذا كان العمال داخل المؤسسة بمختلف مهارات الاتصال :

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
بنسبة كبيرة	8	%20
بنسبة متوسطة	29	%72,5
بنسبة قليلة	3	%7,5
المجموع	40	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين أجابوا بنسبة كبيرة كانت 20% بينما المتوسطة 72,5% وأما القليلة 7,5% .

ومنه نستنتج أن مهارات الاتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية متوسطة وحسنة نوعا ما.

الجدول رقم (**10**) : يبين إذا كانت هناك لقاءات تجمع المبحوثين مع الرؤساء الإداريين:

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	23	% 57,5
لا	17	% 42,5
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم 57,5% , أما الذين أجابوا بلا 42,5% .

ومنه نستنتج أن اغلبهم تجمعهم لقاءات مع الرؤساء الإداريين وهذا يكون حول العمل وتبادل الأفكار والآراء للوصول إلى قرارات سليمة , كما تكون هناك تقارير ومشاورات حول انجاز العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (**11**) : يبين كيفية اتصال المبحوثين مع الرؤساء والمسؤولين المباشرين :

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
بصفة مباشرة	22	% 55
حسب التسلسل الهرمي	18	% 45
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال المعطيات أن هناك من قالوا أنهم يلتقون برؤسائهم المباشرين بصفة مباشرة بنسبة 55% أما الذين لا تجمعهم لقاءات فكانت نسبتهم 45% .

ومنه نستنتج أن اغلب الموظفين لديهم وتجمعهم لقاءات مع الرؤساء لان العمل يتطلب لقاءات لتبادل الأفكار وتوجيهات التعليمات للعمال من اجل ضمان السير الحسن للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة

الجدول رقم (**12**) يبين كيفية تقييم المبحوثين لعملية الاتصال داخل المؤسسة :

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
جيدة	16	% 40
حسنة	21	% 52,5
متوسطة	3	% 7,5
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ ان الذين قالوا أن العملية جيدة كانت 40% بينما الحسنة 52,5% ,أما الذين أجابوا أنها متوسطة 7,5%.

ومنه نستنتج أن العملية الاتصالية في المؤسسة حسنة نوعا ما.

الجدول رقم (**13**): يبين إذا كان للاتصال دور في تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة:

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	40	% 100
لا	00	00
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن للاتصال دور في تزويد المدير بالمعلومات كانت 100%.

ومنه نستنتج أن اغلب الموظفين موافقين لان الاتصال هو الذي يسمح للمدير بسهولة الحصول على المعلومات وضمان السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم (**14**) يبين العوائق الاتصالية للمؤسسة بالنسبة للمبحوثين :

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
عوائق هيكلية	11	% 27,5
عوائق تنظيمية	15	% 37,5
غياب الروح الاتصالية	14	% 35
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا أنها عوائق هيكلية 27,5% بينما التنظيمية 37,5% , أما غياب الروح الاتصالية 35% .

ومنه نستنتج أن نسبة العوائق التنظيمية أعلى نسبة وهذا راجع لان التنظيم عضو مهم في المؤسسة ومهم لسير العمل.

المحور الثالث : القرارات الإدارية داخل المؤسسة

الجدول رقم (**15**) :يبين طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة إذا كانت واضحة أو مفهومة:

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
دائما	22	% 55
أحيانا	18	% 45
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين قالوا دائما 55% بينما الذين قالوا أحيانا 45% .

ومنه نستنتج أن طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة تكون دائما واضحة ومفهومة وهذا نظرا لوجود التفاهم والتشاور بين أعضاء المؤسسة وتواصلهم الدائم مع بعض.

الجدول رقم (**16**) :يبين إذا كان هناك رضى عن القرارات المتخذة في المؤسسة

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	28	% 70
لا	12	% 30
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين يرون أن هناك رضى عن القرارات 70% , أما الذين لا يرون ذلك 30% .

ومنه فإن اغلبهم يرون أنهم راضون عن القرارات وهذا لأن القرارات المتخذة تكون في صالح الموظفين وغير ملزمون بها وموافقون عليها.

الجدول رقم (**17**) : يبين رأي المبحوثين في إشراك العمال في اتخاذ القرارات

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
في كل الحالات	12	% 30
في بعض الحالات	28	% 70
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن الذين قالوا في كل الحالات كانت نسبتهم 30%, أما الذين قالوا في بعض الأحيان 70%.

ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين يرون أن يكون اشتراك العمال في بعض الحالات لأنه ليست كل القرارات يكون فيها مشاركة اتخاذها لأن بعضها لا يحتاج تدخل الموظفين حسب مجال العمل والاستشارة.

الجدول رقم(**18**) :يبين رأي العمال في أن باشتراكهم في الإدارة سيتم فهم العمل أكثر والقيام به بشكل أفضل

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	37	% 92,5
لا	3	% 7,5
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92,5% من المبحوثين الذين أجابوا على أن في اشتراك العمال في الإدارة سيتم فهم العمل أكثر, بينما 7,5% يون أنه ليس كناك فهم للعمل.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يرون أنه في حالة اشتراك العمال في الإدارة سيتم فهم العمل أكثر والقيام به بشكل أفضل.

الجدول رقم (**19**) يبين كيفية الاتصال في حالة الإجابة بنعم

العينة / ا لأجوبة	التكرار	النسبة
اتصالات شفوية	13	% 35,13
تقارير ومذكرات	6	% 16,21
اجتماعات رسمية	18	% 48,64
المجموع	37	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن الذين أجابوا أنه في حالة اشتراك العمال في الإدارة سيتم فهم العمل أكثر من يستعملون الاتصالات الشفوية بنسبة 35,13% ,أما الذين يستعملون الاجتماعات الرسمية 48,64%, والذين يستعملون التقارير والمذكرات 16,21%.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين بنسبة كبيرة يستعملون الاجتماعات الرسمية وهذا نظرا لمصداقية وسرية الاجتماعات وتكون أكثر فهما للعمل وأكثر سرية والتزاما بها, كما أن الاجتماعات تكون بصفة رسمية ودقيقة.

الجدول رقم (**20**) : يبين إذا كان يؤخذ برأي بعض العمال

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
دائما	6	% 15
أحيانا	25	% 62,5
نادرا	9	% 22,5
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين يؤخذ بآرائهم بعين الاعتبار دائما 15% , أما الذين يكونون أحيانا 62,5%, أما نادرا 22,5%.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين أحيانا تؤخذ آرائهم بعين الاعتبار لأن هناك قرارات يصعب التشاور و المشاركة في اتخاذها ,وعلى حسب تقديم الآراء و الأفكار و الحالة التي تبدى فيها الآراء.

المحور الرابع :تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة

الجدول رقم (**21**) :يبين مكانة أهمية الاتصال بالنسبة لاتخاذ القرارات

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
في تحريرها	7	% 17,5
في تنفيذها	33	% 82,5
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 17,5% نرى أهمية الاتصال تكون في تحريرها ,بينما 82,5% ترى أنها في التنفيذ.

ومنه نستنتج أن أهمية الاتصال تكمن في تنفيذها نظرا لما تنتجه من تحقيق لأن أهمية هذا تكمن عند رؤية النتائج .

الجدول رقم (**22**): يبين إمكانية تأثير الاتصال على اتخاذ القرارات الإدارية

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 90
لا	4	% 10
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% من المبحوثين يرون أن للاتصال تأثير على اتخاذ القرارات ,أما 10% ترى أنه لا تأثير للاتصال عليها .

ومنه فإن أغلب المبحوثين يرون أن للاتصال تأثير على اتخاذ القرارات وذلك لأن الاتصال همزة وصل بين المدير و الأفراد فهو يؤثر على القرارات , الاتصال يساعد على تقديم الأفكار و الآراء لاتخاذ هذه القرارات , كما أنه يساهم في تقوية وتبادل العلاقات وكذا الدراية التامة والشاملة بكل الأخبار قبل اتخاذها واتخاذ أي قرار كان .

الجدول رقم (**23**) : يبين تقييم علاقة الاتصال في المؤسسة بالنسبة للمبحوثين

العينة / **الأجوبة**	**التكرار**	**النسبة**
اتصال مشجع على تحقيق الأهداف	37	% 92,5
اتصال يعيق تحقيق الأهداف	1	% 2,5
اتصال لا علاقة له بأهداف المبحوثين	2	% 5
المجموع	40	% 100

من حلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92,5% يرون أن الاتصال مشجع على تحقيق الأهداف , بينما 5% يرون أنه لا علاقة له بأهداف المؤسسة .

ومنه نستنتج أن الاتصال مشجع على تحقيق الأهداف لأنه كلما كان الاتصال أكثر كانت هناك نتيجة إيجابية لتحقيق الأهداف وتشجيع زيادتها .

4/الجدول رقم (24) :يبين إذا كان لمعوقات الاتصال تأثير على اتخاذ القرارات

العينة / **الأجوبة**	التكرار	النسبة
نعم	36	% 90
لا	4	% 10
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن 90% من المبحوثين يرون أن لمعوقات الاتصال تأثير على صناعة القرارات , بينما 10% يرون عكس ذلك .

ومنه فإن لمعوقات الاتصال تأثير على اتخاذ القرارات لأن في حالة صعوبة الاتصال بين الأفراد في المؤسسة يصعب اتخاذ القرارات وتبادل الآراء والأفكار فيها .

الجدول رقم (25) : يبين اقتراح المبحوثين لتحسين الاتصال في المؤسسة

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
إصلاحات هيكلية وتنظيمية	15	% 37,5
تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة	25	% 62,5
تحسين العلاقات بين الموظفين	00	% 00
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 37,5% يرون أنه لتحسين الاتصال في المؤسسة يقترحون إصلاحات هيكلية وتنظيمية , 62,5% يقترحون تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يرون أنه لتحسين الاتصال في المؤسسة تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة لأن أساس العمل هو العلاقات بين أفراد المؤسسة وهي التي تساهم في نجاحها وتطورها .

والاقتراحات الأخرى التي يراها الباحثون :

- تكوين العمال باستخدام الوسائل الاتصالية والالكترونية .
- تحسيس العمال بأهمية الاتصال في المؤسسة وتعزيز ذلك بدورات تكوينية .
- فصل كل ماهو أمر شخصي عن المصالح المهنية للتوصل إلى قرارات .....

2 / الجداول المركبة :

المحور الثاني : الاتصال في المؤسسة

الجدول رقم **01** : يوضح ماذا يعني لك الاتصال في المؤسسة

الإجابة / المتغيرات		علاقات بين افراد المؤسسة		عملية منظمة		عملية إدارية معقدة		اتصال الكتروني		تبادل معلومات فقط	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	9	% 22,5	11	% 27.5	1	% 2.5	2	% 5	5	% 12,5
	انثى	9	% 22,5	1	% 2.5	2	% 5	0	0	0	0
المجموع		18	% 45	12	% 30	3	% 7.5	2	% 5	5	%12,5
المستوى	متوسط	0	0	0	0	1	% 2,5	0	0	1	%2,5
	ثانوي	9	22.5%	3	%7,5	1	% 2,5	0	0	0	0
	جامعي	9	22.5%	9	%22,5	1	% 2,5	2	%5	4	% 10
المجموع		18	%45	12	% 30	3	%7,5	2	%5	5	% 12,5
الأقدمية	اقل من 5 سنوات	7	% 17,5	5	% 12,5	0	0	0	0	0	0
	6 -10 سنوات	5	%12,5	2	% 5	0	0	0	0	3	%7,5
	11-15 سنة	3	%7,5	2	%5	1	%2,5	0	0	0	0
	16 سنة فما فوق	3	%7,5	3	%7,5	2	%5	2	%5	2	%5
المجموع		18	%45	12	% 30	3	%7,5	2	%5	5	%12,5

1 / الجنس : من خلال الجدول نلاحظ ان هناك عدة اجابات فهناك :

° علاقات بين افراد المؤسسة : كانت النسب متساوية بين الذكور والاناث بنسبة 22,5 % ومنه نستنتج ان كلا من الذكور والاناث لديهم تفكير واحد وهو انها علاقات بين افراد المؤسسة .

° عملية منظمة : فكانت نسبة الذكور 27,5 % اما نسبة الاناث فكانت 2,5 %. ومنه نستنتج ان الذكور اكثر اتقانا وتنظيما للعمل وهم يولون اهمية للتنظيم والعمل ، ويعتمدون على نظام داخلي عكس الاناث .

° عملية ادارية معقدة : فكانت نسبة الذكور 2,5 % اما الاناث 5 % نظرا لانهم يخافون من التعقيد ومنه نستنتج ان الاناث الاكثر خوف من كلمة ادارية معقدة عكس الذكور الاكثر تحملا للادارة والمسؤولية .

° اتصال الكتروني : لاحظنا ان نسبة الذكور كانت 5 % اما الاناث فلا اجابات ، ومنه نستنتج ان الذكور اكثر استعمالا ومعرفة بالالكترونيات اكثر من الاناث .

° تبادل معلومات فقط : نسبة الذكور 12,5 % ايضا نستنتج ان الاناث لا تعتبرنه تبادل معلومات على الذكور الذين يعتبرون انه تبادل معلومات فقط فهم يستعملون المعلومات في عملهم .

فمن هنا نستنتج ان كلا الجنسين يعتبرانه علاقات بين افراد المؤسسة .

2 / المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ

° علاقات بين افراد المؤسسة : نلاحظ ان نسبة المبحوثين الذين اجابو على انها علاقات في المستوى التعليمي تساوت في كل من الجامعي والثانوي بنسبة 22,5 % اما المتوسط فلم تسجل اي اجابات .

ومنه فإن كلا المستويين لهما نفس النظرة على الاتصال .

° عملية منظمة : المستوى الجامعي قدرت نسبته ب 22.5 % اما الثانوي فكانت 7,5 % اما المتوسط فلم تسجل ، ومنه نستنتج ان الجامعيين لهم اندفاع للعلاقات اكثر من المستويات الاخرى .

° عملية ادارية معقدة : كل المستويات كانت نسبتها 2,5 % وهذا ما يؤكد ان المستويات كلها تعتبره عملية ادارية معقدة .

° الاتصال الالكتروني : كانت نسبة المستوى الجامعي 5 % وهذا يدل على نقص التعامل به او من خلاله .

