

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI UNIVERSITY – TEBESSA -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA -

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم : العلوم الانسانية

الميدان : علوم انسانية
التخصص : علوم الاعلام والاتصال

العنوان : دور الإتصال التنظيمي في صنع القرارات

داخل المؤسسة الخدمائية: دراسة ميدانية بوحدة بريد "مينارف" بلدية

تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "
دفعه: 2019

إشراف الأستاذ :

- د.منصر هارون

إعداد الطالبان:

- بريك شيماء

- بوقطف نسرين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.بوزيان عبد الغني	أستاذ محاضر -أ-	رئيساً
د.هارون منصر	أستاذ محاضر -أ-	مشرفاً ومقرراً
أ.بدر الدين مسعودي	استاذ محاضر -أ-	مناقشاً

السنة الجامعية : 2018 - 2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ (ك): الدكتور، هارون منشر

المشرف على مذكرة تخرج ماستر المعنونة بـ:

سفر الاتصال التنظيمي في صناعة العراق في المرحلة الحديثة

تخصص :

من إعداد الطلبة:

- 1 بريك سماء
- 2 نورهان شمرين

أشهد بأن المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية والقانونية التي تؤهلها أن تصبح قابلة للمناقشة، وعليه أمضي هذا الإقرار والإذن بالطبع.

في: 27/01/2019

إمضاء الأستاذ المشرف

دا هارون منشر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) : بو قطف نسرين

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ٨٥٨.٣٥٤.٧٩٨ الصادرة بتاريخ: ٢٠١٦/١٥/١٩

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاتصال

والمكلف بانجاز أعمال بحث : مذكرة ماستر. تخصص: اتصال تنظيمي

تحت عنوان: دور الاتصال التنظيمي في صناعة القرار

في المؤسسة المدونة:

إشراف الأستاذ(ة): د. جنتهر حارون

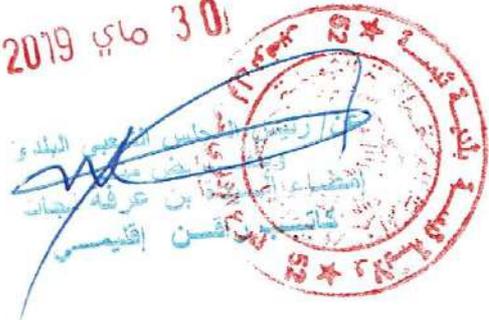
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ٢٠١٩/٥/٣٠

إمضاء المعني بالأمر

.....

30 ماي 2019





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة) : بريك ستيما

الصفة: طالب.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 105346539 الصادرة بتاريخ: 2017/06/07

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاتصال

والمكلف بانجاز أعمال بحث : مذكرة ماستر. تخصص: اتصال تنظيمي

تحت عنوان: دور الاتصال التنظيمي في صناعة القرار

في الكلية مسماة: الخدماتية

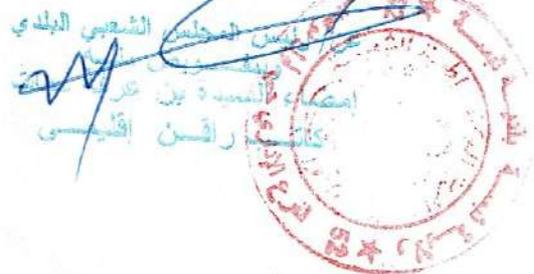
إشراف الأستاذ(ة): هند صهارون

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019/05/30

إمضاء المعني بالأمر: 

30 ماي 2019



شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا للإتمام هذا العمل ، بنعمته تتم الصالحات ليس من عادة الشكر والثناء إلا أنني أدركت ان هذا العمل سوف يكون ناقصا دون إعطاء كل ذي حق حقه .

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ منصر هارون على رجابة صدره وصبره وإرشاده لنا طيلة فترة الدراسة كما اتوجه بالشكر الجزيل إلى كل عائلة الإعلام والاتصال والتي إحتضنتنا فكانت دعما وسندا لنا طيلة فترة تواجدها بالجامعة .

الإهداء

إلى مفاتيح الجنة أمي وأبي

إلى زهرة الأوطان الجزائر

إلى البراعم الإخوة والأخوات الذي ساندني طيلة المشوار الدراسي

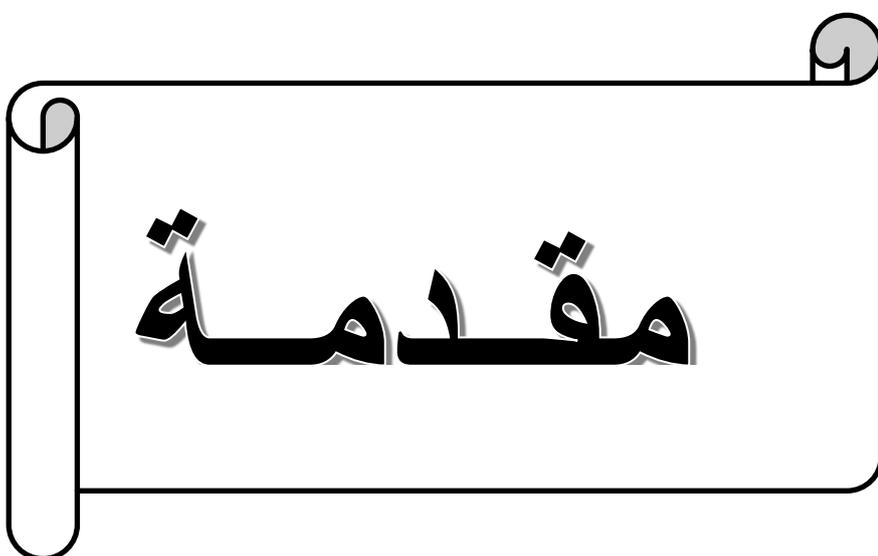
إلى كل الأهل والأصدقاء

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول : الفصل المنهجي
5-3	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها .1
6	أهمية الدراسة .2
6	اهداف الدراسة. .3
7	أسباب إختيار الموضوع. .4
13-7	الدراسات السابقة. .5
17-14	تحديد المفاهيم. .6
18	مجالات الدراسة .7
19	منهج الدراسة .8
21-20	ادوات جمع البيانات .9
22-21	مجتمع البحث والعينة. .10
	الفصل الثاني : الإتصال التنظيمي
26	ماهية الاتصال التنظيمي المبحث الأول
26	تعريف الاتصال التنظيمي المطلب الأول
32-27	اشكال الاتصال التنظيمي المطلب الثاني
33	اهمية الاتصال التنظيمي المطلب الثالث
35-34	أهداف الاتصال التنظيمي المطلب الرابع
36	عناصر ووظائف الاتصال التنظيمي المبحث الثاني
36	عناصر الاتصال التنظيمي المطلب الاول
40-39	وظائف الاتاصل التنظيمي المطلب الثاني
42	العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي المطلب الثالث
45-43	اساليب الاتصال التنظيمي المطلب الرابع

46	فعالية الاتصال التنظيمي ومعيقاته	المبحث الثالث
46	مقومات الاتصال التنظيمي	المطلب الاول
47	متطلبات الاتصال التنظيمي	المطلب الثاني
49-48	معوقات الاتصال التنظيمي	المطلب الثالث
50	تحسين فعالية الاتصال التنظيمي	المطلب الرابع
الفصل الثالث : صناعة واتخاذ القرار في المؤسسة الخدمائية		
54	المؤسسة الخدمائية والقرارات	المبحث الأول
55-54	تعريف المؤسسة الخدمائية وخصائصها	المطلب الأول
57-56	مراحل تطور المؤسسة الخدمائية	المطلب الثاني
59-58	الهيكل التنظيمية في المؤسسة الخدمائية	المطلب الثالث
60	انواع وعناصر القرارات في المؤسسة الخدمائية	المطلب الرابع
63-60	اهمية القرارات في المؤسسة الخدمائية	المطلب الخامس
64	الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسة الخدمائية	المبحث الثاني
67-64	وظائف المؤسسة الخدمائية	المطلب الاول
71-67	العمليات الادارية في المؤسسة الخدمائية	المطلب الثاني
74-72	عوائق المؤسسة الخدمائية	المطلب الثالث
76-75	آفاق المؤسسة الخدمائية	المطلب الرابع
77	اتخاذ القرارات وعلاقتها بالاتصال التنظيمي	المبحث الثالث
77	تعريف اتخاذ القرارات واهميتها	المطلب الأول
78	عناصر اتخاذ القرارات	المطلب الثاني
81-79	انماط اتخاذ القرارات ومراحلها	المطلب الثالث
83-82	اساليب ومعوقات اتخاذ القرارات	المطلب الرابع
90-83	علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات	المطلب الخامس

91	خلاصة الفصل	
	الفصل الرابع : المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة	
93	البيانات السوسيوديمغرافية	أولا
97	البيانات الموضوعية	ثانيا
98-97	- المحور الاول	
-99	- المحور الثاني	
101		
-102	- المحور الثالث	
106		
-107	- المحور الرابع	
120		
-120	- النتائج العامة	
123		
124	- النتائج الجزئية	
127	- التوصيات والاقتراحات	
خاتمة		
قائمة المصادر والمراجع		



المؤسسة تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات واشباع حاجاتهم ، وهم بذلك يتبادلون المعلومات ولا يمكن تصور اي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للإتصال .

ويمكن القول أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل فلولا الإتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة إقتصادية واجتماعية فهو الوسيلة أو احد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الخدمتية كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة ، حيث يتم تحقيق التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وانسانية إيجابية بين العمال، فتقل المعلومة من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف ، ومن هنا ينبغي للعامل ان ينظر الى الإتصال على أنه حق اساسي سواءاً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستعمال وسائل الإتصال المباشرة وهذا ينعكس ايجابا على المؤسسة .

وعملية الإتصال في المؤسسة الخدمتية ليست بالعملية السهلة ، وكذلك لعدة أسباب وعوامل تدخل فيها كالفهم ، الوسائل، والوقت ، المكان ، الوضع ...إلخ .

ولا يمكن ان تعرف هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الإتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال في المؤسسة الخدمتية ومعرفة دور الإتصال التنظيمي في صناعة القرارات داخلها والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون توفر أو تحقيق إتصال فعال بين الإدارة والعمال .

والإتصال التنظيمي يعمل على تسيير وتنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي وكيفية تأثير المشرفين على العمال وكذلك الإتصال بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة بالمؤسسة كما يعمل على تحسين صورتها وجلب العملاء ، والعمل على بقائها في السوق

، وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة في تحقيق الرفاهية وتوفير إحتياجات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما لمواجهة تحديات العصر والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير مهام المؤسسة كما يساعد الإتصال الجيد والفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها وعلاجها وذلك من خلال صناعة قرارات فعالية بإشراك العمال للوصول إلى قرارات سليمة وناجحة وتطبيقها تطبيق أمثل للحصول على النتائج المرجوة ، فالدراسة الميدانية التي قمنا بها في وحدة بريد "مينارف" ببلدية تبسة والتي تسعى من خلالها إلى إظهار دور الإتصال التنظيمي في صناعة القرارات داخل المؤسسة الخدماتية قد قسمت إلى قسمين :

1. قسم نظري يتضمن ثلاث فصول :

يتناول الفصل الأول : موضوع الدراسة ، الإشكالية ، أهمية الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : وقد خصص لما يلي:

أولا : ماهية الإتصال التنظيمي

ثانيا : عناصر ووظائف الإتصال التنظيمي

ثالثا: فعالية الإتصال التنظيمي ومعيقاته

الفصل الثالث: تناول المؤسسة الخدماتية وقرارات ، الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسة الخدماتية وكذا عملية صنع القرارات ، إتخاذ القرارات وعلاقتها بالاتصال التنظيمي .

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي للبيانات وتفسير النتائج .ومن خلاله تطرقنا إلى :

- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالإستثمار : حيث شمل تحليل المحاور الرئيسية في الإستثمار

ثانيا : مناقشة النتائج الجزئية والعامه

ثالثا: إدراج بعض التوصيات و الإقتراحات

مقدمة

وفي الأخير وضع خاتمة الدراسة مع إرفاق قائمة المراجع و الملاحق .

الفصل المنهجي

الفصل المنهجي

• مقدمة

- (1) إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- (2) أهمية الدراسة
- (3) اهداف الدراسة.
- (4) أسباب إختيار الموضوع.
- (5) الدراسات السابقة.
- (6) تحديد المفاهيم.
- (7) منهج الدراسة و أدواتها . صعوبات الدراسة .
- (8) مجتمع البحث والعينة.

1) إشكالية الدراسة وتساؤلاتها :-

في وسط تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسة الخدمائية التي اتخذت لنفسها الأسلوب الذي تراه مناسباً وتستطيع من خلاله ان تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذت المؤسسة الخدمائية الإتصال الفعال النهج الأبرز والأناجح لتحقيق نجاحها للوصول إلى أهدافها وبأعلى جودة خدمات وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة الخدمائية هم الافراد العاملون لذا كان إتقان الإتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المؤسسة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود الخدمات لأن النجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كموظفين أو الأطراف المستفيدين من الخدمات وكذا التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة والغير المباشرة والتي تؤثر في نجاح وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها لذا كان لزاماً على الهيئة الادارية أن تعطي أهمية الإتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة ومن ثمة الإلمام بأنواع الإتصال الناجح لإستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها، وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لإتصالها مع الطرف الآخر ،ولتوليد قناعة أكيدة بأهمية الإتصال الفعال لنجاح الإدارة في أسلوب عملها وأنها تسير حتما نحو النجاح من خلال سير الذات لأن من ينجح في التعامل مع ذاته ويفهم من حوله يستطيع أن يحقق الإتصال الفعال الإداري مع الأطراف المؤثرة في عمله وأدري يقينا بوصول مؤسسته إلى بر الأمان.

ومن هنا يمكن القول أن الإتصال التنظيمي هو أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة ،فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة ،وبين المؤسسات ببعضها البعض ،فالعلاقات الإدارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل إتصال تنظيمي ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة وبذلك أصبح الإتصال التنظيمي من إحدى القضايا

التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ،فلا بد أن يكون الإتصال مخطط له على أعلى المستويات ومبنيا على أساس إحداث التغيير في الإتجاهات والسلوك وليس مجرد اعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر فقط .

ويعتبر الإتصال التنظيمي الفعال عملية أساسية وضرورية خاصة فيما يتعلق بفعيل وترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة ككل ،وأثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذ لم يصحب ذلك شرح كافي وتسيير كامل التوجيهات والتعليمات والقرارات ومبررات إتخاذها من طرف المسؤولية أي بمعنى آخر أن يكون هناك تفاعل إتصالي بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسة، وباعتبار الاهمية الكبيرة التي تكسب عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكذا الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي الفعال في نجاح القرارات التنظيمية وهذا من أجل فهم العملية الإتصالية المعقدة من جهة ،ومحاولة معرفة مدى تأثيرات العملية الإتصالية على إتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة من جهة أخرى .

ومن أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال وكذا تحقيق الإستقرارية والتطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف أفرادها وأهدافها بصفة عامة.

ومن هذا كله فإن الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع هي:-

- ما دور الإتصال التنظيمي في صناعة القرار في المؤسسة الخدمية؟

الأسئلة الفرعية:-

1. ما هي انواع الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمية ؟
2. ما هي وسائل الإتصال التنظيمي لتحقيق إتصال فعال ؟
3. ماهي الأهداف التي يحققها الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمية؟
4. ماهي مجالات الإتصال التنظيمي داخل المنظمة ؟

5. هل يساهم الإتصال التنظيمي في صناعة القرار داخل المؤسسة الخدمية؟
6. ماهي أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الخدمية في ظل الإتصال التنظيمي ؟
7. كيف يمكن وضع حلول مستقبلية داخل المؤسسة الخدمية للوصول إلى إتصال تنظيمي فعال وناجح لصناعة القرارات؟

(2) أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية دراستنا لموضوع الإتصال التنظيمي ودوره في صناعة القرارات في النقاط

التالية:-

- إن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته حيث أصبح الإتصال التنظيمي

يعتبر عنصرا فعالا تعتمد عليه المؤسسات في صنع قراراتها ومواجهة التحديات .

- إستخدام الإتصال التنظيمي من أجل زيادة فعالية القرارات وكفائتها.

- توفير البدائل والأساليب الحديثة في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات .

- تعد مشكلة صناعة القرار من أكثر المشاكل تعقيدا داخل المؤسسات كونها تؤثر على

جميع العمليات الإدارية لذلك فوجود إتصال تنظيمي فعال في المؤسسة يمكن صانع

القرار من إختيار البديل الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة .

- الدراسة لها أهمية عملية من خلال التوصل إلى نتائج حول أهمية الإتصال التنظيمي

في صنع القرار وبالتالي لفت الإنتباه حول هذا الموضوع لزيادة الإهتمام به وتطويره.

- تظهر أهمية الإتصال التنظيمي من خلال التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات حيث أن

الإتصال الجيد يساعد على وضع خطط موضوعية وقابلة للتطبيق على أرض الواقع.

(3) أهداف الدراسة :

هدفت دراستنا إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مجالات عمل الإتصال التنظيمي داخل المنظمة .

- معرفة أنواع الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمية .

- الكشف عن وسائل الإتصال التنظيمي لتحقيق إتصال فعال .

- التعرف على الاهداف التي يحققها الإتصال التنظيمي للمؤسسة الخدمية .

- إظهار مدى مساهمة الاتصال التنظيمي صناعة القرار داخل المؤسسة الخدمية .

- الوصول إلى أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الخدمية في ظل الإتصال التنظيمي .

- وضع حلول مستقبلية داخل المؤسسة الخدمية للوصول إلى إتصال تنظيمي فعال وناجح لصناعة القرارات.

(4) أسباب إختيار الموضوع :

تتعدد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة ، ومن أسباب إتيارنا لها نجد الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية :

✓ الأسباب الموضوعية :

- معرفة كل جوانب الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمية في الجزائر.
- الدور الكبير للإتصال في تنمية المؤسسة الخدمية .
- محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في إحدى المؤسسات الخدمية في الوطن ودوره في كفاءة المؤسسة.
- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.

✓ الأسباب الذاتية :

- الميل لإكتشاف المؤسسة الخدمية من حيث أشكال الإتصال .
- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يتناول الدراسة الميدانية لمؤسسة خدماتية .
- إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر .
- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة .

(5) الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث يستطيع الإحاطة بكل جوانب موضوعه والإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات

وصياغة الفروض بشكل واضح أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعده ويكون له عوناً و مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان ومن بين هذه الدراسات مايلي:

- الدراسة الأولى :

- مذكرة تخرج ماستر "لنجية ههبوب" تحت عنوان "أساليب الإتصال، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية" جامعة منتوري قسنطينة -2001-2002 مكان البحث بلدية سكيكدة .

- الإشكالية: السؤال الرئيسي " ماهي أساليب الإتصال ومكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية؟"

- الأسئلة الفرعية:

كيف تتجسد العملية الإتصالية ببعدها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟

ماهي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها الإتصال ؟

كيف يتم تبليغ الرؤوس للأوامر والقرارات ؟

مامدى وضوح متغيرات أو مكونات ؟

ما مدى تأثير الإتصال في العمل الإداري؟

- أهداف الدراسة :

الوقوف على تشخيص الظاهرة الإتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري.

الكشف عن الأنماط الإتصالية التنظيمية وطبيعة تشكيلتها في البناء التنظيمي .

الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الإتصالات التنظيمية وطبيعة التفاعلات

القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي .

الكشف عن كيفية إستعمال متغيرات العملية الإتصالية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية .

- فرضيات الدراسة :

- ترتبط أساليب الإتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي .
- يرتبط وضوح المعايير والإجراءات بالالتزام بالقواعد الرسمية .
- يرتبط عدم وضوح العملية الإتصالية بتعدد الجهاز الإداري في البلدية .
- ترتبط أنماط الإتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

- المنهج:

- وقد إتبعنا واستخدمنا المنهج الوصفي مع إستعمال المسح بطريقة العينة .
- أدوات جمع البيانات :
- الملاحظة .
- المقابلة .
- الإستمارة .
- إختارت الباحثة العينة الطبقية والعشوائية للمنظمة بنسبة 10%(عمال إداريين).
- نتائج الدراسة:

- طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الإتصال المطبقة في بلدية سكيكدة .
- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية .
- قنوات الإتصال ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الإجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ إجتماعي لديمقراطية الإتصالات وارتباط التنسيق بالتكامل الإجتماعي.

■ الدراسة الثانية:-

- مذكرة ماجستير "رماش صبرينة" تحت عنوان "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية جامعة منتوري قسنطينة وكان مكان الدراسة "الضمان الإجتماعي قسنطينة" 2004

- الإشكال الرئيسي:

- كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين ادارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة في ظل المعوقات الإتصالية؟

- أهمية الدراسة :

- التعرف على الصعوبات التي تعترض طريق الاتصالات الفعالة والعمل على ازالتها ومعالجتها.

■ أسباب إختيار الموضوع:-

- خطورة المعوقات التي تقف عائق أمام تحقيق الأهداف المسطرة .

■ فرضيات البحث:-

- تؤثر الفروق الفردية الإجتماعية والتحييزات الإدراكية والنفسية لكل من الإداريين والعمال على إستيعاب المعلومات المتبادلة بنفس الشدة .

- تفتقد العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال بطبيعة المتغيرات التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة مطلقة .

- تواجه العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال عقبات مادية و تقنية تعيق تبادل المعلومات بينها .

■ المنهج:-

- المنهج الوصفي التحليلي بتقنية المسح بالعينة .

■ أدوات جمع البيانات:

- الملاحظة.
- الإستمارة.
- المقابلة.
- العينة:-
- العينة العشوائية الطبقية نسبة 10%(عمال إداريين).
- نتائج الدراسة:-
- العوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال .
- العوامل الاجتماعية تؤثر باختلاف المستوى التعليمي.
- أغلبية الاداريين يقرون أن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل.
- العامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي لكنه لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعلومات .
- وجود صعوبات فنية تواجه العملية الإتصالية لتحدها من فعاليتها .
- العشوائية في إدراج مضامين المعلومات داخل المؤسسة.
- تدمر الإداريين والعمال من الأوضاع المادية السيئة وأقروا تأثيرها المباشر على مختلف الإتصالات.

❖ الدراسة الثالثة :-

- دراسة بعنوان "فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب "CPC" عين السمارة قسنطينة :مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ،الباحث "العربي بن داود"جامعة قسنطينة"2008".
- الإشكال الرئيسي:

ما مدى إهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي ؟

وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟

■ الفرضيات:

- فعالية الإتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال .
- كلما كان أسلوب الإتصال فعالا كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.
- الإتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الإجتماعي التنظيمي .

