

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية: العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال

تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس تخصص: اتصال

إشراف الدكتور:

د. بوبكر بوعزيز

إعداد الطلبة:

لعشاش بشري

بن مبروكة حفيظة

دغفل محمد

محادي زهرة

مرسيس وسام

أهداء

الحمد لله الذي خلق الليل والنهار فقلب ليل الظلمات إلى نهار
الطاعات إلى نجم الهدى في الأرض سيد الأولين والآخرين محمد صلى الله عليه
وسلم وعلى اله وصحبه وسلم

إلى أحسن كلمة في ديوان الحنان وداذك أُمي، وداذك أبي

إليك أُمي يا من بفضلها كبرت وبلغت أشدي

إليك أبي يا من بفضلله صرت اسما في الوجود

إلى الذي لم يمنعه أداء واجباته ومنصبه من إبداء إرشاداته

أستاذي المشرف بوبكر بوعزيز

والى الذي ساعدني من قريب ومن بعيد أسامة طوينة

والى إخوتي كل باسمه

إلى كل من كانت له يد المساعدة في أن ينمو هذا البحث ويصير ناضجا إليكم جميعا

أهديكم مفتاح كتابي



مقدمة

مقدمة:

مادام الاتصال نشاط إنساني حيوي نابع من طابعه الاجتماعي .يقوم به أساسا للتعبير وإيصال الأحاسيس والمشاعر ، حيث يعتبر الاتصال أداة اجتماعية، يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المنظمة ،والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة ،حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات .

أصبحت الأعمال الإدارية في الوقت الحالي تزداد تعقيدا ، ويرجع ذلك إلى نمو حجم المؤسسات وصعوبة عملية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، فهذه الأخيرة تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها، من تخطيط، رقابة، تنظيم، توجيه وتحليل السلوك الوظيفي في المؤسسات .وهي لا تقل أهمية عن باقي الأعمال الإدارية ،لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة على الاستثمار في الموارد المادية والبشرية ،واستغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المرجوة . كما أن عملية اتخاذ القرار تتوزع وتنتشر في جميع المستويات، ويقوم بها كل إداري وتوجد في كل مرحلة من مراحل المشروع. والمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة روتينية أو إستراتيجية تتعلق بالوظائف الإدارية .

في المؤسسات الحديثة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تعتمد على مناهج وأساليب عملية .بهدف الوصول لقرارات أكثر كفاءة ودقة، لتساهم وبشدة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ب،الاعتماد على التحليل الكمي للبيانات أو المعلومات مما يجعل الحلول أكثر عقلانية.

إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصال ، تمارس من خلاله المنظمة وجودها وتؤدي مهامها. فالاتصال هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمنظمة . فهو عملية مستمرة تسمح بتدفق ونقل المعلومات ،الآراء ،الأفكار والقرارات والأوامر الانشغالات ..من الرؤساء إلى المرؤوسين وكذا من المرؤوسين إلى رؤسائهم ،وحتى فيما بين المرؤوسين أنفسهم.

هذا ما نسعى لمناقشته من خلال هذه الدراسة التي تشكلت من مقدمة وثلاثة جوانب منهجي نظري وتطبيقي إضافة إلى خاتمة حيث قمنا في الجانب المنهجي بتحديد إشكالية الدراسة ،

مقدمة

أسبابها ، أهميتها ، أهدافها ، كما عرضنا المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات والعينة المختارة إلى جانب مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الاتصال وتأثيره على صناعة القرارات في المؤسسات، وتناول الإطار النظري فصلين كالتالي :

تعرضنا في الفصل الأول : الاتصال المؤسساتي حيث قدمنا فيه في المبحث الأول ماهية الاتصال المؤسساتي، من مفهوم، أنواع، أهمية، ووسائل كما عرضنا في المبحث الثاني استراتيجيه الاتصال في المؤسسة حيث تناولنا فيه مفهوم إستراتيجية الاتصال، وأهميتها و مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال ، تنفيذ إستراتيجية الاتصال وتقييمها.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه الاتصال المؤسساتي وعلاقته بصناعة القرارات، حيث فصل في المبحث الأول ماهية القرارات الإدارية من تعريف عملية اتخاذ القرار ،مبادئه ،أنواعه، وأهميته وتناولنا في المبحث الثاني الاتصال والقرارات الإدارية إذ شمل على دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات ،تأثير الاتصال على اتخاذ القرارات ،معوقات الاتصال وأثرها في عملية اتخاذ القرارات .

بينما اشتمل الجانب التطبيقي للدراسة على فصل واحد تناولنا فيه تحليل وتفسير إجابات المبحوثين حول محاور الاستثمار التي تضمنت الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة، أيضا القرارات الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة، وكذا تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- التساؤلات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- المدخل النظري للدراسة
- 7- تحديد المفاهيم
- 8- المنهج المستخدم
- 9- أدوات جمع البيانات
- 10- الجانب المكاني والزمني للدراسة
- 11- التعريف بمجتمع البحث
- 12- الدراسات السابقة

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :

يعتبر الاتصال عملية ضرورية وحتمية في المنظمات على اختلاف أنواعها، فهي تسعى للتواصل والاندماج والانضمام إلى جماعات مهمة ، وكان الاتصال ركيزة مهمة في العلاقة بين الإنسان وأخيه الإنسان، وبين الجماعات وكان الاتصال ومازال عاملا مهما في التطوير الثقافي والاجتماعي والاقتصادي...فالاتصال أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير واتخاذ القرارات، فهذه العملية الأخيرة عملية أساسية وهامة في حياة أي مؤسسة . فعملية الاتصال تتغلغل وتتداخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية في المؤسسة.

فالالاتصال عنصر من العناصر التي تخلق تكامل داخل المؤسسة .وليس للاتصال بداية او 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.

فالمؤسسة تواجه عدة صعوبات ومعوقات تحد من تحقيق أهداف الاتصال بفاعلية ،مما يؤدي إلى نقص المعلومة. وبغرض المعالجة والإحاطة بموضوعنا دور الاتصال في صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الخدمائية نطرح الإشكالية التالية:

هل للاتصال دور في صناعة القرارات الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة؟

2- على ضوء هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- كيف يساهم الاتصال في التأثير على صناعة القرارات الإدارية؟

- كيف يتم الاتصال في المؤسسة؟

- ما هي الطريقة التي تتبعها المؤسسة في اتخاذ القرارات؟

3-أهمية الدراسة :

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

تأتي أهمية الدراسة التي تدرج في دور الاتصال في صناعة القرارات الإدارية بالمؤسسة الخدمائية ، في الدور الذي يلعبه الاتصال في اتخاذ القرار ، من خلال تنظيم ووضع إستراتيجية فعالة داخل المؤسسة . فالاتصال بشكل عام له من الأهمية الإنسانية والاجتماعية والإدارية خاصة القدر الأكبر لأنه يمثل احد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة.

4- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف منها :

- لاطلاع على وظائف وأهداف الاتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة وذلك بتسليط الضوء على كيفية تنفيذ قراراتها التي من شأنها أن ترفع من مستوى هذه الدراسة .
- التعرف على جملة العراقيل التي تواجه الاتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة .
- الإلمام بطريقة تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة- بريد الجزائر بولاية المسيلة-.

5-أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لموضوع دور الاتصال في صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسات الخدمائية يرجع لجملة من الأسباب :

-أسباب موضوعية :

-أهمية الاتصال والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية.

-معرفة العلاقة بين الاتصال والقرارات الإدارية .

-الوصول إلى معرفة مدى تأثير الاتصال في القرارات الإدارية.

-أسباب ذاتية :

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

*الرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الاتصال وصناعة القرارات الإدارية .

*ارتباط الدراسة مع التخصص المدروس خلال الفصل الدراسي .

*الرغبة في دراسة الموضوع لأهميته فيما يتعلق بإدارة المؤسسات .

6- المدخل النظري للدراسة :

لقد استخدمنا في دراستنا هذه النظرية البنائية الوظيفية التي تتوافق مع دراستنا هذه .

مفهوم النظرية البنائية الوظيفية :

إن المقصود بالبنائية الوظيفية كل لبحوث والدراسات التي يتمحور اهتمامها في شكل أو بناء أي وحدة ، أو يكون محور الاهتمام هو الوظائف التي تؤديها الوحدة في إطار البناء العام للوحدات أو البناء الكلي ، والبنائية الوظيفية تركز على الوظائف والأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل ، فمثلا إذا أردنا تطبيق مصطلح البناء على المجتمع فإننا نقول البناء الاجتماعي والمراد به مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية ، أما الوظيفة فالمقصود بها الدور الذي يسهم به الجزء في الكل .

يعرفها البعض بأنها رؤية سيولوجية تهدف إلى تحليل ودراسة بنى المجتمع من ناحية ، والوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى .

والبنائية الوظيفية تقوم على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي تنطلق منها تحليلات أنصار هذه النظرية ، وتعتبر مقولة النسق الاجتماعي من المقولات الأساسية للنظرية ، وهذا ما ظهر بوضوح في تحليلات رائد علم الاجتماع الأمريكي " تالكوت بارسونز " ، حيث جعل مقولة النسق الاجتماعي هي الإطار الفكري الذي تقوم عليه نظرية الأنساق الاجتماعية ، والتي تعتبر احدي النظريات الهامة للبنائية الوظيفية المعاصرة وتشير هذه النظرية إلى أن المجتمع ما هو إلا بناء أو نظام اجتماعي يتكون من مجموعة

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

الأنساق الاجتماعية ، والنسق الاجتماعي عبارة عن مجموعة فاعلين أو أكثر يحتل كل منهم مركزاً أو مكانة اجتماعية متميزة عن الآخرين ، ويؤدي دوراً متميزاً عن الآخرين .

مسلمات ومبادئ النظرية :

- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل .
- يتجه هذا المجتمع في حركة نحو التوازن و مجموع عناصره تتضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن .
- كل عناصر النظام والأنشطة المذكورة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام .
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته .

أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية :

- النقد الذي وجهه عالم الاجتماع الأمريكي ميل زان " بارسونز" قد حول كل أبنية المجتمع إلى مجالات رمزية
- إن تأكيد "بارسونز" على فكرة التوازن عن طريق الخضوع للمعايير السائدة والمشاركة بين الناس ، إنما هو تحذير من كل تمرد أو محاولة لتغيير الأوضاع القائمة ، كما أن افتراض أن هناك قيماً ومعايير مشتركة بين جميع الناس لا يستند إلى أي أدلة أمبيريقية.
- تصور المجتمع على أنه نظام أبدي لا يعرف التطور والانتقال إلى وضع جديد كما أنه يفسر الحياة الاجتماعية بمتاهات من الجدل المدرسي الملائم والتصورات القيمية البعيدة والمنفصلة عن الحياة الواقعية.