° تبادل معلومات فقط : كانت نسبة المستوى الجامعي 10 % اما المتوسط 2,5 % وهذا ما يدل على ان الجامعي يعتمد على المعلومات اكثر من الاخرين .

3 / الاقدمية :

° علاقات بين افراد المؤسسة : كانت هناك المراحل العمرية الاقل من 5 سنوات بنسبة 17,5 % تليها فئة من 6 – 10 سنوات بنسبة 12,5 % فيما تساوت فئة 11-15 سنة و16 سنة فما فوق بنسبة 7,5 %.

ومنه نستنتج ان الافراد الاقل من 5 سنوات يعتبرون العمل في المؤسسة على انه علاقات بين افراد المؤسسة .

° عملية منظمة : اقل من 5 سنوات كانت نسبتها 12,5 % اما 16 سنة فما فوق بنسبة 7,5 % فيما تساوت كل من فئتي من 6- 10 سنوات و 11- 15 سنة بنسبة 5 % وهذا دليل على ان الاقل من 5 يعتمد على التنظيم والانضباط .

° عملية ادارية معقدة : نلاحظ ان فئة 16 سنة فما فوق بلغت 5 %اما فئة 11 – 15 سنة بلغت نسبتها 2,5 % وهذا ما يفسر ان هذان الفئتان من المرحلة العمرية الاقدم في المؤسسة ولديهم خبرة ويعملون في الادارة و يتحملون المسؤولية والتعقيد لانها تتميز بالحسابات .

° اتصال الكتروني : بلغت فئة 16 سنة فما فوق 5 % فقط من الاجابات وهذا يفسر ان الاكثر استعمالا للاتصال الالكتروني هم من فئة 16 سنة فما فوق نظرا لخبرتهم وقدمهم في المؤسسة واستعمالهم الكثير .

° تبادل معلومات فقط : فئة من 6 – 10 سنوات بلغت نسبة 7,5 % ثم تليها فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 5 % وهذا يدل على ان هذان الفئتان تعتبرانه تبادل معلومات للتعبير عن ارائهم وافكارهم بعضهم لبعض عن طريق الكلام .

ومن خلال الاجابات نستنتج ان غالبية العمال يعني الاتصال علاقات بين افراد المؤسسة بنسبة 45 % تليها عملية منظمة بنسبة 30 % ، تبادل معلومات بنسبة 12,5 % ، عملية ادارية معقدة بنسبة 7,5 % ثم اتصال الكتروني بنسبة 5 % وهذا ما يفسر ان العلاقات هي الاكثر انتشارا في مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية .

- التعليل عن الإجابات : كانت اجابات الموظفين متباينة على حسب اجاباتهم فكل اختيار كان له عدة تعليلات فكانت كالاتي :

° علاقات بين افراد المؤسسة .

- لان كل التبادلات والعلاقات والمعاملات تكون بالاتصال .

- لان جميع قنوات الاتصال تهدف اساسا الى تنظيم العمل بين الافراد .

- كل العلاقات المتبادلة بين الافراد في المؤسسة الواحدة تكون علاقة تكامل وايصال الخدمة الى الزبون على اتم وجه .

- لا يتم الاتصال الا عن طريق علاقات بين افراد المجتمع .

- اتخاذ القرار يعتمد على المشاورة بين كل اطراف المؤسسة .

- لانها علاقات تكميلية بين العمال والمسؤولين .

- لا يتصور اداء عمل اداري على اكمل وجه بدون علاقات بين الافراد .

- تسهيل الاتصال والعمل داخل المؤسسة بشرط التعاون بين الافراد .

° عملية منظمة : لانها تندمج في علاقات الافراد المكلفين بالاعمال والوظائف الخاصة بالمؤسسة ، كما انها تسهل عملية ادخال المعلومات وهي عملية مهيكلة ودقيقة ، وهي منظمة لتحسين الظروف المادية

والاجتماعية للمستخدمين ، كما ان يكون الاتصال سواء كتابي او شفهي وسيلة من وسائل السير والاستمرارية للمؤسسة وتبنى على تنظيم العمل وتسييره من افراد المؤسسة والعلاقة بين الافراد داخلها تكون مقيدة بنظام داخلي اداري مرضي ، كما ان المعلومات من الاعلى تكون في شكل تعليمات واوامر ومن اسفل لاعلى تكون في شكل تقارير .

° عملية ادارية معقدة : كونهم في ادارة والاعمال شاقة نوعا ما وتحتاج كفاءة عالية ودقة في التركيز والعمل والانتباه خاصة ان المؤسسة تتمتع بحسابات ووثائق ادارية .

° اتصال الكتروني : لمسايرة التطور التكنولوجي والتقليص من عملية الزمن ، وكذا نمط العمل اليومي يتم عن طريق التواصل عبر الشبكة العنكبوتية .

° تبادل معلومات فقط : اساس العمل الناجح هو الاشراك في اتخاذ القرارات ومعظم الناس يعبرون عن افكارهم وارائهم ورغباتهم لبعضهم البعض عن طريق الكلام ، كما يسهل معرفة وتحليل البيانات وتبويبها وتحويلها على اساسات ومعطيات التي توصله الى تحديد الاهداف والوسائل والامكانات الازمة لذلك .

الجدول رقم **02** : يوضح المشاركة في عملية الاتصال

الاجابات / المتغيرات		غالبا		احيانا		نادرا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	19	%47,5	8	%20	1	% 2,5	40	%100
	انثى	6	%15	6	%15	0	0		
المجموع		25	%62,5	14	%35	1	% 2,5		
المستوى	متوسط	1	% 2,5	0	0	1	2,5	40	%100
	ثانوي	8	%20	5	12,5 %	0	0		
	جامعي	16	%40	9	22,5 %	0	0		
المجموع		25	%62,5	14	%35	1	% 2,5		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	9	%22,5	3	%7,5	0	0	40	%100
	11-15 سنة	5	%12,5	5	12,5 %	0	0		
	16 سنة فما فوق	4	%10	4	%10	1	% 2,5		
المجموع		7	% 62,5	14	% 35	1	%2,5		

1 / الجنس : من خلال الجدول نلاحظ ان الذين قالو غالبا كانت نسبتهم من الذكور 47,5 % اما الاناث 15 % وهذا يدل على ان الذكور اكثر اشتراكا في عملية الاتصال .

اما احيانا فنسبة الذكوركانت 20 % اما الاناث 15 % فيما سجلت نادرا نسبة 2,5 % من الفئة الذكور.

2/ المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الذين قالو غالبا من المستوى الجامعي كان

40 % ثم الثانوي بنسبة 20 % اما المتوسط 2,5 % ومنه نستنتج ان المستوى الجامعي الاكثر اشتراكا في العملية الاتصالية ، اما احيانا فكانت نسبة المستوى الجامعي 22,5 % ثم الثانوي بنسبة 12,5 % .

3 / الاقدمية : نلاحظ ان نسبة الذين قالو غالبا كانت فئة الاقل من 5 سنوات بنسبة 22,5 % ثم فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 17,5 % ثم فئة من 6 – 11 سنة بنسبة 12,5 % واخيرا فئة من 11- 15 سنة بنسبة 10 % ,

وهذا يفسر ان فئة الاقل من 5 سنوات هم الذين قالو انهم غالبا ما يشاركون في الاتصال ، واحيانا كانت على التوالي بين فئتي من 6- 10 سنة بنسبة 12,5 وفئة 16 سنة فما فوق بنسبة 10 % ثم اقل من 5 سنوات بنسبة 7,5 % واخيرا فئة 11-15 سنة بنسبة 5 % .

ومنه نستنتج ان اغلب العمال يشاركون في العملية الاتصالية بنسبة 62,5 % .

الجدول رقم **03** : يوضح وسائل الاتصال الاكثر استعمالا في المؤسسة

الإجابات / المتغيرات		التقارير		الهاتف		الاجتماعات		الوسائل الالكترونية	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	9	%22,5	11	%27,5	3	%7,5	5	%12,5
	أنثى	3	%7,5		%20	0	0	1	%2,5
المجموع		12	%30	19	%47,5	3	%7,5	6	% 15
المستوى	متوسط	0	0	0	0	1	%2,5	1	%2,5
	ثانوي	3	%7,5	9	%22,5	0	0	1	%2,5
	جامعي	9	%22,5	10	%25	2	%5	4	%10
المجموع		12	%30	19	%47,5	3	%7,5	6	%15
الأقدمية	اقل من 5سنوات	4	%10	5	%12,5	1	%2,5	2	%5
	6-11 سنة	4	%10	6	%15	0	0	0	0
	من 11-15 سنة	0	0	5	%12,5	0	0	1	%2,5
	16 سنة فما فوق	4	%10	3	%7,5	2	%5	3	%7,5
المجموع		12	% 30	19	%47,5	3	% 7,5	6	15

1/ الجنس : نلاحظ من خلال الجدول ان الذين يستعملون التقارير من الذكور كانت نسبته 22,5 % اما الاناث فقد كانت نسبتهم 7,5 % في حين ان الذين يستعملون الهاتف بلغ عدد الذكور نسبة 27,5 % ثم الاناث 20 % وهذا يدل على ان التقارير اقل استعمالا من الهاتف لا الهاتف يتميز بسرعة نقل المعلومة وسهولة الاتصال ، افضل من التقارير اما فيما يخص الاجتماع فكانت نسبة قليلة حيث بلغ نسبة الذكور 7,5 % وهذا يدل على ان الذكور هم المشاركون في الاجتماعات وليس الاناث لان لا اجابة سجلت للاناث ، والوسائل الالكترونية فبلغ عدد الذكور 12,5 % اما نسبة الاناث فكانت 2,5 % يعني ان الذكور اكثر استعمالا ومعرفة للرسائل الالكترونية ,

ومنه نستنتج ان متغير الجنس كانت غالبيته تستعمل الهاتف في اتصالها في المؤسسة .

2 / المستوى التعليمي : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين يستعملون التقارير من المستوى الجامعي كانت نسبته 22,5 % ثم الثانوي بنسبة 7,5 % يعني ان الاكثر استعمالا للتقرير هو المستوى الجامعي .

اما بالنسبة للهاتف بلغت نسبة المستوى الجامعي 2,5 % اما الثانوي بنسبة 22,5 % وهذا يعني ان الثانوي اكبر نسبة استعمالا للهاتف ثم الجامعي وهذا يدل على ان جميع المستويات تستعمل الهاتف في اتصالها نظرا لسهولة استعماله وعدم صعوبته في التعامل به .

فيما يخص الاجتماعات كانت نسبة قليلة حيث بلغت نسبة المستوى الجامعي 5 % والمتوسط 2,5 % وهذا يدل على ان الاجتماع بصفة قليلة في المؤسسة .

اما عن الرسائل الالكترونية فبلغت نسبة المستوى الجامعي 10 % فيما تساوت نسبة كل من الثانوي والمتوسط نسبة 2,5 % وهذا يعني قلة استعمال الرسائل الالكترونية لصعوبة التعامل معها .

ومنه نستنتج ان في المستوى التعليمي الهاتف اكثرا استعمالا نظرا لسهولة استعماله وتوفره في جميع المكاتب .

3 / الاقدمية : نلاحظ من خلال الجدول ان الذين يستعملون التقارير تساوت فيها كل المراحل العمرية .

اما الهاتف فكانت نسبة فئة 16 سنة فما فوق ب 7,5 % وتساوت فئة اقل من 5 سنوات مع فئة من 11-15 سنة بنسبة 12,5 % وهذا معناه ان المستوى الجامعي اكثر استعمالا للهاتف نظرا لقدمهم وفترتهم الطويلة التي قضوها في المؤسسة وبحكم استعمالهم الدائم له .

اما بالنسبة للاجتماع ففئة 16 سنة فما فوق بنسبة 5 % اي شبه منعدم وكانت نسبة الرسائل الالكترونية

الاكثر نسبة 7,5 % من فئة 16 سنة فما فوق و 11-15 سنة بنسبة 2,5 % اي ان الرسائل الالكترونية تستعمل من قبل ذوي الخبرة والاقدمية في المؤسسة .

ومنه نستنتج ان الوسيلة الاكثر استعمالا في مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية هي الهاتف بنسبة

47,5 % ثم التقارير بنسبة 30 % ثم الرسائل الالكترونية بنسبة 15 % ثم الاجتماعات بلغت نسبتها 7,5 % وهذا ما يفسر ان الهاتف هو الطريقة والوسيلة الاكثر سهولة واستعمالا في المؤسسة .

° اما عن الوسائل الاخرى في المؤسسة فهناك لقاءات مباشرة ، الفاكس ، تلغراف ، برقية بريدية الكترونية ، ندوات ، منشورات ، مسابقات ، مجلات ..... الا انها قليلة الاستعمال .

الجدول رقم **04** : يوضح الوسائل المتوفرة داخل المؤسسة وامكانية نقل وتبادل المعلومات من خلالها

الاجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	21	% 52,5	7	%17,5	40	%100
	انثى	8	%20	4	%10		
المجموع		29	%72,5	11	%27,5		
المستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	40	%100
	ثانوي	10	%25	3	%7,5		
	جامعي	17	%42,5	8	%20		
المجموع		28	%70	12	%30		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	11	%27,5	1	%2,5	40	% 100
	من 6-10 سنوات	6	%15	4	%10		
	من11-15 سنة	3	%7,5	3	%7,5		
	16 سنة فما فوق	9	%22,5	3	%7,5		
المجموع		29	%72,5	11	%27,5		

1/ الجنس : نلاحظ نسبة الذين قالو نعم انها توفر نقل المعلومات من فئة الذكور 52,5 % اما نسبة الاناث فبلغت 20 % وهذا يعني ان الوسائل توفر قدر كاف من المعلومات اما بالنسبة للذين قالو لا فكانت نسبة الذكور 17,5 % اما الاناث فكانت النسبة 10 % ومنه فان الوسائل المتوفرة كافية لنقل المعلومات .

2/ المستوى التعليمي : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين قالو نعم بالنسبة للمستوى الجامعي كانت 42 % فيما تساوت نسبة الثانوى والمتوسط بنسبة 2,5 % وهذا يعني ان كلا من الثانوي والجامعي مكنت بالتساوي في الوسائل .