■ أهداف الدراسة :

- إظهار فعالية الإتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية .
- كيفية تحقيق فعالية إتصالية بين الإدارة والعمال.

■ المنهج:

المنهج الوصفي على طريقة المسح بالعينة .

■ العينة:

العينة العشوائية الطبقية بنسبة 10%(عمال ،إداريين).

■ أدوات جمع البيانات:-

- الملاحظة .

- المقابلة.

- الإستمارة.

■ نتائج الدراسة:

- إن الادارة لا تقوم بإعلان كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية .
- ضعف قنوات الإتصال الفعال .
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال.

- كشفت الدراسة على أن العمال غير راضيين على أساليب الإتصال (السائدة بالمؤسسة).

■ مجالات الإستفادة من الدراسة

- الدراسات السابقة تتناول موضوع البحث وهو الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية .
 - الدراسات السابقة تتوافق في الأهداف مع موضوع البحث وهي الكشف عن مدى فعالية الإتصال التنظيمي بالمؤسسة العمومية .
 - الدراسات السابقة تتناول في جانبها التطبيقي دراسة العلاقة بين مختلف أفراد المنظمة .
 - الدراسات السابقة إستخدمت طريقة المسح للعينة والمنهج الوصفي فجاءت مطابقة لمنهج الدراسة .
 - الدراسات السابقة استخدمت الاتصال التنظيمي لتحقيق أهداف مؤسستها كما تهدف دراستنا .
 - الدراسات السابقة إستخدمت أدوات جمع البيانات "مقابلة - ملاحظة- استمارة" فجاءت مشابهة لأدوات الدراسة المقررة.
- مجالات النقص فيها:
- الدراسات السابقة كان مجال دراستها المؤسسات الصناعية على خلاف دراستنا في المؤسسة الخدمانية .
 - الدراسات السابقة لم تتناول صناعة الفقرار بصورة واضحة كما تريد دراستنا.

(6) تحديد المفاهيم:

✓ مفهوم الإتصال:

لغة: كلمة مشتقة لغوياً من كلمة التواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شئ بشئ آخر ويعني أيضاً أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر وعلى ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدى الفردين بشئ واحد من الفكر والأحاسيس وأن تكون هناك لغة مشتركة بينهما¹.

إصطلاحاً: يعرف الإتصال على أنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط إجتماعي²

✓ التعريف الإجرائي:

الإتصال هو عملية نقل المعلومات بين طرفين الأول مرسل والثاني مستقبل من خلال قناة معينة مع وجود التغذية الرجعية ذلك من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون والإنسجام.

✓ مفهوم الدور :-

لغة: مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات المعنوية لشخص أو جماعة، دور جمع أدوار، مصدر دار، عودة الشئ ما كان عليه عودة الشئ إلى ما كان³

- **إصطلاحاً:** هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع إجتماعي معين⁴

¹ - إسماعيل محمود حسن : مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير ،الدار العالمية للنشر والتوزيع ،مصر ،2003،ص28.

² - أحمد النواصرة ،الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق دار أسامة للنشر والتوزيع عمان،2010،ص14.

³ - معن خليل عمر :معجم علم الإجتماع المعاصر ،دون سنة ،دون ذكر لدار النشر ،ص362.

⁴ - عصمت عدلي: علم الإجتماع الأمني ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2011،ص15.

التعريف الإجرائي :

هو مجموعة من المهام والواجبات التي يقوم بها الإتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمانية الجزائرية.

✓ مفهوم الإتصال التنظيمي:

إصطلاحاً: يعرفه "محمد منير حجاب" بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الإتجاهات بين هابطة ووصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي⁽¹⁾

-إجرائياً:

هو عملية من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة رسمية وغير رسمية من أجل تكوين علاقات إجتماعية من أجل تسيير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية نجاح المؤسسة .

04- مفهوم المؤسسة:-

-لغة: إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة "Enterprise" كما يمكن إستعمالها ترجمة للكلمتين "finme" و"Undertaking"²

وقد أسس البناء يؤسسه تأسيساً و أسست دار إذ ثبتت حدودها ووضعت قوامها³. واستناداً إلى القاموس العربي "المورد" فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو شركة أو معهد¹

¹ - محمد منير حجاب: المؤسسة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2003، ص36.

² - عمر الصخرى: إقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص24.

³ - جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والإتصال، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص5.

إصطلاحاً:

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أسحن الظروف الإقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان².

-التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي كل بناء له أهداف معينة ،تشمل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية ،التي من شأنها تسهيل العمل بها من أجل تحقيق أهدافها.

✓ مفهوم القرار :

لغة:

-كلمة القرار هي كلمة أنجليزية (Decision) مشتقة من الأصل اللاتيني (decetum) ونقصد بها البث النهائي والإدارة المحددة بشأن مايجب عمله للوصول إلى وضع معين إلى نتيجة حدة³

- القرار هو المستقر من الأرض ،والقرار هو مكان ما هو إلا استقرار فيه ،نقول قررت بمكان ،وقر عنده حتى استقر⁴.

إصطلاحاً:

عرف "روبر"القرار بأنه:عبارة عن إختيار من بين بديلين أو أكثر وهو يتكون من سلسلة من الخطوات المتتابعة ،تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعال للبديل الذي تم إختياره (5).

1 - أحمد طرطار :تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ،د.ط،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،2002،ص15.

2- كبوش عاشور:المحاسبة العامة ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،7،2003.

3 -الشلبي وفاء محمود :إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر،ط1،الأردن دار الفكر،2011،ص35.

4 -الصاعدي ليلي:التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار ،ط1،الأردن ،دار حامد 2007،ص210.

5 -حريم حسين:مبادئ الإدارة الحديثة ،ط1،عمان ،دار حامد 2009،ص244.

وعرفه "هاريسون" القرار مرحلة من العمليات المستمرة تستدعي بموجبها إلى تقديم البدائل لإنجاز هدف معين¹.

التعريف الإجرائي:

من خلال ما تم عرضه من تعاريف القرار نستخلص أن القرار هو عملية إختيار أو مفاضلة بين بديل من بين مجموعة يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله .

القرار الإداري:

أ- إصطلاحا:

عرفه "لامبرج" بأنه العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالإختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها².
- ويعرفه "ينجرو" بأنه الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في مواقف معينة³.

التعريف الإجرائي:

القرار الإداري هو عملية اختيار واعية لبديل من مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف أو معالجة مشكلة قائمة تنتهي بتفضيل بديل عن آخر.

أ- إصطلاحا :

يعرف "بارنارد" عملية إتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على أساس لإختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب إستجابات أوتوماتيكية أو ردة فعل مباشرة⁴.
وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها الإختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغالبا ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عالية من تحليل وتقييم⁵.

¹الصحن محمد فريد:مبادئ الإدارة،الأردن،الدار الجامعية،2001،ص299.

² ثعلب سيد صابر:نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية،ط1'عمان،دار الفكر،2011،ص71.

³ كنعان نواف:إتخاذ القرارات الادارية،ط1،الأردن،دار الثقافة'2007،ص83.

⁴ كنعان نواف:المرجع السابق ص83.

⁵الصاعدي ليلي:المرجع السابق ص2012.

- ويعرفها "الصباب" على أنه الإختيار لبديل من عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة¹.

ب- التعريف الإجرائي:

من خلال حملة التعارف يمكن القول بأن إتخاذ القرار الإداري هي عملية يتم من خلالها إختيار الإداري الأحسن البدائل بعد دراسة تحليلية ومتأنية القناعة لمتخذ القرار .

(7) مجالات الدراسة

يعد المجال خطوة اساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس:

المجال المكاني :

ويقصد به المجال الذي اجريت فيه الدراسة هو وحدة بريد "مينارف" بلدية تبسة ولاية تبسة

المجال الزمني :

ويقصد به الوقت الذي اجريت فيه الدراسة ،حيث امتدت هذه الدراسة من حيث وقت

انجازها من 10 فيفري إلى 15أفريل

وانقسمت هذه الفترة إلى :

-الدراسة النظرية : وامتدت في اختيار موضوع الدراسة وكان ذلك في شهر ديسمبر

- الدراسة الميدانية امتدت من شهر افريل الى شهر ماي وهذه فترة توزيع وجمع العينة

وسبققتها زيارات استطلاعية لوحدة البريد "مينارف" بتبسة لإجراء الملاحظات على كيفية

التعامل والاستقبال فيها والإتصال بين العمال.

المجال البشري :

هو المجال الذي ينتقي فيه الباحث افراد العينة وتمثل مجال بحثنا في كامل العاملين في

وحدة البريد "مينارف" وقد بلغ عددهم 12عاملا.

¹ كنعان تولف:المرجع نفسه ص220.

(8) المنهج والأدوات :

يمكن تعريف المنهج على أنه مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة العلمية بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته للوصول الى نتيجة¹

فموضوع الدراسة يتمثل في دور الإتصال التنظيمي في صناعة القرار في المؤسسة الخدمائية ومنه تم الإعتماد على المنهج دراسة الحالة لملائمة الموضوع الخاص بالدراسة.

-منهج دراسة حالة: يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات كثيرة وشاملة على حالة فردية واحدة أو مجموعة محدودة من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشابهها من ظواهر كما يعرفه "عبد الباسط محمد حسن"منهج دراسة حالة هو ذلك المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواءً كانت فرداً أو مؤسسة أو نظام اجتماعي أو مجتمع محلي أو عام ويقوم على التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ وحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعليمات علمية بالوحدة المدروسة أو غيرها من الوحدات المتشابهة².

ويستخدم منهج دراسة الحالة في عملية البحث داخل الأشياء والمؤسسات ودراسة تاريخها ومسارها ومعرفة كل المشاكل المرتبطة بها.

(9) أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات هي الركيزة الاساسية لاي بحث علمي بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع وتتوقف على الإختيار السليم لادوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد

¹ مصطفى ربحي عليان وآخرون، اساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2008، ص38,44.

² محمد عبد الحميد: البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة، 2005، ص15.

عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للإنجاز بحث حول موضوع معين¹.

فطبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يتم إستخدامها في البحث بـ:

الملاحظة :

تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتباعها من خلال أسلوب علمي منظم ومخطط له وهاذاف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية إحتياجاته²

الإستبيان :

هو مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها يمكن إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي ،اي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الإتصال الرسمية بين الباحث والمبحوث ،وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوثين³.

وقد تضمنت الاستمارة خمسة محاور

- المحور الاول : البيانات السيسويديمغرافية (من السؤال 1 الى 6)
- المحور الثاني : وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة (من السؤال 7 الى 12)
- المحور الثالث : الاتصال الرسمي وتقوية العلاقات الاجتماعية (من السؤال 10 الى

(12)

¹ محمد عبيدات وآخرون :منهجية البحث العلمي ،ط2'دار للنشر والتوزيع،عمان،1999،ص47.
² أحمد عارف العساف ،محمود الوادي ،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ،2011،ص296.
³ بلقاسم سلاطنية ،حسان الجيلاني ،منهجية العلوم الاجتماعية ،د.ط،دار الدهي للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر،2004،ص282.

- المحور الرابع : العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات (من السؤال 13 الى 18)
 - المحور الخامس : دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات واخل المشاكل التي تواجهها المؤسسة (من السؤال 19 الى 36)
- وقد تم تحكيمها وتوزيعها وتفرغها

المقابلة:1

هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين وتدخل المقابلة ضمن أدوات جمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين بغية البحث المعمق لمعرفة أكثر بغية الوصول إلى معلومات أكثر وأدق بصفة مباشرة. وتتميز المقابلة أنها تجمع بين الباحث والمبحوث في موقف مواجهة وهذا من أساليب جمع البيانات.

(10) مجتمع البحث والعينة:-

مما لا شك فيه أن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة، فمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو مجموعة منتهجة أو غير منتهجة من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز على الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي²

فكما هو معروف علميا من الصعب على الباحث إجراء دراسة مسحية لجمع مفردات البحث حيث أن دراسة مجتمع البحث كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا وتكاليف مادية مرتفعة، ولهذا يلجأ الباحث إلى أسلوب الأخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الأصلي. وقد تم اختيار كل موظفي وحدة البريد "مينارف" البالغ عددهم اثني عشرة (12) عاملا .

¹ كمال عبد الحميد: منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي، الطبعة الأولى، علم الكتب، القاهرة، 2004، ص96.

² موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص30.

- **العينة** : تعرف العينة على أنها شريحة أو جزءاً من مجتمع الدراسة يحمل خصائص وسيمات هذا المجتمع وتمثله تمثيلاً دقيقاً فيما يخص الظاهرة موضوع البحث¹. وبناءً على كبر حجم مجتمع البحث الأصلي في المؤسسة والاعتماد على والإعتماد على أسلوب المسح بالعينة ثم إتيار العينة العشوائية البسيطة من أجل دراسة مجتمع البحث.

● العينة العشوائية البسيطة:

تعرف أنها أبسط أنواع العينات حيث تجعل إحتمال ظهور أية وحدة معاينة مساوياً ظهور أية وحدة أخرى مما يساعد الباحث في تقدير أخطاء المعاينة تقديراً دقيقاً ومحسوباً ويتم إختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع أفراد مجتمع البحث كله وتحديد حجم العينة المطلوبة، ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية².

¹ منال هلال مزاهرة :مناهج البحث الإعلامي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2014، ص111.

² سمير محمد حسن :بحوث الإعلام ،د.ط، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة ،القاهرة ،2006،ص296.

الفصل الثاني

الإتصال التنظيمي

الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي

تمهيد :

المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي

- المطلب الاول : تعريف الاتصال التنظيمي
- المطلب الثاني : اشكال الاتصال التنظيمي
- المطلب الثالث : اهمية الاتصال التنظيمي
- المطلب الرابع : أهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني : عناصر ووظائف الاتصال التنظيمي

- المطلب الاول : عناصر الاتصال التنظيمي
- المطلب الثاني : وظائف الاتصال التنظيمي
- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
- المطلب الرابع : اساليب الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث : فعالية الاتصال التنظيمي ومعيقاته

- المطلب الأول : مقومات الاتصال التنظيمي
- المطلب الثاني : متطلبات الاتصال التنظيمي
- المطلب الثالث : معوقات الاتصال التنظيمي
- المطلب الرابع : تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يتمثل نجاح أي مؤسسة كانت في الوصول الى اهدافها ويتوقف ذلك على مدى الاتصال فيها، فلا يمكن للمؤسسة ان تمارس نشاطها او تقدم خدماتها من دون اتصال فهو الحجر الاساس لكل منظمة، فالاتصال من خلاله تستطيع المؤسسة تبادل المعلومات ونقلها و الكل يعلم ان المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع ، فإنها تعد الطريق الحيوي الذي يتفاعل فيه الافراد داخل المنظمة لتنظيم العلاقات بين الادارة ومستخدميها وذلك من أجل السير الحسن لنشاطات المؤسسة وتحقيق أهدافها .

وعلى ضوء المعلومات السالفة الذكر سوف نتعرض في هذا الفصل الى الاتصال التنظيمي من خلال عرض العناصر التالية : تعريف الاتصال التنظيمي وخصائصه واشكال الاتصال التنظيمي ، العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي و التعرض الى مقومات ومتطلبات الاتصال الفعال ومعوقات الاتصال الفعال ومعوقات الاتصال وكيفية تحسين الاتصال التنظيمي وزيادة فعاليته .

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي .

المطلب الاول: تعريف الاتصال التنظيمي

تعريف الاتصال التنظيمي :

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم أو الإشارة الى البعض من العلماء يستخدمون مصطلح الاتصال المؤسسي ، و البعض يستخدم الاتصال التنظيمي ، الا ان المصطلح الاكثر استخداما الاتصال التنظيمي كما يؤكد محمد ناجي جوهر ، اذ الاختلاف يكمن في التسمية فقط ، ويفضل العلماء استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي .

يعرف الاتصال التنظيمي بانه ارسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة اعمال كبيرة ومعقدة و الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بالمنظمة ، وهو ايضا البعد الشخصي الى البعدين ارسال واستقبال (1).

يعرف الاتصال التنظيمي: في المعجم الاعلامي بأنه داخل المنظمات و الاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها و الاتصال التنظيمي معنى ايضا بنشر المعلومات بين افراد الجماعة في اطار حدود معينة هي المنظمة من اجل تحقيق أهدافها (2).

يعرف الاتصال التنظيمي : هو حقل يتضمن تدفق الاتصال الرسمي و غير الرسمي داخل منظمة الأعمال ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبرا ان الدور الاساسي للاتصال هو دور تنسيقي ، ينسق بين الاهداف الشخصية واهداف منظمة الاعمال من جهة و بين الانشطة التي تولد مشكلات من جهة أخرى (3)

ويعرف الاتصال التنظيمي : كعملية ادارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار الادارية ونقلها او تبادلها أو اذاعتها بحيث يكون

¹ محمد ناجي جوهر : الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، الامارات العربية ، 2000، ص18.

² منير حجاب : المعجم الاعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ط1، 2004، ص13.

³ محمد ناجي جوهر : المرجع السابق، ص 19.

للفرد او الجماعة من احاطة الغير بأمر وأخبار او معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد و الجماعات او التعديل او التغيير في هذا السلوك (1)

المطلب الثاني: أشكال الاتصال التنظيمي

أشكال الاتصال التنظيمي

تتسم العملية الاتصالية بالتفاعل المتبادل بين اعضاء التنظيم وفقا للعناصر المكونة لها ، فهو يتخذ عدة اشكال نتيجة لتنوع المواقف فصفه الدراسون الى انواع متباينة حسب المؤشرات الدالة على كل نوع فنجد :

1. أشكال الاتصال حسب اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية :

تعتبر اللغة المحور الاول في العملية الاتصالية داخل التنظيم، حيث تصاغ من خلالها مختلف الرسائل و الافكار بطريقة ملفوظة او غير ملفوظة.

أ- الاتصال اللفظي :

هو كل اتصال يستخدم فيه اللفظ المنطوق كوسيلة للاتصال مضامين الرسائل من المرسل الى المستقبل فتصل هذه اللغة اللفظية الى مستقبل الرسالة فيدركها بالسمع او النظر ، ومن الامثلة على استخدام اللغة اللفظية في المؤسسة نجد : الاشراف والاجتماعات والندوات والمناقشات المقابلات اما الوسائل المستخدمة في اللغة المكتوبة على سبيل المثال : الكتب والمجلات والمطويات والتقارير (2).

¹ عبد الكريم ابو مصطفى : الادارة والتنظيم – العمليات- المفاهيم- الوظائف، دون دار نشر 2007، ص 204.
² هناك حافظ بدوي : الاتصال بين النظرية والتطبيق ،(د.ط)، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2003، ص133.

ب- الاتصال غير اللفظي: هو الاتصال الذي لا يعتمد على اللفظ بل على الإشارة والحركات المستخدمة من قبل المرسل لنقل الأفكار الى المستقبل يتشارك الطرفان في الفكرة المقصودة (1)

ويمكن تقسيم هذا النوع من الاتصال الى: (2)

- لغة الإشارة : تتكون من الاشارات البسيطة او المعقدة بإشارة مشرف السلامة الصناعية الى العمال بيد مضمومة الاصابع منتصبه الإبهام ، دليل على رضاه عن تصرفهم وفهمهم لتعليماتهم .
 - لغة الحركة و الإيحاء تتضمن هذه اللغة جميع الحركات التي يؤديها المرسل باستعمال لغة الجسد في حركات يمرر من خلالها رسالة الى المستقبل .
- لغة الاشياء : هي الطريقة التي يتم من خلالها تمرير معاني او افكار الى المتلقي باستعمال وسائل وحركات متماشية مع الهدف من الرسالة، فاستعمال الجرس ما بعد الزوال دليل على انقضاء فترة العمل لذلك اليوم ، واستعمال الصور التوضيحية للمخاطر يساعد العمال على وقاية انفسهم ، فقد اصبحت الصورة تقوم مقام الكلمة في الخطاب التقليدي مع فارق الفعالية التي تمثلها القدرة الخارقة التي تتمتع بها الصورة على صعيد تعميم مضمونها ، وترسيخه لدى المتلقين متعلمين كانوا ام غير متعلمين (3)

¹ - مي عبد الله، عبد الكريم شين: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، دار اثراء عمان، 2009، ص44

² - فضيل دليل (أ) ، المرجع السابق ص16.

³ - عبد الغني عماد : الثقافة وتكنولوجيا الاتصالات التغيرات و التحولات في عصر العولمة ...والربيع العربي ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت، 2012 ص 18، 19.

2. اشكال الاتصال حسب طبيعة المصدر :

تتناول بعض المصادر الاتصال التنظيمي باعتباره نوعاً إدارياً خاصاً بالتنظيمات الاجتماعية والمنظمات، حيث ترتبط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ، وهذا اما في صيغة اتصال صاعد او نازل او أفقي ، او غير رسمي يتم خارج المسارات الاتصالية الرسمية.

وفيما يلي شرح لهذه الاشكال :

أ- الاتصال التنظيمي الرسمي :

يتم هذا النوع من الاتصال في م حيط المؤسسة الداخلي و الخارجي فالالاتصال الداخلي بين افراد المؤسسة يشبع حاجات اعضائها من المعلومات لتدفعهم الى الارتباط بالتنظيم ، اما الاتصال في شقه الخارجي فيتيح فرصة تواصل المؤسسة بالجمهور بصفة رسمية أين تجد هذه الأخيرة سندا نظريا مهما يتمثل في نماذج وقوالب جاهزة للاتصال الخارجي بهدف دعم وتسخير الظروف المتاحة لخدمة هدف المؤسسة⁽¹⁾.

وتماشيا مع ما تم التطرق اليه فإن الاتصال التنظيمي الرسمي وفقا للاتجاهات الثلاثة التالية:

• الإتصال النازل⁽²⁾ : (من اعلى الى اسفل) يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة

رسمية داخل المنظمة حيث تتدفق المعلومات فيه من المستويات العليا للتنظيم

الى الاقل منها تبعا للهيكل التنظيمي السائد بالمؤسسة

يلخص كاتز وكاهن انواع الاتصال النازل كما يلي

* الأوامر والتعليقات الخاصة المرتبطة بالعمل

* المعلومات المتعلقة بفهم العمل .

¹- فضيل دليو(ج): تاريخ وسائل الاعلام و الاتصال ، ط4، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2013، ص20.
²- عزي عبد الرحمان واخرون : عالم الاتصال : ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، 1992، ص25.

* المعلومات المرتبطة بالاجراءات والتطبيقات التنظيمية المتعلقة بالجزء و العقاب.

* التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .

* المعلومات ذات الطابع العقائدي .

● الاتصال الصاعد⁽¹⁾ (من اسفل الى اعلى) يتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة اجابات للمرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم وبالتالي يعرف الرؤساء مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم من خلال التقارير المنظمة للبيانات والمعلومات حول اداء العمل.