5-منهج الدراسة :

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة هادفة إلى بلوغ نتيجة ما .

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

فقد عرف المنهج بأنه : الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو مشكلة موضوع البحث. (بوحوش ، 1995 ، ص 29) .

لمعالجة موضوع بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا على المراجع والمصادر المختلفة والمتوفرة أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة باستخدام استمارة الاستبيان والتي كانت محاور عباراته وفقا للجانب النظري للدراسة فقدم لنا البيانات الكيفية والكمية التي عمادنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها.

6-تحديد المفاهيم :

التأثير : يمكن تعريفه بشكل عام على انه بعض التغير الذي يطرا على الرسالة كفرد فقد تلفت الرسالة انتباهه ويدركها ، وقد تضيف لمعلوماته معلومات جديدة او يعدل سلوكه السابق . (حجاب ، 2004 ، ص 114) .

الاتصال لغة: كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني comunicacion وتعن مشترك ، وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة Common أي شائعا ومألوف. (عبد العزيز ، 2011 ، ص 11)

الاتصال اصطلاحا: هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات والمهارات أو القيم من فرد لآخر أو من فرد لجماعات أو من جماعة لجماعة. (ماهر ، 2009 ، ص 4)

كما هو عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل الأفكار والمعلومات إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال بين الأفراد.

الاتصال المؤسسي : يتمثل في تقديم جميع أنواع المعلومات الخاصة بالمؤسسة كتقديم الأخبار عن نفسها والتعريف بنشاطاتها ، وتأكيد حضورها وتقديم الأخبار والمعلومات للمحيط الخارجي.

(شرقي ، 2015 ، ص 4) .

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

القرار الإداري : هناك تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم القرار الإداري، وضعها مفكرو الإدارة إذ يؤكدون على أن القرار الإداري يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل عقلائي وواعي ومدرك بين مجموعة من البدائل والحلول المتاحة لمتخذ القرار باختيار واحد من هذه الحلول، باعتبار هذه الأخيرة هي الأنسب والأصح لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ويريدها متخذ القرار. (الموسوي ، 2009 ، ص 13) .

المؤسسة : هي منظمة عامة أو خاصة، تقوم بفضل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتوجات أو خدمات موجهة نحو السوق ،خاضعة لقانون المنافسة قد تكون تجارية صناعية إدارية خدماتية ..

المؤسسة الخدماتية : اصطلاحا يعرفها M.Truchy بأنها الوحدة التي تجمع فيها المنتوجات الخدماتية وتنسق العناصر المادية والبشرية للنشاط الخدماتي...

التعريف الإجرائي : هي منظمة عامة تابعة للدولة تقوم بنشاطات خدماتية موجهة لخدمة الأفراد أو الجماعات الأخرى.

7-مجتمع البحث والعينة المختارة

-مجتمع البحث هو المجتمع الأكبر أو مجموع الأفراد التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المستهدف ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته إلا انه من الصعب الوصول إلى المجتمع المستهدف بضخامته فيتم التركيز على المجتمع متاح أو الممكن الوصول إليه . (أنجرس ، 2004 ، ص 298) .

يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في مجموعة من الموظفين لمؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة وقد تم اختيارهم كونهم يمثلون المؤسسة ويعملون بتنا.

يتم اللجوء إلى العينة عندما يصعب دراسة جميع وحدات مجتمع البحث.

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

مفهوم العينة هي اختيار مجموعة صغيرة أو جزء صغير من وحدات مجتمع البحث وهي تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة .

وقد وجدنا أن العينة القصيدة هي التي تتناسب مع هذا النوع من الدراسات . ففي العينة القصيدة يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه.

8-أدوات جمع البيانات :

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا على الملاحظة والاستبيان كأداة رئيسية باعتبارها أكثر الأدوات التي تسمح لنا بجمع البيانات بشكل معمق.

-الملاحظة : هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات المبحوثين وتفاعلاتهم. (السيد احمد ، 2003 ، ص 44) .

ولقد اعتمدنا على الملاحظة في دراستنا هذه من خلال ملاحظة تصرفات العاملين والموظفين وتفاعلهم مع نشاطات وخدمات المؤسسة بالإضافة إلى فهم مختلف الأنشطة الاتصالية والكشف عن تفاصيلها.

-الاستبيان : تعتبر هذه الأداة جد فعالة حينما يتعلق الأمر بدراسة دور الاتصال داخل المؤسسات فهي تمكنه من الحصول على المعلومة مباشرة من المبحوث دون وساطة.

في البحوث الميدانية تحتل الاستمارة أهمية كبيرة . ومن السمات الضرورية التي يجب أن تكون في الاستمارة أنها ينبغي أن تغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال تنوع وتعدد الأمثلة. (السيد احمد ، 2003 ، ص 44) .

وفيما يخص استمارتنا فقد عرضناها على نخبة من الأساتذة المحكمين . وبعد التعديل وإدراج ملاحظة الأساتذة واقتراحات الأستاذ المشرف تم التوصيل للشكل النهائي للاستمارة التي قمنا بتوزيعها .

الإطار الزمني والمكاني للدراسة

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

الإطار الزمني :

تم إنجاز الجانب المنهجي و النظري للدراسة في افريل 2019 .

وأنجز الجانب التطبيقي في ماي 2019 .

الإطار المكاني للدراسة :

تمت هذه الدراسة في ولاية المسيلة ، حيث قمنا بدراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة .

9- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى :

دراسة عائشة قاسي وزيدة شرقي بعنوان تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة - دراسة ميدانية لمديرية البريد بولاية المدية- العام الدراسي 2015/2016 مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اعتمدت على منهج دراسة الحالة واستخدام أداة المقابلة والاستبيان والملاحظة ولقد بينت هذه الدراسة الدور الذي يكتسبه الاتصال في صناعة القرارات واتخاذها داخل المؤسسة وان للاتصال أهمية بالغة في تجسيد الروابط والعلاقات بين الموظفين والمدراء وكان هدفها معرفة عملية تبادل ونقل المعلومات داخل المؤسسة .لقد أفادتنا هذه الدراسة في معرفة التأثير الفعلي لعمليات ووسائل وإستراتيجية الاتصال وتفعيله في صناعة القرارات . في حين تعرضت هذه الدراسة للمقابلة التي لم نعرضها نحن في دراستنا هذه.

الدراسة الثانية :

عيلاني زينب شوقي لامية دراسة تحت عنوان الاتصال الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة -دراسة ميدانية بمديرية التوزيع الكهربائي والغاز -ورقلة- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس سنة 2012/2013 . تطرقت الباحثة لمناقشة الإشكالية التالية : ماهو واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ واعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة المقابلة والاستبيان . ولقد بينت هذه الدراسة أن الاتصال بين العامل والرئيس له

الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعمال . وان الاتصال بين العمال من نفس المستوى له فاعلية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي . وهذه الدراسة مشابحة لدراستنا حيث تناولت أهمية الاتصال داخل المؤسسة وتأثيره في صناعة القرارات . وقد إفادتنا في نقاط كثيرة ، إلا أن دراستنا تعمقت في دور الاتصال عكس هذه الدراسة التي تناولت وتعمقت في الاتصال الرسمي تحديداً.

الدراسة الثالثة :

وفاء خنيفر دراسة تحت عنوان الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-بولاية ورقلة الجزائر سنة 2013/2014 تطرقت فيها الباحثة لمناقشة الإشكالية التالية :

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

وقد توصلت إلى أن وسائل الاتصال المتوفرة في البنك تؤثر في سرعة وصول المعلومات في الوقت المناسب وان كثرة الاعتماد على الوسائل الاتصالية المكتوبة ينبغي تجاوزها والسعي نحو استخدام وسائل حديثة ذلك لمسايرة التطور ومواجهة التغيرات والتكيف معها وقد استخدمت منهج دراسة الحالة والاستمارة في جمع البيانات كذلك المقابلة وقد أفادتنا في معرفة الوسائل المستخدمة في المؤسسة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي.

الفصل الأول

الاتصال المؤسسي

تمهيد :

المبحث الأول : ماهية الاتصال المؤسسي

المطلب الأول : مفهوم الاتصال المؤسسي

المطلب الثاني : أنواع الاتصال المؤسسي

المطلب الثالث : أهمية الاتصال المؤسسي

المطلب الرابع : وسائل الاتصال المؤسسي

المبحث الثاني : إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال

المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية الاتصال

المطلب الثالث : تنفيذ إستراتيجية الاتصال وتقييمها

خلاصة

الفصل الأول — الاتصال المؤسسي

تمهيد:

لقد أصبح الاتصال من المواضيع الأكثر أهمية في حياتنا اليومية ومن الأمور الجديرة بالاهتمام كونه يمثل صلة المجتمع وتقاربه فيما بينه ويعتبر حلقة وصل بين الأفراد والجماعات وحتى المؤسسات فيما بينها ومع الضغوطات والتعقيدات التي تعرفها المؤسسات حاليا سواء من ناحية الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا المستعملة وحتى ضخامة الموارد المالية والبشرية واشتداد المنافسة وحدتها بين المؤسسات حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتوسيع علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي ومحاولة تعزيز وتنمية هذه العلاقة سواء مع العاملين والموظفين بالمؤسسة أو مع المتعاملين من البيئة الخارجية.

وسنحاول في هذا الفصل التفصيل في الاتصال المؤسسي.

الفصل الأول — الاتصال المؤسسي

المبحث الأول ماهية الاتصال المؤسسي

المطلب الأول : مفهوم الاتصال المؤسسي

يعرفه "إبراهيم يعقوب" بأنه اتصال إنساني مكتوب كان أو منطوق الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية مابين الموظفين كما هو معروف إما باتصال رسمي (هابط صاعد أفقي) أو اتصال غير رسمي. (دليو ، 2003 ، ص 23)

كما عرفه "لوصادا فاسكس" تعريفا مفصلا لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري وذلك انطلاقا من مفهوم الاتصال الشامل مشخصا اتصال المؤسسة في مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمية والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفاتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الدجلي وتسيير تكوين صورة عمومية معينة. (دليو ، 2003 ، ص 50) .

التعريف الإجرائي هو عبارة عن اتصال بشري يتم في المنظمات سواء كان اتصالا رسميا أو غير رسمي على المستوى الفردي أو الجماعي ويعمل على تقوية العلاقات و الروابط بين العاملين والموظفين داخل المؤسسة.

المطلب الثاني : أنواع الاتصال المؤسسي

على حسب تقسيم الباحثين نجد نوعين للاتصال المؤسسي

1-الاتصال الرسمي : يعرف بأنه مختلف الأنشطة الاتصالية التي تتم في إطار القواعد التي تدير المنظمة وتتبع المسار التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ويمكن أن يسير على النحو التالي :

1-الاتصالات الراسية والتي بدورها تنقسم لنوعين :

***الاتصال الرسمي النازل :** يطلق عليه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ويتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المؤسسة ويتضمن هذا الاتصال أحيانا القرار ، الأوامر، التعليمات والتوجيهات..