3 / الاقدمية : نلاحظ ان نسبة الذين يمثلون نعم من فئة اقل من 5 سنوات كانت 27,5 % ثم فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 22,5 % اما بالنسبة لفئة من 6 – 10 سنوات كانت النسبة 15 % وفئة من 11- 15 سنة كانت 7,5 % ,

ومنه نستنتج ان اغلب المبحوثين مقتنعون ان الوسائل كافية لنقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة .

الجدول رقم **05**: يوضح توظيف واستخدام شبكات الاتصال في انجاز الاعمال بدقة واقتصاد في الجهد والوقت

الاجوبة / المتغيرات		دائما		احيانا		نادرا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	20	%50	7	%17,5	1	%2,5	40	%100
	انثى	8	%20	4	%10	0	0		
المجموع		28	%70	11	%27,5	1	%2,5		
المستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	0	0	40	%100
	ثانوي	8	%20	5	%12,5	0	0		
	جامعي	19	%47,5	5	%12,5	1	%2,5		
المجموع		28	%70	11	%27,5	1	%2,5		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	8	% 20	4	%10	0	0	40	%100
	من 6-10 سنوات	6	% 15	4	%10	0	0		
	من11-15 سنة	5	%12,5	1	%2,5	0	0		
	16 سنة فما فوق	9	%22,5	2	%5	1	%2,5		
المجموع		28	%70	11	%27,5	1	% 2,5		

1/ الجنس : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين قالو دائما من فئة الذكور عي 50 % اما الاناث فكانت النسبة 20 %وهذا يعني ان اغلبها يعتقد انها تساهم في انجاز الاعمال .

اما بالنسبة للذين قالو انها احيانا فالذكور بلغت النسبة 17,5 % والاناث 10 % اما نادرا فكانت نسبة الذكور 2,5 % .

ومنه فان توظيف واستخدام شبكات الاتصال يساهم في انجاز الاعمال .

2/ المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الجامعيين الذين قالو دائما هي 47,5 %اما الثانوي 20 % في حين المتوسط 2,5 % يعني ان الجامعيين الاكثر تمسك بانها تساهم .

اما الذين قالو احيانا فكانت نسبة الجامعي والثانوي متساويين بنسبة 12,5 % اما المتوسط 2,5 % ويبقى الاشخاص الذين قالو نادرا سجلت النسبة 2,5 % وهنا ايضا نستنتج ان نسبة الذين قالو نعم اكثر من الذين قالو لا واغلبهم الجامعيين .

3/ الاقدمية : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المؤيدين الدائمين الذين قالو انها تساهم فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 22,5 % ثم تليها بعدها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 20 % اما فئة من 6 – 10 سنوات كانت نسبتها 15 % في ما تبقى فئة من 11- 15 سنة سجلت نسبة 12,5 % يعني ان نسبة 16 سنة فما فوق هم الذين قالو دائما وهذا نظر لقدمهم ومعرفتهم انها تساهم بدرجة كبيرة .

اما الذين قالو احيانا تساوت النسب بين فئات الاقل من 5 سنوات وفئة من 6 – 10 سنوات بنسبة 10 % اما عن فئة 16 سنة فما فوق فكانت نسبتها 5 % وفئة من 11-15 سنة كانت النسبة 2,5 % .

والذين قالو نادرا كانت نسبتهم من فئة 16 سنة فما فوق هي 2,5 % .

وفي الاخير نستنتج ان اغلب المبحوثين قالو ان الوسائل دائما تكون كافية وتساهم في انجاز الاعمال بدقة والتقليل في الجهد والوقت بنسبة 70 % .

الجدول رقم **06** : يوضح تمتع العمال داخل المؤسسة بمختلف مهارات الاتصال

الاجوبة / المتغيرات		بنسبة كبيرة		متوسطة		قليلة		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	5	%12,5	20	%50	3	%7,5	40	%100
	انثى	2	%5	10	%25	0	0		
المجموع		7	%17,5	30	%75	3	%7,5		
المستوى	متوسط	0	0	2	%5	0	0	40	%100
	ثانوي	2	%5	11	%27,5	0	0		
	جامعي	5	%12,5	17	%42,5	3	%7,5		
المجموع		7	%17,5	30	%75	3	%7,5		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	3	%7,5	9	%22,5	0	0	40	%100
	من 6-10 سنوات	1	%2,5	7	%17,5	2	%5		
	من11-15 سنة	0	0	6	%15	0	0		
	16 سنة فما فوق	3	%7,5	8	%20	1	%2,5		
المجموع		7	%17,5	30	%75	3	%7,5		

1/ / الجنس : نلاحظ ان نسبة الذين قالو انهم يتمتعون بنسبة كبيرة من الذكور كانت بنسبة 12,5 % اما الاناث بنسبة 5 % ومن الذين قالو انها متوسطة فالذكور كانت نسبتهم 50 % اما الاناث 25 % فيما تبقى نسبة 7,5 % لفئة الذكور الذين قالو انها قليلة ومنه فان نسبة الذين يعتقدون انها متوسطة اكثر ممن قالو انها كبيرة يعني هناك توسط في المهارات .

2/ المستوى التعليمي :نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين قالو انها نسبة كبيرة هناك مهارات بلغت فئة المستوى الجامعي 12,5 % اما الثانوي 5 % فيما تبقى المتوسطة من الاجابات غالب معينن كانوا 42,5 % اما الثانوي 27,5 % والمتوسط 5 % والقليلة تبقى تسجل نسبة الجامعين 7,5 % .

وهذا يعني ان اغلبهم يعتقدون ايضا انها نسبة متوسطة هناك مهارات الاتصال .

3/ الاقدمية : نلاحظ ان نسبة الذين قالو كبيرة من فئة 16 سنة فما فوق قد تساوت مع فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 7,5 % ثم فئة من 6- 10 سنوات بنسبة 2,5 % اما النسبة المتوسطة فكانت اقل من 5 سنوات بنسبة 22,5 % ثم فئة 16 فما فوق بنسبة 20 % ثم من فئة 6-10 سنوات بنسبة 17,5 % واخيرا فئة من 11-15 سنة بنسبة 15 % والنسبة القليلة من الجامعيين بنسبة 2,5 % من فئة 16 فما فوق قالوا انها نسبة قليلة . وهذا يدل على ان فئة 16 سنة فما فوق الاكثر اجابة انها متوسطة وليست ممتازة او ضعيفة .

ومنه نستنتج ان العمال داخل المؤسسة يتمتعون بنسبة متوسطة من مختلف مهارات الاتصال بنسبة 75 %

الجدول رقم**07** : يوضح لقاءات العمال مع الرؤساء الإداريين

الاجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	**ذكر**	21	% 52,5	7	%17,5	40	%100
	انثى	4	%10	8	%20		
المجموع		25	%62,5	15	%37,5		
المستوى	**متوسط**	2	%5	0	0	40	%100
	ثانوي	4	%10	9	%22,5		
	جامعي	19	%47,5	6	%15		
المجموع		25	%62,5	15	%37,5		
الاقدمية	**اقل من 5 سنوات**	5	%12,5	7	%17,5	40	%100
	من 6-10 سنوات	7	%17,5	3	%7,5		
	من 11-15 سنة	4	%10	2	%5		
	16 سنة فما فوق	9	%22,5	3	%7,5		
المجموع		25	%62,5	15	%37,5		

1/الجنس : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين قالو نعم من الذكوركانت 52,5 % اما الاناث 10%

يعني ان الذكور تجمعهم لقاءات مع الرؤساء اكثر من الاناث وهذا يدل على ان الذكور ذو مناصب وعمل اكثر من الاناث .اما الذين قالو لا فكانت نسبة الاناث 20 % اما الذكور 17,5 % وهذا ايضا يعني ان الاناث لا تجمعهم لقاءات كثيرة مع رؤسائهم عكس الذكور .

ومنه نستنتج ان الذكور اكثر التقاء مع الرؤساء من الاناث بحكم مناصب عملهم .

2/ المستوى التعليمي : نلاحظ ان الذين كانوا قد اجابو بنعم قد كانت نسبة فئة الجامعي 47,5 % ثم الثانوي ب 10 % اما المتوسط بنسبة 5 % وهذا يعني ان الجامعيين اكثر التقاء من المستويات الاخرى.

اما بالنسبة للذين لا يلتقون بالرؤساء فكانت نسبة فئة الثانوي 22,5 % والجامعي 15 %وهذا يوضح ان النسب انقلبت على الجامعي اي لا يلتقي الثانويون مع الرؤساء عكس الجامعي يعني ان ذو المستوى الجامعي هم الذين يلتقون اكثر برؤسائهم في العمل .

3 / الاقدمية : نلاحظ ان نسبة الذين قالو نعم من فئة 16 سنة فما فوق كانت 22,5 % وفئة من 6-10 سنوات بنسبة 17,5 % ثم فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 5’12 % واخيرا فئة من 11-15 سنة بنسبة

10 % وهذا راجع الى سبب قدم وخبرة الاشخاص في المؤسسة ومدى اتقانهم لعملهم طوال هذه السنوات من العمل وهذا يفسر ان الاقدمون هم الاكثر التقاء مع الرؤساء .

اما بالنسبة للذين قالو انهم لا يلتقون معهم فكانت فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 17,5 % فيما تساوت كل من فئتي من 6-10 سنوات و فئة 16 سنة فما فوق ب 7,5 % ثم اخيرا فئة من 11-15 سنة ب 5 % وهذا يعني ان فئة اقل من 5 سنوات لا يلتقون كثيرا نظرا لمناصبهم العديدة ولا يتمتعون بالاقدمية في المؤسسة .

ومنه نستنتج ان اغلبية العمال في المؤسسة يلتقون مع الرؤساء الاداريين بنسبة 62,5 % وخاصة الذكور من الجامعيين والاكثر من 16 سنة وكانت اغلب تبريرات وتعليلات الاجابات عن اللقاءات مع الرؤساء الاداريين انها كانت حول :

- مشاورات وتقارير انجاز العمل ، شيكات ، تسهيلات وتقديم تقارير ادارية وتقويمها .

- تكون حول الاهداف المسطرة والوسائل المسخرة لانجازها وحول اعمال الادارة والعلاقات فيها .

- تكون اللقاءات حول كيفية تنظيم الاعمال بصفة جيدة وطرح المشاكل من اجل ايجاد حلول .

- لقاءات تبادل المعلومات في مجال العمل تخص كيفية تطبيق الاهداف المسطرة .

- التنظيم والمشاورة حول صعوبات وعراقيل التي تواجه المؤسسة ، تقسيم المهام ، تدرس القضايا الادارية الخاصة بالمؤسسة ، وتبادل الاراء للخروج بنتائج جد ايجابية .

- مناقشة المشاكل التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة وكذا تحسين الخدمة المقدمة للزبائن .

- تكون اللقاءات ايضا حول الطريقة المثلى لانجاح الخدمات الجديدة على مستوى مكاتب البريد .

- اجتماعات كل نهاية سنة لتقييم الاعمال وتسطيرها للاهداف واجتماعات استثنائية وفق المستجدات .

الجدول رقم **08** : يوضح كيفية اتصال العمال بمسؤوليهم المباشرين

الاجوبة / المتغيرات		بصفة مباشرة		حسب التسلسل الهرمي		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	18	% 45	10	%25	40	%100
	انثى	5	%12,5	7	%17,5		
المجموع		23	%57,5	17	%42,5		
المستوى	متوسط	2	%5	0	0	40	%100
	ثانوي	5	%12,5	8	%20		
	جامعي	16	%40	9	%22,5		
المجموع		23	%57,5	17	%42,5		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	4	%10	8	%20	40	%100
	من 6-10 سنوات	5	%12,5	5	%12,5		
	من 11-15 سنة	4	%10	2	%5		
	16 سنة فما فوق	10	%25	2	%5		
المجموع		23	%57,5	17	%42,5		

1/ الجنس : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين قالو نعم انهم يتصلون بصفة مباشرة من الذكور كانت 45 % والاناث بنسبة 12,5 % يعني ان الذكور الاكثر اتصالا من الاناث بصفة مباشرة .

اما الذين قالو لا يتصلون بصفة مباشرة بل حسب التسلسل الهرمي من الذكور نسبة 25 % اما الاناث بنسبة 17,5 % وهذا يفسر ان الذكور الاكثر اتصالا مباشرة مع المسؤولين .

ومنه فان الاتصال يكون بصفة مباشرة اكثر من التسلسل الهرمي .

2/ المستوى التعليمي : كانت صفة المباشرة من المستوى الجامعي بنسبة 40 % والثانوي بنسبة 12,5% والمتوسط بنسبة 5 % وهذا يعني ان الجامعيين اكثر اتصالا مباشر مع المسؤوليين .

اما بالنسبة للذين يستعملون التسلسل الهرمي فكانت نسبة المستوى الجامعي 22,5 % والثانوي بنسبة 20 % اي نسب متقاربة نوعا ما .

ومنه نستنتج ان الاغلبية يقولون ان الاتصال يكون بصفة مباشرة .

3/ الاقدمية : هناك من يقول بصفة مباشرة من فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 25 % ثم فئة من 6-10 سنوات بنسبة 12,5 % بينما تساوت فئتي اقل من 5 سنوات وفئة من 11-15 سنة بنسبة 10 % وهذا يعني ان فئة 16 سنة فما فوق اكثر اتصالا مباشرة مع الرؤساء لما لديهم من مهام واعمال مع الرؤساء لخبرتهم وقدمهم في المؤسسة .

اما الذين يقولون انهم يتصلون حسب التسلسل الهرمي ففئة اقل من 5 سنوات بلغت 20 % ثم فئة من 6-10 سنوات بنسبة 12,5 % فيما تساوت فئة من 11-15 سنة ومن 16 سنة فما فوق ب 5 % وهذا راجع الى ان فئة اقل من 5 سنوات هم الفئات الاقل والجديدة في العمل وغير متعودون على الصفة المباشرة .

ومنه نستنتج ان العمال في مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية يستعملون ويتصلون بصفة مباشرة مع الرؤساء بنسبة 57,5 % وهي نسبة كبيرة نوعا ما وتدل على عدم استعمال التكنولوجيا الحديثة .