ان الاتصال الصاعد يتمحور حول الانماط الاتصالية التالية:

* تقديم تقارير عن الاداء وظروف العمل.

* تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية .

* تقديم تقارير ايجابية او سلبية عن الاخرين.

* طلب توصيات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة.

● الاتصال الافقي⁽²⁾: ينطوي هذا الاتصال على حالات التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين في الاقسام و المصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي

● الاتصال غير الرسمي : هذا النوع من الاتصال يدور خارج القنوات والمسارات المحددة

للاتصال ، ويلاحظ ان الاتصال الرسمي منتشر عادة بين العمال التنفيذيين ، ويحدد

كل من كاتر وكاهن الخصائص والمميزات التالية للاتصال الغير رسمي⁽³⁾:

- تعبير عفوي عن عدة مشاكل وقضايا تحقق اشباعاً نفسياً اكبر من الرسمي .

¹ - فضيل دليو(أ): المرجع السابق ص131.

² - بشير العلق: المرجع السابق ص104.

³ - عزي عبد الرحمان وآخرون: المرجع السابق ص25.

- يقدم معلومات اوفر واكثر تفصيلا .
- سرعة وسهولة الانتشار ، فقد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي والاتصال التنظيمي غير الرسمي له اربعة انماط (1):
- * الاتصال العنقودي : يأخذ هذا النمط من الاتصال غير الرسمي شكلا شبكيا يشبه عنقود العنب يشمل التنظيم كله وهذا النمط ينقسم الى قسمين:
- سلسلة النميمة والغيبية : تتم العملية الاتصالية في هذا النوع بشكل بطيء اين يتولى شخص واحد مهمة بث رسالة معينة الى اشخاص آخرين كل على حدا ، وغالبا ما تحمل هذه الرسائل معلومات شخصية عن احد اعضاء التنظيم .
- السلسلة العنقودية: تنقل المعلومات في هذا النمط الاتصالي من شخص الى اخر بشكل انتقائي ليقوم المستقبلون بنقل الرسالة نفسها الى اشخاص اخرين في التنظيم.
- الادارة بالتجوال : ان التفاعل المطلوب بين المشرفين و المستخدمين في التنظيم يدفع الى الاتصال غير الرسمي اي يكون المشرف في اتصال مع المرؤوسين في دورياته
- السلسلة الاجتماعية: لا يوجد ف هذه السلسلة نمط معين للاتصال ، ففيها ينقل (أ) المعلومة الى (ب) ليقوم (ب) بدوره بنقل المعلومة إلى الآخرين ليكون البعض من التنظيم قد اطلع فعلا على المعلومة ، بينما يكون هناك من يطلع عليها.

3. اشكال الإتصال حسب درجة التأثير (مدى الاتصال):

ينقسم من حيث درجة التأثير الى قسمين اساسيين:

أ- الاتصال الشخصي :

هي العملية التي يتم بمقتضاها تدفق المعلومات الى عناصر التنظيم بطريقة مباشرة وفي اتجاهين إذ يرى "جون ديوي" ان التفاعل بين الطرفين وخاصة ذلك الذي يحدث في جودي مستقر، يعد من اهم العوامل التي تساعد على انجاح عملية الاتصال (1)

¹ - بشير العلاق: المرجع السابق ص105.

ب- الاتصال الجمعي:

هو اتصال علني ومنظم يوجه عبر وسائل الاتصال الجمعية الى جمهور عام وواسع ، يتحدث فيه المتصل الى الافراد كمجموعة وليس الى كل فرد في المجموعة، بحيث يحدث الاتصال الجمعي بين اعضاء التنظيم اثناء اوقات الفراغ في شكل غير رسمي او رسمي عند تنظيم الاجتماعات لاتخاذ القرارات⁽²⁾.

4. اشكال الاتصال حسب شبكات اتصال الفريق :

لما تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمات وتعاضمت مهامها و مسؤوليات المشرفين عليها ظهرت شبكات اتصال الفريق الواحد من جهة وبين الفرق المتواجدة في التنظيم من جهة ثانية .

وتنقسم انماط الاتصال حسب هذا النوع إلى شبكة اتصال الفريق مع شخص واحد ، عادة ما يكون قائد الفريق ، او شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال ليقدم التوجيهات⁽³⁾

او التوضيحات اللازمة لعناصر المجموعة ، وشبكة الاتصال لها انواع منها العجلة وحرف Y

الاتصال غير المركزي:

هذا النوع من ال اتصال تتاح فيه الفرصة لعناصر التنظيم للاتصال والتواصل فيما بينهم بكثير من الحرية وهويتهم في شكلين الشكل الدائري والشكل المتداخل⁽⁴⁾

1 - محمد سلامة محمد غباري ، السيد عبد الحميد عطية ، دار المعارف ، بيروت ، 1991، ص64.

2- فضيل دليو(ج):المرجع السابق:ص21.

3- بشير العلاق : المرجع السابق:ص109.

4- بشير العلاق: المرجع السابق ص109.

المطلب الثالث : اهمية الاتصال التنظيمي .

اهمية الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال من بين الاساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم ، او بينهم وبين المحيط الخارجي فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسين العاملين بأهميتهم ودورهم في انجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة ، يستفيد الاتصال اهمية من كونه أداة اساسية في المؤسسات المعاصرة ، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي و الاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة (1)

يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من افراد المنظمة ، حيث يكون في اتصال مع الرؤساء و العملاء والزبائن وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات انسانية داخل المؤسسة، حيث اثبتت التجارب ان عدالة الادارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته اذ لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات إتخاذها ، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات و الأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة(2)

من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب افراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتمائهم للتنظيم

ان تدفق المعلومات من العاملين الى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير او المشرف الناجح ، فمن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه ، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم ، وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الافكار الخاطئة لدى العاملين وفق

¹ -frédéric La sociologie de A à Z Edition dumod , PARIS,2009,p18.

² - فضيل دليو:(أ)، الاتصال في المؤسسة (د.ط)مؤسسة الزهراء، الخروب ،2003،ص85.

اهداف وسياسات الادارة ، فتدفق المعلومات من اسفل الى اعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد او الجماعة⁽¹⁾

المطلب الرابع: أهداف الاتصال التنظيمي :

أهداف الاتصال التنظيمي :

يهدف الاتصال التنظيمي الى تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الات ص ال تصبح المؤسسة اشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم على بعض لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض و بالتالي تفقد التصرفات ، التنسيق، وتميل المؤسسة الادارية الى تحقيق الاهداف الشخصية على حساب الاهداف العامة⁽²⁾

تهدف عملية الاتصال الى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها او على اتجاهاته او على مهاراته لذلك يمكن تصنيف اهداف الاتصال التنظيمي⁽³⁾ إلى:

1-هدف توجيهي:

يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال الى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة ، او تعديل اتجاهات قديمة، او تثبيتها ويعتبر الاتصال الشخصي الانسب وتوسيع هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال

¹ - على السلمي: السلوك الانساني في الادارة(د.ط)، دار غريب، القاهرة،(د.س)،ص229.

² - فضيل دليو:(أ)، الاتصال التنظيمي في المؤسسة(د.ط) ، مؤسسة الزهراء ، الخروب،2003ص57.

³ - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي: ابعاد العملية الاتصالية رؤية عملية وواقعية ، (د.ط)الازاريطة،1999،ص19.

2. هدف تثقيفي :

يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمرهم تهتمهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم ، وتوسيع افقهم بما يتعلق بمحيط عملهم⁽¹⁾

3-هدف تنظيمي:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل ، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم ، كما انه من شأن الاتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الاداري الذي يساهم في إقامة علاقات انسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات ايجابية نحو العمل لديهم⁽²⁾

4-هدف اجتماعي:

يتيح الاتصال فرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض ، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الافراد، ويسود المنظمة جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي الذي يجعل الفرد مواليا للتنظيم ، وقادرا على التعبير على مخاوفه ورغباته وآرائه دون حرج او خوف ، ومن شأن الاتصال التنظيمي كذلك تنمية التعاون بين اعضاء الجماعة ، من خلال علاقات التفاعل والاتصال المستقرة بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا فلكي يكون هذا التأثير الذي يمارسه الفرد على آخر قياديا ينبغي ان يتوافر في هذا التأثير قدرا مقبولا من الاستمرارية والاستقرار، وهذا لا يأتي ان عن طريق الاتصال والتفاعل ، فالقائد هو من بالعمال التنفيذيين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوكياتهم

¹ - ياسن محجوم الهاشمي لوكيا ،تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد السابع ،جانفي 2012،ص04.

² - فضيل دليو:(أ)،الاتصال في المؤسسة ،(د.ب) مؤسسة الزهراء ، الخروب،2003،ص80.

المبحث الثاني: عناصر ووظائف الاتصال التنظيمي :

المطلب الاول: عناصر الاتصال التنظيمي ووظائفه.

تتطوي عملية الاتصال على قدر عال من حالات التفاعل والتبادل بين اطراف الاتصال ما يؤدي الى حدوث نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات وبيانات مجردة ، وتأسيسا على ذلك فان عملية الاتصال لها بداية ونهاية فهي تبدأ برغبة شخص او منظمة (المرسل) بنقل معان وأفكار او بيانات الى شخص او أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير فيهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال (1)

وحسب هناء فان عملية الاتصال تتم بتوافر العناصر الاربعة التالية " المرسل " ، المستقبل ، الوسيلة"

المرسل:

المرسل هو مصدر الرسالة او النقلة التي تبدأ عندها عملية الاتصال وقد يكون هذا المصدر هو الانسان او الآلة او المطبوعات او غير ذلك ، ويمكن للوسيلة ان تتحول الى مرسل اذا برمجت لإيصال المعلومات الى التلقي بشكل دوري ، فقد يعمد مثلا صاحب مؤسسة معينة الى اعتماد برامج كمبيوتر معينة لإيصال معلومة عن طريق مكبرات الصوت في الورشة لإعلام العمال بتعليمات او توجيهات تخص التنظيم بالطريقة المتكررة لهذه العملية تجعل من الوسيلة مرسلا ، وأعضاء التنظيم متلقيا (2)

هناك اربعة شروط يجب توافرها في المرسل :

¹ - بشير العلق:الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة (د.ط) ،دار اليازوري العلمية ،عمان،2009،ص20.

² - هناء حافظ بدوي:الاتصال بين النظرية و التطبيق (د.ط) المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، دار الحامد الاردن 2010،ص31.

أ- مهارات الاتصال عند المصدر: (1)

توجد خمسة مهارات أساسية يجب توفرها لدى المصدر، اثنتان منهما تتعلق بوضع الفكرة في رموز وهما مهارة الكتابة، ويدخل ضمنها اختيار العبارات و الرسومات والرموز المناسبة للتعبير الجيد عن الفكرة، ومهارة التحدث إذ ان مميزات الشخصية تظهر من خلال الاحاديث المتبادلة مع الآخرين اما المهارتين المتصلتين بفك الرموز فهما مهارة القراءة ومهارة الاستماع.

ب- اتجاهات المصدر :

تؤثر اتجاهات المصدر نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي على عملية الاتصال بشكل مباشر، فإذا اتجه المصدر نحو ذاته سلبيا يحتمل ان تؤثر على التقييم للذات على الرسالة التي يصنعها وعلى تأثيرها من ناحية أخرى (2)

ت- مستوى معرفة المصدر:

على المصدر (المرسل) ان يكون مزودا بقدر على من المعرفة حول مجال العمل وحول الاخطار التي يجب ان يحذر العمال منها، كما انه يتوجب عليه معرفة شخصية المتلقي و الظروف المناسبة لتوجيه التعليمات والارشادات، فعملية الاتصال التنظيمي يجب ان تتم في توقيت مناسب للحصول على ردود الفعل المنشود من اعضاء التنظيم (3).

ث- النظام الاجتماعي والثقافي :

يتأثر القائم بالاتصال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي، فلكي نحدد تأثير الاتصال علينا ان نعرف أنواع النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال، ومكانته في النظام

¹ - حسب عماد مكاوي: ، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، ط3، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 2002، ص45.

² - حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : المرجع السابق ص45.

³ - حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : المرجع السابق ص46.

الاجتماعي والادوار والمهام التي يؤديها، كما اننا في حاجة الى معرفة الاطار الثقافي الذي يعايشه (1).

3- الرسالة :

هي الموضوع والمحتوى الذي يريد المرسل ان ينقله الى المستقبل ، او هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال تحقيقه و يمكن القول ان الرسالة هي الفكرة المراد تصديرها من قبل اعضاء التنظيم الى اطراف محددة ويتحدد نجاح العملية الاتصالية في ضوء أنماط السلوك المعبر عنها من قبل المستقبل (2)

4-الوسيلة:

يمكن ان تصل الرسالة الى المتلقين عبر قنوات متعددة فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس ، والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات ورايو وشرائط الفيديو ، وتتسم بعض الوسائل بكونها اكثر فعالية من أخرى (3) وفي ظل التطورات المتسارعة التي تعرفها مجالات الحياة المختلفة فان الضرورة تستدعي تفسير الظواهر المحيطة بالتنظيم داخليا و خارجيا ، فكلما ازداد النمو الفني والعلمي والصناعي فان التنظيم يصبح معقدا بالنسبة لأعضائه بهذا تتدخل وسائل الاتصال المختلفة للإخطار عناصر التنظيم بمضامين الرسائل (4).

وعلى ذلك فان استخدام وسيلة الاتصال في المنظمة تتحكم فيها العوامل التالية: (5)

- أ- طبيعة الفكرة المطروحة او الهدف الذي نسعى الى تحقيقه من خلال رسالة معينة .
- ب- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية .

1- حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : المرجع السابق ص46.

2- بشير العلق: المرجع السابق،ص22.

3- حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : المرجع السابق ص49.

4- عزي عبد الرحمان وآخرون : عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، 1992،ص13.

5- حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد ، المرجع نفسه ص50.

- ت- تكاليف استخدام الوسيلة .
 ث- اهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع المتناول في عملية الاتصال.
 ج- حجم المنظمة وتشعب وحداته والمستوى العلمي لأعضائها المستهدفين.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي

وظائف الاتصال التنظيمي

ترتبط اساسا بمحتوى الاتصال ،حيث يمكن ملاحظة هذا الارتباط في عدة جوانب تنظيمية وفي مختلف مستويات التنظيم وتلخص وظائف التنظيم في النقاط التالية:(1).

1.الانتاج:

لا يمكن باي من الاحوال فصل الاتصال التنظيمي في المؤسسة عن عملية الانتاج وتسريب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحدد سير الانتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والاداء كتوجيه الانذارات وابداء الاعجاب هذا فيما يخص الاتصالات غير الرسمية اما فيما يخص الاتصالات غير الرسمية بين جماعات فإنها تساهم في التحكم في الانتاجية حسب ما أكدته تجارب"هاوثورن"حيث تكون الاتصالات غير الرسمية هي المتحكم في العملية الانتاجية وغالبا ما تكون الاتصالات في هذه الحالة لفظية (2)

2.الإبداع:

3. يقصد به صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة بغرض تطوير التنظيم فمما لاشك فيه ان المنظمة لا تعيش في ركود بل في عالم دائم التغيير والحركة وهو يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والاساليب التنظيمية الروتينية والنمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار

¹- بشير العلق:المرجع السابقص110.

²- عزي عبد الرحمان وآخرون : المرجع السابق ص18.

نمو وتطور المؤسسة وهذا التجاوز لا يمكن ان يتم بطريقة سلسلة الا وتعرض لتيار عنيف من المقاومة يتم مع درجة ثورة التغيير المرغوب إحداثها⁽¹⁾

4.الصيانة:

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقويم العمل لديهم، يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في اداء ثلاثة مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الادارة تجاههم مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير لان الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمكنهم الاحساس بالانتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل اكبر اما مهمة تغيير مواقف الافراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى افقي وعمودي فنتمحوور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل فغياب الاتصال داخل المؤسسة ينتج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل افكاره الخاصة بتحسين العمل .

ويعتبر الانتاج والابداع والصيانة وظائف يسهم الاتصال التنظيمي في تحقيقها والتأثير في توجيهها الى جانب تأثير اجهزة اخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الاشراف والنقابة وممثلي العمال⁽²⁾

¹ - لموشي عبد العزيز : انماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال ،مذكرة ماجستير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،2009،ص149.

² - جمال بن رزوق : التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجازه مجلة جامعة ديمشق ، مجلد 26، عدد1-2،2010ص404.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي .

العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

على اعتبار ان العملية الاتصالية هي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد من الافراد فانها تتأثر بمؤثرات يمكن تقسيمها الى قسمين :

قسم متعلق بالتنظيم ومحيطه وآخر يرتبط بعناصر الاتصال المكونة له

1-العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم:

تتضمن هذه العوامل المؤثرات التالية:

- أ- **طبيعة العمل:** تفرض طبيعة العمل نوعية الاتصال المستخدم في التنظيم حيث تشجع بعض الاعمال الاتصال المباشر لتنتج الفرصة للمرسل وتوجيه المتلقي الى القيام بالأعمال بالصورة المناسبة ، اما الاعمال التي تمتاز بالانمطية و تقسيم العمل الدقيق بين افرادها ، فإن المؤسسة في هذه الحالة هي التي تؤكد على الاتصالات الرسمية (1).
- ب- **درجة التعقيد التنظيمي :** تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات المكونة للتنظيم بالمؤسسة بالنسبة لمؤسساتها الفرعية التي تضمها المنظمة ، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض ، كان الاتصال فيما بينها ضعيفا (2).
- ت- **حجم المنظمة:** ان صغر حجم مجموعات العمل من شأنه ان يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه اما هيربرت سيمون وجيمس ورثي فيتخذان موقفا معاكسا لموقف "جراكيوناس" حيث يريان ان التقليل من حجم فارق العمل يفرض وجود مستويات رئاسية عديدة في التنظيم ، الأمر الذي ينتج مشكلات في الاتصال (3)

1- فضيل دليو (أ): المرجع السابق ص95.

2- فضيل دليو (أ): المرجع السابق ص95.

3- فضيل دليو (أ): المرجع السابق ص96.

2-العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له:

تتمثل العناصر المؤثرة في العملية الاتصالية في :

- أ- المرسل والمتلقي: ان الاستعدادات والمهارات الاتصالية التي يكون هذين العنصرين منفردين بهما تحدد نجاح الاتصال او فشله كذلك فالحالة النفسية لطرفي الاتصال والفروق الفردية التي يمتاز بها كل هدف من شأنها التأثير على نوعية الاتصال⁽¹⁾
- ب- مضمون الرسالة: اذا تضمنت الرسالة شرط الوضوح والتكامل والإيجاز والتحديد والصدق فإن المتلقي سيستوعب مضمون الرسالة اما اذا لم تتوفر هذه العناصر فإن العملية الاتصالية ستكون فاشلة⁽²⁾
- ت- قنوات الاتصال: من شأن قناة الاتصال او الوسيلة التأثير على نوعية الاتصال فالمرسل عليه ان يراعي في اختيار الوسيلة شروطا عديدة بقدرات المؤسسة والزمن المراد بث الرسالة فيه من جهة ومن جهة ثانية عليه ان يراعي التفاوتات الموجودة لدى المستقبلين بحسب خصائصهم المعرفية و الثقافية و الاجتماعية⁽³⁾
- ث- التشويش: من شأن التشويش ان يقلل من القدرة على معرفة معنى الرسالة وهي إما ان تكون متعلقة بالمرسل الذي قد دخل بأحد ضروريات الاتصال كأن يقوم بتوجيه الرسالة في وقت غير مناسب او انها تتعلق بالمستلم ذاته او بالقناة او حتى بمحيط العمل فوجود التشويش يضعف كفاءة الاتصال وفعاليتة.
- ج- عمر المنظمة: ⁽⁴⁾

كلما كانت المنظمة حديثة النشأة اثر ذلك على عملية الاتصال واشكاله لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصال ضيقة مما امكن حتى يتم تحديد كل فيرد فيها بشكل دقيق وواضح وإلا فإن المنظمة ستعيش في فوضى تضي

1- بشير العلق: المرجع السابق،ص161

2- بشير العلق: المرجع نفسه،ص161

3- بشير العلق: المرجع نفسه،ص161

4- بشير العلق: المرجع السابق،ص96.

الضبابية على أدوار الوحدات المكونة للتنظيم أما إذا كانت المنظمة تعمل منذ وقت طويل فإن الاتصال فيها سيتم بالمرونة والرسمية.

المطلب الرابع : أساليب الاتصال التنظيمي

اساليب الاتصال التنظيمي :

هناك اساليب مختلفة ومتعددة للاتصال لكن استعمال أي فيها يعود للظروف المتاحة في المنظمة والى التعامل السائد بها بالإضافة الى نوعية المادة المنقولة :

الاتصال الكتابي :يعتمد هذا الاتصال على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة ، ونقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال وإذا كانت الاتصالات الشفوية تصل نسبتها 75%فليس معنى ذلك قلة اهمية الاتصال الكتابي.

أ- مزايا الاتصال الكتابي :

- وسيلة اثبات يمكن الرجوع اليها عند الحاجة
- بعض المواضيع لا بد ان يكون الاتصال كتابيا .

ب- عيوب الاتصال الكتابي :

- البطئ في نقل مضمون الاتصال
- يستغرق وقتا في عملية الاعداد والصيانة
- الفهم الخاطئ في ادراك المقصود⁽¹⁾

ت- طرق تحقيق الاتصال الكتابي :

1. التقارير: هي عرض للحقائق الخاصة بنوع معين او مشكلة عرض من تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج⁽²⁾
2. النشرات الدورية والخاصة: تعتبر هذه الوسيلة هامة في التنظيم خاصة في العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات في المؤسسة ونشاطها وتاريخ الانشاء وسياستها في الداخل والخارج⁽¹⁾

¹ - العميان ،محمود سلمان: السلوك التنظيمي منظمات الاعمال ،ط3، عمان، دار وائل ،2005،ص،245،244.
² - الحميلي خيري خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1997،ص244.

د- الكتيبات والدليل: وتعد هذه الوسيلة ذات اهمية خاصة للإرادة حيث أنها تجعلها على علم بظروف البيئة الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية⁽²⁾.

هـ- الشكاوي: وتعد هذه الوسيلة ذات اهمية خاصة للإرادة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية⁽³⁾

2- الاتصال الشفوي : يعتبر من اقدم وأكثر اساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما وذلك لما يوفره من الوقت والسماح ايضا للاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه حيث يشجع على تبادل الاسئلة والاجوبة وبالتالي تبادل الآراء والافكار وخاصة بعد ان اضافت اليه التكنولوجيا الحديثة بعداً آخر وهو امكانية الاتصال الشفوي عن طريق الهاتف والانترنت⁽⁴⁾

أ-مزايا الاتصال الشفوي:

- يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات.
- يوفر الاتصال المباشر.
- يحافظ على قدر كبير من السرية⁽⁵⁾

ب- عيوب الاتصال الشفوي :

- عدم وجوب الاثبات لمكتوب للحديث.
- لا يصلح الاتصال الشفوي دائماً في نقل بعض المعلومات.
- قد يحرف مضمون الرسالة في المنظمات الكبرى .