...

الفصل الأول — الاتصال المؤسسي

*الاتصال الرسمي الصاعد : يطلق عليه الاتصال من الأسفل إلى الأعلى ويطلق هذا النوع من الاتصال على تلك العمليات التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء ويتضمن التقارير الشكاوي والتماسات يرفعها المرؤوسين لصالح العمل...

ب-الاتصالات الأفقي : ويعني بها تلك التي تتم بين الموظفين ذات نفس المستوى الإداري يهدف التنسيق بين جهودهم . (فهد ، 1999 ، ص 330 ، 331) .

2-الاتصال غير الرسمي : وهو الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال اذ يتم بأسلوب غير رسمي والاتصال غير الرسمي نوعان الأول: تحقيق أهداف ليست أهداف الاتصال الرسمي وهذا النوع ينبغي على المدراء تسيير السبل المهنية والثاني : وهذا ما يؤيده المدراء في العادة بل يحاول البعض محاربه ظنا منهم أن مثل هذه الأنشطة الاتصالية تعطل انسياب الاتصال الرسمي أو تعرقل بلوغ أهدافه.

فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية ومساراتها ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- ما لدور بين زملاء العمل مثل أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تقاليدهم.

- ما ينتقل بين الرؤساء والمدراء في ندواتهم الخاصة من المعلومات.

- الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرتهم والتي ترمي في بعض الأحيان إلى تفرغ بعض الشحنات الانفعالية.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال المؤسسي ومعوقاته

1- وسائل الاتصال مع الصحافة:

الوسائل المكتوبة تتمثل في :

الفصل الأول — الاتصال المؤسسي

- **البيان الصحفي:** هو أبسط الوسائل وأكثرها استعمالا، ومادام موجها للصحفيين، فيجب أن يتكيف مع أسلوب تحريرهم الخاص.

- **الملف الصحفي:** مجموعة معلومات تعالج عادة موضوعا واحدا وتوزع في مناسبات خاصة مثل: المؤتمرات الصحفية والمعارض.

- **المقال المعد مسبقا :** يكتب من طرف المرسل بناء على الطلب الإعلامي لتغطية موضوع بعينه، وقد ينشر مرفقا بإمضاء المرسل أو بدونه.

- **المراسلات والنشرات العامة :** وهدفها الأساسي المحافظة على الانتظام والاستمرارية الذين يجب أن يطبعها مع الصحفيين ومع غيرهم.

الوسائل الشفوية وتتمثل في :

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

- **الهاتف :** وهو أسهل الوسائل وأسرعها ، لكنه يجب أن يستعمل مهنيا ، ومن ثم فهو يتطلب التحضير الكافي.

- **المؤتمر الصحفي :** مع مراسلي الوسائل الإعلامية وخاصة منها المجالات ، وهو يستهدف جمهورا واسعا ويجب الإجابة على سؤالي لانعقاده : (متى ينعقد ، وكيف يحدد موعده، من يدعى إليه وكيف). (دليو ، 1999 ، ص 104 ، 105) .

- **الإفطار الصحفي :** انه حل أكثر ألفة لمزايا عديدة أخرى نذكر منها :

- توقيته مناسب ، لوقوعه خارج الانشغالات العادية للصحفيين.

- تنظيمه خفيف وكلفته محدودة .

الفصل الأول — الاتصال المؤسسي

-جوه مريح.

الغذاء الصحفي : له نفس مميزات الإفطار الصحفي فيما يخص البعد النفسي والاجتماعي لا يجب ان يتخذ شكل حفل كبير ولا يمكن أن يكون عدد المدعوين كثير.

السفر الصحفي : لا يمكن تصويره إلا إذا كانت له علاقة مع أنشطة المؤسسة عندئذ فهو يسمح بربط علاقات حميمة مع كل الصحفيين وبالتحديد عن المؤسسة .

الزيارات العلمية : زيارة مؤسسة احد الزبائن بمعية الصحفيين مع إمكانية معاينة السلع وتكوين أهمية العلمية في كون مقدم السلعة والمجيب على أسئلة الصحفيين **وسائل العلاقات العامة :** هي عبارة عن دعائم او إجراءات علمية .

دعائم وتمثل في :

المكتوبة : المنتظمة (تقرير النشاطات العامة و المصلحية ، نشرية دورية للمؤسسة ذات هدف اتصالي وليس تجاري ..). المؤقتة (النشرات التجارية، التقنية، المناشير ، والكراسات الدعائية ، الملصقات).

السمعية البصرية : المنتظمة (الجريدة السمعية البصرية ، الهاتفية ، المعلوماتية) المؤقتة (فيلم المؤسسة ، المشاركة بمتدخلين في نشاطات ثقافية وعلمية).

التحفيزات والتشجيعات : منح أسفار تحفيزية وفترات تدريبية، تقديم منح دراسية ، القيام بدعوات خاصة، تدشين المقرات وافتتاح المؤتمرات والمحاضرات... (دليو ، 1999 ، ص 108 ، 109).

الأعمال الخيرية : تعني تجنيد مختلف إمكانات المؤسسة لخدمة قضايا ذات منفعة او مصلحة عامة كدعم حر ومجاني مقدم للمؤسسة .

ج- وسائل الإشهار : الإشهار الإذاعي والتلفزيوني والصحافي وعلى الشبكة المعلوماتية ، الإشهار المهني المحدود السينما، الملصقات ، اللافتات . (شرقي ، فاسي ، ص 24) .

معوقات الاتصال المؤسسي

الفصل الأول — الاتصال المؤسسي

أ- معوقات خاصة بنظام الاتصال : بمعنى عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال.

ب- معوقات تنظيمية : وتتمثل في

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط والنظام الهيكلي.

- جهل اغلب تفاصيل العمل الموجهة إليهم.

- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

ج- معوقات نفسية واجتماعية :

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية.

- ضعف الفهم الصحيح والجيد للعملية الاتصالية.

- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة.

- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية. (دادي عدون ، 2004 ، ص 82 ،

84) .

الفصل الأول — الاتصال المؤسسي

المبحث الثاني : إستراتيجية الاتصال

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال

يعرفها ناصر دادا عدوان على أنها ، فن ، تسيير ، انسجام ، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة من اجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها، يمر عبر تطوير أو تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأشخاص وبين أفراد هذه المؤسسة . (داداي عدون ، 2004 ، ص 72) .

ويعرفها بيتر دروك : أنها عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات ، وذلك من اجل رجوع الصدى المنظم .

التعريف الإجرائي :

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

المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية الاتصال

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أهمية إستراتيجية الاتصال وهي كالاتي :

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

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

الفصل الأول — الاتصال المؤسساتي

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

-مكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، ورسم البرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشاكل ومعالجتها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها. (توفيق ، 2003 ، ص 21) .

المطلب الثالث : تنفيذ إستراتيجية الاتصال وتقييمها

تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي في مدة زمنية من سنتين إلى 05 سنوات يأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق إستراتيجية الاتصال ومتابعتها، إبتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين للرسائل، وصولاً 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 الإدارة في المؤسسة، عن مختلف الأعمال الموكلة للجنة ونتائجها.

بعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة أخرى مهمة أيضاً، هي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف 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 الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، وقياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة. (خليل ، 2005 ، ص 138) .

الفصل الأول — الاتصال المؤسسي

خلاصة :

يعتبر الاتصال عنصر أساسي في حياة المؤسسة ككل ، إذ أنها الطريقة والعملية التي من خلالها يمكن تبادل الأفكار والمعلومات وحتى نقلها .أي تتم عن طريق نقل الرسالة من المرسل إلى المتلقي بالوسائل الاتصالية المختلفة ، سواء كانت هذه الوسائل شفوية أو مكتوبة ، وذلك لغرض توضيح أهداف المؤسسة ، التوجيه والتدريب . ويعمل الاتصال الجيد في المؤسسات على بناء صورة وسمعة حسنة للمؤسسة وذلك بهدف معرفة اتجاهات وآراء الجمهور المستهدف . ولنجاح عملية الاتصال لا بد من رسم تخطيط استراتيجي تتماشى معه إدارة المؤسسة ، ولكي تكون هذه العملية فعالة لا بد من توفر مجموعة من المهارات في كل من المرسل والمستقبل .

الفصل الثاني

الاتصال المؤسسي وعلاقته

بصناعة القرارات

تمهيد

المبحث الأول : ماهية القرارات الإدارية

المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرارات

المطلب الثاني : أنواع القرارات

المطلب الثالث : أهمية اتخاذ القرارات

المبحث الثاني : الاتصال والقرارات الإدارية

المطلب الأول : دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات

المطلب الثاني : تأثير الاتصال على اتخاذ القرار

المطلب الثالث : معوقات الاتصال وأثرها على عملية اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن العالم البيئي الذي يحيط بالمؤسسات حاليا يتصف بالتغير المستمر والسريع وهذا التغير يوجب على أي مؤسسة أن تتوفر لديها نظاما حيث أن هذا الأخير من خلاله يتوفر ماتحتاج إليه المؤسسة لتساعد في صناعة القرارات واتخاذها ، إذ أصبح الاتصال يشكل موردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات لمراجعة ظروف المنافسة وتحقيق أهدافها وكما يساعدها الاستمرار ورسم صورة حسنة للمؤسسة .

وفي ظل الظروف وتعدد المشاكل فان المدير أصبح يحتاج إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات . فاتخاذ القرار يمثل جوهر ولب العملية الإدارية فقد حرص الاتصال على نقل المعلومات وذلك بتشخيص وتحليل المشكلات التي يصعب الإلمام بكل ظروفها.

ويندرج تحت هذا الفصل الاتصال المؤسسي وعلاقته بصناعة القرارات الإدارية في المؤسسة مبحثين وتحت كل مبحث تندرج مجموعة من المطالب وسنحاول في هذا الفصل التفصيل في هذه العلاقة.

الفصل الثاني — الاتصال المؤسسي ودوره في صناعة القرارات

المبحث الأول : ماهية القرارات الإدارية

المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرار

مفهوم اتخاذ القرار :

-هو عملية اختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر.

-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.

وبجدر الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتحلى بجملة من الخصائص نذكر منها :

1-تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية منتظمة ، فعملية اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها القائد وحده .

2-إن أبسط أسلوب لعملية اتخاذ القرارات هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل.

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

2- مبادئ اتخاذ القرارات :

لقد وجدت عدة مبادئ تتحكم في اتخاذ القرار وهي

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

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

-مبدأ التفكير المركب: التأثير المنطقي ولابتكاري والذي يساهم في الوصول للمستويات العليا من القرارات .