الجدول رقم **09**: يوضح تقييم عملية الاتصال داخل المؤسسة

الاجوبة / المتغيرات		جيدة		حسنة		متوسطة		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	14	%35	11	%27,5	3	%7,5	40	%100
	انثى	3	%7,5	8	%20	1	%2,5		
المجموع		17	%42,5	19	%47,5	4	%10		
المستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	0	0	40	%100
	ثانوي	6	%15	6	%15	1	%2,5		
	جامعي	10	%25	12	%30	3	%7,5		
المجموع		17	%42,5	19	%47,5	4	%10		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	6	%15	6	%15	0	0	40	%100
	من 6-10 سنوات	4	%10	6	%15	0	0		
	من 11-15 سنة	1	%2,5	4	%10	1	%2,5		
	16 سنة فما فوق	6	%15	3	%7,5	3	%7,5		
المجموع		17	%42,5	19	%47,5	4	%10		

1/ الجنس : هناك من يقول ويعتبرها جيدة فكان عدد الذكور بنسبة 35 % اما الاناث بنسبة 7,5 %

اما بالنسبة للذين وصفوها بالحسنة فبلغ نسبة الذكور 27,5 % اما الاناث 20 % وفيما يخص انها متوسطة فكانت نسبة الذكور 7,5 % اما الاناث 2,5 % ومنه نستنتج ان الصفة المميزة لعملية الاتصال انها حسنة .

2/ المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ ان الذين اجابو بجيدة كانت من المستوى الجامعي بنسبة 2,5 % اما الثانوي فكانت 15 % تليها المتوسط بنسبة 2,5 % فالجامعي اكثر نسبة قالت انها جيدة بينما المبحوثين الذين قيموها بحسنة من المستوى الجامعي .

ومنه نستنتج ان الصفة المميزة للمبحوثين بالنسبة للمستوى هي انها حسنة بالاجمال .

3/ الاقدمية : من خلال الجدول نرى ان المبحوثين الذين قيموها بجيدة تساوت كل من فئة 16 سنة فما فوق واقل من 5 سنوات بنسبة 15 % بعدها فئة 6- 10 سنوات بنسبة 10 % اما فئة من 11-15 سنة فقد بلغت النسبة 2,5 % .

اما الذين اجابوا على انها حسنة فتساوت فئة من 6- 10 سنوات وفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 15 % تليها فئة من 11-15 سنوات بنسبة 10 % ثم بعدها فئة من 16 سنة فما فوق بنسبة 7,5 % .

والمبحوثين الذين اعتبروها متوسطة كفئة 16 سنة فما فوق فوصلت نسبتها 7,5 % اما فئة من 11-15 سنة فكانت النسبة 2,5 % ,

ومنه نستنتج ان اغلبية العمال يقيمون عملية الاتصال على انها حسنة بنسبة 47,5 % .

الجدول رقم **10**: يوضح اذا كان للاتصال دور في تزويد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة بالنسبة للمبحوثين

الاجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	28	%70	0	0	40	%100
	انثى	12	%30	0	0		
المجموع		40	%100	0	0		
المستوى	متوسط	2	%5	0	0	40	%100
	ثانوي	13	%32,5	0	0		
	جامعي	25	%62,5	0	0		
المجموع		40	%100	0	0		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	12	%30	0	0	40	%100
	6-10 سنوات	10	%25	0	0		
	11-15 سنة	6	%15	0	0		
	16 سنة فما فوق	12	%30	0	0		
المجموع		40	%100	0	0		

1/ الجنس : نلاحظ ان جميع المبحوثين من الذكور بنسبة 70 % وجميع الاناث بنسبة 30 % يرون ان الاتصال له دور في تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة اي 100 % من العمال .

2/ المستوى : نلاحظ من خلال المعطيات ان المستوى الجامعي بنسبة 62,5 % ثم الثانوي بنسبة 32,5 % تليها المتوسطة بنسبة 5 % اكدوا على ان الاتصال له دور في تزويد المدير بالمعلومات ومنه فان جميع المستويات اكدت على هذه المعلومة .

3/ الاقدمية : نلاحظ من خلال الجدول ان النسب تساوت بيين فئتي من 16 فما فوق وفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 30 Mثم فئة من 6-10 سنوات بنسبة 25 % لتليها فئة من 11-15 سنة بنسبة 15 %

ومنه نستنتج ان كل العمال والمبحوثين يؤكدون ان الاتصال له دور في تزويد المدير بالمعلومات لما له من مميزات في ايصال المعلومات وسهولة التواصل وهذا كان بنسبة 100 % .

الجدول رقم **11** : يوضح العوائق الاتصالية داخل المؤسسة بالنسبة للمبحوثين

الاجوبة / المتغيرات		عوائق هيكلية		عوائق تنظيمية		غياب الروح الاتصالية في المؤسسة		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	**ذكر**	9	%22,5	11	%27,5	8	%20	40	%100
	انثى	2	%5	4	%10	6	%15		
المجموع		11	%27,5	15	%37,5	14	%35		
	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	0	0	40	%100
	ثانوي	5	%12,5	3	%7,5	5	%12,5		
	جامعي	5	%12,5	11	%27,5	9	%22,5		
المجموع		11	%27,5	15	%37,5	14	%35		
الاقدمية	**اقل 5 سنوات**	3	%7,5	3	%7,5	6	%15	40	%100
	6-10 سنوات	2	%5	7	%17,5	1	%2,5		
	11-15 سنة	2	%5	1	%2,5	3	%7,5		
	16 سنة فما فوق	4	%10	4	%10	4	%10		
المجموع		11	%27,5	15	%37,5	14	%35		

1/ الجنس : من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان من اجابوا ان هناك عوائق هيكيلة من ذكور كانت 22,5 % اما الاناث 10 % اي الذكور اكثر من الاناث .

ومن قالو انها عوائق تنظيمية فقد بلغ عدد الذكور 27,5 % بعدها الاناث بنسبة 10 % كما ان الاخرون قالو ان العوائق هي غياب الروح الاتصالية فقد بلغت نسبة الذكور 20% اما الاناث 15 % .

ومنه نستنتج ان لدى متغير الجنس ان عوائق الاتصال هي عوائق تنظيمية بنسبة 37,5 % وهذا يدل على ان غياب التنظيم في المؤسسة بين العمال .

2/ المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ ان في العوائق الهيكلية تساوت النسبة بين الجامعي والثانوي بنسبة 12,5 % ثم المتوسط بنسبة 2,5 % .

والعوائق التنظيمية من المستوى الجامعي بلغ 27,5 % ثم الثانوي 7,5 % تليها المتوسط 2,5 % ومنه نستنتج ان العوائق التنظيمية هي الموجودة في المؤسسة .

اما غياب الروح الاتصالية من المستوى الجامعي كانت 22,5 % ثم الثانوي بنسبة 12,5 % ومنه فان الاتصال يفتقد للتنظيم والعمل .

3/ الاقدمية : من خلال الجدول نلاحظ ان المبحوثين ذوي الاجابة الهيكلية كان من فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 10 % ثم فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 7,5 % ثم كل من فئة من 6-10 سنوات وفئة من 11-15 سنة بنسبة 5 % .

اما فيما يخص التنظيمية ففئة من 6-10 سنوات بلغت نسبة 17,5 % ثم فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 10 % بعدها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 7,5 % واخيرا فئة من 11-15 سنة بنسبة 2,5 % .

والذين قالو انها غياب الروح الاتصالية ففئة اقل من 5 سنوات بنسبة 15 % ثم فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 10 % وفئة من 11-15 سنة بنسبة 7,5 % واخيرا فئة 6-10 سنوات بنسبة 2,5 % وهذا نظرا الى ان فئة الاقل من 5 سنوات هم غير متعودون ومقتادون لذي يفتقدون الروح الاتصالية .

ومنه نستنتج ان العوائق الاتصالية الاكثر في المؤسسة هي عوائق تنظيمية بنسبة 37,5 % وهذا نظرا لعدم الالتزام بالتنظيمات والتعليمات .

وعن العوائق الاخرى الموجودة هناك بعض منها وهي :

° عدم تمتع العمال بمهارات الاتصال والتواصل .

° غياب التكوين في الاتصال وعدم الاهتمام بالوسائل الاتصالية وتنظيمها عبر الهياكل .

° نقص التاهيل العلمي .

° غياب وسائل الاتصال وانخفاض استعمال شبكة الانترنت يؤثر على تحميل الرسائل الالكترونية .

° المستوى التعليمي المتباين بين العمال يخلق في بعض الاحيان مشاكل غياب روح المسؤولية .

° البيروقراطية .

الجدول رقم **12**: يبين طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة اذا كانت واضحة ومفهومة

الاجوبة / المتغيرات		دائما		احيانا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	18	%45	10	%25	40	%100
	انثى	5	%12,5	7	%17,5		
المجموع		23	%57,5	17	%42,5		
المستوى	متوسط	0	0	2	%5	40	%100
	ثانوي	8	%20	5	%12,5		
	جامعي	15	%37,5	10	%25		
المجموع		23	%57,5	17	%42,5		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	4	%10	8	%20	40	%100
	10-6 سنوات	7	%17,5	3	%7,5		
	15-11 سنوات	5	%12,5	1	%2,5		
	16 سنة فما فوق	7	%17,5	5	%12,5		
المجموع		23	%57,5	17	%42,5		

1/ الجنس : من خلال الجدول نلاحظ ان هناك عدد من المبحوثين اجابو بدائما من الذكور حيث بلغت نسبتهم 45 % اما الاناث بنسبة 12,5 %.

في حين الذين قالو احيانا بلغ عدد الذكور 25 % اما الاناث 17,5 % ومن هنا نلاحظ ان نسبة الذين قالو دائما اكثر من احيانا وهذا راجع الى ان القرارات تكون واضحة ومفهومة وهناك اتقان وعمل جاد .

2/ المستوى التعليمي : نلاحظ ان نسبة الجامعيين الذين اجابو بدائما كانت 37,5 % تليها فئة الثانوي بنسبة 20 % وهذا يدل على ان الجامعيين اكثر فهم للادارة ولديهم معرفة بالوضوح وربما يكون في التخصص ودرسوا المجال .اما الذين قالو احيانا من فئة الجامعي 25 % اما الثانوي بنسبة 12,5 %

بعدها المتوسط بنسبة 5 %.

3/ الاقدمية : نلاحظ ن خلال الجدول ان الذين قالو دائما كانت اعلى نسبة بالنسبة لكل من المرحلة من 6-10 سنوات ومن 16 سنة فما فوق ثم بعدها من 11-15 سنة بنسبة 12,5 % واخيرا اقل من 5 سنوات بنسبة 10 % ، اما الذين قالو احيانا فكانت نسبة المرحلة اقل من 5 سنوات 20 % ثم 16 سنة فما فوق بنسبة 12,5 % ومن 6 -10 سنوات بنسبة 7,5 % واخيرا 11-15 سنوات بنسبة 2,5 % .

ومنه نستنتج ان اغلب المراحل العمرية ترى ان طبيعة القرارات في المؤسسة تكوت دائما واضحة ومفهومة بالنسبة للمبحوثين وهذا لان القرارات المتعلقة بالمؤسسة تكون مبنية على التشاور وتبادل الافكار والاراء للوصول الى قرارات صائبة .

الجدول رقم **13**: يبين رضى المبحوثين عن القرارات المتخذة

الاجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	22	%55	6	%15	40	%100
	انثى	6	%15	6	%15		
المجموع		28	%70	12	%30		
المستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	40	%100
	ثانوي	8	%20	5	%12,5		
	جامعي	19	%47,5	6	%15		
المجموع		28	%70	12	%30		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	9	%22,5	3	%7,5	40	%100
	10-6 سنوات	8	%20	2	%5		
	15-11 سنة	3	%7,5	3	%7,5		
	16 سنة فما فوق	9	%22,5	3	%7,5		
المجموع		29	%72,5	11	%27,5		

1/ الجنس : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور الذين اجابو بنعم كانت 55 % اما الاناث 15 % اما الذين قالو لا فكانت نسبة الذكور 15 % اما الاناث 15 % .

ومنه فان هناك رضى عن القرارات لدي الجنسين اي هناك تفاهم وقناعة في المؤسسة .

2/ المستوى التعليمي :المستوى الجامعي كانت نسبة الذين قالو نعم 47,5 % ثم الثانوي 20 % تليها المتوسط 2,5 % في حين الذين اقرو بعدم رضاهم فالمستوى الجامعي بلغ 15 % بينما الثانوي 12,5 % اما المتوسط 2,5 % يعني هناك نسبة معتبرة عن الرضا عن القرارات .

3/ الاقدمية : نلاحظ ايضا ان نسبة المصرحين ان هناك رضى من فئة 16 سنة فما فوق 22,5% واقل من 5 سنوات 22,5 % بعدها فئة من 6-10 سنوات بنسبة 20 % واخيرا فئة من 11-15 بنسبة 7,5 % اما بالنسبة للذين قالو عدم رضى فبلغت كل من فئة 16 سنة فما فوق وفئة من 11-15 سنة نسبة 7,5 % كذلك اقل من 5 سنوات تبقى 5 % بالنسبة لفئة من 6-10 سنوات .

ومنه نستنتج ان اكثر العمال في المؤسسة يبدون رضاهم عن القرارات المتخذة في المديرية بنسبة 70 % وهذا راجع الى درجة التفاهم والتشاور في اداء العمل بين المدير والموظفين .

الجدول رقم **14** : يبين اذا كان المبحوثين يرون ان من الضروري اشراك العمال في اتخاذ القرارات

الاجوبة / المتغيرات		في كل الحالات		في بعض الحالات		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	10	%25	18	%45	40	%100
	انثى	2	%5	10	%25		
المجموع		12	%30	28	%70		
المستوى	متوسط	0	0	2	%5	40	%100
	ثانوي	2	%5	11	%27,5		
	جامعي	10	%25	15	%37,5		
المجموع		12	%30	28	%70		
	اقل من 5 سنوات	4	%10	9	%22,5	40	%100
	6-10 سنوات	3	%7,5	6	%15		
	11-15 سنة	1	%2,5	5	%12,5		
	16 سنة فما فوق	4	%10	8	%20		
المجموع		12	%30	28	%70		

1/ الجنس : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور الذين يرون انه في كل الحالات كانت 25 % اما الاناث 5 % وفيما يخص في بعض الحالات فكانت نسبة الذكور 45 % اما الاناث بنسبة 25 % .