ومن بين اهم الاساليب المستخدمة في الاتصال الشفهي هي الاجتماعات والحديث الشفوي او الاتصال الشفوي المباشر⁽⁶⁾

¹ - الجميلي خيري خليل: المرجع نفسه ص245.

² - يونس عبد الغفور: التنظيم والادارة ،بيروت (د.ط) النهضة العربية 2005، ص143.

³ - دعس محمد يسرى ابراهيم: الاتصال والسلوك الانساني ، الاسكندرية ،الدار الجامعية ،1999، ص266.

⁴ - نهر هادي الخطيب ، احمد محمود: ادارة الاتصال والتواصل ،(ط1)، عمان، عالم الكتب الحديث

،2009، ص224.

⁵ - العساف احمد عارف: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية والمفاهيم والادواتط1، عمان دار الصفاء

،2011، ص228.

⁶ - عبد الباقي صلاح الدين محمد : السلوك الفعال في المنظمات ،الاسكندرية ، الدار الجامعية الابراهيمية

،2004، ص269.

3-الاتصالات المصورة والرمزة (1)

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز والالوان في التعبير المهم ان يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي اليه هذه الاساليب المستعملة و غالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة ، يمكن ان تمثل اسلوب في الاتصالات التعليمية كالوسائل الايضاحية للطبة المبتدئين .

¹ - طارق المجدوب : الادارة العلمية : (د.ط)بيروت، دار الطباعة الجامعية 2000،ص522.

المبحث الثالث : فعالية الاتصال التنظيمي ومعيقاته

المطلب الاول: فعالية الاتصال التنظيمي ومعيقاته

-مقومات الاتصال الفعال : (1)

لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوافر الطرق و الوسائل المختلفة للأرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته:

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب ارسالها بطريقة سهلة ومفهومة .
 - دقة ووضوح المعلومات من المرسل الى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية .
 - دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية .
 - وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة .
 - ضرورة توفر لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات وتتلخص مقومات الاتصال الفعال في خمس مقومات:
1. فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة .
 2. قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها .
 3. استعداد الشخص الآخر لاستقبال فكرة المرسل له .
 4. قدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسلة .
 5. قدرته على تنفيذ ما جاء في الرسالة المرسلة .

¹ - علي احمد: الاسس النظرية التطبيقية للعلاقات الانسانية، القاهرة ، مكتبة عين ، 1985 ص 40.

المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الفعال

-متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة الجزائرية

من اجل كفاءة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة لا بد ان تتعدد شروط ومتطلبات اهمها:

- ان يتمتع المدير بمهارة الحديث مع مرؤوسيه.
- اتصال المدير بمرؤوسه بلغة سهلة وواضحة إذا كان كن كتابيا .
- يجب ان لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي.
- شرح المعلومات الفنية وتبسيطها.
- تجنب التعبير والمصطلحات الفنية الغامضة والمركبة في حالة توجيه الرسالة
- تكرار المعلومات المهمة بطرق مختلفة
- إنهاء الحديث بتلخيص النقاط الاساسية والرئيسية
- تشجيع المشاركة العمالية
- تقليص عدد المستويات الادارية والتنظيمية يؤدي الى زيادة الفعالية الاتصالية .
- ان يغرس المدير في نفس المرؤوس روح المبادرة
- يجب على المدير ان يكون عارف لتحقيقه ما يريد نقله الى غيره
- ان يقر المدير للمرؤوسين بحق في السؤال و الاستفسار
- على المدير الانتقال من آن الى آخر الى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات .
- يجب ان يراعي المدير العوائق التنظيمية .
- يجب ان يجعل المدير افعاله مطابقة لأقواله.

المطلب الثالث : معوقات الاتصال التنظيمي

-معوقات الاتصال التنظيمي :

هناك عوامل كثيرة كمعوقات تحول دون امكانية تحقيق اتصال فعال نذكر منها:

أ-معوقات تنظيمية:

تتعلق اساسا بالمشاكل كل التي قد تواجه عملية الاتصال داخل المنظمة منها وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالصيانة وغموض الصلاحيات وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الاتصالية وعدم توفر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن بنيتها الفكرية وتترجم ابعادها كما ان وجود القطيعة بين عناصر التنظيم خاصة بين وحدات الانتاج المختلف قد يعيق العملية الاتصالية .

ان عدم توفر اوقات العمل اليومية بالمؤسسات على اوقات فراغ تتيح لعناصرها فرصة التواصل بينهم ومع الادارة لطرح انشغالاتهم من شأنها التضيق على التفاعل الاجتماعي بين عناصر التنظيم كما ان تعدد المستويات الادارية بين المرسل و المستقبل تشوش بحجة تهذيبها لكن في الغالب لا تحذف منها عبارات تكون ذات دلالات صادقة على الوضع المترجم له من قبل العمال التنفيذ بين بقصد من المشرف او عن غير قصد وفي كثير من الاحيان ما يتناقل المرسل في ارسال رسالة الى مستقبل بعيد عنه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تفرض عليه اجراءات البيروقراطية (1)

ب- معوقات متصلة بعناصر الاتصال :

تم التطرق سالفا الى عناصر الاتصال بالتفصيل وهي: المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة ردع الصدى التشويش، وقد يشهد كل عنصر من هذه العناصر مشاكل تعيق العملية الاتصالية .

¹ - ناصر قاسمي : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية ، (د.ط) ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2011، ص20.

فصعوبة اختيار العبارات الدالة على الفكرة المراد ايصالها الى المستقبل لوجود فروق شخصية بين المرسل والمستقبل او سوء ادراك المرسل وسوء فهم المعلومات التي يرسلها وعدم المام المرسل بشروط وقت التواصل كعدم تمكنه من اللغة التي يفهمها الشخص المخاطب وعدم اختياره للوسيلة الاتصالية المناسبة لمستوى المتلقي والوقت المخصص للعملية الاتصالية (1)

اما المعوقات المتعلقة بالمستقبل فتتمثل في عدم فهم المستقبل للرسالة او فهمه لها تبعا لمشاعره ومعارفه الخاصة او لا مبالاته للتعليمات او المراسلات او عدم حصوله على تدريب على مهارات التواصل وخاصة ما تعلق بالاستماع او عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات .

اما المعوقات المتعلقة بالرسالة فهي ما تعلق منها بسوء فهماً وادراك معانيها او عدم اتفاق المرسل والمرسل اليه حول الرموز التي يتعاملون بها ، فتكون التشفيرات المتضمنة في الرسالة من قبل المستقبل

في حين تضم المعوقات المتعلقة بالوسيلة عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في العملية الاتصالية لفحوى الرسالة من جهة ومن جهة اخرى عدم توافقها مع ميول المستقبل وثقافته ولا تراعي عوامل وظروف الموقف الملائم وفي كثير من الاحيان ما يلجأ اعضاء التنظيم الى الاتصالات الشفوية لسرعة اقبال الرسالة عند الموقف الآني الا انها معرضة للنسيان والتشويش وهذا من شأنه تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم توفير معلومات مكتوبة تثبت صحة الرسالة الشفوية(2)

كما ان التشويش المرافق لوسائل الاتصال والضوضاء تعتبر من المشاكل التي قد تواجه العملية الاتصالية داخل التنظيم حيث تكون الرسالة غير واضحة ومبهمه ويمكن ان يكون الاتصال غير الرسمي احد عوائق الاتصال غير الرسمي اما بطريقة مقصودة او بطريقة

1- ناصر قاسمي : المرجع السابق،ص72.

2- ناصر قاسمي : المرجع السابق،20.

عفوية ففي حالة عمل التنظيم غير الرسمي ضد التنظيم الرسمي يتخذ جعله من الاجراءات منها العمل على تعصير شبكة الاتصال الرسمي

اما الطريقة العفوية فتكون من خلال عدم تنسيق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي مما يؤدي الى تعطيل شبكات الاتصال خاصة وان تقنيات الاتصال غير الرسمي وتختلف عما هي عليه فالالاتصال الرسمي ومنها السرعة وعدم احترام السلمية والعمر خارج المجال الرسمي زمانيا ومكانيا (1)

المطلب الرابع : تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

-تحسين فعالية الاتصال التنظيمي (2)

يمكن تحسين فعالية الاتصال التنظيمي من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع العناصر وخطوات عملية الاتصال وادراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات ، وفيما يلي اهم النقاط لتحسين فعالية الاتصالات :

- اعداد المرسل للرسالة بشكل واضح.
- ان تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة يفهمها المستقبل
- الابحار والصدق والنزاهة
- ان تكون اجزاء الرسالة مترابطة .
- إختيار وسيلة الاتصال المناسبة .
- إختيار الاسلوب الذي يتوافق مع مستقبل الرسالة
- الاصغاء الجيد من قبل المستقبل
- توقف المستقبل عن اصدار حكم مسبق على الرسالة قبل اتمام قرائتها او الاستماع الى كامل الحديث.
- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال .

¹- ناصر قاسمي : المرجع نفسه ص72.
²- حسين مريم : مبادئ الادارة الحديثة ط1، عمان، دار الحامد، 2009، ص28.

خلاصة الفصل

إن الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة في المؤسسة الخدماتية وعلى العامل أو الموظف بصفة خاصة، حيث عن طريق الاتصال التنظيمي المنظم والفعال يتم تحديد السلطات والمسؤوليات وتوجيه العمل والمؤسسات الادارية التي تستخدم الاتصال الفعال لتحقيق الاهداف المسطرة تعتبر الاتصال هو الركيزة الاساسية التي من خلالها تتسلسل مختلف العمليات والانشطة الادارية، فتحقيق المؤسسة لأهدافها متوقف على نجاح الاتصال سواء كان الاتصال الرسمي او غير الرسمي .

الفصل الثالث

صناعة واتخاذ القرار في المؤسسة
الخدمائية

الفصل الثالث : صناعة واتخاذ القرار في المؤسسة الخدمائية

تمهيد :

- المبحث الأول : المؤسسة الخدمائية والقرارات
 - المطلب الأول :تعريف المؤسسة الخدمائية وخصائصها
 - المطلب الثاني : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
 - المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمائية
 - المطلب الرابع : انواع وعناصر القرارات في المؤسسة الخدمائية
 - الفصل الخامس: اهمية القرارات في المؤسسة الخدمائية
 - المبحث الثاني : الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسة الخدمائية
 - المطلب الأول : وظائف المؤسسة الخدمائية
 - المطلب الثاني : العمليات الادارية في المؤسسة الخدمائية
 - المطلب الثالث : عوائق المؤسسة الخدمائية
 - المطلب الرابع : آفاق المؤسسة الخدمائية
 - المبحث الثالث : اتخاذ القرارات وعلاقتها بالاتصال التنظيمي
 - المطلب الاول : تعريف اتخاذ القرارات واهميتها .
 - المطلب الثاني :عناصر اتخاذ القرارات
 - المطلب الثالث: انماط اتخاذ القرارات ومراحلها
 - المطلب الرابع : اساليب ومعوقات اتخاذ القرارات
 - المطلب الخامس : علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات
- خلاصة الفصل

تمهيد:

ان الفرد مهما كانت طبيعته وثقافته ومستواه فإنه يتخذ نتيجة لفطرته جملة من القرارات في حياته اليومية ، واتخاذ القرار هو عملية صناعة قرار تم اتخاذه عند سعيه المستمر لإشباع حاجته المادية والمعنوية وتنظيم اموره اليومية وتسييرها ، فالفرد يتخذ قراراته المختلفة بالتقريب يوميا . وعلى هذا الاساس فان في كل منظمة تريد الحفاظ على استمرارية نشاطها في جميع عناصر العملية الادارية لديها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وجب عليها اتخاذ قرارات رشيدة وسلمية . ويعتبر اتخاذ القرار المحرك الجوهرى للإدارة الذي تمر من خلاله العمليات والتي تعتمد على مهارات وذكاء حسن اختيار متخذ القرار للقرار بعد صناعته ووضع اساليب سليمة ومناسبة للحالة يهدف الوصول بالمؤسسة الخدمية الى وضع مستقر وناجح ووضع الحل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب .

وسنتعرض في هذا الفصل الى صناعة واتخاذ القرارات في المؤسسة الخدمية وذلك من خلال العناصر التالية : تعريف المؤسسة الخدمية وخصائصها ومراحل تطويرها وهيكلها التنظيمية وانواع القرارات وعناصرها واهميتها ونتعرض ايضا الى كيفية صنع القرارات واساليبها والعوامل المؤثرة فيها والمشاكل التي تواجهها ثم بعد ذلك نتعرض الى آخر مرحلة من مراحل صنع القرار وهو اتخاذ القرار واهميته وعناصره وانماطه ومراحلها واساليبه ومعيقاته وفي الاخير نصل الى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بإتخاذ القرار .

المبحث الأول: المؤسسة الخدمائية والقرارات .

المطل الأول: تعريف المؤسسة الخدمائية .

يختلف تعريف المؤسسة الخدمائية من باحث الى آخر اهمها:

تعرف الدليل الاخصائي الفرنسي سنة 1999 الذي اعتبرها انها كل وحدة قانونية مكونة من اشخاص طبيعيين ومنعوتين يتقدمون بحرية اتخاذ القرارات في انتاج السلع والخدمات .

كما تعرف ايضا انها وحدة اقتصادية تضم عدد من الاشخاص وتستخدم مختلف عناصر الانتاج لتحويلها الى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وذلك بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات (1)

كما تعرف المؤسسة الخدمائية كذلك على انها منظمة تقوم على اساس قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف الى تحقيق ارباح وذلك عن طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة ولتحقيق اسمها التجاري وسمعتها على المؤسسة اتباع الخطوات التالية :

- تعيين وتحديد طبيعة الزبائن المعنيين بالخدمة.
 - معرفة رغبات وحاجيات الزبائن .
 - محاولة تكييف الخدمة المقدمة مع رغبات الزبائن ومواصفات الجودة و الميزة الخاصة للشركات العامة في مجال الخدمات (2)
- 7-مخرجات المؤسسة الخدمائية : يتعذر تنميطها فهي دائمة متغيرة ومتنوعة لإرتباطها بكل من يطلبه كل عميل او كل مجموعة من العملاء .
- 8-تتميز المنافسة في المؤسسات الخدمائية بكونها منافسة شديدة الحدة ومعدل التقليد فيها مرتفع .

¹ - عيساوي وديعة ، نهاري كريمة ، واقت الاتصال التسويقي في المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة ، مذكرة ماستر علوم تجارية جامعة اكلي محمد اولحاج ، البويرة 2014،ص14.

² - محمد دحماني : الخدمة التسويقية ، دراسة جودة الخدمات في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير فرع التسيير ، جامعة يوسف بن خدة ص53.

9- بعض المؤسسات الخدمائية تعارض فكرة التسويق لأنها تعتبر ان بعض التطبيقات تسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها كالمهن القانونية والطبية والتعليمية (1)

2 خصائص المؤسسة الخدمائية

ان المؤسسة الخدمائية تتميز بخصائص تختلف عن المؤسسات الاخرى ومن اهم الخصائص نذكر مايلي: (2)

1- استعمال الخدمات : بحيث ان المؤسسة تقوم بإعطاء عرض الزبائن للاستعمال الخدمات التي تقدمها للاستفادة منها بذلك تجعل مختلف الادوات المستعملة او المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائننا حتى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال الهاتف ، الفاكس ، ... الخ.

2- كراء الخدمات : تعتبر خاصية الكراء والايجار خاصة بالمؤسسة الخدمائية وغير متوفرة في المؤسسة التجارية الصناعية فزيادة على منح المؤسسة الخدمائية لزبائننا امكانية استعمال ادارة من ادواتها فهي تمنح له ايضا امكانية استئجار خدمة معينة وهذا لمدة قصيرة متوسطة او طويلة الأجر .

3- صيانة الخدمة: ان مهمة المؤسسة الخدمائية في مجال الخدمات لا توقف وتأجير وكراء الخدمة وأعلى تقديمها بل تقوم على ذلك بصيانتها فهي تصون على الخدمة المقدمة من طرفها

4- تقوم النصائح: حيث يقوم عمال المؤسسة الخدمائية او بعض من اعضائها بتقديم نصائح متباينة ومتنوعة لصالح الزبون .

5- تقوم مؤسسة الخدمات بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية والغير المادية الى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خيارات او تجارب يمر بها عملاء المؤسسة .

6- عملاء المؤسسة الخدمائية يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في اماكن انتاجها بل ويشاركون في انتاجها مباشرة ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه.

¹ - هاني حامد الصفور: المرجع السابق ص59.

² - هاني حامد الصفور: تسويق الخدمات ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان الاردن 2002، ص58.

المطلب الثاني : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

اقتحمت المؤسسات الخدمائية العديد من ال اسواق واصبحت لزاما عليها ان تحافظ على استمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية الى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل⁽¹⁾

المرحلة الاولى : المؤسسة الاصل

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددًا من المنتجات وتظهر لديه حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل كانت مادية او معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة وفي نهذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية بالالتزام بالخطوات التالية:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة
- تحديد مستوى العرض المرغوب في الخدمات
- تحديد الشرائح المستهدفة
- تحديد نظام الانتاج.

المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات :

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة الى اختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة انتاج الخدمة الاصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الانتاج وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية بالالتزام بالخطوات التالية:

- تنميط مختلف النشاطات الانتاجية .
- تحديد مختلف الخيارات الانتاجية المتاحة .
- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة .

¹- بوكريطة نوال : اثر الاتصال في واقع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمائية ، دراسة حالة وكالة السفر ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، 2011، ص22.

المرحلة الثالثة: مرحلة النمو

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- حسن اختيار مصادر التوسيع .
- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسيع .
- بناء شبكة عمل فعالة .
- ارساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال الى جانب الوظائف الأخرى⁽¹⁾

المرحلة الرابعة : النضج :

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم اعمالها في حالة استقرار وتكون السوق المحلية مشبعة وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة ان لديها القدرة على :

- تطوير سياستها التسويقية .
- القدرة على تجديد وتطوير خدماتها وتنويعها⁽²⁾

المرحلة الخامسة : الانحدار او الاستمرار في البقاء :

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الاربعة السابقة هناك احتفال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن ان تكون مؤقتة إلا إذا التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الاربعة السابقة وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة و تستمر المؤسسة الخدمية في نشاطاتها وذلك من خلال شكلين:

- اعادة ادخال تعديلات جديدة على الخدمة .
- تطوير خدمات جديدة⁽¹⁾

¹- بوكريطة نوال : المرجع السابق ص23.

²- بوكريطة نوال : المرجع نفسه ص23.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية

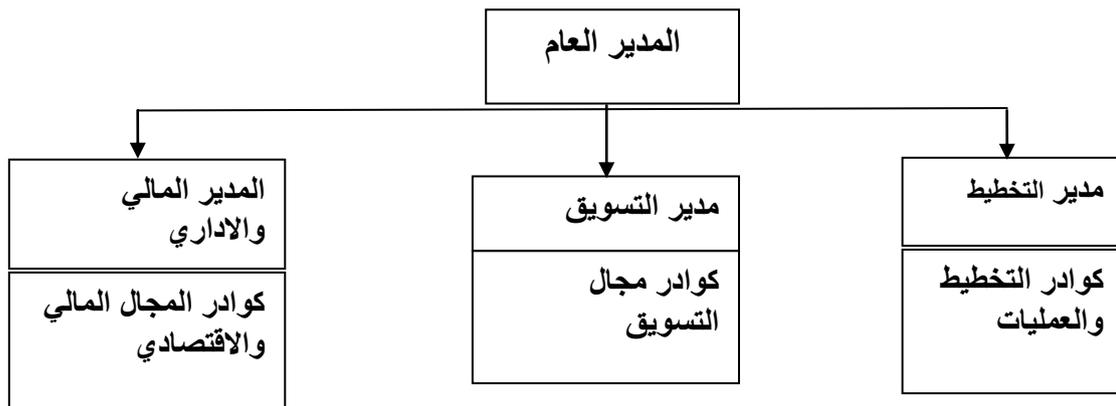
الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمية :

رغم المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها الى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي إلا ان لها انماط اكثر شيوعا تتغير بها ومن أكثر تلك الانماط انتشارا نمطين اساسيين هما:

1- الهيكل التنظيمي المفلطح:⁽²⁾

هو احد انماط الهيكل الهرمي إلا انه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون فيه نطاق الادارة واسعاً ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة وتكمن اهميته بالنسبة للتخصصات على ذات المستوى وتتوقف فعالية اداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصد خطوط السلطة والاتصالات الرئيسية وسهولة الاتصالات الافقية ومن ثمة التدفق السريع لبيانات والمعلومات بين اجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات ولا شك ان هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون اقل كلفة من الانماط التقليدية ويوضح الشكل الموالي النمط المفلطح للهيكل التنظيمي:

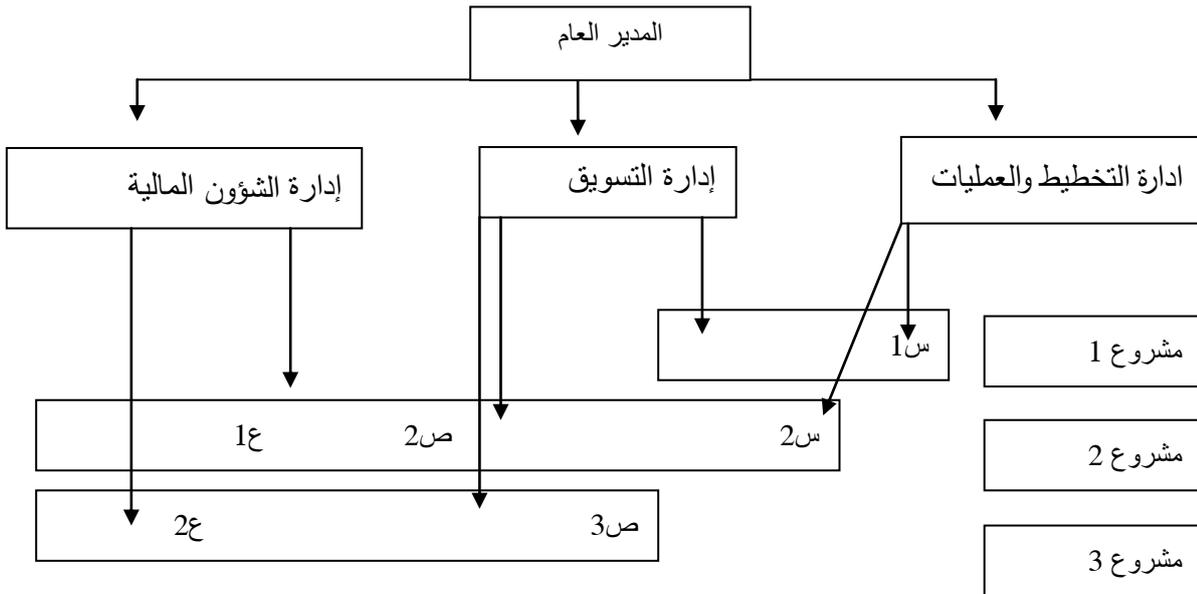


¹- نور الهدى دغيش: تأثير الاتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمية ، دراسة مسحية لعينة من متعاملي شركة موبيليس بسكرة ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015، ص78.
²- محمد جاسم الصعدي ردينة يوسف عثمان : اسلوب المستهلك ، دار المناهج ، عمان 2001 ص240.