(بن حبشور، 2001 ، ص 247) .

-مبدأ التفكير المنطقي : ولكي يكون القرار منطقيا لا بد أن يعتمد على التفكير والتخطيط المنطقي بعيدا على الأخطاء والتناقض.

الفصل الثاني — الاتصال المؤسسي ودوره في صناعة القرارات

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

-مبدأ الحقائق : الحقائق هي جوهر صاحب القرار. (بن حبثور ، 2001 ، ص 248).

المطلب الثاني : أنواع القرارات الإدارية

يصنف عملاء الإدارة القرارات الإدارية طبقاً لتصنيفات ومعايير مختلفة وهي :

1-تصنيف القرارات تبعاً لهدفها وإغراضها وهي كالتالي :

أ-قرارات تشغيلية :

تتعامل القرارات التشغيلية اليومية أو صغيرة المدى في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية وثابتة ، حيث أن هذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر معينة .

ب-قرارات تكتيكية :

وهي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى وتتعامل مع الأنشطة متوسطة المدى ، للوصول إلى الأداء المثالي ، كالإنتاج والتسويقوهذه القرارات عبارة عن خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة.

ج-قرارات إستراتيجية :

تتعامل القرارات الإستراتيجية مع الأهداف والخطط الرئيسية لمنظمة الأعمال وتغطي فترة زمنية طويلة مثل : إعداد أهداف المنظمة.

2-تصنيف القرارات على حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة

أ-قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

وهي تضم القرارات التي تتناول مصادر الحصول على موظفين ، طرق الاختيار ، التعيين ، وأسس دفع الأجور ،وكيفية معالجة الغياب والتأخير .

ب-قرارات تتعلق بالإنتاج:

الفصل الثاني — الاتصال المؤسسي ودوره في صناعة القرارات

وهي تتضمن القرارات الخاصة بالنتاج ، حجم المصنع ، موقعه ، طرق الإنتاج والتخزين ، التي يجب أن توزع بها الأرباح .

ج-قرارات تتعلق بالتمويل :

تشمل التمويلات وكذلك شروط الائتمان ، مقدار رأس المال ، الطرق التي يجب أن تتوزع بها الأرباح.

د-قرارات تتعلق بالتسويق :

وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلع التي سيتم بيعها ، تحديد السوق التي سيتم التعامل معها ، الإعلان ، وسائل النقل ... (توفيق ، 1986 ، ص 108) .

3-تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المشكلة

أ-قرارات مبرمجة:

وهي القرارات التي تتخذ مشكلات واضحة التحديد وتكون عناصرها مفهومة ومحددة .

ب- قرارات شبه مبرمجة :

وهي التي تكون فيها المشكلات شبه محددة تماما كان تكون بعض الإجراءات محددة مسبقا. (الموسوي ، 2009 ، ص 19) .

ج- قرارات غير مبرمجة :

وهي التي تكون فيها المشكلات غير واضحة التحديد أي أن معلوماتها غير معلومة.

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 فيكون فيه التأكد نتيجة كل إستراتيجية من الاستراتيجيات

الفصل الثاني — الاتصال المؤسسي ودوره في صناعة القرارات

ب- اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد :

يعرف بأنه الفعل الذي لا يعرف أحداثه ولا يمكن توقع نتائجه ويجب على متخذ القرار أن يتعلم كيفية استخدام نظرية القرار وتقنياتها.

ج- صنع القرار في حالة المخاطرة :

إن الصيغة المميزة لهذا النوع هي أن المقرر يواجه واحد أو أكثر من المنافسين الأذكياء في السوق. (حجاج ، 2015 ، ص 25) .

المطلب الثالث : أهمية اتخاذ القرارات الإدارية :

ترجع أهمية اتخاذ القرارات غالى جملة من الوظائف الأساسية والتي يمكن توضيحها كما يلي :

1- التخطيط

يعتبر التخطيط من الأعمال الرئيسية حيث يتم طبقا للقواعد المرسومة في المؤسسة خاصة وان الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والإجراءات وأخيرا أسلوب التنفيذ المطلوب من الخطط الموضوعية وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط. وبالتالي إصدار قرارهم بشكل متماثل مع هذه الأفضلية. (حجاج 2015 ، ص 29)

2- التنظيم

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

3- التنسيق

تعتمد اتخاذ القرارات الإدارية إلى التنسيق بين التخطيط الذي يعمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم أو الهيكل التنظيمي ، والتنسيق بين العلاقات الإنسانية والتوجيهات التي تصدرها الإدارة وأخيرا التنسيق بين إجراءات الرقابة ونظمها.

4- التوجيه

يفرض التوجيه الاهتمام بالعاملين نتيجة الانعكاسات النفسية التي تتركها قرارات المديرين على الأفراد لا سيما تلك القرارات التي لها اثر مباشر على الفرد .

5- الرقابة

تقوم الجهة الرقابية في المؤسسة باتخاذ العديد من القرارات في حال وجود انحرافات معينة عن السياسات والتعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم أو وجود مخالفات للقوانين أو وجود اختلال للأداء أو تطبيق الخطة الموضوعة للمؤسسة. (حجاج ، 2015 ، ص 30) .

المبحث الثاني: الاتصال والقرارات الإدارية

المطلب الأول: دور الاتصال في اتخاذ القرار

إن أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف هي تلك البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الإعلام المختلفة ، وبالرغم من صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة والكاملة ، فإن البحث الدائم عن هذه البيانات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري ومهم لنجاح كافة العمليات الإدارية في المؤسسة ، وتختلف البيانات والمعلومات باختلاف نوع القرار ، ومن اجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة قرارات وتعليمات إلى الوحدات التابعة لها لموافقتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي مراجعتها لاتخاذ القرار وتنفيذه. وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح ، إذ إن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروؤوسيه ، يجعله يعيش في عزلة عنهم . فالاتصال الجيد يتيح للقائد اتخاذ قرارات فعالة على قدر كاف من المعلومات الصحيحة والمتمثلة في :

1- تزيد القائد بالبيانات الصحيحة : هذه العملية ضرورية في حال إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة ، حتى انه ظهر شكل من إشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات ، أي أن كل سلوك للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات بعيدا عن التحيز ، فالقائد في إدارته وعند اتخاذ القرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

2- جعل القائد عارفا بمعرفة ما يجري داخل منظمته : القادة الذين يتكاسلون في معرفة ما يجري داخل مؤسستهم يعتبر من أسوأ القادة ، فالمعلومات التي تصلهم قد تكون ناقصة أو مشوهة أو متغيرة ، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات الغير المنطقية .

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة ، تمكنه من معرفة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة . (حجاج ، 2015 ن ص 31) .

الفصل الثاني — الاتصال المؤسسي ودوره في صناعة القرارات

3- تمكن القائد الإداري من التأثير في مسؤوليته : إذا كان هناك نظام اتصال فعال بين المدير ومروؤوسيه ، تمكن القائد في التأثير على مروؤوسيه والقيام بوظيفة الإشراف والتوجيه على أكمل وجه . فكل قائد له أوامره وتوجيهاته نحو مروؤوسيه وذلك بموجب ما لديه من معلومات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته .

لقد أصبحت كفاءة الإدارة معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية والمواصفات الكمية والكيفية المناسبة . كما تساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مروؤوسيههم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل . (شرقي ، فاسي ، 2015 ، ص 51) .

المطلب الثاني : تأثير الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرار

إن الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته ، فان سلامة القرارات الإدارية تعتمد بفاعلية كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصال التي يجريها المدير في الحصول على المعلومات .

كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة ، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مروؤوسيه على أن يقدم ما عندهم من معلومات ، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم . وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته في الوقوف على رد فعل رسالته من اجل مستقبلها ، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء إذ اقتضى الموقف ذلك .

كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته ، فتوقيت الاتصال مثلاً له أهمية كبيرة ، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم هذه الفرصة ، ويراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات . (شرقي ، فاسي ، 2015 ، ص 54) .

المطلب الثالث : معوقات الاتصال وأثرها على اتخاذ القرارات

هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال واتخاذ القرار وقد قسمها البعض إلى نوعين:

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

الفصل الثاني — الاتصال المؤسسي ودوره في صناعة القرارات

النوع الثاني : فيرتبط بعوائق تنظيمية ، نفسية وأخرى بيئية

1- معوقات تتعلق بوسائل وقدرات الاتصال

- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات .
- استخدام وسائل اتصال غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه.

2- معوقات تنظيمية :

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا لنقص كفاءة الاتصال.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية .
- عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية لعدم وضوحها .
- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين.

3- معوقات نفسية واجتماعية :

- كبر عدد المؤسسات في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم ، وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم. (شرقي ، فاسي ، 2015 ، ص 55) .
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة ، وتأويل القرارات حسب الشخص المقصود.

الفصل الثاني — الاتصال المؤسسي ودوره في صناعة القرارات

-تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء .

-تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الاتصالي على الوجه المطلوب.

4- معوقات بيئية

-الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل .

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

-مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة. (شرقي ، فاسي ، 2015 ، ص 56 ، 57) .

خلاصة الفصل :

يمكن القول أن مداخلات أي قرار هي المعلومات المتاحة عن المشكلة من حيث أسبابها وطبيعتها وحدودها والمعلومات المتاحة عن الحلول الممكنة ، والنتائج المتوقعة لكل بديل ، ويتم إيصال المعلومات إلى الأشخاص المرخص لهم بالاطلاع عليها لمساعدتهم على اتخاذ قرارات سليمة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المختلفة . حيث يتم توصيل المعلومات إلى المديرين داخل المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات ، وتوصيلها خارج المؤسسة للتعامل والاتصال بالبيئة المحيطة.

كما يمكن القول بان القرار هو لب العمل الإداري تستند المؤسسة بقاءها منه وترتكز عليه ، لذلك تعتبر عملية اتخاذ القرار أهم نشاط إداري ، يتم من خلاله تحديد حلولاً للمشكلات.