ومن هنا نلاحظ ان نسبة المبحوثين قد كانت كبيرة في الاجابة ان في بعض الحالات وهذا راجع الى ان ليس جميع العمال يمكن اشراكهم لا هناك امور لا يمكن الفصل فيها الا في بعض المهن .

2/ المستوى التعليمي :بلغت نسبة المبحوثين الذين قالو في كل الحالات من المستوى الجامعي 47,5 % اما الثانوي 20 % ثم المتوسط 2,5 % واما الذين قالو انه في بعض الحالات فالمستوى الجامعي بلغت نسبته 15 % ثم الثانوي 12 % اما المتوسط سجل نسبة 2,5 % وهنا ايضا نلاحظ ان الاغلبية قالو انه ليس من الضروري اشراك العمال .

3/ الاقدمية : نلاحظ من خلال المعطيات ان في كل الحالات تساوت النسب بين فئتي 16 سنة فما فوق وفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 10 % ثم فئة من 6-10 سنوات بنسبة 7,5 % ثم فئة من 11-15 سنة بنسبة 2,5 % وفيما يخص الذين اجابو في بعض الحالات من فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 22,5 % اما فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 20 % ثم فئة من 6-10 سنوات بنسبة 15 % واخيرا من 11-15 سنة بنسبة 12,5 % .

ومنه نستنتج ان اغلب المبحوثين لديهم نفس الاراء انه ليس من الضروري اشراك العمال اي في بعض الحالات في اتخاذ القرارات بنسبة 70 % وهذا راجع الى ان بعض القرارات لا يمكن اشراك جميع العمال فيها بل هناك اشخاص مكلفين بها .

الجدول رقم **15** : يبين اذا كان في حالة اشراك العمال سيتم فهم العمل اكثر والقيام به بشكل افضل

الاجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	25	%62,5	3	%7,5	40	%100
	انثى	12	%30	0	0		
المجموع		37	%92,5	3	%7,5		
المستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	40	%100
	ثانوي	13	%32,5	0	0		
	جامعي	23	%57,5	2	%5		
المجموع		37	%92,5	3	%7,5		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	12	%30	0	0	40	%100
	10-6 سنوات	8	%20	2	%5		
	15-11 سنة	6	%15	0	0		
	16 سنة فما فوق	11	%27,5	1	%2,5		
المجموع		37	%92,5	3	%7,5		

1/ الجنس : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الذكور الذين قالو نعم يرون انه سيتم فهم العمل اكثر قد بلغ 62,5 % اما الاناث بنسبة 30 % وهذا راجع لمدى فهم واستيعاب الذكور للعمل اكثر من الاناث .

اما الذين قالو انه لا يتم فهم او بالاحرى لا فكان عدد الذكور 7,5 % .

ومنه نستنتج ان في حالة اشراك العمال سيتم فهم العمل اكثر والقيام به بشكل افضل بما له من ميزة في التشاور والتفاهم .

2/ المستوى التعليمي : نلاحظ من خلال الجدول ان المستوى الجامعي الموافق على الراي كان 57,5 % ثم الثانوي بنسبة 32,5 % اما المتوسط فكانت 2,5 % وهذا يعني ان الجامعي اكثر حبا لاشراك العمل وموافق على الاشتراك في العمل اكثر . اما بالنسبة للذين قالو لا من المستوى الجامعي كانت 5 % اما المتوسط فكانت النسبة 2,5 % .

ومنه نستنتج ان نسبة كبيرة توافق على انه في حالة اشراك العمال سيتم فهم العمل اكثر .

3/ الاقدمية : من خلال المعطيات يتضح ان الذين ايدو الفكرة كان فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 30 % ثم فئة 16 سنة فما فوق ب 27,5 % بعدها فئة من 6-10 سنوات بنسبة 20 % واخيرا من 11-15 سنة بنسبة 15 % .اما الذين لم يؤيدوا الفكرة فكانت فئة من 6-10 سنوات بنسبة 5 % ثم فئة 16 سنة فما فوق لان هذه النسبة ترى الاشتراك في القرارات مهم لفهم العمل اكثر .

ومنه نستنتج انه في حالة اشراك العمال في الادارة سيتم فهم العمل اكثر والقيام به بشكل افضل بنسبة 92,5 % لان الاشراك يقود الى التفاهم وابداء الاراء .

الجدول رقم **16** : يبين كيفية اشراك العمال في حالة الاجابة " نعم "

الاجوبة / المتغيرات		اتصالات شفوية		اجتماعات رسمية		تقارير و مذكرات		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	7	%18,91	13	%35,13	5	%13,51	37	%100
	انثى	6	%16,21	5	%13,51	1	%2,70		
المجموع		13	%35,12	18	%48,64	6	%16,21		
المستوى	متوسط	0	0	1	%2,70	0	0	37	%100
	ثانوي	7	%18,91	5	%13,51	1	%2,70		
	جامعي	6	%16,21	12	%32,43	5	%13,51		
المجموع		13	%35,12	18	%48,64	6	%16,21		
الاقدمية	اقل 5 سنوات	3	%8,10	8	%21,62	1	%2,70	37	100%
	10-6 سنوات	6	%16,21	1	%2,70	2	%5,40		
	15-11 سنة	2	%5,40	1	%2,70	2	%5,40		
	16 سنة فما فوق	2	%5,40	7	%18,91	2	%5,40		
المجموع		13	%35,11	17	%45,93	7	%18,9		

1/ الجنس : ومن خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الذكور الذين يستعملون الاتصالات الشفوية بنسبة 18,91 % والذين يستعملون الاجتماعات الرسمية الذكور بنسبة 35,13 % والاناث 13,51 % اما الذين يستعملون التقارير المذكرات فالذكور نسبتهم 13,51 % اما الاناث 2,70 % .

ومنه نستنتج ان الطريقة التي يتواصل بها العمال هي الاجتماعات الرسمية .

2/ المستوى التعليمي : من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان الذين يستعملون الاتصالات الشفوية من الجامعين كانت 16,21 % اما الثانوي 18,91 % يعني الثانويون يستعملون الشفوي اكثر من الجامعيين لعدم تعودهم على الوسائل الاخرى .

اما الذين يستعملون الاجتماعات الرسمية فبلغ عدد الجامعيين 32,43 % اما الثانوي 13,51 % اما المتوسط 2,70 % والذين يستعملون التقارير والمذكرات نسبة الجامعي 13,51 % اما الثانوي 2,70 %.

3/ الاقدمية : نلاحظ ان في حالة الاتصالات الشفوية فكانت نسبة من 6-10 سنوات 16,21 % ثم فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 8,10 % بعدها تساوت فئة 16 سنة فما فوق وفئة من 11-15 سنة بنسبة 5,40 %.

اما الذين يستعملون الاجتماعات فكانت فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 21,62 % بعدها فئة 16 سنة فما فوق 18,91 % وتساوت كل من فئة 11-15 سنة و 6-10 سنوات بنسبة 2,70 % فيما تبقى التقارير والمذكرات تشهد نسبة 5,40 % في كل من فئة 16 سنة فما فوق و 11-15 سنة و 6-10 سنوات بنسبة 2,70 % لاقل من 5 سنوات .

ومنه فان الطريقة الاكثر اشراك فيها للعمال فيها بالقرارات هي الاجتماعات الرسمية بنسبة 48,64 % لما لها صفة الدقة والسرية والمصداقية في الاجتماعات والصفة المباشرة .

الجدول رقم **17** : يبين اذا كان شعور المبحوثين ان ارائهم تؤخذ بعين الاعتبار

الاجوبة / المتغيرات		دائما		احيانا		نادرا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	6	%15	19	%47,5	3	%7,5	40	%100
	انثى	0	0	6	%15	6	%15		
المجموع		6	%15	25	%62,5	9	%22,5		
المستوى	متوسط	0	0	2	%5	0	0	40	%100
	ثانوي	3	%7,5	5	%12,5	5	%12,5		
	جامعي	3	%7,5	18	%45	4	%10		
المجموع		6	%15	25	%62,5	9	%22,5		
الاقدمية	اقل 5 سنوات	2	%5	5	%12,5	5	%12,5	40	%100
	10-6 سنوات	1	%2,5	8	%20	1	%2,5		
	15-11 سنوات	0	0	5	%12,5	1	%2,5		
	16 سنة فما فوق	2	%5	8	%20	2	%5		
المجموع		5	%12,5	26	%65	9	%22,5		

1/ الجنس : من خلال الجدول نرى ان نسبة الذكور الذين اجابو دائما تؤخذ ارائهم كان بنسبة 15 % ولا يوجد اناث وهذا راجع الى ان الاناث لا لا يشغلون مناصب مهمة اضافة لعدم قدرتهم وتركيزهم مثل الذكور، كما ان الاناث كما سجلنا سابقا لا تحضر الاجتماعات ولا يشاركن فيها بنسبة كبيرة .

اما الذين قالو احيانا فكانت نسبة الذكور 47,5 % اما الاناث بنسبة 15 % وهذا يفسر ان الاناث ايضا احيانا ولا تشارك في الاراء اما الذكور فهذه النسبة سببها الفصل في القرارات احيانا يكون له دوافع وحسب المجال والعمل الذي يتطلب القيام به من قبل المدير ولا يفصل فيه العمال الاخرون . ومنه سنرى

ايضا ان نسبة الاناث في احيانا كانت 15 % اما الذكور 7,5 % وهذا لان الاناث كما قلنا سابقا لا تشارك بكثرة لذلك لا تاخذ ارائها بعين الاعتبار .

2/ المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الدائمين تساوت بين الجامعي والثانوي بنسبة 7,5 % وهذا يعني ان كلا من المستويين في توازن .اما الذين قالو احيانا فنسبة الجامعي 45 % اما الثانوي 12,5 % والمتوسط 5 % يعني احيانا يؤخذ بعين الاعتبار اراء الجامعيين لمى لهم من افكار جيدة احسن من المستويات الاخرى .اما عن من قالو نادرا فكانت نسبة الثانوي 12,5 % اما الجامعي 10 % يعني الثانوي اقل اعتبارا من الجامعي .

ومنه نستنتج ان الجامعين احيانا تؤخذ ارائهم بعين الاعتبار لارتفاع مستواهم التعليمي اضافة الى مشاركتهم في اغلب الاجتماعات .

3/ الاقدمية : نلاحظ من خلال الجدول ان النسب الذين قالو دائما بين 16 سنة فما فوق واقل من 5 سنوات قد تساوت بنسبة 5 % اما من 6-10 فكانت النسبة 2,5 % .

وعن الذين قالو احيانا تساوت بين فئتي من 16 سنة فما فوق مع 6-10 سنوات ب 20 % اما 11-15 سنة واقل من 5 سنوات تساوت بنسبة 12,5 % يعني اغلب من 16 سنة فما فوق احيانا تؤخذ ارائهم وهذا راجع لمدى معرفة هذه الفئة وخبرتهم الطويلة في المؤسسة .

اما عن الذين قالو نادرا ففئة اقل من 5 سنوات كانت النسبة 12,5 % ثم من 16 سنة فما فوق بنسبة 5 % وبعدها تساوت كل من 6-10 سنوات و 11-15 سنة بنسبة 2,5 % وهذا يفسر ان فئة اقل من 5 سنوات لا تؤخذ ارائهم بعين الاعتبار وهذا امر طبيعي لان ليس لهم الحق في التقرير لان عملهم لم يتطور بعد ويتحسن ، ومنه فان المبحوثين قد صرحوا وقدموا معلومات انهم احيانا تؤخذ ارائهم بعين الاعتبار بنسبة 65 % وهذا يتوقف على عدة اسباب وهي :

° على حسب الحالة التي يبدي فيها العمال ارائهم .

° لوجود التفاهم بين المسؤول وعماله والخلاصة ان تسير امور العمل بطريقة حسنة .

° المدير هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وأصحاب القرار يبدون نظرة ابعد واكبر من نظرة العمال الاخرون .

° حسب الاقتراحات والأفكار التي يقدمونها اذا كانت تتماشى وفق تخطيط اداري معمول به .

° تعتمد المؤسسة على درجة التعامل مع الاشكاليات ومختلف القضايا المعقدة وكيفية التعامل معها .

° حسب مجال الاستشارة وكذا نوعية المتدخلين وظروف العمل لان بعض القرارات لا يمكن الفصل فيها.

° تطرح الافكار وتؤخذ دائما الفكرة الافضل والتي يتم الاجماع عليها ز

° بعض القرارات يتم الفصل فيها على مستوى عال وعليك اخذها بعين الاعتبار دون المشاركة في اتخاذها .

° كما ان هناك عمال من يكون منصبهم تنفيذي اكثر مما يكون تسيري حيث يقوم باشراك بعض القرارات وتنفيذها في ان واحد .

الجدول رقم **18** : يبين نظرة المبحوثين لمكانة الاتصال في اتخاذ القرارات

الاجوبة / المتغيرات		في تحريرها		في تنفيذها		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	6	%15	22	%55	40	%100
	انثى	1	%2,5	11	%27,5		
المجموع		7	%17,5	33	%82,5		
المستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	40	%100
	ثانوي	2	%5	11	%27,5		
	جامعي	4	%10	21	%52,5		
المجموع		7	%17,5	33	%82,5		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	1	%2,5	11	%27,5	40	%100
	10-6 سنوات	3	%7,5	7	%17,5		
	15-11 سنة	0	0	6	%15		
	16 سنة فما فوق	3	%7,5	9	%22,5		
المجموع		7	%17,5	33	%82,5		

1/ الجنس : من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة الذكور الذين قالو ان الاتصال تكمن اهميته في التحرير 15 % اما بالنسبة للاناث 2,5 % اما الذين قالو ان الاهمية تكمن في تنفيذها فان نسبة الذكور 55 % اما الاناث 27,5 % .

وهذا نظرا الى ان نسبة الذكور اعلى بسبب قدرة الذكور على التحرير اكثر من الاناث لان الاناث ليس لديها القدرة على العمل مثل الذكور .

ومنه نستنتج ان الذكور نسبته اكثر من الاناث نظرا لان الذكور لديه تفكير احسن من الاناث .

2/ المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الجامعي كبيرة من المستويات الاخرى في الاجابة باختيار التحرير حيث كانت 10 % ثم الثانوي 5 % اما المتوسط 2,5 % وهذا دليل على خبرة الجامعيين اكثر من المستويات الاخرى .