02- هيكل المصفوفة (1)

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بها بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليه وعلى هذا الاساس يتم تكوين فرق عمل للمشروعات تجمع فيها التخصصات المختلفة وتتوقف فعالية اداء المؤسسات التي تنتمي الى هذه الفئة على قدرتها على اتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية وهي في إطار التكاليف المقدرة لها.

وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية والخدمات البحرية والتوكيلات التجرية وشركات السياحة ومنظمو الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجاً مادياً ملموساً لزيائنها ويوضح الشكل التالي النمط لهيكل المصفوفة :



¹ - محمد جاسم الصميدي رندية يوسف عثمان : المرجع السابق ص25.

المطلب الرابع : انواع وعناصر القرارات في المؤسسة الخدمائية

01 تعريف القرار:

ان كلمة "قرار" تعني البث النهائي والارادة المحددة لصانع القرار ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية⁽¹⁾

المطلب الخامس : أهمية القرارات :

تكمن اهمية القرارات الادارية في اعتبارها نقطة البدء لجميع النشاطات الادارية والفاعلية اليومية في حياة المؤسسات ، وهذا السبب تبرز اهميته البالغة في الادارة باعتباره ان اي توقف عنه يؤدي إلى تسلسل المؤسسة وتتلخص اهميته فيما يلي:⁽²⁾

أ- أهمية القرارات الادارية في زاوية الادارة:

تعتبر القرارات وسيلة عملية وناجحة لتصنيف وتنفيذ الاستراتيجيات العامة في المؤسسة . تؤدي دوراً هاماً من خلال تجميع البيانات اللازمة للوظيفة عن طريق استعمال وسائل عدة. تكشف عن سلوك مواقف المسؤولين الاداريين وتكشف عن قوى العوامل الداخلية والخارجية.

ب- أهمية القرارات الادارية من زاوية القانون الاداري :

-اعتبارها انجح وسيلة قانونية في يد السلطة الادارية لتحقيق المصلحة العامة وذلك للسلطة اصدار القرارات بمفرده .

-تمنح القرارات للسلطة العامة امتياز من الامتيازات المقررة و الممنوحة لادارة لتحقيق المصلحة العامة .

اعتبار ان القرارات الادارية اعمال ادارية فهي ميدان واسع للمراسلات جل انواع الرقابة من خلال اتخاذ واصدرا القرارات تظهر الارادة التي يمكن التحقق من شرعيتها.

¹- شاويش مصطفى : الادارة مفاهيم ،وظائف تطبيقات ، دار الفرقان للنشر ، عمان ،1993،ص245.
²- عزي سهام: دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر3،الجزائر 2012،ص18-19.

رغم اختلاف اهمية القرارات الادارية سواء اكان الاختلاف من وجهة نظر الادارة او من وجهة نظر القانون ، الا ان غايتها الاولى والاخيرة هي تحقيق الهدف وحل المشاكل التي تواجهها ، وهذا دليل واضح على اهمية القرار الاداري .

03- انواع القرارات :

تنقسم القرارات المتخذة في المنظمة الى انواع مختلفة والتي تتمثل في:(1)

01-القرارات المصيرية او القرارات في ظل المخاطر والقرارات في ظل التأكيد :

التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها والتي تكون في ظل التأكيد ، وتكون نتائجها مسبقا .

02-القرارات المتعلقة بمشكلة معينة : يتخذ الرؤساء قرارات لحل المشكلة القائمة او المتوقعة بينما آخرون يتخذون قرارات لاغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الارباح في المؤسسة.

03- القرارات الصريحة ، القرارات الضمنية القرارات الصريحة التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة والقرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون ان يصرح به.

4-القرارات الشاملة والقرارات الجزئية يتم على اساس درجة الشمول فالقرارات الشاملة هي التي يمتد آثارها ونتائجها الى معظم وحدات المنظمة اما القرارات الجزئية فتشمل وحدة او فئة معينة من الموظفين .

5- القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية : يكون على اساس القرارات والنتائج التي تترتب على القرار ، وتعتبر القرارات الاستراتيجية هامة وحيوية وتتميز بالتعقيد و الشمولية فأثرها المستمر لمدة طويلة .

اما القرارات التشغيلية فهي تعني بتسيير الاعمال اليومية الروتينية البسيطة .

¹ - الخطيب احمد عادل ومعاينة العالم : الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات نماذج حديثة .ط1، عمان عالم الكتب الحديثة، 2007،ص261.

- 6- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية المكتوبة : الاعلانات اللوائح الشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا.
- 7- القرارات الفردية والقرارات الجماعية : الفردية هي التي تكون من قبل المدير والجماعية باشتراك مساعدين ورؤساء الاقسام .
- 8- القرارات التنظيمية الشخصية : القرارات التنظيمية هي التي يتخذها المدير بصفة رسمية اما الشخصية فهي قرارات التي يتخذها بصفة شخصية وتكون خارج عن نطاق وظيفته وعمله.
- 9- القرارات حسب مجال التخصص: هناك تخصصات مختلفة: انتاجية ، تسويقية،شراعية ، قانونية ...الخ.
- 10- القرارات المحددة والمبرمجة والقرارات غير المحددة :على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره فالقرارات المحددة المبرمجة هي روتينية ومتكررة ومع مرور الزمن تطور المنظمة اجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات ، اما القرارات غير المحددة فهي جديدة واستثنائية وغير متكررة (1)
- 3-عناصر القرار :وتتمثل فيما يلي : (2)
- 1-وجود المشكلة : وهذا يعني ان يجد المدير امامه مشكلة محددة تتطلب حلاً .
 - 2-تتوافر البدائل المختلفة: أي هناك طرق مختلفة تتوافر امام المدير لينتقي منها اجدها ، اما اذا كان هناك طريقا واحدا فهذا يعني عدم توافر اية مفاضلة بل سيكون ملزما في اتباعه.
 - 3-وجود الهدف : يسعى اليه متخذ القرار ويمثل ذلك الهدف بتحقيق اقصى عائد باقل التكاليف.
 - 4-توافر الوعي والادراك في اختيار البديل: اذ لا يمكن ان نتصور البديل للمرجع دون دراسة للنتائج المتوقعة عن كل بديل او دون وعي وارادة وان نفذت تلك الصفة فقد يخرج البديل من كونه قرار .

¹ - الخطيب احمد عادل معاينة سالم : المرجع السابق ،ص262.

² - زويلف مهدي حسن والقطامين احمد : الرقابة الادارية مدخل كمي ، عمان ، دار حنين،1995ص36.

5- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: أي الجو الذي يتم فيه القرار وما يصنعه من اعتبارات منها:

- شخصية متخذ القرار.

- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة .

- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكيد أو المخاطرة أو عدم التأكد كما تشكل المتغيرات البيئية عناصر لا يستطيع المدير أن يتحكم فيها⁽¹⁾

¹- زويلف مهدي حسين والقطامين احمد : المرجع السابق ص36.

المبحث الثاني : الوظائف والعمليات الادارية في المؤسسة الخدمية

المطلب الأول : وظائف المؤسسة الخدمائية :

- يوجد عدة وظائف تخضع لها المؤسسة الخدمائية نذكرها كآآتي :
- أ- وظيفة الموارد البشرية : تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمائية من حيث اختيارهم و تعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية اختيار ، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية .
- فهذه الوظيفة تتمثل في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق اهداف المؤسسة الخدمائية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها ¹
- ب- الوظيفة المالية :هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة
- خدمائية حيث تضمن هذه الأخيرة الى كل الأنشطة الهادفة اليها في تسيير الاموال الخاصة بها وذلك من خلال برامجها وخططها الاستثمارية في حاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول الى تحقيق الربح من جهة أخرى ²
- ج- وظيفة الإنتاج تتكفل هذه بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات الى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الاولية ذات فائدة للمستهلك النهائي .
- ويتحدد نجاح هذه الوظيفة من خلال الفترة على صياغة الآلات و ضمان تقديم خدمات في الوقت المناسب مع الاعتماد على مستوى التكنولوجيا ³
- د- الوظيفة التجارية للمؤسسة :تقوم هذه الوظيفة من خلال افراد او مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع او مختلف احتياجاتها منها كمدخلاتها و مخرجاتها مع سلع والخدمات المقدمة الى السوق تشمل هذه الوظيفة نشاطين اساسيين هما :

¹-ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ط1، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998،ص285.

²-فايز الربيعي وآخرون : اساسيات الادارة المالية في القطاع الخاص ،ط1،دار المستقبل الأردذن، 1997،ص62.

³-حسن محمود حريم : تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، اجراءات العمل ،ط2،دار الحامد الاردذن ، 2000،ص11.

- التسويق: يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع او الخدمات التي انتجتها المؤسسة ويشمل هذا النشاط خدمة ما بعد البيع .
- التموين : يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من اجل توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه، من خارج المؤسسة اساسا بكميات وتكاليف مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة .
- يندرج وفق هذا النشاط عمليتين اساسيتين تخضع لها المؤسسة :
- الشراء : ويقصد به تأمين وحصول المؤسسة الخدمائية على ماتحتاج اليه من الموارد والآلات اللازمة لعملياتها .
- التخزين : يقصد به دخول المواد الى المخزن للتأكد من موافقة الدخل المادي مع ما هو مسجل في الفواتير ثم يحفظ في المخزون ، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والانتاج وحتى قسم المبيعات ¹.
- هـ- وظيفة البحث والتطوير :تضمن هذه الوظيفة كل الانشطة التي تساعد على الاستعانة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات ويتحدد نجاحها كالاتي
- وجود وحدة تنظيمية قادرة على اجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها .
- توفير القدرة المالية لاجراء البحث والتطوير .
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة من البحوث
- وجود ادارة راغبة في تغييرها وتطويرها .
- 6-جمهور المؤسسة الخدمائية :
- ينقسم جمهور المؤسسة الخدمائية الى قسمين رئيسيين هما :
- الجمهور الداخلي (العاملون ،المؤسسون ، المساهمون ..الخ)
- الجمهور الخارجي (الحكومة ، العملاء، الموردون، المجتمع العام او المحليين مواطنين، مختلف المؤسسات ، بنوك..الخ

¹ - عبد المعطي محمد عساف وآخرون ،المرجع السابق ص

6-1/ الجمهور الداخلي :

- والمقصود به هو كافة العاملين الذين تضمهم في اقسامها ومستوياتها المختلفة وتهدف العلاقات العامة كقسم في المؤسسات الخدمائية الى التعامل مع الجماهير الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق استقرارهم وايضا تحقيق استقرارها وتنمية الاحساس بالولاء والانتماء لديهم الامر الذي يترتب عليه تبني هذه الجماهير لسياسات المؤسسة الخدمائية واهدافها والدفاع عنها والتحسس لها ، وتتكون هذه المشاعر والاحاسيس لدى الجماهير و العمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب تاييدها ورضائها¹

- ومن بين هذه الجماهير نجد :

أ- المؤسسون : وهم اصحاب فكرة انشاء المؤسسة وهم الذين يتحملون المخاطر الى قد تواجه عملية التأسيس ، وتقع عليهم المسؤولية الأولى والأساسية في بناء عملية المؤسسة الخدمائية يقومون بوضع السياسات والخطط الأولية لضمان توفير كافة المستلزمات لتشغيلها وممارستها كما انهم يبذلون جهود كبيرة لتعريف الجمهور الخارجي بالمؤسسة والاهداف التي انشأت من اجلها

ب- العملاء : ان حياة اية مؤسسة وازدهارها يرتبط الى حد بعيد بمدى ارتباطها عملاء المؤسسة بها خاصة فيما يتعلق المؤسسة الخدمائية لذلك فإنه من المهم ان نحرص ادارات المؤسسات المختلفة على تقديم الخدمة التي تتحقق من خلالها ارضاء الزبون او جمهور العملاء فالمؤسسات الخدمائية مثل تلك الخاصة بالكهرباء و المواصلات والبريد وغيرها ..عليها ان تحرص تقديم افضل خدمة الى عملائها سواء من حيث الجودة او التكلفة ، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من نيل كفة عملائها باستمرار عليها ان تتابع ميولاتهم ، ورغباتهم و اذواقهم .

ت- الموردون : ويقصد بجمهور الموردون تلك الفئة التي تقوم بتزويد المؤسسة الخدمائية بكل ماتحتاجه من مواد اولية وآلات ومعدات وتجهيزات ويتناسب حجم هذا الجمهور الى حد كبير مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ومركزها المالي .

¹ - عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002ص26.

ث- المساهمون : في ظل تطور الكورة الصناعية والتكنولوجية الحديثة شهد القرن الحالي ولادة مؤسسات ضخمة يملكها عد كبير من المساهمين فيها وخاصة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات حيث ان المساهمين هم اصحاب المؤسسة و المالكون لها ، وهم الذين يقومون بانتخاب اعضاء مجلس¹

الادارة الذي يتولى إدارة المؤسسة ومتابعة اعمالها ،كما يجب على المؤسسة ان تزود حق المساهم بكل ما يتعلق بأنشطتها وبشئى الوسائل الاعلامية التي تستخدمها المؤسسة الخدمائية ويتم ذلك بصفة دورية او استثنائية كما يقوم المساهمون بتدعيم ادارة المؤسسة مما يساعد على استقرارها .

د/ العاملون :بعد الثورة الصناعية بدأت المؤسسات تزدهر وتتحدد بشكل سريع مما نطلب توظيف اعداد كبيرة من العمال وخاصة مع تطوير النظرة الانسانية للعاملين و بروز الانتاج ،ويعتبر العاملون خير من يمثل المؤسسة في المجتمع الخارجي ويعملون من اجل التعريف بأهداف المؤسسة وسياستها وانشطتها وتضمن المؤسسة الخدمائية تعزيز انتمائهم لها ودفاع عنها والدعاية لها ، وجود علاقات جيدة بين الادارة والعاملين يعتبر افض وسيلة لاستمرارية وتطوير المؤسسة وارتقائها .²

6-2/ الجمهور الخارجي

يمثل الجمهور الخارجي في الفئات الاساسية التالية :

- الحكومة :ان تأسيس أي مؤسسة لا يتم على تصريح خاصة يصدر عن الحكومة في الدولة المعنية التي سيتم التأسيس فيها ، ويسمى ذلك بالوثيقة القانونية لانشاء المؤسسة الخدمائية لان هذه السياسات هي العامل المنظم الرئيسي للحياة الاقتصادية والادارية في مجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة الخدمائية لذلك يبقي على ادارة مؤسسة مراعاة السياسة الحكومية عند وضع سياسة الخاصة بها ، وخاصة فيما يتعلق بسياسة الافراد³

¹ - عبد الرزاق بن حبيب : المرجع السابق ص26.

² - عبد الرزاق بن حبيب :المرجع السابق ص27.

³ - عبد الرزاق بن حبيب: المرجع نفسه ص27

المجتمع العيين يقصد به عامه الناس داخل دوله التي توجد بها مؤسسه خدماتيه ويتكون هذا المجتمع من كافه الفئات

المجتمع العام يقصد به عامه الناس داخل دوله التي توجد بها مؤسسه خدماتيه ويتكون هذا المجتمع من كافه الفئات التي اشرفنا اليها سابقا مع بقية الفئات الاخرى التي تدخل ضمن المجتمع اعلام ويشكل هذا المجتمع نتيجة تفاعل هؤلاء الناس على قاعدة المواطنة الواحد وعلى أساس وحدة الاقليم والقانون والدين والذين ينظمون في اطارهم وللمجتمع العام اهمية كبيرة بالنسبة لحياة المؤسسة الخدمائية حيث انه يكمن اساسا في فعالية المؤسسة وحيويتها وبقائها.¹

المطلب الثاني: العمليات الادارية الاساسية في المؤسسة الخدمائية :

رغم ان جميع المنظمات تشترك في حتمية مباشرتها للعملية الادارية الرئيسية (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة) الا ان منهجيات واساليب تأدية تلك العمليات سوف تختلف من مؤسسة الى اخرى ومن مجال نشاطها الى آخر حسب منهجيات واساليب ممارسة العملية الادارية الاساسية في مجال الخدمات .

أ- عملية التخطيط :

مفهوم التخطيط: يقصد به تلك الوظيفة للعملية الادارية وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل الى تحقيقه وهو عملية مهمة جدا لجميع المستويات الادارية ابتداء من مستوى الاشراف الاقل وحتى قيمة التنظيم ووجب على المدراء ان يخطوا بصورة او بأخرى ابتداء من التخطيط اليومي والاسبوعي عند ادنى المستويات الى التخطيط طويل الاجل الى ان نصل الى عملية التنظيم .

ويعتبر مجال التخطيط من ضمن مجالات الادارة التي تتعرض بدرجة كبيرة للتغير السريع خاصة مع التطورات والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا ما أعطى للتخطيط اسمه الديناميكية²

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: المرجع السابق ص 28.

² - عبد المعطي عساف محمد وآخرون : اسس العلاقات العامة ، د، ط، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2004، ص

*العوامل التي توفر في الطريقة التي يمارس لها التخطيط:

ان من بين العوامل التي يمارس لها التخطيط في الواقع العملي عامة او في مجال الخدمات خاصة هي:

- الفلسفة الادارية والنمط الاداري السائد .
 - حجم المنشأة وتكنولوجيا انتاج الخدمة المستخدمة فيها .
 - مدى توفر التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية .
 - مدى رغبة الادارة في تطوير اساليب التخطيط المستخدمة¹
- ب- عملية التنظيم:

مفهوم التنظيم: يقصد به رصد الانشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها الى اختصاصات للأفراد والاقسام والادارات وتحديد وتوزيع سلطة كل منها بما يتكافأ مع مسؤولياتها ووضع اطار رسمي لعلاقات العمل بينها بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة²

ت- عملية القيادة :

مفهوم القيادة : هي عملية التأثير على الانشطة والافراد والجماعات من اجل تحريكهم اراديا اتجاه تحقيق هدف مشترك في اطار ظروف معينة ، وعملية القيادة لا تقوم الا بوجود طرفين (من يقود ومن يقارن) من اجل تحقيق هدف مشترك مطلوب تحقيقه وعليه يمكن القول ان عملية القيادة هي في 4 متغيرات رئيسية :

- القائد
- التابعة
- الهدف المشترك
- ظروف الموقف³

خصائص القيادة الادارية وفي المؤسسات الخدمائية :

¹- عبد المعطي عساف محمد وآخرون :المرجع السابق ص 29

²- عبد المعطي عساف محمد وآخرون : المرجع السابق ص 41

³- عبد المعطي عساف محمد وآخرون : المرجع نفسه ص42

- قبولها لثورة التغيير
- تركز على الجهود الادارية حول مواجهة الاساسيات وهنا حتمية ادارة التمييز و حتمية تغيير النمط الاداري دائما مع اهداف المنظمة .
- الاقناع بان المضمون فكرة قيادة فريق العمل تعني قيادته الى النجاح .
- اتاحة قادة الادارة العليا الفرصة للتابعين من قادة الادارة الوسطى الابتكار ومنهم مدى اكبر من الحرية حتى تدعم احساسهم باهمية في تحقيق اهداف المؤسسة .
- قبول ثقافة العمل الجماعي كمحور لحركة مؤسسة الخدمات الداخلية في تعاملها كوحدة منسقة مع البيئة الخارجية .
- ملائمة برامج تنمية المعارف والمهارات الاتفاقية المؤسسة وروح العمل الجماعي فيها ¹

د- عملية الرقابة :

مفهوم الرقابة : يقصد بارقابة بانها " العملية الادارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من ان التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة .

يعرفها علي الشريف و محمد سعيد سلطان :بأنها ذلك النشاط الاداري الذي يسعى اصحابه الى التحقيق هي مدى كفاءة استغلال موارد وامكانيات المؤسسة وتحقيق اهدافها ².

- ويشير هنري فايول : انها تتطوي على التحقق عما اذا كان كل شئ يجري طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة فهي تنطبق على مختلف عناصر ومكونات العصر كالوسائل والأفراد الموظفين والافعال و المؤسسات ³

- **أسس ومبادئ ممارسة العملية الرقابية :**

من الضروري مراعاة عدة اسس ومبادئ عند ممارسة العملية الرقابية بأسلوب فعال في أي مؤسسة نذكر فيها ما يلي :

- التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة .

¹ - عبد المعطي عساف محمد آخرون : المرجع السابق ص

² - حمدي حسن : تدريبات انماط الاتصالات التنظيمية ، ط1، منشورات المركز العربي للتطور الاداري ،مصر، 1990ص85.

³ - حمادي حسين :المرجع السابق ص86.

- ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم .
- التحكم الذاتي لنظام الرقابة .
- ضرورة مراعاة اثر العملية الرقابية على الأفراد .
- يجب ان يكون النظام الرقابي اقتصاديا بمعنى التكلفة لا بد ان تكون قليلة لأن المبالغة في الرقابة يفقد فعالية المؤسسة .
- يجب ان يتميز نظام الرقابة بالمرونة للتعديل وفقا للظروف المتغيرة للعمل ، يتطلب اعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقا للظروف المتغيرة في ظل وسائل ونظام الاتصال السائد.
- ان يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة حتى يسهل فهمه¹
- ان يقوم نظام الرقابة بالاجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الاوضاع لمعالجة الأخطاء .
- يجب ان تمارس الرقابة في الوقت المناسب بحيث تهتم باكتشاف الانحرافات والاطفاء في الوقت .
- ان تكون المعايير المحددة للرقبة معايير موضوعية ، بحيث لا يتدخل العامل الذاتي وسائل الرقابة : هناك العديد من الوسائل التي تستخدم في الرقابة منها:
- البيانات الاحصائية : تعتبر البيانات الاخصائية من اوجه الانشطة بالمؤسسة و تحليل هذه البيانات من الوسائل العامة للرقابة حيث تغطي صورة رقمية وبيانية عما تم انجازه من اعمال خلال فترة زمنية معينة مثلا خلال يوم اسبوع
- التقارير الإدارية : هي من اهم الوسائل التي تستخدم في الرقابة لانها تعطي صورة حقيقية عن كيفية انجاز الاعمال ومدى كفاءة هذا الانجاز
- وقد تكون التقارير دورية او نهائية من انجاز عمل او مسؤولية وكلا النوعين من التقرير له اهمية للرقابة².
- الملاحظة :هي من اهم الوسائل التي يستخدمها الاداري ، وذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لاشرافه اثناء ممارستهم للتعرف على سير العمل والطرق المستخدمة فيه

¹- حمادي حسين المرجع نفسه ص86.