الجانِب التّطبيقي

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول : محور البيانات الشخصية

المبحث الثاني : محور الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة

المبحث الثالث : محور القرارات الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة

المبحث الرابع : محور تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة

النتائج العامة للدراسة

تمهيد :

سنتطرق في الجانب التطبيقي من الدراسة الميدانية إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي ضمت أربع محاور يتمثل المحور الأول في البيانات الشخصية ، والمحور الثاني في الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة ، والقرارات الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة كان في المحور الثالث ، وقد عرضنا في المحور الرابع تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

محور البيانات الشخصية :

الجدول (1) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	56.66 %
أنثى	13	43.33 %
المجموع	30	100 %

يتضح لنا من خلال هذا الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن 17 ذكر بنسبة مئوية بلغت 56.66 % ، أما الإناث فقد بلغ عددهن 13 % بنسبة قدرت ب 43.33 % كما هو موضح في الجدول رقم (1) .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن عدد العمال الذكور في المؤسسة أكثر من عدد الإناث وهذا ما يشهد تباين ملحوظا ، نظرا لما تتطلبه المؤسسة من مهارات وخبرات الذكور .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 2 : يمثل توزيع أفراد العينة على حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
40 %	12	35 – 25
23.33 %	7	46 – 36
36.67 %	11	47 فما فوق
100 %	30	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً نلاحظ أن الأفراد الذين أعمارهم تتراوح ما بين 25 – 35 سنة بلغ عددهم 12 بنسبة تقدر بـ 40 % في حين نجد أن الأفراد البالغ عمرهم ما بين 36 – 46 سنة قد بلغ عددهم 7 أفراد أي بنسبة تقدر بـ 23.33 % كما نجد كذلك أن الأفراد البالغ عمرهم من 47 فما فوق قد بلغ عددهم 11 فرداً أي بنسبة تقدر بـ 36.67 % .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن الأعمار التي تتراوح ما بين 25 – 35 هي الأعمار الأكثر وجوداً في المؤسسة أي أن الأفراد الذين ما بين هذا العمر هم الأفراد الموجودين بكثرة داخل المؤسسة .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 3 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16.66%	5	متوسط
33.34%	10	ثانوي
50%	15	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ المستوى التعليمي المتوسط قد بلغ عدد أفراد 5 أفراد أي بنسبة تقدر ب 16.66 % أما المستوى التعليمي الثانوي قد بلغ أفراد 10 أفراد أي بنسبة تقدر ب 33.34 % في حين نجد أن المستوى في حين نجد أن المستوى الجامعي قد بلغ عدد أفراد 15 فردا أي بنسبة 50 % .

ومن خلال التحليل السابق نستنتج أن المستوى التعليمي الأكثر وجودا في هذه المؤسسة هو المستوى الجامعي ، لذا نستطيع أن نقول أن هذه المؤسسة تحمل عمال ذات مستوى تعليمي عالي .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 4 : يوضح توزيع أفراد العينة على حسب متغير الاقدمية في المؤسسة

الاقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	2	6.67 %
من 6 إلى 10 سنوات	13	43.33 %
من 11 إلى 15 سنة	8	26.67 %
16 سنة فما فوق	7	23.33 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا أن 2 فردين اقل من 5 سنوات لهم الاقدمية في المؤسسة أي بنسبة تقدر ب 6.67 % في حين نجد أن الاقدمية في المؤسسة بالنسبة للأفراد من 6 إلى 10 سنوات قد بلغ عددهم 13 فردا أي بنسبة تقدر ب 43.33 % كما نجد الاقدمية في المؤسسة بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 11 إلى 15 سنة 8 افراد بنسبة تقدر ب 26.67 % أما الأعمار من 16 فما فوق نجد 7 أفراد بنسبة تقدر ب 23.33 %.

ومن خلال التحليل السابق نستنتج أن اقدمية الفرد بهذه المؤسسة كانوا ما بين العمر 5 إلى 10 سنوات أي نستطيع القول أن هؤلاء الأفراد قد اكتسبوا مهارات وخبرات سابقة نظرا لاقدميتهم بالمؤسسة .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

محور الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة

الجدول 5 يمثل الإجابة على السؤال : ما رأيك بعملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها ؟

إجابة أفراد العينة	التكرار	النسبة
جيدة	13	%43.33
متوسطة	12	% 40
رديئة	5	%16.67
المجموع	30	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة عن السؤال قد كانت على النحو التالي بصفة جيدة 13 فردا ، بنسبة تقدر %43.33 ، في حين نجد أن أفراد العينة الذين أجابوا بصفة متوسطة 12 فردا ، أي بنسبة تقدر ب%40 ، أما الأفراد الذين أجابوا بصفة رديئة 5 أفراد أي بنسبة تقدر ب %16.67 .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : ما رأيك بعملية الاتصال بالمؤسسة التي تعمل بها ؟ ، فكانت الإجابة على أن عملية الاتصال بهذه المؤسسة جيدة بنسبة % 43.33 وهذا راجع إلى أن الاتصال جيد وفعال داخل هذه المؤسسة . وهذا يدل على أن القرارات داخل المؤسسة مبنية على التشاور وتبادل الأفكار والآراء.

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 6 : يمثل الإجابة على السؤال : هل تشارك في عملية الاتصال بمؤسستكم ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
غالبا	8	26.67%
أحيانا	15	50%
نادرا	7	23.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا أن إجابات أفراد العينة عن السؤال قد كانت كالتالي حيث نجد أن 8 أفراد قد أجابوا ب غالبا أي بنسبة تقدر ب 26.67 % في حين نجد أن الأفراد الذين أجابوا ب أحيانا 15 فردا أي بنسبة تقدر ب 50% كما نجد الأفراد الذين اجتابوا بالإجابة نادرا 7 أشخاص أي بنسبة تقدر ب 23.33 %.

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : هل تشارك في عملية الاتصال بمؤسستكم ؟ ، فكانت الإجابة بصفة أحيانا هي الأكثر تداولاً في إجابات الأفراد ، بنسبة 50 % ، أي أن المشاركة بعملية الاتصال لا تحظى أهمية كبيرة داخل هذه المؤسسة ، ولا بأهمية دنيا داخل المؤسسة . أي أن الأفراد ليس لديهم ذلك التشاور والتحاور الفعلي داخل المؤسسة .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 7 : يمثل الإجابة على السؤال : ما هي الوسائل الأكثر استعمالا بمؤسستكم ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
التقارير	4	13.33%
الهاتف	8	26.67%
الاجتماعات	8	26.67%
رسائل الكترونية	10	33.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة عن السؤال ، قد كانت كالتالي حيث نجد أن 4 أفراد قد أجابوا بأن الوسيلة الأكثر استعمالا بمؤسستهم هي التقارير بنسبة تقدر ب 13.33 % في حين نجد 8 أفراد قد أجابوا على أن وسيلة الهاتف هي الأكثر استعمالا بنسبة تقدر ب 26.67 % كما نجد أن 8 أفراد قد أجابوا بأن الاجتماعات هي الوسيلة الأكثر استعمالا بمؤسستهم ، كما نجد أن 10 أفراد قد أجابوا على أن الرسائل الالكترونية هي الأكثر استعمالا داخل مؤسستهم بنسبة تقدر ب 33.33 % .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : ماهي الوسائل الأكثر استعمالا بمؤسستكم ؟، فقد كانت إجابات الأفراد على أن الرسائل الالكترونية هي الأكثر استعمالا في مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تحضي بنوع ما من التطور التكنولوجي ، وهذا ما يسهل عليهم عملية التواصل بالمؤسسة .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 8 : يمثل الإجابة على السؤال : هل يتصل بك رئيس المؤسسة ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	53.33%
لا	16	46.67%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة عن السؤال : هل يتصل بك رئيس المؤسسة ؟، قد كانت كالتالي حيث نجد أن 14 فردا أجابوا ب نعم ، بنسبة تقدر ب 53.33 %، في حين نجد 16 فردا قد أجابوا ب لا بنسبة تقدر ب 46.67 % .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : هل يتصل بك رئيس المؤسسة ؟

قد وجدت أن اغلب الإجابات ب لا ، أي ان الرئيس لا يتواصل مع مرؤوسيه في مناقشة القرارات وان المرؤوسين ينفذون الأوامر لا غير .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 9 : يمثل الإجابة على السؤال : هل هناك تواصل بينك وبين زملائك ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة عن السؤال : هل هناك تواصل بينك وبين زملائك ؟ فقد كانت إجابة 18 فردا ب نعم بنسبة تقدر ب 60% في حين نجد أن 12 فردا أجابوا ب لا بنسبة تقدر ب 40%.

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : هل هناك تواصل بينك وبين زملائك ؟ قد كانت اغلبية الإجابات ب نعم وهذا راجع إلى أن العمال الزملاء بالمؤسسة لديهم نوع من الاتصال واتخاذ القرارات وتبادل الآراء حيث يدل هذا على أن روح التعامل بين العمال متواجدة داخل المؤسسة .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 10 : يمثل الإجابة على السؤال : هل يتمتع العمال داخل المؤسسة بمختلف مهارات الاتصال؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
بنسبة كبيرة	8	26.7%
بنسبة متوسطة	13	43.33%
بنسبة قليلة	9	30%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال : هل يتمتع العمال داخل المؤسسة بمختلف مهارات الاتصال؟ فقد أجاب 8 أفراد بنسبة كبيرة ونسبة تقدر بـ 26.7% ، في حين كانت إجابة 13 فردا بنسبة متوسطة ونسبة مئوية قدرها 43.33% وقد كانت إجابة 9 أفراد بنسبة مئوية قدرها 30% .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : يتمتع العمال داخل المؤسسة بمختلف مهارات الاتصال؟ قد كانت بنسبة قليلة وهذا دال على أن الأفراد بالمؤسسة غير متمكنين ولا يتمتعون بخبرات ومهارات فعالة في عملية الاتصال .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 11 : يمثل الإجابة على السؤال : هل الوسائل داخل المؤسسة كافية لنقل المعلومات وتبادلها ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.67%
لا	13	43.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال : هل الوسائل داخل المؤسسة كافية لنقل المعلومات وتبادلها ؟ فكانت إجابة 17 فردا بنعم بنسبة تقدر ب 56.67 % في حين نجد إجابة 13 فردا ب لا بنسبة تقدر ب 43.33 % .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : هل الوسائل داخل المؤسسة كافية لنقل المعلومات وتبادلها ؟ ، قد كانت أغلبيتها ب نعم ، وهذا دال على ان هذه المؤسسة تتمتع بوسائل تكنولوجية حديثة تساعد العمال في نقل المعلومات وتبادلها .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

محور القرارات الإدارية داخل مؤسسة داخل مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة

الجدول رقم 12 : يمثل الإجابة على السؤال : هل طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة مفهومة وواضحة؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	19	63.33%
أحيانا	11	36.67%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال : طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة مفهومة وواضحة؟ ، فكانت إجابة 9 أفراد بصفة دائما ونسبة تقدر ب 63.33% ، في حين نجد 11 فردا كانت إجاباتهم بصفة أحيانا ونسبة تقدر ب 36.67% .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : هل طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة مفهومة وواضحة؟ ، كانت بصفة دائمة وهذا دال على أن المعلومات والقرارات التي تتعلق بالمؤسسة تصل للعمال بطريقة سهلة وواضحة ومفهومة .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 13: يمثل الإجابة على السؤال : هل هناك رضا عن القرارات المتخذة في المؤسسة ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال : هل هناك رضا عن القرارات المتخذة في المؤسسة ؟، فكانت إجابة 18 فردا ب نعم وبنسبة قدرها 60% ، في حين نجد إجابة 12 فردا بالإجابة لا وبنسبة قدرها 40 %

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : هل هناك رضا عن القرارات المتخذة في المؤسسة ؟، فكانت أغلبية الإجابة ب نعم وهذا دال على أن المؤسسة لديها كفاءات في حين تقدم لعمالها ما يرضيهم وبذلك تحقق الرضا الوظيفي .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 14 : يمثل الإجابة على السؤال : هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال
تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	46.67%
لا	16	53.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا
نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال : هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع
العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة ؟ فكانت إجابة 14 فردا بل بنعم بنسبة
تقدر ب 46.67 % وكانت إجابة 16 فردا ب لا بنسبة تقدر ب 53.33 % .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد عن السؤال : هل تعقد المؤسسة
اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة ؟ ، فكانت اغلب
الايجابات ب لا وهذا يدل على أن المؤسسة ليس فيه مشاور واتخاذ القرارات داخل المؤسسة
، وهذا راجع إلى أن كل القرارات تأتي من المدير لينفذها الموظفين.