اما الذين قالو ان الاهمية في التنفيذ فكانت نسبة الجامعي 52,5 % ثم الثانوي 27,5 % والمتوسط 2,5 % ومنه فان المستوى الجامعي اكثر تقريرا من المستويات الاخرى .

3/ الاقدمية : نلاحظ ان في الاجابة عن التحرير كانت النسبة متساوية في فئات 16 سنة فما فوق ومن

6-10 سنوات بنسبة 7,5 % بعدها اقل من 5 سنوات بنسبة 2,5 % وهذا لان نسبة 16 سنة فما فوق اقدم ولديهم قدرة على التحرير .

اما الذين اجابو احسن في التنفيذ فكانت نسبة اقل من 5 سنوات بنسبة 27,5 % تليها نسبة 22,5 % في فئة 16 سنة فما فوق بعدها فئة من 6-10 سنوات بنسبة 17,5 % اما فئة من 11-15 سنة بنسبة 15 %.

ومنه نستنتج ان الاهمية الاتصالية بالنسبة لاتخاذ القرارات تكون في التنفيذ اكثر من التحرير لان عند التنفيذ تظهر لنا اهمية الشئ اكثر من تحريره وهذا بنسبة 82,5 % .

الجدول رقم **19** : يبين امكانية تاثير الاتصال على القرارات بالنسبة للمبحوثين

الاجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	ذكر	25	%62,5	3	%7,5	40	%100
	انثى	11	%27,5	1	%2,5		
المحموع		36	%90	4	%10		
المستوى	متوسط	2	%5	0	0	40	%100
	ثانوي	11	%27,5	2	%5		
	جامعي	23	%57,5	2	%5		
المجموع		36	%90	4	%10		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	12	%30	0	0	40	%100
	10-6 سنوات	9	%22,5	1	%2,5		
	15-11 سنة	5	%12,5	1	%2,5		
	16 سنة فما فوق	10	%25	2	%5		
المجموع		36	%90	4	%10		

1 / الجنس : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الذين قالو "نعم " من الذكور كانت 62,5 % اما نسبة الاناث 27,5 % ، اما بالنسبة للذين قالو "لا " فكانت نسبة الذكور 7,5 % اما الاناث 2,5 % .

ومنه فان نسبة الذكور الذين قالو "نعم" كانت اكثر من الاناث وهذا يدل على ان الاتصال يؤثر بدرجة كبيرة على القرارات بنسبة 90 %.

2/ المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الذين قالو " نعم" من الجامعيين 57,5 % اما الثانوي 27,5 % والمتوسط 5 % وهذا دليل على ان الجامعيين اكثر اجابة على التاثير من المستويات الاخرى .

اما الذين قالو "لا" في الجامعي لم نسجل اي اجابة نظرا لانهم مقتنعون انها تؤثر ، فيما تساوت النسب بين الجامعي والثانوي بنسبة 5 % اي بنسبة قليلة .

ومنه فان غالبية الجامعيين اجزموا على ان الاتصال يؤثر على القرارات الادارية .

3/ الاقدمية : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين اجابو "نعم" كانت فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 30 % تليها فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 25 % بعدها من 6-10 سنوات بنسبة 22,5% واخيرا فئة من 11-15 سنة بنسبة 12,5 % ، واما الذين قالوا "لا" فكانت نسبة الفئة 16 سنة فما فوق 5 % اما فئة من 11-15 سنة فتساوت مع فئة من 6-10 سنوات بنسبة 2,5 % وهنا نلاحظ ان 16 فما فوق سجلت نسبة اكبر من الفئات الاخرى في الاجابة "لا" لانهم يرون ان الاتصال يؤثر على القرارات لمدى فترتهم الطويلة في العمل ومعرفتهم بمدى اهميته في الادارة .

ومنه نستنتج ان غالبية المبحوثين اجابو على هذا السؤال "نعم" انه يؤثر على القرارات الادارية بنسبة 90 % لان الاتصال له عدة مميزات تجعله يؤثر على القرارات ومنها :

° لان الاتصال همزة وصل بين المدير والعمال وبالتالي يؤثر على اتخاذ القرار .

° لان الاتصال ركيزة اساسية في المؤسسة فهو يساهم في تقوية العلاقة بين الافراد .

° يساعد الاتصال في اتخاذ القرارات وتقديم الاراء وتبادل المعلومات .

°يعتبر نوع من العلاقة بين الادارة والموظفين عندما تكون هذه العلاقة مبنية على شفافية ، ينعكس ذلك على مدى تطبيقها واتخاذ القرار .

°يساهم على القرارات من خلال اجتماع لجنة المشاركة في معاقبة العمال مثلا .

° لا يوجد عراقيل في اخذ القرارات لان كل الاتصالات متواجدة .

° تحسين وسائل الاتصال وتكوينها لدى العامل وتحفيزهم على اتصال وتوعيتهم بضرورتها واهميتها في تطوير المؤسسة .

° لان وسائل الاتصال فيها سهلة يمكن ايصالها بدون عناء .

° الدراية التامة والشاملة بكل الاخبار قبل اتخاذ القرار للوصول الى قرار صائب ز

° عندما يكون الاتصال داخل المؤسسة جيدا هذا يؤدي الى فهم جيد للمواضيع المطروحة وبالتالي المعلومات اذا كانت صحيحة فان القرار في الاتجاه الايجابي واذا كان هناك اتصال مع الموظفين بدون شفافية فان القرار حتما يكون غير صائب .

الجدول رقم **20** : يبين كيفية تقييم المبحوثين لعلاقة الاتصال في المؤسسة وارتباطه بالقرارات بمدى تحقيق اهدافه الرئيسية

الاجوبة / المتغيرات		اتصال مشجع على تحقيق الاهداف		اتصال يعيق تحقيق الاهداف		اتصال لا علاقة له باهداف المؤسسة		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	ذكر	25	%62,5	1	%2,5	2	%5	40	%100
	انثى	12	%30	0	0	0	0		
المجموع		37	%92,5	1	%2,5	2	%5		
االمستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	0	0	40	%100
	ثانوي	13	%32,5	0	0	0	0		
	جامعي	23	%57,5	0	0	2	%5		
المجموع		37	%92,5	1	%2,5	2	%5		
الاقدمية	اقل 5 سنوات	12	%30	0	0	0	0	40	%100
	6-10 سنوات	9	%22,5	0	0	1	%2,5		
	11-15 سنة	6	%15	0	0	0	0		
	16 سنة فما فوق	10	%25	1	%2,5	1	%2,5		
المجموع		37	%92,5	1	%2,5	2	%5		

1/ الجنس : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين اجابوا ان الاتصال مشجع على تحقيق الاهداف من ذكور بنسبة 62,5 % اما نسبة الاناث 30 % اما بالنسبة للذين اجابو على انه يعيق تححقيق الاهداف كانت نسبة الذكور 2,5 % اما الذين اجابو ان لا علاقة له بتحقيق الاهداف كانت نسبة الذكور 5 % .

ومنه فان نسبة الذكور كانت كانت اكبر في الاجابة بانه مشجع على تحقيق الاهداف لان الذكور اكثر اشتراكا في الاتصال وهذا ما يؤثر على التشجيع ويرجع اهداف المؤسسة .

2 / الاقدمية : نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين ذو الاجابة على ان الاتصال مشجع على تحقيق الاهداف فئة اقل من 5 سنوات قد بلغت 30 % ثم فئة من 16 سنة فما فوق بنسبة 25% تليها فئة من

6-10 سنوات بنسبة 22,5% ومن 11-15 سنة بنسبة 15 % اما بالنسبة للذين اجابو على انه يعيق تحقيق الاهداف فكانت نسبة فئة 16 سنة فما فوق 2,5 % اي انهم لا يعتقدون انه يعيق تحقيق الاهداف .

وفيما يخص الذين قالو ان لا علاقة له بتحقيق الاهداف فقد تساوت نسبة كل من 6-10 سنوات و16 سنة فما فوق بنسبة 2,5 % اي انها نسبة قليلة مقارنة مع نسبة انه مشجع على تحقيق الاهداف .

ومنه نستنتج ان الاغلبية يعتبرونه انه مشجع على تحقيق الاهداف .

3/ الاقدمية : نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين الذين اجابوا على انه مشجع على تحقيق الاهداف من المستوى الجامعي بنسبة 57,5% ثم الثانوي 32,5 % اما المتوسط 2,5 % والذين قالوا انه يعيق تحقيق الاهداف فكانت نسبة المتوسط 2,5 % اما بالنسبة للذين قالو انه لا علاقة له بتحقيق الاهداف فان نسبة الجامعي بلغت 5 % .

ومن هنا نستنتج ان تقيم علاقة الاتصال في مؤسسة وحدة بريد الجزائر لولاية المدية عمل مشجع على تحقيق الاهداف بنسبة 92,5 % وهذا لما من اتصال وتواصل بيت افرادها وهذا ما يخلق نوع من تشجيع وتحقيق الاهداف المرجوة .

الجدول رقم **21** : يبين اذا كان لمعوقات الاتصال تاثير على اتخاذ القرارات

الاجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	24	%60	4	%10	40	%100
	انثى	12	%30	0	0		
المجموع		36	%90	4	%10		
المستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	40	%100
	ثانوي	11	%27,5	2	%5		
	جامعي	25	%62,5	0	0		
المجموع		37	%92,5	3	%7,5		
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	12	%30	0	0	40	%100
	10-6 سنوات	10	%25	0	0		
	15-11 سنة	4	%10	2	%5		
	16 سنة فما فوق	11	%27,5	1	%2,5		
المجموع		37	%92,5	3	%7,5		

1 / الجنس : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الذكور الذين اجابو " نعم" كانت 60 % اما نسبة الاناث 30 % والذين اجابوا "لا" فكانت نسبة الذكور 10 % ومن هنا نلاحظ ان نسبة الذكور كانت كبيرة مقارنة بالاناث في الاجابة "نعم " اي ان الاتصال معوقاته تؤدي الى التاثير على القرارات الادارية .

2/ المستوى التعليمي : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الجامعيين الذين اجابوا " نعم " كانت 63,5 % اما الثانويين بنسبة 27,5% والمتوسط 2,5 % اما الذين قالوا "لا" فكانت نسبة الثانوي 5 % اما المتوسط 2,5 % وهذا يفسر ان الجامعيين لهم نفس الراي اي ان معوقات الاتصال تاثر على القرارات لان الجامعيين فيهم نسبة من الذين يشاركون في اتخاذ القرارات وهذا ما يعيق اهدافهم .

3/ الاقدمية : من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة الذين اجابوا " نعم " من فئة اقل من 5 سنوات كانت 30 % ثم من 16 سنة فما فوق بنسبة 27,5 % اما نسبة 25% فكانت لفئة من6-10 سنوات واخيرا 10 % لفئة من 11-15 سنة .

اما الذين قالوا "لا" فكانت نسبة 5 %لفئة من 11-15 سنة ثم من 16 سنة فما فوق بنسبة 2,5% وهذا يدل على ان فئة 16 سنة فما فوق توافق ان لمعوقات الاتصال تأثير على القرارات هذا لان هذه الفئة لمدة فترة عملها والمواجهات والصعوبات التي تواجهها خلال فترة عملهم على القرارات ,

ومنه نستنتج ان لمعوقات الاتصال تاثير على القرارات الادارية بنسبة 90% لان في حالة مواجهة صعوبات في الاتصال فان هذا ينعكس سلبا على اتخاذ القرارات .

الجدول رقم **22**: يبين راي المبحوثين لتحسين الاتصال في المؤسسة من اجل قرارات تخدم اهدافها

الاجوبة / المتغيرات		اصلاحات هيكلية وتنظيمية		تحسين العلاقات بين الادارة والموظفين		تحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	ذكر	11	%27,5	17	%42,5	0	0	40	%100
	انثى	4	%10	8	%20	0	0		
المجموع		15	%37,5	25	%62,5	0	0		
المستوى	متوسط	1	%2,5	1	%2,5	0	0	40	%100
	ثانوي	5	%12,5	8	%20	0	0		
	جامعي	9	%22,5	16	%40	0	0		
المجموع		15	%37,5	25	%62,5	0	0		
الاقدمية	اقل 5 سنوات	4	%10	8	%20	0	0	40	%100
	10-6 سنوات	7	%17,5	3	%7,5	0	0		
	15-11 سنة	0	0	6	%15	0	0		
	16 سنة فما فوق	4	%10	8	%20	0	0		
المجموع		15	%37,5	25	%62,5	0	0		

1/ الجنس : نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين الذين اجابوا على اصلاحات هيكلية وتنظيمية من الذكور كانت نسبتهم 27,5 % اما الاناث 10 % اي الذكور رايهم اكبر من الاناث في اصلاح الهياكل والتنظيم اما بالنسبة للذين قالوا تحسين العلاقات بين الادارة والموظفين فكانت نسبة الذكور 42,5 % والاناث نسبة 20 % ,

ومن هنا نستنتج ان نسبة الذين قالو تحسين العلاقات بين الادارة والموظفيين اكبر من الاصلاحات الهيكلية لان العلاقات اساس نجاح العمل .

2/ المستوى التعليمي : نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المبحوثيين من المستوى الجامعي الذين اجابوا باصلاحات هيكلية وتنظيمية كانت بنسبة 22,5 % اما الثانوي 12,5 % والمتوسط 2,5 % اما الذين اجابوا بتحسين العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفين من الجامعي كانت 40 % اما الثانوي 20 % والمتوسط 2,5 % يعني ان نسبة الجامعيين في اجابة تحسين العلاقات بين الموظفين والادارة كانت اكبر من المستويات الاخرى وهذا راجع لان العلاقات مهمة لدى هذا المستوى لسهولة تبادل العمل والمعلومات

3/ الاقدمية : نلاحظ ان نسبة المبحوثيين الذين اجابوا على اصلاحات هيكلية وتنظيمية قد تساوت بين فئتي 16 سنة فما فوق واقل من 5 سنوات بنسبة 10 % ، اما الذين اجابوا على انها تحسين العلاقات بين الادارة والموظفين فقد تساوت كل من فئة 16 سنة فما فوق واقل من 5 سنوات بـ 20 % فيما تبقى فئة 11-15 سنة تسجل نسبة 15 % ، اما من 6-10 سنوات نسبة 7,5 % .