²- حمادي حسين المرجع نفسه ص87

- الميزانية التقديرية : هي من اعم الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الادارية ويرجع ذلك الى قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بالارقام .
وحتى تكون هذه الوسيلة ذات فعالية قوية يجب ان تراعي الدقة عند وضع الميزانية التقديرية لعمل او مشروع ماد وان تتسم بقدر من المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة عند اعداد الخطة¹

المطلب الثالث: عوائق المؤسسة الخدمائية :

توجد عدة معوقات تعيق المؤسسة الخدمائية ، نذكر منها مايلي :

- أ- معوقات شخصية : تتمثل في عجم القدرة على التعبير الجيد واختيار الالفاظ الواضحة ، كما اورد الباحث آل علي والموسوي ان اغلبية الغموض تكون في عدم الاصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة² .
- ب- معوقات تنظيمية : تكمن في كبر حجم نطاق الاشراف وكثرة المستويات الادارية وهذا راجع الى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يسير المؤسسة ، كما يشير الباحث حصود الى ان هذه المعوقات راجعة الى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات ، وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة والتي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية³
- ت- المعوقات البيئية : ان المحيط الذي نعيش فيه يؤثر ويتأثر به من خلال درجة الحرارة والاضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء لهذا ما يؤدي الى اعاقه المؤسسة الخدمائية ويخلق التوتر لها .
- ث- معوقات نفسية اجتماعية: منذ كانت هناك عوائق نفسية واجتماعية حتما ستؤدي الى خلق جو سيئ بين العاملين والمديرين ، ولهذا ضرورة الغاء هذه المعوقات من اجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق النجاح في المؤسسة⁴

¹ - حمادي حسين المرجع نفسه ص88

² - ميخائيل حميعان : اسسس الادارة العامة ، دار عويدات للنشر ، بيروت 1983، ص159.

³ - ميخائيل حميعان : المرجع السابق ص 152.

⁴ - ميخائيل حميعان : المرجع نفسه ص 153.

كما يوجد ايضا نوعين من المشاكل تعرقل المؤسسة الخدمائية وذلك من وجهان من جهة نظر المؤسسة الخدمائية :

تتمثل هذه المشاكل من :

المخزون : يعتبر المخزون من اصعب المشاكل التي تواجهها المؤسسات الخدمائية وهذا نظرا لدوره في تحقيق التعاون بين الانتاج بشكل عام من جهة وتقلبات الطلب من جهة اخرى هذا ما يحدث في المؤسسات الصناعية ، اما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية فان مشكلة التوفيق بين هذين العنصرين تكون بطريقة مختلفة الا وهي الاحتفاظ بطاقة انتاجية وليس انتاجا فعليا اذا قامت المؤسسات بتحديد حجم طاقتها وفقا لأعلى مستوى للطلب ولكن هذا ايضا يخلق مشكلا آخر هو ان الطاقة المحتفظ بها تكلف المؤسسة اعباء اضافية ومثال ذلك ان الغرف الشاغرة في الفنادق السياحية خارج الموسم السياحي تكلف صاحب الفندق بأعباء التنظيم التهوية الانارة الحراسة وكلها مصاريف اضافية .

- الاتصالات : تكمن هذه الاخيرة في صعوبة تقديم صورة جيدة عن الخدمة سواء كان هذا موجها لعامة العملاء و المحتملين منهم فعند الاعلان عن الخدمة كيف يمكن خلق صورة لشيئ ليس له مظهر مادي لطبيعته على اظهار الفوائد المحتملة والتي يمكن الحصول عليها من الخدمة المقدمة ، نذكر الراحة ، السرعة ، الامان وخدمة الطيران ، كذلك بالنسبة لمؤسسة اتصالات في خدمة الزبائن لتوفير الانترنت لهم¹
- الاسعار : ان حساب تكلفة السلع الملموسة ليست صعبة على الأقل بالنسبة للتكاليف المباشرة وعادة يضاف الى التكلفة هامش الربح المناسب الذي يمكن من تحديد سعر البيع بالرغم من ان هذه الطريقة تستند أساسا الى النظرية الاقتصادية في تحديد السعر ،فإن المنظمات اليوم تلجأ الى طرق اخرى من التسعير ولكن مشكلة التسعير في قطاع انتاج الخدمات اعقد واصعب ، حساب التكاليف المباشرة هي الجزء الذي يفترض سهولة حسابه ، لكنها ليست كذلك بسبب عدم التعامل²

مع خامات او مواد أولية اضافة الى صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي تستغرقه لانتاج الخدمة

¹ - ميخائيل جميعان :المرجع السابق ص153.

² - ميخائيل جميعان :المرجع نفسه ص154.

- براءة الاختراع : ان اتسام الخدمات بأنها ملموسة يجعل من عملية حماية الخدمات الجديدة امرا في غاية الصعوبة ان لم يكن مستحيلا ، فليس هناك براءات اختراع والطريقة الوحيدة لمنع التقليد هي حماية الاسم التجاري للمؤسسة .
- أ- وجهة نظر المستهلك¹ :
- الثقة : تعتبر الثقة احد المتطلبات الاساسية بقطاع الخدمات كما هي عليه في بقية القطاعات الاقتصادية فمن الضروري توفر ثقة المستهلك في الجهة او الشخص او المؤسسة التي تقدم الخدمة .
- عملية البحث : ان مشكلة البحث تمثل قيذا كبيرا من ناحيتين :
- صعوبة خلق الثقة
- فترة عملية الشراء ونتيجة لذلك نجد ان خلق عملاء جدد يصبح امرا صعبا .
- شراء الخدمة : ان العملاء المحتملون يبحثون عن اكبر قدر ممكن من البيانات عن الخدمة وجودتها ويلجؤون الى أخذ آراء الآخرين ممن خبروا الخدمة جيدا ، ولهذا فإن ما يطلق عليه هو الشراء الفوري ويعتبر امرا نادر الحدوث في حالة الخدمات .
- صعوبة التوافق بين الابتكار وسلوك العميل : نظرا للتفاعل القائم بين المؤسسة الخدمائية والعميل ، فإن الابتكار والتطوير في الخدمة مرتبط وبشكل حساس بسلوك هذا الاخير ، من هنا نستخلص ان معدل الابتكار في مجال الخدمات يعتبر الأبطأ مما هو عليه في مجال السلع .
- تفاوت درجة تعاون المستهلك مع نظام الانتاج : ان نقطة البدء في السياسة التسويقية عند التخطيط هو دراسة السلوك الشرائي للعميل ، ويضاف الى ذلك دراسة مشكلة المساهمة في مجال الخدمات وتحديد ميله الى التعاون بشكل محدد صاعا الخدمة .
- صورة الخدمة في ذهن العميل : نتيجة لعجم ملموسية الخدمة ، فإن صورتها عبارة عن فكرة غير محدودة فكل من لديه تصور معين عن العلامات المختلفة للسلع المادية ويختلف الأمر

¹ - ميخائيل جميعان :المرجع السابق ص155.

المطلب الرابع: أفاق المؤسسة الخدمائية

تواجه المؤسسة عدة صعوبات تعرقل مهامها الخدمائية لهذا وجب وجود عدة تحديات للتخلص من هذه المعوقات تتمثل فيما يلي:¹

- تخطيط الأداء او تحديد الاهداف المطلوبة من اداء عمليات بذاتها وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلومات والتقنية .
- تطوير الأداء في المؤسسة الخدمائية : وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة او تصميمات مبتكرة وتنظيم العلاقات بين الموظفين من خلال اعادة هندسة العمليات .
- ضرورة ادماج امكانيات التطور التكنولوجي عند تخطيط الأداء في المؤسسة الخدمائية .
- التفكير غير التقليدي لحل المشاكل تعتمد الادارة المعاصرة اساليب التفكير غير التقليدي

up side down lateral thinking

لعل ما يواجهنا من مشكلات ويكون ذلك من خلال استثمار المعلومات للتعرف على جوانب اي مشكلة باستخدام اساليب التفكير غير التقليدية للوصول الى حلول غير تقليدية للمشكلات .

لذا تهدف المؤسسة الخدمائية الى تنمية اساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحذ قدراتهم على الاقتراح والابداع والتطوير ولبناء القدرات التنافسية ،وينطلق التفكير غير التقليدي (الابتكاري) من نموذج فكري مرن ويسترشد بوضوح الرؤية و الاهداف المحددة ،يعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة و التفكير غير التقليدي وذلك من تجريب الافكار والاساليب مستهدفا تحقيق انجازات متميزة .

- الاعتماد على تقنيات الاتصال والمعلومات : يعتبر انتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم المؤسسة الخدمائية في كافة مجالاتها واصبح تدفق المعلومات اساس بناء الهيكل الادارية والتنظيمية ، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات المعاصرة ،كما تمثل المعلومات احد اهم المدخلات اي الموارد للمؤسسة الحديثة ،كما انها عنصر اساسي

¹ - ريتارد هال :المنظمات (هياكلها - عملياتها ومخرجاتها) ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ط1، مركز البحوث ،معهد الادارة السعودية ، 2001ص94.

في جميع العمليات والانشطة التي تقوم بها المؤسسة ،أحد ابرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات فوائد مادية وثقافية واجتماعية وحتى سياسة هائلة .

كذلك تدخل المعلومات الآن كعنصر رئيسي في انتاج السلع والخدمات وتعتبر المعلومات عنصرا هاما وحيويا في العملية الادارية ،حيث تتوافق فعالية وكفاءة المؤسسات المختلفة في العصر الحالي على مدى توفر المعلومات الصحيحة ومدى جدوى عمل انظمة الاتصال الداخلية والخارجية التي تستند اليها الادارة في رسم سياستها و انعقاد قراراتها في مختلف المجالات .

فالمعلومات تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة اشكال ومجالات العمل الانساني ،فهي بالنسبة للمؤسسة المعاصرة تمثل طاقة او مصدر قوة ، كما كانت الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية .

- الاستجابة السريعة لرغبات الجمهور من المتعاملين ومختلف جماعات الاتصال المتعاملة مع المؤسسة وإدارتها .¹

¹- ريتشارد هال :المرجع السابق ص95.

المبحث الثالث : اتخاذ القرارات وعلاقته بالاتصال التنظيمي

المطلب الاول: تعريف اتخاذ القرارات واهميتها

1- مفهوم اتخاذ القرارات⁽¹⁾

تعرف اتخاذ القرارات من وجهة نظر " عبد القادر " بانها عملية اختيار بديل من عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول الى الاهداف المرجوة ويرى ان عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر البيانات والمعلومات اللازمة لإختيار بديل معين من عدة بدائل وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار .

2- اهمية اتخاذ القرارات :

ان اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير واما مقدار النجاح الذي تحققة اي منظمة انما يتوقف اولا على قدرة وكفاءة القادة الاداريين وفهمهم للقرارات الادارية واساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن ان تكون القرارات الادارية ذات فعالية اكيدة ويدرك اهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها .

اتخاذ القرارات هي العملية الادارية تدخل في جميع وظائف الادارة فمثلا عندما تمارس الادارة نشاط التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف او رسم السياسات او اعداد البرامج او تحديد الموارد الملائمة او اختيار افضل الطرق والاساليب لتشغيلها .

ويتم تحديد الافراد التي تحتاج اليه للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية .

ومن هنا يتبين الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة عامة فهي تعمل على تحقيق الاهداف المسطرة وعلى قائم باتخاذ القرار بصفة خاصة فهو يعكس نسبة كبيرة

¹ - عبد القادر محمد: اساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات ، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 1992، ص165.

الجهود المبذولة من قبله لحل مشكلات خاصة بالمسؤولية ، كون هذه العملية هي العمود الفقري لكل العمليات الادارية⁽¹⁾

المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرارات

-عناصر عملية اتخاذ القرار:

1-متخذ القرار: قد يكون فرد او جماعة حسب الحالة وايا كان متخذ القرار فليديه السلطة الرسمية الممنوحة له فموجب القانون او النظام الداخلي من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار .

2- موضوع: ويمثل المشكلة التي تستوجب حق متخذ القرار تبنة حل

3- الاهداف والدوافع : الهدف هو تجسيد الحالة وتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الاشباع وبناءا عليه لا يتخذ قرار الا اذا كان ورائه دافع لتحقيق هدف معين وتتبع اهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من اهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ .

4- المعلومات والبيانات : عند اتخاذ قرار حيال موضوع او مشكلة ما لا بجز من جمع المعلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة او الموضوع وابعادها وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنها .

5-التنبؤ: هو شيء اساسي لمتخذ القرار وذلك لان معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ يساعد متخذ القرار في ان يستطيع كما سوف يحدث المستقبل وعليه فهو ركن اساسي من اركان عملية اتخاذ القرارات .

6-البدائل :مجموعة الطرق والحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها لبلوغ الاهداف المنشودة ولهذه الغاية فإنه لا بد من ترتيب هذه الحلول وفقا لدرجة قربها او بعدها من المعيار الذي يتم وضعه وذلك تمهيدا لاختيار البديل الاقرب .

7-قيود اتخاذ القرار: مجموعة المحددات التي تقف عائقا امام زيادة عدد البدائل المتاحة حيث ان السيد الذي لا يتوافق معدله مع اختيار الطب يصبح الامر الذي يؤدي الى ترجمة القرار

¹ - عياصرة معن محمودة ومروان بن احمد حامد: القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، الاردن ،دار حامد 2008،ص124،123.

المطلب الثالث : انماط اتخاذ القرارات ومراحلها

1-انماط اتخاذ القرارات :

ان عملية اتخاذ القرارات تتباين بشأنها السبل المختلفة لاتخاذها واعتماد الانماط المتعددة بشأنها ولذا يمكن الاشارة الى ان هناك العديد من الانماط التي يمكن اعتمادها من قبل مختلف المدراء او متخذي القرار:(1)

01-نمط المشاركة في اتخاذ القرار : ان هذا النمط تتاح من خلاله فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة اذ انهم يشاركون في ابداء الرأي من خلال المشاركة فيه درجة عالية من الرضى بشأن القرار المتخذ وغالبا قبولاً واسع من جميع الاطراف المشاركة فيه كما ان سبل تنفيذه يتم بالسهولة والمرونة والبساطة .

02-نمط الاستشارة (ذوي الخبرة والاختصاص) : ان هذا النمط من القرارات يقوم على اساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة او بإسداء الرأي وان من در بيوت الخبرة او الجهات الاستشارية التي يلجأ اليها المدير او الرئيس بالاستعانة في خبرتها وقابليتها في اعطاء الحلول او البدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ قرارات معينة .

3- المركزية واللامركزية في القرارات : ان هذا النمط هو النمط المألوف في العديد من الاوساط غالبا ما بأخذ احد الاتجاهين (2):

أ-المركزية : تتمثل المركزية عندما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير او الرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي تمثله عند اصدر القرار ويغلب كل هذه القرارات في الادارة الدكتاتورية الفردية والتي لا تستعين بمشاركة الاخرين او الاستعانة بآرائه

ب-اللامركزية : تتمثل في قيام المدير او الرئيس بتحويل بعض الصلاحيات او السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي الى بعض المستويات الادارية الاخرى تنظيميا بحيث يتم اتخاذ

¹- خضير كاظم حمود اللوزي مرسي سلامة : مبادئ ادارة الاعمال ط1، عمان، دار ضياء، الاردن 2008،ص184.

²- خضير كاظم محمود واللوزي مرسي سلامة : المرجع السابق ص185.

القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى.

ج- نمط اللجان: أن نمط اللجان بشأن اتخاذ القرار يعد من الأساليب الإدارية المألوفة أو السابقة للاستخدام في العديد من المنظمات الانسانية العاملة اذ ان غالباً ما نجد ان هناك العديد من اللجان الدائمين او المؤقتين بشأن معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمات المختلفة كما ان هناك اللجان الاستشاريين التي يتم من خلالها تقديم العون او اسداء النصيحة او الرشد للادارة المعنية واي كان السبيل المعتمد في مثل هذه القرارات لكنها تمثل النمط الاكثر شيوعاً (1)

02- ان اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير ، وان مقدار النجاح الذي تحققه اية منظمة انما يتوقف في المقام الاول على قدرة وكفاءة القادة الاداريين وفهمهم للقرارات الادارية واساليب اتخاذها ، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات فما عليها وتدرك اهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها وتعددت النماذج التحليلية كعملية صنع القرار واتخاذها وتلخصت في خمس مراحل اهمها:

- المرحلة الاولى: تحديد المشكلة : يعد اهم خطوة في عملة اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطيء للمشكلة يؤدي الى قرار خاطيء مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديداً دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت و ايضاح الاسباب الرئيسية للمشكلة ثم الاسباب الثانوية وعند التعرف على هذه الاسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة (2).

- المرحلة الثانية : جمع المعلومات والبيانات : فهم المشكلة فهما حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لخلها ويتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكثر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات لمحايدة والملائمة زمنياً مع مصادرها المختلفة ثمة تحديد احسن الطرق للحصول

¹ - خضير كاظم محمود واللوزي مرسي سلامة : المرجع نفسه ،ص185.
² - النمر السعود: الادارة العامة ، الاسس و الوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية الرياض ط6، 2006، ص134.

عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا وتقارن الحقائق والارقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول بالى القرار المناسب⁽¹⁾

- **المرحلة الثالثة :** تحديد البدائل المتاحة وتقييمها: في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الاقل لان اختيار بديل واحد بسبب انه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل ومن خلال استخدام اسلوب يشجع على تقديم اكبر عدد من الافكار ويتوقف عند الحلول البديلة مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها⁽²⁾

- **المرحلة الرابعة .** اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: عد عملية اختيار النهائي ما بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار فبعد تحديد البدائل وتقييمها نجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل او الحل المنتسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة وهنا متخذ القرار الى اختيار واحد او اكثر من البدائل التي حددها وتوصل اليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو انسب البدائل المتاحة ، وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البدي الانسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عملية الاختيار⁽³⁾

- **المرحلة الخامسة :** متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

يتم في هذه المرحلة وضع خطه لتنفيذ الحل الذي يتم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لاعلان القرار حتى يؤدي القرار احسن النتائج ، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله .

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات او مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل اثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة اسبابها واقتراح

¹- النمر سعود : المرجع السابق ص135.

²- شاويش مصطفى: المرجع السابق ص 257.

³-ياغي محمد : مبادئ الادارة العامة ، ط5، عمان 2002، ص،199.

سبل علاجها ويضاف الى ذلك بان عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار⁽¹⁾

المطلب الرابع: اساليب ومعوقات اتخاذ القرارات

01-اساليب اتخاذ القرارات :

1-الاساليب التقليدية الغير كمية : هي تلك التي تفنقر لتدقيقي وللتمحيص العلمي ولا يتبع المنهج العليم في عملية اتخاذ القرارات وتعود جذورها الى الاساليب الادارية القديمة التي كانت تستخدم اسلوب المحاولة او الخطأ في حل مشكلاتها معتمدة اعتمادا كليا على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين ومن اهم الاساليب التقليدية هي:⁽²⁾

أ-اسلوب الحكم الشخصي : وهو استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على السرعة البديهية في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي يتعرض لها و التقدير السليم لأبعادها وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها .

ب-اسلوب الخبرة والمعرفة : ان الافراد يتعلمون من تجاربهم يمر المدير بالعديد من التجارب اثناء ادائه لمهامه الإدارية يخرج منها جورة واستفادة من النجاح او الفشل تسير له الطريق نحو العمل في المستقبل ، ترجع جذور هذا الاسلوب الى المدرسة التجريبية التي ترى انه يمكن لمتخطي القرار للاستفادة من خبرات المديرين الآخرين داخل المنظمة او خارجها.

ج- اسلوب اجراء التجارب: بدأ تطبيقه في محالات البحث العليم ثم انتقل الى الاجارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار وذلك ان يتولى متخذ القرار بنفسه اجراء تجارب اخرى باعتبارها جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب الى اختبار البديل الافضل معتمدا على خبرته العلمية .

¹ - المنصور كاسر: نظرية القرارات الادارية ومفاهيم وطرق كمية ، ط1، دار الحامد للنشر، عمان ،ص49.
² - جلدة بطرس سليم : اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة ط1، عمان ، دار الراية 2003،ص68.

د- أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: وتعني اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون التي تساعد على اختيار بديل افضل⁽¹⁾

02- الاساليب الكمية في اتخاذ القرار:⁽²⁾

في هذا الاسلوب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية والحسابات الالكترونية التي تقوم على تحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول الى القرار المناسب في معزل عن الاجتهادات والخبرات والآراء الشخصية وهو أسلوب يهدف الى تقنين القرارت بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول الى اتخاذ القرار المناسب ومن اهم الاساليب المستخدمة هي:

أ- بحوث العمليات : يقصد بها استعمال الاساليب الكمية مثل المحاطات بهدف بناء وتحليل مشكلة للوصول الى حل رياضي مثالي ويرجع استخدام هذا الاسلوب الى الحرب العالمية الثانية حيث زادت اهمية اتخاذ القرارت الادارية بعدها ويهدف استخدامها الى تطبيق الاسلوب العلمي على حراسة الاحتمالات .

ب- نظرية الاحتمالات : تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية واختيارها في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد و درجة المخاطرة بعد قيام الادارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال .

ت- أسلوب الشجرة للقرارات : وسيلة تستعمل لتحليل القرارات ، تعبر عن الاختيارات البديلة بمصطلحات كمية يمكن التوصل اليها اثناء علمية التمهيص لمشكلة ما ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في الشكل فروع وتمثيل النتائج اللاحقة الممكنة في الشكل مزيد من التفرعات ، وترجع جذورها الى مدخل النظم في اتخاذ القرار .

02-معوقات اتخاذ القرار الإداري:

توجد مجموعة م المعوقات لإتخاذ القرار منها⁽³⁾

- بضغوطات خارجية على متخذ القرار .

¹ - جلدة بطرس سليم : المرجع السابق ،ص69

² - جلدة بطرس سليم : المرجع نفسه :ص69.

³ - العلاق بشير : المرجع السابق ص 290.

- التردد والخوف من اصدار القرارات.
- عدم القدرة على متخذ القرار على الالمام بجميع الحلول الممكنة
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين .
- عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها .
- وجود البيروقراطية في التعامل .