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 15 : هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.66%
لا	13	43.34%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال : هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة ؟، فكانت إجابة 17 فردا ب نعم بنسبة تقدر ب 56.66 % وكانت إجابة 13 فردا ب لا بنسبة تقدر ب 43.34 % .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد على السؤال : هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة ؟، فكانت اغلب الإجابات ب نعم وهذا يدل على أن المؤسسة ينقصها الاتصال الفعلي بين الموظفين وهذا راجع لوجود علاقات غير متفاهمة بينها .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 16 : إذا كانت نعم فما هي هذه الصعوبات؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تنظيمية	7	%43.75
مادية	5	%31.25
نفسية	4	% 25
أخرى	0	% 0
المجموع	30	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال : إذا كانت نعم فما هي هذه الصعوبات؟ فكانت إجابة 7 أفراد على صعوبات تنظيمية بنسبة تقدر %43.75 وإجابة 5 أفراد بصعوبات مادية بنسبة تقدر ب % 31.25 وإجابة 4 أفراد بصعوبات نفسية بنسبة تقدر ب % 25 في حين لم يجب أي فرد بصعوبات أخرى .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد على السؤال: إذا كانت نعم فما هي هذه الصعوبات؟ ، فكانت صعوبات تنظيمية وهذا دال على أن المؤسسة ينقصها التخطيط الاستراتيجي والهيكلي التنظيمي .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 17 : هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بخصوص المؤسسة ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	43.33%
لا	17	56.37%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال : هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بخصوص المؤسسة ؟، فكانت إجابة 13 فردا بلا بنسبة تقدر ب 43.33% وكانت إجابة 17 فردا ب نعم بنسبة تقدر ب 56.67% .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن إجابات الأفراد على السؤال: هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بخصوص المؤسسة ؟ كانت اغلب الإجابات ب لا وهذا يدل على نقص التحاور والتشاور بين الموظفين وبالتالي نقص في العملية الاتصالية .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 18 : ماهي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة حسب رأيك ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوسائل الشفوية	7	23.33%
الوسائل المكتوبة	11	36.67%
الوسائل الالكترونية	12	40%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابة 7 أفراد بالوسائل الشفوية بنسبة تقدر 23.33% وإجابة 11 فردا بالوسائل المكتوبة بنسبة تقدر ب 36.67% وكانت إجابة 12 فردا بالوسائل الالكترونية بنسبة تقدر ب 40%.

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن الوسائل التي يراها العمال مناسبة من اجل الإعلام بنشاطات المؤسسة الوسائل الالكترونية وهذا يدل على أن المؤسسة تشهد تطورا تكنولوجيا .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

محور تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة

الجدول رقم 19 : في رأيك أين تكمن أهمية الاتصال في اتخاذ القرارات؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
في تحريرها	13	49.33%
في تنفيذها	17	56.67%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابة 13 فردا بالمتغير في تحريرها بنسبة تقدر ب 49.33% وإجابة 17 فردا في تنفيذها بنسبة تقدر ب 56.67% .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن أهمية القرارات في رأي الأفراد تكمن في تنفيذها وهذا دال على أن المؤسسة تحرص على تطبيق وتنفيذ القرارات داخلها .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 20 : هل تعتقد أن الاتصال داخل المؤسسة يؤثر في اتخاذ القرارات ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%76.67
لا	7	%23.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابة 23 فردا ب نعم بنسبة تقدر 76.67 % وإجابة 7 أفراد بالإجابة لا بنسبة تقدر ب 23.33%.

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن عملية الاتصال داخل هذه المؤسسة تؤثر في اتخاذ القرارات

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 21 : كيف تتم علاقة الاتصال في مؤسساتكم وارتباطه بالقرارات بمدى تحقيق أهدافه الرئيسية ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اتصال مشجع على تحقيق الأهداف	14	46.67%
اتصال يعيق تحقيق أهداف المؤسسة	5	16.67 %
اتصال لا علاقة له بتحقيق أهداف المؤسسة	11	36.67 %
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا نلاحظ أن إجابة 14 فردا ب أن الاتصال بالمؤسسة مشجع على تحقيق الأهداف بنسبة تقدر ب 46.67 % وان 5 أفراد يرون أن الاتصال يعيق تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة تقدر ب 16.67%، وأجاب 11 فردا على أن الاتصال لا علاقة له بتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة تقدر ب 36.67 %.

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن الاتصال بالمؤسسة مشجع على تحقيق أهدافها وهذا دال على أن المؤسسة تحفز وتشجع عملها في أداء عملية الاتصال .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 22 : هل لمعوقات الاتصال تأثير ودخل على اتخاذ القرارات الإدارية ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%76.67
لا	7	%23.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا أن إجابة 23 فردا ب نعم بنسبة تقدر ب 76.67 % و أجاب 7 أفراد ب لا بنسبة تقدر ب 23.33 % .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن معوقات الاتصال داخل المؤسسة لها تأثير كبير على اتخاذ القرارات الفردية .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 23 : فيما تتمثل هذه المعوقات ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
خلق تكتلات داخل المؤسسة	5	16.67 %
الاستغلال الخاطئ للمناصب	7	23.33 %
في إعاقة عملية الاتصال	8	26.67 %
ظهور الإشاعات	10	39.33 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا أن إجابة 5 أفراد على انه تتمثل المعوقات في خلق تكتلات داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب 16.67 % ، أن 7 أفراد أجابوا بانه تتمثل في معوقات الاستغلال الخاطئ للمناصب بنسبة تقدر ب 23.33 %، وأجاب 8 أفراد بأنها تتمثل في إعاقة عملية الاتصال بنسبة تقدر ب 26.67 % ، كما أجاب 10 أفراد ب أنها تتمثل في ظهور الإشاعات بنسبة تقدر ب 39.33 % .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج انه تتمثل المعوقات في هذه المؤسسة في ظهور الإشاعات وهذا يدل على نقص الاتصال الجدي بالمؤسسة .

الجانب التطبيقي — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 24 : ماذا تقترح لتحسين الاتصال بمؤسستكم من اجل الحصول على قرارات إدارية تخدم أهداف المؤسسة ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
إصلاحات هيكلية وتنظيمية	7	67.26 %
تحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين	5	16.67 %
اعتماد آليات حديثة للاتصال	4	13.33 %
تحسين نوعية الخدمات	9	30 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم 30 فردا أن إجابة 7 أفراد تقترح إصلاحات هيكلية وتنظيمية بنسبة 67.26 % ، وأجاب 5 أفراد على تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين بنسبة 16.67 % ، وأجاب 4 أفراد على اعتماد آليات حديثة للاتصال بنسبة 13.33 % وأجاب 9 أفراد في تحسين نوعية الخدمات بنسبة 30 % .

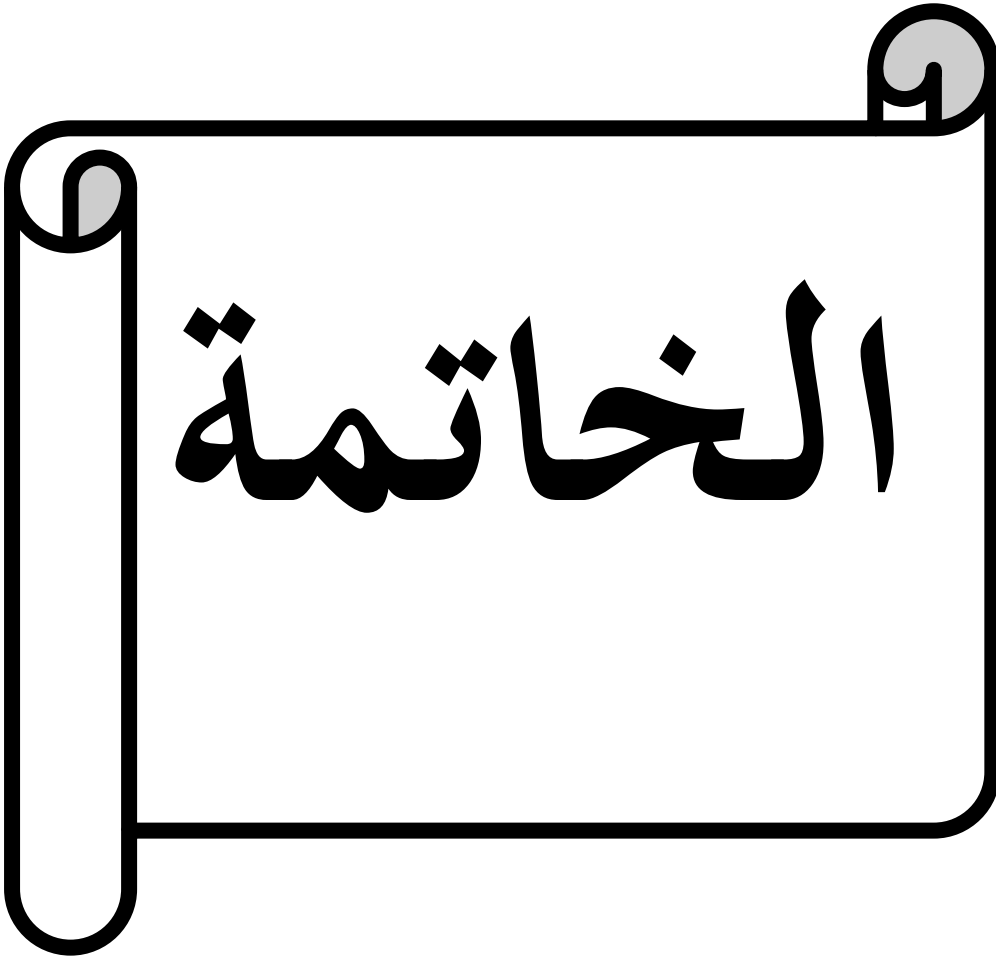
ومن خلال هذا التحليل نستنتج انه اغلب الإجابات كانت على تحسين نوعية الخدمات من اجل تحسين الاتصال بالمؤسسة وذلك للحصول على قرارات إدارية تخدم أهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة

النتائج العامة :

بعد تحليلنا للبيانات المتحصل عليها توصلنا للنتائج التالية :

- أن عملية الاتصال بمؤسسة بريد الجزائر عملية جيدة .
- أن الأفراد يشاركون في عملية الاتصال من حين لآخر .
- أن الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة هي الوسائل الالكترونية .
- أن رئيس المؤسسة لا يتواصل كثيرا مع رؤوسيه خاصة في اتخاذ القرارات .
- أن الموظفين يتعاملون ويتواصلون فيما بينهم.
- أن العمال داخل المؤسسة لا يتمتعون بكافة مهارات الاتصال
- أن الوسائل داخل المؤسسة كافية لنقل المعلومات وتبادلها .
- أن طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة مفهومة وواضحة .
- أن هناك رضا وظيفي عن القرارات المتخذة في المؤسسة.
- أن المؤسسة ليس فيها تشاور وتداول بين الموظفين وهذا راجع لنقص الاجتماعات الدورية بالمؤسسة .
- وجود صعوبات تعيق الاتصال بين الموظفين والإدارة .
- أن اغلب القرارات المتخذة بشأن المؤسسة تأتي من عند الرئيس .
- أن أهمية القرارات المتخذة بشأن المؤسسة تكمن في تنفيذها .

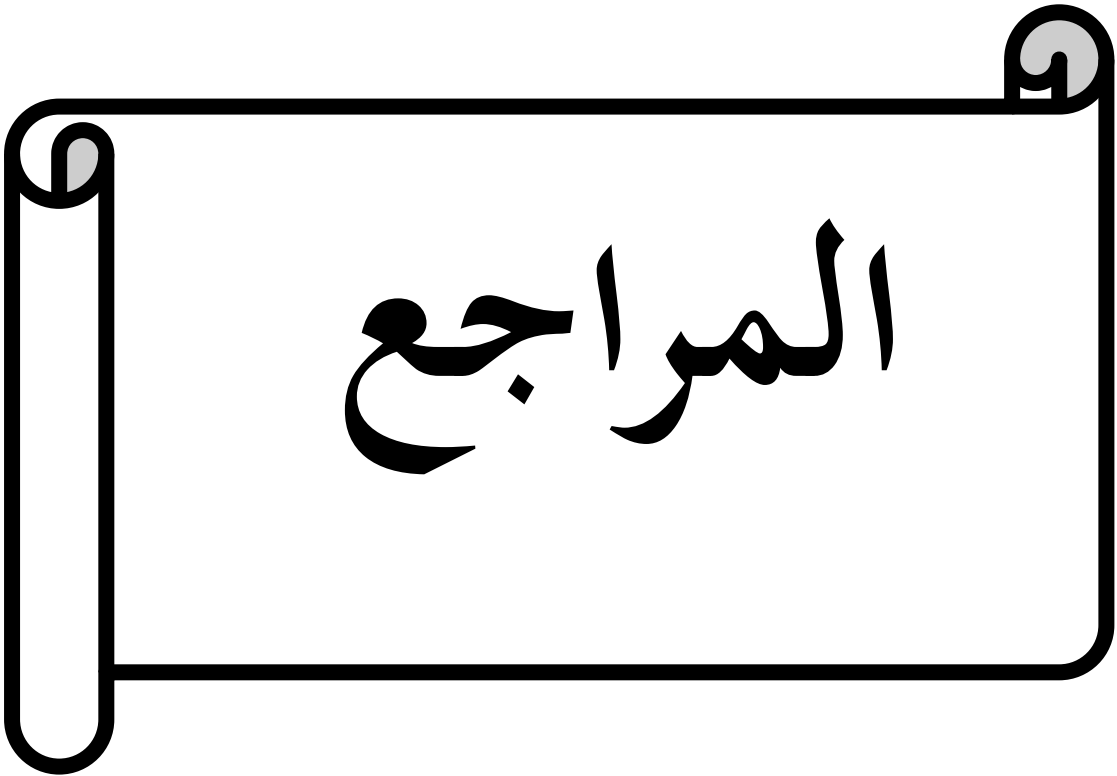


الاتصال هو قلب المؤسسة ونبضها المستمر فيه تضمن المؤسسة بقاءها وتسهيل عليها عملية سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة ، وتسير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات وذلك من خلال تحرك الاتصال في جميع الاتجاهات (نازل ، صاعد ، أفقي) ، والذي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات فهو يعتبر المادة الأولية التي يبنى عليها مختلف القرارات ، وعلى هذا الأساس تم التعرض لكل ما يرتبط بالاتصالات والقرارات الإدارية ومدى تأثير الاتصال على اتخاذ القرارات ، وبناءا على ذلك تم الوصول إلى مجموعة من النتائج ، حيث يعتبر الاتصال بمثابة الشريان الذي يجهز المعلومات للمؤسسة عبر القنوات المختلفة ، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق أهدافها وتطورها ، فلا يمكن أن تخلو أي مؤسسة على عملية الاتصال. كما يعتمد الاتصال داخل المؤسسة على علاقات بين أفرادها ، فلا يشهد تطور ونجاح مؤسسة بدون وجود علاقات وطيدة ومتينة بين أفرادها وذلك لضمان استمراريته وتطورها . حيث يقاس نجاح المؤسسة أو فشلها بقيمة اتصالاتها وهذا ما يجعل الضرورة القصوى لتوفرها لان الاتصال بها تبنى عليه القرارات المختلفة التي تتعلق بجميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة ونشاطاتها المختلفة .

كما نجد أن تمتع العمال بمهارات الاتصال ضرورة حتمية في المؤسسة لأنه كلما كان مستوى الاتصال والكفاءة عليين كلما زاد من سهولة الاتصال والتعامل مع القرارات ، والوصول لقرارات سليمة .

فموضوع الاتصال موضوع حساس ونظرا لأهميته يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض التوصيات والاقتراحات لعلها تساهم ولو بشيء قليل في سد الثغرات الموجودة على مستوى وحدة بريد الجزائر لولاية المسيلة وتدارك النقائص على مستوى الاتصال فيها وتحسين فعاليته للوصول الى

قرارات سليمة ومفيدة من تكوين العمال واستخدام وسائل الاتصال ، وتحسينهم بأهميته في المؤسسة ورفع درجة الاحتكاك بين الموظفين والإدارة والفصل كل ما هو أمر شخصي عن المصالح المهنية للتوصل إلى قرارات جيدة.



بن مرسللي ،أحمد.(2006). مناهج البحث العلمي في الإعلام و الاتصال. ط1. ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر.

1- بوحوش ، عمار ، 1995 . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . دط . ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر .

2-بن حبتور ، عبد العزيز صالح.2011. مبادئ الإدارة العامة . دط . دار المسيرة للنشر والطباعة الأردن .

3-ماهر ، احمد .2009. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال . دط الدار الجامعية للنشر .

4-شرقي زيدة ، فاسي عائشة .2015. تأثير الاتصال على صناعة القرارات داخل المؤسسة .مذكرة لنيل شهادة ماستر .الجزائر.

5-الموسوي ، منعم زهير .2009. بحوث العمليات .مدخل علمي لاتخاذ القرارات . ط1. دار وائل للنشر.الأردن .

6-أنجرس ، مورش .2004. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . ط2. دار القصبه للنشر والتوزيع. الجزائر.

7-السيد احمد ، مصطفى .2003. البحث الإعلامي .مفهومه وإجراءاته ومناهجه . ط2. دار الفلاحة للطباعة والنشر .الأردن.

8-دليو ، فضيل.2003. اتصال المؤسسة. دط. دار الفجر للنشر والتوزيع .القاهرة.

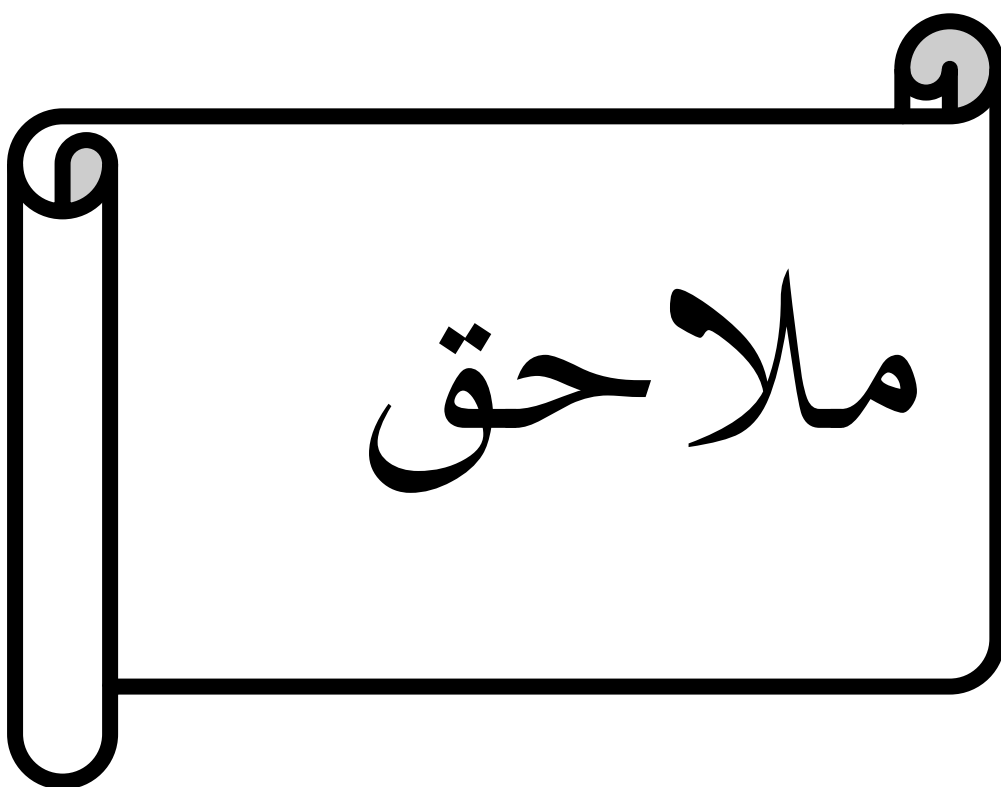
9-وهبي فهد ، إبراهيم .1999. العلاقات العامة وإداراتها . ط1. مؤسسة الورق.عمان .