نلاحظ ان نسبة الذين اجابوا بتحسين العلاقات بين الادارة والموظفيين من فئة 16 سنة فما فوق ، كانت اكبر نسبة لان هذه الفئة لديها زمن طويل من العمل وكونت علاقات خلال هذه الفترة لسهولة التعامل وتبادل الاراء لضمان السير الحسن واتخاذ القرارات ، لان المؤسسة بلا علاقات لا معنى لها ولا تحقق الاهداف المطلوبة .

وهذا ما نستنتجه ان الاقتراحات المثلى لدى المبحوثيين هي تحسين العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفيين بنسبة 62,5 % .

أما عن **الاقـــتـــراحـــات** التي اقترحها المبحوثين لتحسين الإتصال في المؤسسة من أجل الحصول على قرارات إدارية تخدم اهداف المؤسسة فكانت كالتالي :

° إدراج كافة العمال في القرارات .

° إختراع الاتصالات الجديدة وتعميمها عبر الهياكل الادارية .

° تحسيس العمال بأهمية الإتصال في المؤسسة وتعزيز ذلك بدورات تكوينية في هذا المجال .

° تكوين العمال في إستخدام وسائل الإتصال .

° توفير شرط مهم وهو حسن الخلق .

° وجوب توفير امكانيات ووسائل جديدة للعمل .

° الرفع من درجة الاحتكاك بين الإدارة والموظفيين .

° فصل كل ما هو أمر شخصي عن المصالح المهنية للتوصل إلى قرارات .

° الدفع بالجانب التكويني .

نـــتـــائـــج الـــدراســـة :

من خلال قيامنا بدراسة ميدانية في مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية وبعد تقديمنا للإستمارات وتحليلها وتبويبها توصلنا إلى النتائج التالية :

° فيما يتعلق بمعنى الإتصال في المؤسسة لدى المبحوثين كانت النتيجة انها علاقات بين افراد بنسبة 45% لان الإتصال لا يكون إلا عن طريق علاقات بين المجتمع فهو عبارة عن علاقات وتبادلات ومعاملات تكون بين الأفراد للمشاورة وإعطاء الآراء للوصول إلى قرارات تخدم أهداف المؤسسة .

° كانت غالبية الاجابات من طرف المبحوثين تقول على انهم يشاركون في العملية الاتصالية وذلك بنسبة 62,5% .

° الوسائل الأكثر إستعمالا في المؤسسة هي الهاتف 47,5% بالدرجة الأولى بعدها التقارير بنسبة 30% ,الوسائل الإلكترونية 15% ,ثم الإجتماعات 7,5% , وهناك وسائل أخرى فاكس , برقيات , اجتماعات .....

° فيما يتعلق بكفاية الأسئلة في نقل المعلومات وتبادلها فكانت اغلب الاجابات تقول نعم وهي كافية لنقل المعلومات .

° فيما يخص مساهمة شبكات الإتصال في انجاز الإعمال بدقة والاقتصاد في الجهد والوقت فكانت دائما تساهم في انجازها بنسبة 70% .

° أما عن تمتع العمال بمختلف مهارات الاتصال فهم يتمتعون بنسبة متوسطة بنسبة 75%.

° يلتقي عمال المؤسسة مع الرؤساء الإداريين بنسبة 62,5% وكانت اغلب اللقاءات تدور حول مشاورات وتقارير لإنجاز الاعمال , مناقشة المشاكل التي تواجه المؤسسة , تبادل معلومات وآراء تخص كيفية تطبيق الاهداف المسطرة حول الوصول الى قرارات تخدم المؤسسة .
يتم اتصال المبحوثين مع مسؤوليهم المباشرين بصفة مباشرة بنسبة 57,5%.

° عملية الاتصال داخل مديرية وحدة بريد الجزائر الجزائر لولاية المدية تعتبر حسنة بنسبة 47,5 % .

° الإتصال له دور في تزويد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة .

° كانت أغلب إجابات العمال على العوائق الاتصالية داخل المؤسسة على العوائق التنظيمية بنسبة 37,5% وهناك عوائق اخرى هي : نقص التأهيل العلمي ، البيروقراطية ، غياب تكوين وسائل الاعلام ، عدم تمتع العمال بمهارات الاتصال والتواصل ، انخفاض استعمال وسائل الاتصال .

° طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة تكون دائما واضحة ومفهومة بنسبة 57,5 % .

° يكون هناك رضى كبير من طرف المبحوثين عن القرارات المتخذة بنسبة 70 % .

° يرى المبحوثيين انهم من الضروري اشراك العمال في اتخاذ القرارات في بعض الحالات بنسبة 70% .

° في حالة إشراك العمال في اتخاذ القرارات سيتم فهم العمل أكثر والقيام به بشكل افضل بنسبة 92,5 %.

° يتم إشراك العمال في الادارة عن طريق الاجتماعات الرسمية .

° أحيانا يرى العمال ان ارائهم تؤخذ بعين الاعتبار بنسبة 65 % لان هذا حب مجال العمل ، والحالة التي يبنى فيها رايهم وهذا مبني على التفاهم بين المسؤول وعماله ، والخلاصة ان تسير امور العمل بطريقة حسنة وكذلك حسب الاقتراحات اذا كانت تتماشى وفق تخطيط الادارة .

° تكمن اهمية الاتصال في اتخاذ القرارات في تنفيذها بنسبة 82,5 % .

° يؤثر الإتصال على صناعة القرارت الادارية في المؤسسة لأن الإتصال هو أساس الإدارة وهو ركيزة اساسية بين المدير والعمال ، وتبادل الأراء والأفكار وتقوية العلاقة بين الموظفين والمدير وهذا يؤدي الى قرارات صائبة .

° الإتصال في المؤسسة يكون إتصال مشجع على تحقيق الأهداف .

° لمعوقات الإتصال تأثير على القرارات الادارية بنسبة كبيرة .

° قام المبحوثيين بموافقة الأغلبية على أن الاقتراح الأمثل لتحسين الإتصال في المؤسسة هو تحسين العلاقات الإنسانية بين الإدراة والموظفيين والإقتراحات الأخرى المقدمة هي توفير إمكانيات ووسائل اتصال ، والتكوين والتدريب على إستعمالها ، وفصل كل ماهو أمر شخصي عن المصالح المهنية للتوصل الى القرارات .

خـــــاتـــمـــــة عـــامـــة

الإتصال هو قلب المؤسسة وينبغي أن يكون دائما النابض المستمر لضمان سهولة وسير ونقل المعلومات ، والإجراءات الخاصة بالادارة ، وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الإتصالات وذلك من خلال تحرك الإتصال في جميع الإتجاهات (نازل ، صاعد ، افقي) والذي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات فهو يعتبر المادة الأولية التي يبنى عليها مختلف القرارات، وعلى هذا الأساس تم التعرض لكل ما يرتبط بالإتصالات والقرارات الإدارية ومدى تأثير هذا الإتصال على اتخاذ القرارات ، وبناءا على ذلك تم الوصول الى مجموعة النتائج ويمكن تلخيصها كمايلي :

° الإتصال بمثابة الشريان الذي يجهز المعلومات للمؤسسة عبر القنوات المختلفة ، الأمر الذي يساهم في إتخاذ قرارات فعالة وتحقيق أهدافها وتطورها ، فلا يمكن أن تخلوا أي مؤسسة على عملية الإتصال .

° يعتمد الإتصال في المؤسسة على علاقات بين أفرادها ، فلا يشهد تطور أو نجاح المؤسسة بدون علاقاتها المتينة سواء داخلها او خارجها لضمان الاستمرارية والبقاء في احسن صورة .

° يقاس نجاح أو فشل كل مؤسسة بقيمة اتصالها وهذا ما يجعل الضرورة القصوى لتوفرها لان الاتصال بها تبنى عليه القرارات المختلفة التي تتعلق بجميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة وتحقيقها لاهدافها المسطرة ونشاطاتها المختلفة .

° تمتع العمال بمهارات الإتصال ضرورة حتمية في المؤسسة لأنه كلما كان مستوى الإتصال والكفاءة عاليين كلما زاد من سهولة الإتصال والتعامل مع القرارات ، والوصول الى قرارات سليمة وواضحة .

° وجود وسائل إتصال حديثة ومتطورة يزيد من أهميتها ، ومساهمتها في إنجاز الأعمال بدقة والإقتصاد في الجهد والوقت ، لسهولة نقلها وتبادلها بين الأعضاء والتوصل الى قرارات خاصة بالمؤسسة .

° إن توفر الاجتماعات واللقاءات مع المرؤوسيين تكون مهمة بالنسبة للمؤسة من اجل طرح الافكار والاراء ، التي من شانها الوصول الى قرارات تتماشى مه اهداف المؤسسة .

° المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه او تحد من تحقيق الاهداف ، بكفاءة وفعالية مما يؤدي الى نقص المعلومة وبالتالي نقص الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي ، ونقص فعالية القرارات .

° إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل واقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفيين وتوفير سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضى عن العمل واعتراف الادارة باهمية ما يقدم العامل من اداء ، وذلك بوضعه في مكان تقدير واحترام فإذا ما تحقق كل هذا الرضى ، فالرأي السائد هو ان الاتصال ينطوي على اكثر من فائدة فبدونه لا يمكن ان تقوم قيادة صالحة وناجحة ، وبدونه لا يمكن ان تصل الى قرارات رشيدة وبالتالي الرقي الى مستوى اعلى .

° إلمام المؤسسة بما يجري للعمال في المؤسسة واحترام كرامتهم ومنحهم فرص تبليغ انشغالاتهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤثر على حياة الجماعة ، وتساعد على رفع الروح المعنوية لديهم ، وهو يشجع على الابتكار والابداع ويزيد من ولاء المنظمة التي ينتمون اليها .

° ان المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر اهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات ، لذا فهي في حاجة ماسة لعملية الاتصالات في مراقبة التسيير والتنسيق ، بين مختلف نشاطاتها وهياكلها وحتى تتمكن من ان تكون لها كفاءة وفعالية والوصول الى قرارات تخص المؤسسة ، والتي من شأنها ان تؤدي بها الى الرقي الى اعلى مستوى .

° بناءا على ما لاحظنا يمكن القول بأن للإتصال الناجح والفعال الفضل فيما وصلت اليه المؤسسات وحققته من تطور وتقدم في مختلف الميادين ، كما يمكن القول أنه لولا الإتصال بين المجتمعات والأجيال عبر العصور المتعاقبة لما وصلنا الى الوضع الحالي الغني بالتجارب ، والإكتشافات والمعارف .

° ان موضوع الاتصال موضوع حساس ونظرا لأهميته البالغة يجب أخذه بعين الإعتبار مهما كان نوع وطبيعة نشاط المؤسسة سواء انتاجي او خدماتي مما يلزم علينا تقديم بعض التوصيات والإقتراحات لعلها تساهم ولو بشئ قليل في سد الثغرات الموجودة على مستوى مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية وتدارك النقائص على مستوى الإتصال فيها وتحسين فعاليته للوصول الى قرارات سليمة ومفيدة من تكوين العمال في استخدام وسائل الاتصال ، وتحسيسهم بأهميته في المؤسسة ورفع درجة الإحتكاك بين الموظفين والإدارة وفصل كل ما هوامر شخصي عن المصالح المهنية للتوصل الى قرارات جيدة .

جامـــعـــة يحـــي فـــارس بالمديـــة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قـــسم عـــلوم الاعـــلام و الاتصـــال

تخصص اتصال و علاقات عامـــة

استمارة بحث بعنوان:

تـــأثـــير الإتـصال على صـناعـة القـرارات الإداريـة داخـل الـمـؤسـســة

دراسة ميدانية : مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية

في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، اردنا القيام بالدراسة التطبيقية في مؤسستكم . نرجو من سيادتكم التكرم تبعئة هذه الاستمارة لغرض انجاز البحث " تاثير الاتصال على صناعة القرارات الادارية داخل المؤسسة " ، وإذ أطمئنكم و أؤكد لكم ان البيانات التى ستتفضلون بها عبر هذه الاستمارة (الاستبيان) ، لن تشغل خارج الاطار البحثي ، تقبلو منا فائق الاحترام و التقدير على مساهمتكم في انجاز هذا البحث ، شاكرين لكم هذا التعاون .

- مع جزيل الشكر مسبقا –

من إعداد الطالبتين :

- فاسي عائشة

- شرقي زبيدة

تحت إشراف الأستاذة :

د / حمدي وردة

ملاحظة :

- وضع علامة **(X)** امام الاجابة التى تختاروونها فقط .

- يرجى الاجابة على جميع الاسئلة دون استثناء .

- عدم شطب اي سؤال من الاسئلة .

المحور الاول : البيانات الشخصية :

- الجنس ذكر ☐

انثى ☐

- المستوى التعليمى : متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

- الاقدمية في المؤسسة :

اقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐

11-15 سنة ☐ 16 سنة فما فوق ☐

المحور الثانى : الاتصال فى مؤسسة بريد الجزائر بالمدية :

1- ماذا يعني لك الاتصال داخل المؤسسة ؟

علاقات بين افراد المؤسسة ☐ تبادل المعلومات فقط ☐

عملية منظمة ☐ عملية ادارية معقدة ☐

اتصال الكترونى ووسائل اخرى ☐

- لماذا؟ :

.....

.....

2- هل تشارك في عملية الاتصال في مؤسستكم ؟

غالبا ☐ احيانا ☐ نادرا ☐

3 - ماهي وسائل الاتصال الاكثر استعمالا في مؤسستكم ؟

التقارير ☐ الهاتف ☐ الاجتماعات ☐ الرسائل الالكترونية ☐

- وسائل اخرى :

.....

.....

4- هل الوسائل المتوفرة داخل المؤسسة كافية لنقل المعلومات و تبادلها ؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل يساهم توظيف و استخدام شبكات الاتصال في انجاز الاعمال بدقة و الاقتصاد في الجهد و الوقت ؟

دائما ☐ احيانا ☐ نادرا ☐

6- هل يتمتع العمال داخل المؤسسة بمختلف مهارات الاتصال ؟

بنسبة كبيرة ☐ بنسبة متوسطة ☐ بنسبة قليلة ☐

7- هل تجمعكم لقاءات مع الرؤساء الاداريين ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت اجابتك بنعم ،حول ماذا تكون هذه اللقاءات ؟

.....