المطلب الخامس : علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات:

-علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرارات: وتتخلص العلاقة في النقاط التالية:

1- دور المعلومات في اتخاذ القرار:(1)

ان اعتماد اسلوب او منهج علمي سليم للحصول على هذه المعلومات وتنظيم عملية استخدامها بعد من اول واهم وواجبات الادارة العامة الحديثة لترشيد قراراتها خاصة عندما تواجه هذه الادارة كما هائلا من المعلومات والبيانات عن شتى مجالات العمل اليومي وهو مايسمى بمنهج نظم المعلومات وتكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة عندما تكون مفيدة في اتخاذ القرارات والعمليات وكلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها وهناك خمس صفات اساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة للمنظمة وهي:

- الملائمة
- كمية المعلومات
- توقيت المعلومات
- سهولة الحصول على المعلومات.

¹- ياغي محمد عبد الفتاح : اتخاط القرارات التنظيمية، الاردن دار وائل ،2010،ص174.

2- أهمية تكنولوجيا المعلومات باتخاذ القرار (1)

تم اطلاق مصطلح تكنولوجيا المعلومات على عملية الدمج بين المعلومات والتقنيات الحديثة وهذا النوع من التكنولوجيا عبارة عن مجال تطبيقي علمي يساهم في خدمة جميع مجالات الحياة حيث يعزز تكنولوجيا المعلومات قدرات متخذ القرار، وتساهم في تفعيل القرارات المتخذة من حيث التصميم والدقة والتقييم من حيث السرعة والسهولة فمثلا جهاز الحاسوب يحتوي على مجموعة من الخصائص والامكانيات التي تساعد على تحليل البيانات وعدة استخدامات منها:

- يساعد على تسهيل عملية اتخاذ القرارات اليومية المتكررة.
- برمجة القرارات وتسهيل استخدامها وتطبيقها
- العمل على تطوير اساليب تقديم الخدمات والاتصال مع الجمهور الخارجي والداخلي
- العمل على اجراء المراسلات وتحليل البيانات وتنظيم التقارير وحفظها.
- ادخال نظم الاتصال والرقابة وتفعيلها .
- عقد مؤتمرات واجتماعات والعمل على تبادل الآراء والخبرات .
- ادخال الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات وتسهيل استخدامها.

3- دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار (2)

تستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة وحتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة من الحالات احيانا تكون مكثفة و احيانا اخرى تكون معقدة او بسيطة ، بحيث يتم احترام السلمية في جميع المعلومات وفي التشاور وعقد الاجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالافراد.

وترتبط عقلانية الاتصال بعقلانية القرار ارتباط وثيق ، اذ لا يمكن ان نتخذ القرار العقلاني ضمن لا عقلانية الاتصال ، وهذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وصناعته ، ثم عملية اتخاذه ثم تنفيذه فمتابعته مدى نجاحه ورجع الصدى الخاص به ، فتصبح القرارات استلزم الامر ذلك كل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام اتصال عقلاني مناسب لطبيعة المؤسسة والنشاط وطبيعة القرار ذاته ، ومن جهة ثانية لا تتفجع عقلانية الاتصال ودقته اذا كان

¹ - الهزايمة احمد صالح : ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 25-1ع،ص388.

² - قاسمي ناصر : الاتصال في المؤسسة ط1، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2011،ص98.

القرار غير عقلاني اما اذا كان القرار عقلاني ونظام الاتصال غير عقلاني فإنه يشوه عملية التنفيذ وينقص من عقلانيتها ثم ان عقلانية الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار اثناء التنفيذ خاصة لان الجانب العملي هو الذي يجسد العملية الاتصالية يكشف عن الكثير من العيوب والصعوبات الميدانية واحياناً يكون اتخاذ القرار غامض لان المقربين يريدون تحليل الخيارات من كل الجوانب وهناك فرق بين حالة الشك والغموض في اتخاذ القرار كما قد توجد علاقة بين صعوبة اتخاذ القرار والاتصال فقد تكون لصعوبة الاتصال علاقة مباشرة او غير مباشرة اتخاذ القرار داخل المؤسسة منها صعوبة اوقات الاتصال بالجهات القيادية او عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل لمضمونها او تعريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة او عدم اختيار الاوقات المناسبة للاتصال حيث يصبح الاتصال هنا مزعجاً ومثيراً للقلق والحصول على بعض الضعف الوظيفي في احد اجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير المؤسسة وصناعة القرار بصفة خاصة واذا اتسم الوضع من الخل وتكرر فإنه يصبح مصدراً للصراع.

4- علاقة الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار: (1)

تقوم عملية الاتصال بعناصرها المختلفة والمتمثلة بمرسل الرسالة والرسالة ن فسها ومستقبلها وما تتضمنه من ترميز الرسالة عند ارسالها وفك رموزها عند استلامها واختيار وسيلة نقلها وعلى تبادل المعلومات وحيث ان المعلومات تشكل جوهر القاعدة المعرفية المستخدمة في اتخاذ القرارات وانها ذات دور هام في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات.

5- انواع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار: (2)

تؤدي انواع الاتصال التنظيمي دوراً مباشراً في عملية اتخاذ القرار وعلى سبيل المثال تسهم الاتصالات المكتوبة بالحصول على المعلومات بطرق الاتصال الشفوية المتمثلة في الاتصالات الشخصية والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية .

وكذلك الحال تلعب الاتصالات الخارجية دوراً في الحصول على المعلومات من المنظمات والجهات الرسمية والمدينة والعملاء بهدف دعم عملية اتخاذ القرارات ، وهذا ايضاً

¹ - الطروانة حسين احمد : اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمة الاعمال ، ط1، عمان ، دار الايام ، 2014، ص387.
² - الطروانية حسين احمد : المرجع السابق، ص387.

هو شأن الاتصالات الداخلية التي تسمح بنقل المعلومات بين المستويات الادارية، والتأثير في سلوكيات الافراد من خلال الاتصالات العمودية والتي تسمح كذلك بنقل المعلومات ضمن نفس المستوى الاداري والاتصالات الفورية بين مختلف الوحدات في المنظمة .

ويسهم الاتصال الخارجي بالحصول على معلومات القرارات من الجهات الخارجية وكذلك الحال يسمح للاتصالات الداخلية بنقل المعلومات داخل المنظمة .

6- أنماط شبكات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار: (1)

توضح انماط الاتصال التنظيمي قيود المفروضة على عملية نقل المعلومات من حيث قنوات الاتصال المسموحة، وعدد الافراد الممكن الاتصال بهم .

في نمط الدائرة مثلا نلاحظ ان لكل شخص امكانية الاتصال المباشر بشخصين آخرين فقط ، ومن خلاله بإمكانه ان يتصل بطريقة غير مباشرة مع الآخرين فقط وهذا يظهر في نمط الاتصال في عملية اخذ القرارات ، فإذا كان القرار فرديا فان متخذ القرار يتصل مباشرة بشخص او شخصين آخرين فقط للحول على المعلومات واذا كانت المعلومات غير كافية فإن عليه الانتظار لحين وصولها بعد انتهاء عملية الاتصال غير المباشر مع الآخرين ، والامر كذلك اذا كان القرار جماعيا حيث يجب اكمال عمليات الاتصال المباشرة وغير المباشرة من اجل توفير المعلومات .

تحدد انماط الاتصال طريقة الاتصال والقنوات المسموح بها، وعدد الافراد يضمن عملية الاتصال وهذا بطبيعة الحال يؤثر على طريقة اتخاذ القرار، حيث يسمح النمط الدائري للاتصال التنظيمي المباشر بين شخصين فقط، وهذا يعني الحصول على المعلومات المباشرة من شخصين او الانتظار لحين الاتصال المباشر .

وفي نمط السلسلة يكون الاتصال المباشر بين شخصين فقط باستثناء الشخصين في طرفي السلسلة ، واذا كان متخذ القرار يخضع لهذا النمط فان عملية اتخاذ القرار تكون بطيئة لوجود سلسلة من عمليات الاتصال التي يجب ان تتم من اجل جمع المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات .

¹ - الطراونة حسين احمد :المرجع السابق:387-388.

اما في نمط العجلة فإن هناك شخص محوري لا يمكن تتم عملية الاتصال الا بوجوده ،وهو الشخص القادر على الاتصال المباشر مع الآخرين ، وبالتالي فإن تركيز المعلومات اكثر ما يكون هذا الشخص ،هو الأمر الذي يستوجب ان يكون ركناً اساسياً في عملية اتخاذ القرار . أما نمط العنقود فإنه يشبه نمط العجلة باستثناء الشخص المحوري ،يعد بمثابة فاصل بين شخص واحد في مجموعة الاتصال ببقية الاشخاص .

اما نمط العجلة في الاتصال التنظيمي وجود شخص محوري تتم عملية لاتصال من خلاله اما ما يميز نمط العنقود عن نمط العجلة هو ان الشخص المحوري في نمط العنقود يفضل بين شخص واحد وبقية اطراف عملية الاتصال⁽¹⁾

واخيراً نمط الاتصال النجمة الذي يكون في الاتصال حراً بين الاشخاص وبالتالي فإن انسياب المعلومات يكون أكثر سهولة ،وفي الوقت المناسب وينعكس هذا النمط على عملية اتخاذ القرارات من خلال التركيز على خصائص المعلومات الفعالة عند عملية الاتصال ،حيث يسمح هذا النمط بالحصول على المعلومات في وقتها المناسب مع التركيز على وضوحها وصدقها وثباتها وملائمتها وشموليتها وغير ذلك من الخصائص لان الاتصال المباشر مفتوح بين كافة الاشخاص في نفس الوقت ، وهذا يعني امكانية البحث عن المعلومات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ومما يؤخذ على هذا النمط هو تعدد قنوات الاتصال وبالتالي السماح بإرسال واستقبال كم هائل من المعلومات ، الامر الذي يشكل ضغطاً على الاشخاص وجهدا اكبر في تنقية المعلومات وخاصيتها وتحديد اهميتها ووقت استخدامها⁽²⁾

7- تأثير الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار⁽³⁾

تعتبر عملية اتخاذ القرار من اهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المنظمة ،فعند ما يمارس وظيفته فهو يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداته ويحفزهم على الأداء الجيد ، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل والتي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته سواء كانت هذه العوامل داخلية او خارجية ،كما قد تكون علاقات انسانية

¹ - الطراونة حسين احمد: المرجع السابقص388.

² - الطراونة حسين احمد: المرجع السابقص389.

³ - الحجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية ،ط2،بيروت ،دار المؤسسة الجامعية ،2000،ص152.

اجتماعية تنظيمية او بيئية ،كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات اضافة الى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوعية قناة الاتصال سواء كانت رسمية او غير رسمية .

8- اهمية ودور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار: (1)

نظرا لأهمية الاتصال غير الرسمي فانه يمكن لمتخذ القرار بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي وتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعتها عملها والهدف التي تسعى المنظمة لتحقيقه ، واذ ما توفر نظام اتصال غير رسمي الى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادر على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ قرارات ملائمة في الوقت المناسب

ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي الى جانب الرسمي في عملة اتخاذ القرار فانه من غير المنطقي اغفال هذا الدور ويتضح ذلك في النقاط التالية :

- الفرد هو محور العملية الادارية ، واذ كانت هناك قرارات تخالف الاهداف ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبى رغباته وحاجته وبهذا فانه بلجأ الى غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه.

○ ان الاتصال غير الرسمي يؤثر بدرجة كبيرة في المؤسسة ، وذلك من خلال معظم الاتصالات الموجودة داخل المنظمة اتصالات ناشئة عن العلاقات بين الافراد العاملين وتفاعلم فيما بينهم وهذا ما يلزم ضرورة وجود نظام متكامل من الملوامات عن المؤسسة وتتجسد هذه العلاقات علاقات الزمالة والصدافة وفرق العمل والتي من شأنها اتخاذ قرارات رشيدة تتميز بالفاعلية اكثر .

9- مقترحات لزيادة فعالية عملية اتخاذ القرار: وتتمثل في مايلي: (2)

- الاعتماد على اسلوب حل المشكلات اثناء ممارسة اتخاذ القرارات وذلك باتباع خطوات القرارات السابق الاشارة اليه.

¹- بركان دليلة : تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ، مجلة اقتادية وادارية (10ع)،ديسمبر 2011،ص215.

²- ادريس محمد:الاتصال الاعلامي والاداري:ط1، عمان ، دار اسامة ،2009،ص276،275.

- الاعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار ، وهذا يتم تحقيقه من خلال الاعتماد على الاساليب الكمية والممنهجة .
- ان الاعتماد على الاساليب الكمية العملية وعلى التكنولوجيا ، يغطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار ويبقى جانب انساني غير ملموس على متخذ القرار ان يعتمد على حدسه وخبراته في تحديده
- الاعتماد على التفكير والابداع لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية .
- الاعتماد على الاسلوب الجماعي او التشاركي ، الا عند الضرورة لتعميم الفائدة والاستفادة من حوادث جميع الفئات المتخصصة .
- بما ان القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعته للتعرف على مدى تحقيقه للنتائج لذا فعلى المنظمة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة وتقييم الأداء واجراء التعديلات اللازمة .

خلاصة الفصل :

إن إتخاذ القرارات من بين اهم سياسات الادارة العصرية ،حيث ان نجاحها هو ناح إداري في حد ذاته وفشلها هو فشل اداري، ونظراً لتطور العالم والمتغيرات والمنافسة الشديدة بين المؤسسات بمختلف نشاطاتها صار من الضروري الاهتمام بعملية صنع القرار واتخاذها من اجل الالتحاق بركب التقدم ، فقد اصبح من الضروري توظيف الاتصال التنظيمي لخدمة القرارات فكل منها يعتمد على الآخر ويتأثر به وباعتبار ان المعلومات هي لب المؤسسة فبدونها لا تستطيع المؤسسة الخدمية ان تضبط مسارها وتحصنه وتطلع على أصل المشكلة وتعالجها معالجة صحيحة وسلمية .

الفصل الرابع (الدراسة الميدانية)

المعالجة الكمية والكيفية للبيانات

أولاً: البيانات السوسيوديمغرافية

ثانياً: البيانات الموضوعية

- المحور الأول
- المحور الثاني
- المحور الثالث
- المحور الرابع
- المحور الخامس

ثالثاً : نتائج الدراسة

- النتائج الجزئية
- التوصيات والإقتراحات

الخاتمة

المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة :

أولا : البيانات السوسيوديمغرافية :

أ- الجنس:

الجدول (01) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	05	% 41,66
أنثى	07	% 58,34
المجموع	12	% 100

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (01) نجد أن نسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور ، حيث بلغت نسبة 58,34 % اما فيما يخص نسبة الذكور فقد كانت 41,66 % وعليه يمكن القول بأن مديرية اتصالات الجزائر توظف العنصر النسائي اكثر من العنصر الرجالي ويمكن ارجاع ذلك أيضاً للطابع الاداري "بوحدۃ التبريد "مينارف" التي تسمح بتوظيف العنصر النسوي في هذا المجال، وهذا ليس بالغريب عن الوضع العام نجد الكثير من المؤسسات الخاصة في مستوياتها الادارية نسبة النساء أكثر من نسبة الذكور تبعاً لكون المتخرجين من الجامعات الجزائرية نجد فيهم عدد الإناث أكثر من عدد الذكور .

ب- النسب :

الجدول (02) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير السن.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	02	% 16,66
من 25 سنة إلى 35 سنة	06	% 50
من 36 سنة إلى 45 سنة	02	% 16,67
أكثر من 45 سنة	02	% 16,67
المجموع	12	% 100

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم "02" أن نسبة الموظفين الذين تبلغ اعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة هي %50 يعني نصف العمال من فئة الشباب وجاءت الفئات الباقية متساوية أقل من 25 سنة نسبة 16,66 % ومن 36 إلى 45 سنة بنسبة 16,67 % من سن 45 فأكثر ويرجع هذا التغير الحاصل في الاعمار الذي يتفوق فيه عنصر الشباب من سنة 25 الى 35 سنة بالنصف الى الشروط الموضوعية في ملف التوظيف حداثة مؤسسة البريد "وحدة مينارف" .

ت- المستوى التعليمي :

الجدول رقم 03: يبين توزيع افراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	04	% 33,33
ليسانس	04	% 33,34
دراسات عليا	04	% 33,33
المجموع	12	% 100

يشير الجدول رقم "03" الى المستوى التعليمي ، حيث وجدنا ان نسبة الجامعيين الموظفين

في وحدة البريد مینارف بلغت في الیسانس 33,34 % وفي الدراسات العليا 33,33 %
یعني بنسبة 66,67 % موظفین جامعیین وبنسبة 33,33 % موظفین بمستوی تعلیم ثانوی .
وترجع نسبة 66,66 % النسبة الغالبة على الموظفین بسبب ان الموظفین الجدد
جامعیین لیدیهم اقل من 10 سنوات عمل أما نسبة 33,33 % ثانوی فتعود الى الموظفین
القدامی الذین لیدیهم اكثر من 10 سنوات .

ث- الأقدمية :

الجدول رقم "04" یبین توزیع مجتمع البحث حسب متغیر الاقدمية :

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
41,66 %	05	أقل من 5 سنوات
25 %	03	من 5 إلى 10 سنوات
08,34 %	01	من 10 سنوات إلى 20 سنة
25 %	03	أكثر من 20 سنة
100 %	12	المجموع

یبین الجدول رقم "04" توزیع مجتمع البحث حسب متغیر الاقدمية وكانت نسبة الاقدمية أقل من
05 سنوات بلغت 41,66 % ونسبة الاقدمية من 05 سنوات الى 10 سنوات بلغت 25 % ونسبة
من 10 سنوات الى 20 سنة بلغت 08,34 % ونسبة الاقدمية الاكثر من 20 سنة بلغت 25
%. وترجع نسبة 41,66 %

اقدمية لأقل من 05 سنوات بسبب التوظيف الجديد للعمال في "وحدة مینارف" ونسبة 25 %
لكل من الاقدمية 05 الى 10 سنوات ومن اكثر من 20 سنة وهذا راجع الى تعویض المؤسسة
لعمال تقاعدوا وكان عددهم 03 عمال وأما نسبة 08,34 % من 10 سنوات الى 20 سنة فهو
رئيس مصلحة واحد فقط.

ج- الوضعية المهنية:

الجدول رقم "05" يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الوضعية المهنية

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	10	8,34 %
مؤقت	02	16,66 %
المجموع	12	100 %

نلاحظ من الجدول رقم "05" الذي يبين لنا توزيع افراد العينة المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية ، فقد بلغت نسبة العمال المؤقتين 16,66 % وبلغت نسبة العمال الدائمين 83,34 % اي ما يعادل 10 عمال من اصل 12 عاملا .

ومن خلال القراءة الكمية للجدول نستنتج ان اغلبية عمال وحدة بريد مينارف " دائمون " وهذا راجع الى وفرة المناصب الشاغرة وكذلك حاجتها للعمال لان نشاطها واسع بالاضافة الى المحافظة على الاستقرار في المؤسسة الامر الذي يؤدي بالمؤسسة الى القيام بمهامها على اكمل وجه وأما نسبة 16,66 % اي ما يعادل عاملين فهم موظفون بعقود الادماج المهني .

ح- التخصص :

الجدول رقم "06" يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير التخصص

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
علوم تجارية	01	8,33 %
إدارة ومالية	06	50 %
علوم اقتصادية	01	8,33 %
دون تخصص	04	33,34 %
الجموع	12	100 %

من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه رقم "06" نلاحظ أن نسبة تخصص العمال في المستوى الدراسي 50 % منهم حاصلون على شهادة جامعية في الادارة والمالية وبنسبة 33,34

% موظفون دون تخصص ونسبة 08,33 % يملكون شهادة علوم اقتصادية ونسبة 08,33 % كذلك يملكون شهادة علوم تجارية .

ويرجع ذلك الى ان مؤسسة وحدة البريد "ميناف" قد عدلت في شروط توظيفها واهتمت شهادة الادارة والمالية التي تراها مناسبة لهذه الوظيفة ، واما نسبة 08,33 % و 08,33 % على التوالي فهي تخص العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وهم عقود الادمج المهني واما نسبة 33,34 % او ما يعادل 04 موظفون فهم الموظفون الذين يعملون لاكثر من 10 سنوات.

ثانيا : البيانات الموضوعية :

المحور الاول : رسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

الجدول رقم "07" يبين لنا الوسائل التي يستخدمها الموظف اثناء اتصاله برئيسه

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
50 %	06	اتصال شفهي
33,34 %	04	اتصال كتابي
08,33 %	01	اتصال عن طريق وسيط
08,33 %	01	اتصال رقمي
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "7" الذي يبين لنا الوسائل التي يستخدمها الموظف اثناء اتصاله برئيسه كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بالاغلبية الكاملة وبنسبة 50 % انه اتصال شفهي وبنسبة 33,34 % اتصال الكباي والاتصال عن طريق وسيط 08,33 % و الاتصال الرقمي بنسبة 08,33 .

ومنه يمكن القول ان الاتصال الشفهي هي اكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسسة وحدة بريد "ميناف" نظرا للزمالة الموجودة بين الموظفين وتضمن وصول المعلومة بسرعة اكبر وبأقل جهد وفهم اضمن للمعلومة واما نسبة الاتصالات المكتوبة فتعتمد نسبة اقل من النصف نظرا لتميزها بالطابع الرسمي والتي تضمن وصول المعلومة بصورة دقيقة ومضمونة بعيدة عن كل التشوهات مهما كان وقت وصولها والجهد المبذول للإيصالها ،

واما الاتصال عن طريق وسيط و الاتصال الرقمي حيث بلغت نسبتها على التوالي 08,33% و 08,33% فاستخدام هذا الاسلوب يكاد معدوم بسبب قرب المكاتب وسهولة الاتصال .

الجدول رقم " 08 " يبين لنا الوسيلة التي يستخدمها الموظف في نقل انشغالاته

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اتصال مواجهي	07	% 58,34
رسالة خطية	04	% 33,33
صندوق الشكاوي	01	% 08,33
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "08" الذي يبين لنا الوسيلة التي يستخدمها الموظف في نقل انشغالاته كانت اجابات افراد العينة المبحوثين نسبة 58,34 % اي ما يعادل 07 عمال يرون ان افضل وسيلة اتصال مستخدمة هي الاتصال المواجهي وهذا راجع الى سرعتها في نقل المعلومات وعدم تحريف محتواها والتأكد من وصول انشغالاتهم الى رؤسائهم والعمل على ايجاد حلول لها وازداد افراد العينة ان نسبة 33,33 % منهم يفضلون الرسالة الخطية اي الاتصال الكتابي حيث يعتبر استعماله خاص بنقل المشاكل وشكاوي العمال الى الادارة العليا وهذا يعكس طابع الرسمية داخل وحدة " بريد مينايف " واما نسبة المبحوثين الذين يفضلون صندوق الشكاوي فهي 08,33 % اي ما يعادل عامل واحد و هذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة وموظفيها بهذه الوسيلة او كذا لعدم ثقتهم في امكانية وصول انشغالاتهم من خلال صندوق الشكاوي .