10-عدون دادى ، ناصر .2004. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية . دط.دار الحمديّة .الجزائر .

11-توفيق ، عبد الرحمان .2003. منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق .دط. مركز الخبرات المهنية للإدارة . مصر .

12-خليل ، موسى.2005.الإدارة المعاصرة : المبادئ والممارسة و الوظائف .دط. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر . لبنان .

13-حجاج ، مريم .2015. تكنولوجيا المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية .مذكرة لنيل شهادة الماستر .الجزائر .



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان تحت عنوان:

دور الاتصال في صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسات الخدمية

*** دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة***

**مذكرة معدة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال **

** تخصص اتصال وعلاقات عامة**

تحت إشراف الاستاذ:

من إعداد :

** بوعزيز بوبكر

*دغفل محمد

*لعشاش بشرى

*بن مبروكة حفيظة

*مرسيس وسام

*محادي زهرة

ملاحظة:

ضع العلامة (x) داخل إطار الإجابة المناسبة .

نرجو منكم المساعدة بالإجابة الموضوعية على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة.

وسنضمن لكم سرية هذا العمل . ** شكرا على تعاونكم

السنة الدراسية 2018-2019

محور البيانات الشخصية

☐

ذكر

الجنس :

☐

أنثى

☐

25 - 35

السن :

☐

36 - 46

☐

47 فما فوق

☐

متوسط

المستوى التعليمي :

☐

ثانوي

☐

جامعي

☐

اقل من 5 سنوات

الاقدمية في المؤسسة :

☐

من 6 إلى 10 سنوات

☐

من 11 إلى 15 سنة

☐

16 سنة فما فوق

محور الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة

س1: مارايك بعملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها ؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ رديئة ☐

س2: هل تشارك في عملية الاتصال بمؤسستكم؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

س3: ماهي الوسائل الأكثر استعمالا بمؤسستكم؟

التقارير ☐ الهاتف ☐ الاجتماعات ☐ الرسائل الالكترونية ☐

س4: هل يتصل بك رئيس المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

س5: هل هناك تواصل بينك وبين زملائك في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

س6: هل يتمتع العمال داخل المؤسسة بمختلف مهارات الاتصال؟

بنسبة كبيرة ☐ بنسبة متوسطة ☐ بنسبة قليلة ☐

س7: هل الوسائل المتوفرة داخل المؤسسة كافية لنقل المعلومات وتبادلها؟

نعم ☐ لا ☐

محور القرارات الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة

س1: هل طبيعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة مفهومة وواضحة؟

☐ دائما ☐ احيانا

س2: هل هناك رضي عن القرارات المتخذة في المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

س3: هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

س4: هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الصعوبات؟

☐ صعوبات تنظيمية ☐ صعوبات نفسية

☐ صعوبات مادية ☐ صعوبات أخرى أذكرها.....

س5: هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بخصوص المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

س6: رتب الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة حسب رأيك؟

☐ الوسائل الشفوية ☐ الوسائل المكتوبة ☐ الوسائل الالكترونية

محور تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة

س1: في رأيك أين تكمن أهمية الاتصال في اتخاذ القرارات ؟

في تحريرها ☐ في تنفيذها ☐

س2: هل تعتقد إن الاتصال داخل المؤسسة يؤثر في اتخاذ القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐

س3: كيف تتم علاقة الاتصال في مؤسساتكم وارتباطه بالقرارات بمدى تحقيق أهدافه الرئيسية ؟

اتصال مشجع على تحقيق الأهداف ☐ اتصال يعيق تحقيق أهداف المؤسسة ☐

اتصال لا علاقة له بتحقيق أهداف المؤسسة ☐

س4: هل لمعوقات الاتصال تأثير ودخل على اتخاذ القرارات الإدارية ؟

نعم ☐ لا ☐

فيما تتمثل هذه المعوقات ؟

خلق تكتلات داخل المؤسسة ☐ الاستغلال الخاطئ للمناصب ☐

في إعاقة عملية الاتصال ☐ ظهور الإشاعات ☐

س5: ماذا تقترح لتحسين الاتصال بمؤسساتكم من أجل الحصول على قرارات إدارية تخدم أهداف المؤسسة؟

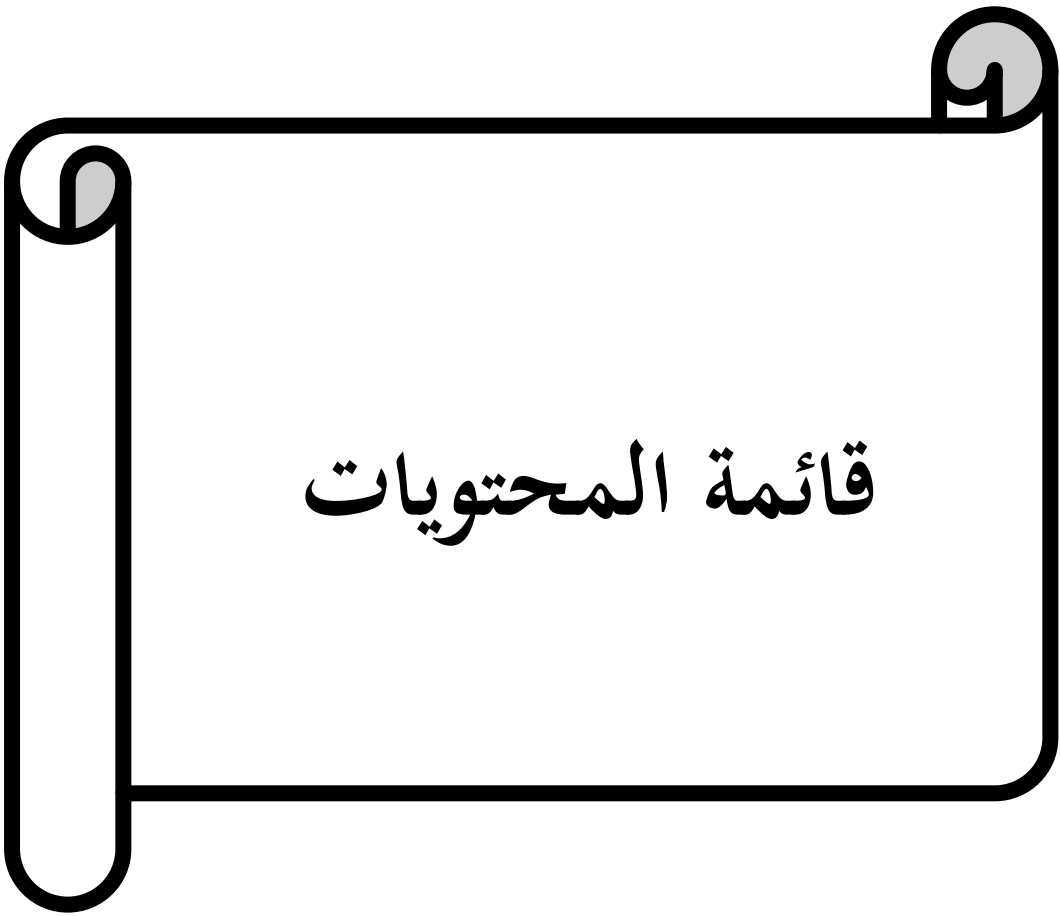
إصلاحات هيكلية وتنظيمية ☐

تحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين ☐

تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين ☐

اعتماد آليات حديثة للاتصال ☐

تحسين نوعية الخدمات ☐



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

إهداء.....	
فهرس الجداول.....	
مقدمة ١، ب	

الجانب المنهجي

الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة

الإشكالية	4
التساؤلات.....	4
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة.....	5
أسباب اختيار الموضوع.....	5
المدخل النظري للدراسة.....	6
منهج الدراسة	8
تحديد المفاهيم	9
مجتمع البحث والعينة المختارة.....	10
أدوات جمع البيانات	11
الإطار الزمني والمكاني للدراسة.....	12

13.....الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الأول : الاتصال المؤسساتي

16.....تمهيد

17.....المبحث الأول ماهية الاتصال المؤسساتي.

17.....المطلب الأول : مفهوم الاتصال المؤسساتي.

17.....المطلب الثاني : أنواع الاتصال المؤسساتي

19.....المطلب الثالث : وسائل الاتصال المؤسساتي ومعوقاته.

23.....المبحث الثاني إستراتيجية الاتصال.

23.....المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال

23.....المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية الاتصال

24.....المطلب الثالث : تنفيذ إستراتيجية الاتصال وتقييمها

20.....خلاصة

الفصل الثاني : الاتصال المؤسساتي ودوره في صناعة القرارات

27.....تمهيد

28.....المبحث الأول : ماهية القرارات الإدارية

28.....المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرارات

29.....	المطلب الثاني : أنواع القرارات الإدارية.....
32.....	المطلب الثالث : أهمية اتخاذ القرارات.....
34.....	المبحث الثاني : الاتصال والقرارات الإدارية
34.....	المطلب الأول : دور الاتصال في اتخاذ القرار.....
35.....	المطلب الثاني : تأثير الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرار.....
36.....	المطلب الثالث : معوقات الاتصال وأثرها على اتخاذ القرارات
38.....	خلاصة

الجانب التطبيقي

40.....	تمهيد.....
41.....	المبحث الأول : محور البيانات الشخصية.....
45.....	المبحث الثاني : محور الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة.....
52.....	المبحث الثالث : محور القرارات الإدارية داخل المؤسسة.....
65.....	النتائج العامة الدراسة.....
68.....	خاتمة.....
.....	الملاحق.....
.....	المراجع والمصادر.....

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة في اتخاذ وصناعة القرارات من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة ، حيث اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي ، وذلك من اجل دراسة حالة المؤسسة ووصف عملية الاتصال بها ، ولقد تم الاعتماد في جمع البيانات على الملاحظة التي من خلالها نلاحظ ردة فعل أفراد العينة ، وأيضاً على استمارة الاستبيان لجمع بيانات المبحوثين ، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى محاور ن وذلك في البيانات الشخصية ، ومحور الاتصال في مؤسسة بريد الجزائر بولاية المسيلة ، وكذا محور القرارات الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة ، وكذا تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة . وذلك محاولة منا لاستكشاف دور وتأثير الاتصال داخل المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

في أن الاتصال داخل المؤسسة يعتمد على الرسائل الالكترونية في نقل المعلومات وتبادلها ، وان عملية الاتصال التي تقوم بالمؤسسة تسير بصفة جيدة ، كما نجد ان الموظفين لا يحضون بمشاركة فعالة وبالغة الأهمية ، كما بينت الدراسة أن ه ليس كامل الموظفين يتمتعون بمهارات وجبارات من اجل نجاح العملية الاتصالية .

الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي ، القرارات الإدارية ، صناعة القرارات .