.....

8- كيف يتم الاتصالك بمسؤوليك المباشرين ؟

بصفة مباشرة ☐ حسب التسلسل الهرمي ☐

9- كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة ؟

جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐

10 - هل للاتصال دور في تزويد المدير بالمعلومات و البيانات الصحيحة ؟

نعم ☐ لا ☐

ماهي العوائق الاتصالية داخل المؤسسة ؟

عوائق هيكلية ☐ عوائق تنظيمية ☐

غياب الروح الاتصالية في المؤسسة ☐

عوائق اخرى :

.....

.....

المحور الثالث : القرارات الادارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بالمدية :

1- هل طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة واضحة و مفهومة ؟

دائما ☐ احيانا ☐

2- هل هناك رضى عن القرارات المتخذة في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل ترى انه من الضرورى اشراك العمال في اتخاذ القرارات ؟

في كل الحالات ☐ في بعض الحالات ☐

4- هل ترى انه في حالة اشراك العمال في الادارة سيتم فهم العمل اكثر و القيام به بشكل افضل ؟

نعم ☐ لا ☐

5- اذا كان جوابك " نعم " فكيف يتم ذلك :

اتصالات شفوية ☐ اجتماعات رسمية ☐

تقارير و مذكرات ☐

6- هل تشعر ان ارائك تؤخذ بعين الاعتبار ؟

دائما ☐ احيانا ☐ نادرا ☐

- لماذا ؟ :

.....

.....

المحور الرابع : تاثير الاتصال على صناعة القرارات الادارية داخل المؤسسة :

1 - في نظرك اين تكمن اهمية الاتصال بالنسبة لاتخاذ القرارات ؟

في تحريرها ☐ في تنفيذها ☐

2- هل تعتقد ان الاتصال داخل المؤسسة يؤثر على اتخاذ القرارات الادارية ؟

نعم ☐ لا ☐

3 كيف يتم ذلك ؟

.....

.....

4- كيف تقيم علاقة الاتصال في مؤسستكم و ارتباطه بالقرارات بمدى تحقيق اهدافه الرئيسية

اتصال مشجع على تحقيق الاهداف ☐ اتصال يعيق نحقيق اهداف المؤسسة ☐

اتصال لا علاقة له باهداف المؤسسة ☐

5- هل لمعوقات الاتصال تاثير على اتخاذ القرارات الادارية ؟

نعم ☐ لا ☐

6- ماذا تقترح لتحسين الاتصال بمؤسستكم من اجل الحصول على قرارات ادارية تخدم اهداف المؤسسة؟

اصلاحات هيكلية و تنظيمية ☐ تحسين العلاقات الانسانية بين الادارة و الموظفين ☐

تحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين ☐

اقتراحات اخرى

.....

.....

الصكوك البريدية (صك 25 مكرر - ر)

ALGERIE POSTE

خصوصيات السير

إمضاء صاحب

الحساب

إمضاء الاشخاص المفوضين

ال.....

.....

يمضي

(1) هناك خانات أخرى للإمضاءات توجد بظهر البطاقة يجب على صاحب الحساب ان يشطب على الخانات غير المستعملة.

تابع الإمضاءات للأشخاص المفوضين

ال.....

.....

يمضي

ال.....

.....

يمضي

ال.....

.....

يمضي

ال.....

.....

يمضي

يجب على صاحب الحساب أن يشطب على الخانات غير المستعملة

بريد الجزائر
مصلحة البريد

إشـــــعـــار

515/C5

☐ بالإستلام
☐ بالدفع

ختم البريد
المعيد للإشعار

يعاد بالطريق الأسرع (جوي أو بري) مكشوف أو معفى من التخليص
توضع لصوقة أو بصمة "بالجو" زرقاء اللون على الإشعارات المعادة بالطائرة

يستوفى من قبل المرسل الذي يوضح عنوان لإعادة هذا الإشعار

الإسم أو العنوان التجاري
الشارع و الرقم
الجهة
البلد

يستوفى من قبل مكتب المصدر

☐ مطبوع	☐ رسالة	☐ مادة مسجلة
القيمة المصرح بها	☐ طرد	☐ رسالة ☐ مادة مصرح بها
القيمة	☐ حوالة دفع	☐ حوالة بريد
الرقم	تاريخ الإيداع	مكتب الأيداع

الإسم أو العنوان التجاري للمرسل اليه أو ب ج

الشارع و الرقم	الجهة و البلد

يستكمل في جهة المورد

ينبغي أن يوقع المرسل اليه أو شخص مخول له بقوانين بلد المورد بذلك على هذا الإشعار أو عون مكتب المورد إذا مانصت القوانين على ذلك و يعاد بأول بريد مباشرة إلى المرسل

ختم مكتب المورد

المادة المذكورة أعلاه تم

☐ قيدها بح ب ج ☐ دفعها ☐ تسليمها

توقيع العون	توقيع المرسل إليه	التاريخ



SFP 01

Opérations financières postales

العمليات المالية البريدية

(1) ح ب ج رقم Compte N° | المفتاح Clé

(2)
سحب Retrait | مع إظهار الرصيد Avec notification de solde
دفع Versement | إشعار بالرصيد Notification d'avoir
كشف العمليات Relevé des opérations du .../.../... au .../.../...

(1) Montant en chiffres | المبلغ بالأرقام
En lettres .....

(3) Expéditeur / Donneur d'ordre
Nom : ..... : اللقب
Prénom(s) : ..... : الإسم
Adresse : ..... : العنوان

(3) Bénéficiaire
Nom : ..... : اللقب
Prénom(s) : ..... : الإسم
Adresse : ..... : العنوان

(3) Motif / correspondance

(1) signature الإمضاء | Date التاريخ / /

Cadre réservé au bureau de poste | إطار مخصص لمكتب البريد

بيانات بطاقة الهوية
Description pièce d'identité
P. I : N°
Délivrée(e) le : ..... : صدرت بتاريخ
Par ..... : عن

تأشيرة العون المكلف بالدفع Visa de l'agent payeur
ختم التاريخ T.A.D

(1) Obligatoire إجباري | (2) Cocher la ou les cases appropriées إشطب الخانة أو الخانات | (3) Obligatoire dans le cas d'un versement إجباري في حالة الدفع

Reçu de l'opération | وصل العملية


بريد الجزائر
ALGERIE POSTE
عدد 1418 :أ-
حوالة بطاقية لتزويد حساب بريدي جاري
رقم الحساب
لصيقة مأخوذة
من سجل رقم 510
قسيمة مخصصة لصاحب
الحساب الجاري
رقم
مخصصة للمرسل
حوالة بمبلغ (بلسان القلم)
مبلغ الحوالة
حساب رقم .....
السيد .....
.....
.....
إسم المرسل وعنوانه
توجه الحوالة إلى مركز
الصكوك بالجزائر
تعاد كتابة الإسم والعنوان على
ظهر الحوالة
المرسل إليه
.....
حساب رقم .....
المرسل
.....
.....
المبلغ

قائمة المراجع :

اولا :المراجع باللغة العربية

1/ المعاجم الإعلامية :

1- محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004

2/ الكتب :

01- أحمد بن مرسلي : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2003 .

02- إبراهيم وهبي فهد ، كنجو عبود كنجو : العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي ،مؤسسة الوراق ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى ، 1999 .

03- إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الادارة العامة ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، بدون طبعة ، 2003 ..

04- جمال أحمد توفيق : إدارة الأعمال ، دار النهضة ، بيروت ، لبنان ،بدون طبعة ، 1986 .

05- حريم حسين : مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، بدون طبعة ، 2006 .

06- زكي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، بدون طبعة ، 2007 .

07- زيادة محمد الشرمان ، عبد الغفور عبد السلام : مبادئ العلاقات العامة ،دار صفاء للنشر ، الاردن ، دون طبعة ، 2001 .

08- سعادة راغب الخطيب : مدخل الى العلاقات العامة ، المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، بدون طبعة، 2000 .

09 – عبد الرحمان توفيق : منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للادارة ، مصر ، بدون طبعة ، 2003 .

10- عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، جامعة عذن الاردن ، بدون طبعة ، بدون سنة نشر .

11 – عدنان عواد الشوابكة : دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية ،دار النشر الاردنية ، عمان ، بدون طبعة ، 2011 .

12- فضيل دليو : إتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون طبعة، 2003 .

13- منعم زمزير الموسوي : بحوث العمليات ، مدخل علمي لاتخاذ القرارات كلية الملك عبد الله الثاني للتكنولوجيا المعلومات ، الجامعة الاردنية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، 2009 .

14- منى محمد إبراهيم البطل : تكنولوجيا الإتصالات المعاصرة الشخصية الإدارية ونظم المعلومات ،الطبعة الاولى ، بدون سنة نشر .

15- محمد ناجي جوهر : الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الطبعة الاولى ، بدون سنة نشر .

16 – محمد الصيرفي : الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية ، مصر ، بدون طبعة ، 2006 .

17 – محمد ابو سمرة : الاتصال الاداري والإعلامي ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، بدون طبعة ، 2009 .

18 موسى خليل : الادارة المعاصرة المبادئ الممارسات الوظائف ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، لبنان ، 2005 .

19- ناصر دادي عدون : الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، جامعة الجزائر ، بدون طبعة ، 2004 .

20- نواف كنعان : إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر ، الاردن ، بدون طبعة ، 2003 .

21- هناء حافظ بدوي : الإتصال بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، دون طبعة ، 2003 .

3/المجلات :

1- مجلة ساعي البريد : ديسمبر 2014 .

4 / الرسائل الجامعية :

1- مريم حجاج : تكنولوجيا المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، علوم تجارية ، جامعة المدية 2015 .

2- سكودارلي حياة، ظريف نورة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة "دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري " مذكرة مقدمة لنيل شهادة ، الماستر، علوم التسيير، ادارة الاعمال الاستراتيجية ، جامعة البويرة 2012 .

5 / مقالات من الانترنت :

عبد السلام مخلوفي. دور نظم الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ، على الرابط التالي :
www.iefpedia.com/arab/wp.content/uploads/2010/03/pdf

لدرع خديجة. عبد الرحيم ليلى. الاتصالات الادارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، على الرابط التالي :
www.iefpedia.com/arab/wp.conten/uploads/2010/03/pdf

6/ المقابلات :

1- أحمد خليفي سيد علي : المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة بالنيابة

2- الوناس عطاري : مكلف بالدراسات بقسم المستخدمين .

3- حناشي دحماني : مدير مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية .

4- رمضان حلفاوي : المكلف بالمحاسبة والميزانية .

5- رشيدة زاوي : رئيسة مكتب الحسابات الجارية وصندوق التوفير والاحتياط والتحويل المالي .

6- سلام دحماني : المديرة الفرعية لاستثمار المصالح و المنتجات البريدية والمختلفة .

7- فيصل نزليوي : المدير الفرعي للاعلام الالي

7/ المواقع الالكترونية :

www.poste.dz

ثانيا : مراجع باللغة الاجنبية

1- Dictionnaire commerciale académie de science commercial étadion hachétte France 1987.

2 -Endrea brighone: encylopedie de l’économie , la rousse paris 1978.

مقدمة	أ-ك
الفصل الاول: ماهية الاتصال في المؤسسة.	**13**
مقدمة الفصل الاول	**14**
المبحث الاول: ماهية الإتصال المؤسساتي.	**15**
المطلب الاول: تعريف الإتصال المؤسساتي وانواعه .	**15**
المطلب الثاني: اهمية الإتصال المؤسساتي وأهدافه.	**20**
المطلب الثالث: وسائل الاتصال المؤسساتي ومعوقاته .	**21**
المبحث الثاني: فعالية الإتصال.	**26**
المطلب الاول: المهارات الاإصالية.	**26**
المطلب الثاني: معوقات الإتصال.	**28**
المطلب الثالث: تحسين فعالية الإتصال.	**30**
المبحث الثالث: إستراتيجية الإتصال في المؤسسة.	**31**
المطلب الاول: مفهوم إستراتيجية الإتصال وأهميتها.	**31**
المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال.	**32**
المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية الإتصال وتقيمها.	**35**
خلاصة الفصل الاول	**36**
الفصل الثاني: تأثير الإتصال على صناعة القرارات الإدارية في المؤسسة.	**37**
مقدمة الفصل الثاني	**38**
المبحث الاول : ماهية القرارات الادارية	**39**
المطلب الاول: تعريف عملية اتخاذ القرار ومبادئه.	**39**
المطلب الثاني: أنواع القرارات.	**41**
المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات.	**44**
المبحث الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات	**47**
المطلب الاول: مراحل اتخاذ القرارات	**47**
المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات	**48**
المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه اتخاذ القرار	**49**
المبحث الثالث: الإتصال والقرارات الإدارية	**51**
المطلب الاول: دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات	**51**
المطلب الثاني: تأثير الإتصال على اتخاذ القرارات	**53**
المطلب الثالث: معوقات الإتصال وأثرها على عملية إتخاذ القرارات	**54**
خلاصة الفصل الثاني	**57**
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية (الجانب التطبيقي).	**58**

مقدمة الفصل الثالث	**59**
المبحث الاول: تقديم مؤسسة البريد.	**60**
المطلب الاول: تعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي	**60**
المطلب الثاني: مهام وخدمات مديرية البريد	**65**
المطلب الثالث: اهداف مؤسسة مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية	**68**
المبحث الثاني: واقع الإتصال في مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية.	**69**
المطلب الاول: الإتصالات الداخلية.	**69**
المطلب الثاني: الإتصالات الخارجية.	**71**
المطلب الثالث: وسائل الإتصال المستعملة في مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية	**72**
المبحث الثالث: الإتصال وصناعة القرارات الإدارية.	**74**
المطلب الاول: إستراتيجية الإتصال داخل مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية	**74**
المطلب الثاني: القرارات المتخذة في مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية.	**75**
المطلب الثالث: تحليل البيانات الكمية والكيفية.	**76**
خلاصة الفصل الثالث	**133**
الخاتمة.	**135**
ملاحق	**138**
قائمة المراجع	**148**
الفهرس	**153**