الجدول رقم "09" يبين لنا الوسائل التي يستخدمها الرؤساء الموظفين للاتصال بهم :

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الهاتف	07	% 58,34
الاستدعاء	02	% 16,66
الاعلانات	00	% 00
التقارير	03	% 25

الجموع	12	% 100
--------	----	-------

من خلال الجدول رقم "09" والذي يبين لنا الوسائل التي يستخدمها رؤساء الموفين للاتصال بهم ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 58,34 % يستخدمون رؤساء العمال الاتصالات الشفوية فهي تؤدي دورا جوهريا في نقل المعلومات والبيانات بدقة وسهولة وريحا للوقت وبظهر دورا جليا في وقت الازمات التي تستدعي التدخل السريع في وحدة "مينارف" واجاب باقي المبحوثين بنسبة 25 % انهم يستخدمون التقارير الكتابية التي تستغرق وقتا طويلا بالمقارنة مع الوسائل الشفوية التي ينفي دورها في الادارة واجاب باقي المبحوثين بنسبة 16,66 % انه يتم استدعائهم من طرف وحدة مينارف في بعض الاحيان وهذا نظرا لبعض المخالفات واما الاتصال عن طريق الاعلانات فهي معدومة تماما .

المحور الثاني : الاتصال الرسمي وتقوية العلاقات الاجتماعية

الجدول رقم "10" يبين كيف يكون اتصال الموظف بالمستويات الادارية بطريقة رسمية

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	02	% 16,66
أحيانا	05	% 41,67
نادراً	05	% 41,67
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "10" والذي يبين لنا كيفية اتصال الموظف في وحدة " بريد مينارف " بالمستويات الادارية بطريقة رسمية فكانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبتين متساويتين احيانا 41,67 % و نادرا 41,67 % انهم يقومون بالاتصال بطريقة رسمية ويرجع ذلك الى ان اغلب اتصالاتهم شفوية عن طريق الهاتف او الاتصال المواجهي ، وأكد باقي المبحوثين انهم بنسبة 616,6 % دائما يتصلون بطريقة رسمية وهذا راجع الى ان بعض الموظفين ليس لهم الحق التواجد داخل ادارة مؤسسة وحدة بريد "مينارف" كالحراس وأعوان الامن الذين وجب عليهم الاتصال بطريقة رسمية .

الجدول رقم "1" يبين مدى تقوية العلاقات بين العمال بواسطة الاتصال الرسمي

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	08	% 66,66
أحياناً	03	% 25
نادراً	01	% 08,34
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "1" الذي يبين لنا مدى تقوية الاتصال الرسمي للعلاقات بين العمال حيث كانت اجابات افراد العينة المبحوثين ان الاتصال الرسمي يقوي العلاقات بين العمال بنسبة % 66,66 اي مايعادل 08 عمال دائماً ، ونسبة %25 اجابوا انه احيانا ما يقوي العلاقات الاتصال الرسمي ونسبة % 08,34 افادت انه نادرا مايقوى الاتصال الرسمي العلاقات بين العمال .

من خلال قرائتنا الكمية للجدول اعلاه نستنتج ان اغلبية المبحوثين يرون ان للاتصال الرسمي فعالية في تقوية العلاقات الاجماعية داخل وحدة بيرد مينارف ويكون ذلك من خلال التعاون والغاء الفروقات الشخصية بين العمال والشعور بالانتماء الى المؤسسة كما يساعد الاتصال الرسمي فما خلق علاقات قائمة على المحبة والعمل على تحقيق الاهداف المشتركة اما بالنسبة للعمال الذين يرون ان الاتصال الرسمي يساعد احيانا في تنمية العالقات الاجتماعية في وحدة بريد"مينارف" فهذا راجع الى طبيعة الفرد في حد ذاته حيث ان هناك عمال يحبون التواصل والاندماج فيما بينهم والعمل على بناء علاقات جيدة والعمل على تطويرها ، واما العمال الذين يرون انه نادرا ما يقوى الاتصال الرسمي العلاقات بين العمال فهذا راجع الى ان بعض العمال يحبون البقاء بمفردهم وانجاز اعمالهم دون مشاركتها مع الاخرين .

الجدول رقم "12" يبين لنا وجود اتصالات غير رسمية بين زملاء العمل

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	01	% 08,34
أحياناً	06	% 50

نادراً	05	% 41,66
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "12" الذي يبين لنا حقيقة وجود اتصالات غير رسمية بين زملاء العمل حيث كانت اجابات افراد العينة المبحوثين نسبة 50 % احيانا وهذا راجع الى طبيعة الفرد في عدم حبه للاكثار من الاتصالات غير الرسمية تجنباً لوقوع الاخطاء والمشاكل وبنسبة 41,66 % اكدت انه نادرا ما توجد اتصالات غير رسمية بين زملاء العمل وهذا راجع الى قلة اعتمادهم على الاتصالات الغير رسمية مع زملائهم وذلك احتراماً ومحافظة على خصوصية كل فرد وعدم الاختلاط واما نسبة 08,34 % فاكذت انه بوحدة بريد "مينارف" يوجد دائماً اتصال غير رسمي وهذا راجع الى ان الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقات بين العمال كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بفاعلية اكثر ، كما يساهم بدوره في تسهيل أداء المهام و كسر الروتين اليومي في العمل .

المحور الثالث : العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات

الجدول رقم "13" يبين الجهة التي يعو اليها العامل عندما تواجهه مشكلة

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المدير	06	50 %
العمال	01	08,34 %
تحاول وحدك ، ايجاد حل	05	41,66 %
الجموع	12	100 %

من خلال الجدول رقم "13" والذي يبين لنا الجهة التي يعود اليها العامل عندما تواجهه مشكلة ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين نسبة 50 % اقروا بانهم عندما يواجهون مشكلة ف العمل يعودون الى المدير وهذا راجع الى ان اغلبية العمال يتبنون النظام الرسمي باعتباره النظام الاضمن فهو يضمن توفر المعلومات المناسبة وهذا المناخ التنظيمي والصلاحيات مما يضمن اصدار قرارات رشيدة اكثر واما افراد العينة المبحوثين الباقين بنسبة 41,66 %

اكذوا انهم يحاولون وحدهم ايجاد حل وهذا راجع الى كون وحدة البريد "مينارف" تستقبل زبائنها وسط جو يتعامل فيه الموظفون امامهم وتعبرضهم مشاكل وجب حلها في وقتها ودون الرجوع الى المدير لضيق الوقت وكثافة الاعمال وهذا مايشجع العامل على المشاركة في اتخاذ القرارات في وسط الاتصال التنظيمي ، اما نسبة 08,34 % من افراد اعلينة المبحوثين اكوا لنا انهم يلجؤون للعمال زملائهم وهذا راجع الى قلة خبرتهم .

الجدول رقم "14" يبين على اي خيار تقوم علاقة العمال ببعضهم

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الزمالة	08	66,66 %
القرباية	00	00 %
الصدائة	04	33,34 %
الجموع	12	100 %

من خلال الجدول رقم "14" الذي يبين لنا المعيار الذي تقوم عليه علاقة العمال ببعضهم كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 66,66 % اكدوا اغلبهم ان معيار العلاقة بين العمال هو الزمالة ، وأكد نسبة 33,34 % معيار علاقة العمال ببعضهم هو الصداقة .

ومنه نستنتج ان العلاقة القائمة بين العمال هي على اساس الزمالة والصداقة الامر الذي يؤكد على ان وحدة بريد "مينارف" تهتم بالاتصال غير الرسمي الذي يتم داخل المؤسسة فكونها تولي اهمية كبيرة للاتصال الرسمي وهذا لا ينفي اهتمامها بالاتصال غير الرسمي وهذا ما يؤكد على حرية العاملين في تكوين التنظيمات غير الرسمية بوحدة "البريد" "مينارف" .

الجدول رقم "15" يبين لنا العلاقات الشخصية قادرة على اتخاذ القرارات اكثر منه في التنظيم الرسمي

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
% 08,34	01	دائما
% 33,33	04	احيانا
% 58,33	07	نادرا
% 100	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "15" والذي يبين لنا العلاقة الشخصية قادرة على اتخاذ القرارات اكثر منه في التنظيم الرسمي كانت اجابات افراد العينة المبحوثين نسبة 58,33 % بالاغلبية انه نادرا بمعنى ان العلاقات الشخصية غير قادرة على اتخاذ قرارات عقلانية اكثر منه في تنظيم الرسمي ، وأجاب بقية المبحوثين بنسبة 33,33 % ان العلاقات الشخصية قادرة على اتخاذ قرارات عقلانية احيانا في العلاقات الشخصية اكثر منه في التنظيم الرسمي ، وازداد بقية افراد العينة المبحوثين بنسبة 08,34 % ان العلاقات الشخصية دائما قادرة على اتخاذ القرارات اكثر منه في التنظيم الرسمي .

ومنه يتبين ان مؤسسة وحدة بريد "مينارف" تعتمد على الطابع الرسمي اكثر منه غير رسمي فهو يضمن قرارات عقلانية ورشيده تتميز بالدقة و السهولة وتكون اكثر ضمانا منه ف العلاقات الشخصية التي تعتبر علاقات ثابتة نسبيا تزول بزوال هدف وجودها .

الجدول رقم "16" يبين لنا تقديم الموظف طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة في العمل

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	02	% 16,66
احيانا	07	% 58,34
نادرا	03	% 25
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "16" والذي يبين لنا تقديم الموظف طلب لرئيسه يتعلق بمكتبه في العمل كانت اجابات افراد العينة المبحوثين "احيانا" بنسبة % 58,34 اكدوا نسبة % 58,34 انه احيانا ما يقدم الموظف طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة في العمل وأكد بعض افراد العينة بنسبة % 25 انه نادرا ما يقدم الموظف طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة في مؤسسة وحدة بريد "مينارف" كما اكد انا باقي افراد العينة المبحوثين نسبة % 16,66 انه دائما يقوم الموظف بتقديم طلب لرئيسه بمشكلة تتعلق بالعمل بوحدة بريد "مينارف"

ومما سبق نستنتج ان الموظف بوحدة مينارف انه احيانا ما يقدم طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة في العمل لأنه تعود على الاتصال الشفهي والمواجه يلانه الاسرع والاقرب الى معالجة المشاكل بسرعة وفي وقتها على عكس الطلب الذي يستغرق الوقت .

الجدول رقم "17" يبين لنا ردة فعل رئيس العمل حول اقتراح الموظف حول مشاكل العمل

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاهمال واللا مبالاة	00	% 00
القبول	10	% 83,34
الرفض	02	% 16,66
الجموع	12	% 100

ومن خلال الجدول رقم "17" الذي يبين لنا ردة فعل رئيس العمل حول اقتراح الموظف فيما يخص مشاكل العمل، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة % 83,34 الاغلبية ان ردة فعل المدير بوحدة "مينارف" تكون له ردة فعل القبول بالاقتراح الذي يعرضه الموظف حول

مشكلة تتعلق ب العمل واما باقي افراد العينة المبحوثين بنسبة 16,66% اكدوا لنا ان رئيس العمل بوحدة "مينارف" يقوم بالرفض المطلق للإقتراح يكون من طرف الموظف لمشكلة خاصة بالعمل ونستنتج مما سبق يظهر لنا اقتناع العاملين اقتناع تام ومسبق بأنه سوف يكون هناك رد فعل ايجابي على الشكاوي والطلبات التي تقدم للإدارة خاصة اذا كانت تساعد على حل المشكلات ويظهر لنا جليا ان وحدة بريد "مينارف" تهتم بالعامل بكونه الركيزة الاساسية في العمل .

الجدول رقم "18" يبين لنا الوقت الذي يتصل فيه الموظف برؤسائه اثناء مواجهته للمشاكل .

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أثناء العمل	04	33,34 %
وقت الراحة	02	16,66 %
بعد انتهاء العمل	02	16,66 %
دون تحديد وقت	04	33,34 %
الجموع	12	100 %

من خلال الجدول رقم "18" والذي يظهر لنا الوقت الذي يتصل فيه الموظف برؤسائه اثناء مواجهته للمشاكل في ال عمل ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 33,34 % متساوية لكل من الاتصال بالرئيس اثناء العمل وفي اي وقت واما نسبة 16,66 % من افراد العينة اكدوا لنا بنسبتين متساويتين انه يتم الاتصال بالرئيس وقت الراحة او بعد انتهاء العمل .

ومن خلال قرائتنا الكمية للجدول اعلاه نستنتج ان اغلبية المبحوثين يتواصلوا مع رؤسائهم اثناء العمل وفي أي وقت مما نلاحظ انه بالرغم من طبيعة العمل الذي يغلب عليه الطابع الرسمي بوحدة بريد "مينارف" إلا انه لم يمنع هذا من وجود اتصالات غير رسمية والتي تحقق مكاسب عديدة هذه الأخيرة تجعل العمال يشعرون بالحماس في العمل .

الجدول رقم "19" يبين لنا المكان الذي يتصل فيه الموظف برئيسه عندما تواجهه مشكلة في العمل .

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤسسة	06	50 %
المكتب	05	41,66 %
خارج المؤسسة	01	08,34 %
الجموع	12	100 %

من خلال الجدول رقم "19" والذي يبين لنا المكان الذي يتصل فيه الموظف برئيسه عندما تواجهه مشكلة في العمل ، كانت اجابات العينة المبحوثة اكدوا لنا بنسبة 50 % انه المكان الذي يتم الاتصال فيه بالرئيس هي المؤسسة وفي اي موقع فيها وكما اكد لنا بعض افراد العينة المبحوثين بنسبة 41,66 % ان الاتصال بالرئيس عندما تواجههم مشكلة يكون بالمكتب ، وأفادت باقي العينة المبحوثة بنسبة 08,34 % واخيرا اكدت لنا باقي افراد العينة ان الاتصال بالمدير بوحدة البريد "مينارف" يكون خارج المؤسسة .

ومما سبق نستنتج ان المكان الذي تتم فيه الاتصالات بين المسؤولين و العاملين يكون غالبا في المؤسسة ، والمكتب هو المكان الذي يتواجد فيه المدير مما يحتم على العامل الذهاب اليه لطرح انشغالاته وهناك فئة من الموظفين بحكم طبيعة العمل والعلاقات القائمة بينهم يكون الاتصال عادة خارج المؤسسة في الشكل غير رسمي .

المحور الرابع : دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات و حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة .

الجدول رقم "20" يبين لنا مدى مساعدة الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
75 %	09	دائماً
25 %	03	أحياناً
00 %	00	نادراً
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "20" والذي يبين لنا مدى مساعدة الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة وكانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 75 % اكدوا لنا ان الاتصال الرسمي دائماً يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة ، اما بعض افراد العينة المبحوثين فأكدوا لنا نسبة 25 % انه احياناً ما يساعد الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها مؤسسة وحدة بريد "مينارف"

مما سبق نستنتج ان الاتصال الرسمي يساعد دائماً في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة من خلال الاجتماعات والمقابلات الرسمية والاقراحات ومشاركة العمال للخروج من المشكلة والتعاون على تنفيذ القرارات المتخذة في اطار السياسة العامة للمؤسسة .

الجدول رقم "21" يبين لنا دور الاتصال الرسمي في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
66,67 %	08	دائماً
25 %	03	أحياناً
08,33 %	01	نادراً
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "21" والذي يبين لنا دور الاتصال في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كانت افراد العينة المبحوثين نسبة 66,67 % اجابوا ان الاتصال دائماً

يلعب دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس واما بعض افراد العينة بنسبة 25 % اكدوا لنا انه احيانا ما يكون للاتصال الرسمي درو في تنظيم العلاقات بين الرئيس و المرؤوس ، كما أضاف باقي افراد العينة بنسبة 08,33 % اكدوا لنا انه "نادرا" مايلعب الاتصال الرسمي دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس بوحدة "بريد مينارف"

مما سبق نستنتج انه في العلاقة الحسنة والمقبولة يمكن ان يكون ذلك نتاج الاحتكاك بين العمال والادارة مما يجعل العمل ذو طابع روتيني داخل وحدة "بريد مينارف" ومنظم يسمح للاتصال الرسمي ان يلعب دور هام في الربط بين جميع المصالح في ادارة علاقات حسنة ومقبولة بين الرئيس والمرؤوس مما يدفع بعجلة التنمية ويزرع في نفوس العاملين الراحة النفسية وقابلية العمل وبذل مجهود اكثر .

الجدول "22" يبين لنا دور الاتصال الرسمي في نجاح عملية تنفيذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
66,67 %	08	دائماً
33,33 %	04	أحيانا
00 %	00	نادراً
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "22" والذي يبين لنا دور الاتصال الرسمي في نجاح عملية تنفيذ القرارات والمتابعة ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 66,67 % بالاغلبية ان نجاح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها "دائماً" يفصل دور الاتصال الرسمي ، وإجابات باقي افراد العينة بنسبة 33,33 % "باحيانا " ما تتجح عملية نفيذ القرارات ومتابعتها يعود الفضل فيها للاتصال الرسمي .

ومما سبق نستنتج ان للاتصال دائماً دور فعال في نجاح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها على المدى القصير والبعيد من خلال الرقابة والتخطيط والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة

الجدول رقم "23" يبين لنا حول ماذا تدور التقارير في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
25 %	03	الإبلاغ عن النشاطات والمهام
33,33 %	04	مشكلات في المؤسسة
33,33 %	04	تبليغ القرارات
08,34 %	01	أخرى
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "23" والذي يبين لنا حول ماذا تدور التقارير في المؤسسة ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثن بنسبتين متساويتين 33,33 % ان موضوع التقارير تدور في مؤسسة "مينارف" للبريد ، حول معالجة مشكلات فيا لمؤسسة وتبليغ القرارات ، واما بعض افراد العينة المبحوثين اجابوا بنسبة 25 % ان التقارير في وحدة بريد "مينارف" تدور حول الابلاغ عن النشاطات والمهام وباقي افراد العينة اجابوا بنسبة 08,34 % ان مواضيع التقارير دور حول أشياء اخرى .

ومما سبق نستنتج ان التقارير تكون من اجل تبليغ القرارات الصادرة من الادارة العليا وإيضاح مشكلات في المؤسسة وتقديم التوجيهات والأوامر لتحقيق الاهداف المنشودة وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة كونها مؤسسة خدماتية تسعى إلى تقديم الخدمات للمواطن وحل مشاكله وإبلاغه بكل جديد ، وأما الابلاغ عن النشاطات والمهام بوحدة بريد "مينارف" فهي تكون عادة بصفة دورية .

الجدول رقم "24" يبين لنا مدى رضى الموظفين عن الطريقة التي يتم بها إتخاذ القرارات في المؤسسة

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	03	% 25
أحياناً	08	% 66,66
نادراً	01	% 08,34
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "24" يبين لنا مدى رضى الموظفين عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في المؤسسة كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 66,66 % انه "أحياناً" ما يكون الموظفون راضون عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في مؤسسة "مينارف" وأكد بعض افراد العينة المبحوثين بنسبة 25 % انه "دائماً" الموظفون راضون عن الطريقة التي يتم اتخاذ القرار بها في وحدة بريد "مينارف" واكد لنا باقي افراد العينة انه "نادراً" ما يكون الموظفون راضون عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في وحدة مينارف للبريد .

ومن خلال ما سبق نستنتج ان مؤسسة وحدة بريد "مينارف" لا تولي اهمية لعملية اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها ، كون ان القرارات تكون دائماً من طرف السلطة الاعلى دون اشراك الموظفين الآخرين بالإدلاء بأرائهم واخذ مشورتهم فهم أدرى بالواقع والحالات الاجتماعية ، كما ان بعض القرارات مجحفة بحق العمال لا منصفة .

الجدول رقم "25" يبين اتخاذ القرارات في المؤسسة مبني على توفر المعلومات

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كل المعلومات	06	% 50
بعض المعلومات	02	% 16,66
أخرى	04	% 33,34
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "25" الذي يبين لنا اتخاذ القرارات في المؤسسة مبني على توفر المعلومات ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين نسبة 50 % اكدوا ان اتخاذ القرارات يتم على اساس توفر كل المعلومات ، وأكد بقية المبحوثين نسبة 34 ، 33 % ان اتخاذ القرارات يتم على اساس حسابات اخرى ، كما اكد لنا باقي المبحوثين نسبة 16,66 % ان اتخاذ القرارات داخل وحدة بريد "مينارف" يتم على أساس توفر بعض المعلومات .

ومنه نستنتج ان المعلومة هي اساس عملية اتخاذ القرار ، وبدون معلومة دقيقة وواضحة لا يمكن اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية ، فكل مؤسسة تسعى الى تحقيق أهدافها ، ولا يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات من بعض المعلومات دون توفر المعلومات كاملة ليكون القرار كاملاً .

الجدول رقم "26" يبين لنا قصور القرارات في المؤسسة الى ماذا يعود

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
25 %	03	عدم كفاءة وسائل الاتصال
16,66 %	02	عدم توفر وسائل الاتصال
58,34 %	07	نقص مهارات الاتصال
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "26" الذي يبين لنا قصور القرارات في المؤسسة الى ماذا يعود ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين نسبة 58,34 % اكدوا بأن قصور القرارات في المؤسسة يرجع الى نقص مهارات الاتصال ، في حين ان نسبة اجابة المبحوثين بأن قصور القرارات يعود إلى عدم كفاءة وسائل الاتصال بنسبة 25 % اما بقية المبحوثين فقد اكدوا نسبة 16,66 % بأن قصور القرارات في المؤسسة راجع الى عدم توفر وسائل الاتصال .

ومنه نستنتج ان قصور القرارات في المؤسسة يرجع الى العملية الاتصالية كونها تتحكم في كل العمليات الإدارية داخل وحدة بريد "مينارف" وأي مشكل قد يواجهها فإنه يؤثر على فاعلية القرارات ، فنقص مهارات الاتصال لدى العمال او العمال ينجم عنه قرارات غير رشيدة لا ترقى الى المستوى المطلوب .

الجدول رقم "27" يبين لنا مدى مساعدة المشاركة في القرارات على اتخاذها .

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
% 08,33	01	السرعة
% 58,33	07	الإنسجام
% 16,67	02	المرونة
% 16,67	02	أخرى
% 100	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "27" يتبين لنا مدى المشاركة في القرارات للمساعدة على اتخاذها ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 58,33 % ان المشاركة في القرارات تساعد على "الانسجام " واتخاذ القرارات الرشيدة وأكد لنا بنسبة 16,67 % انه هناك مسارات اخرى تساعد في المشاركة في اتخاذ القرارات وأخيرا اكد لنا افراد العينة نسبة 08,33 % ان المشاركة في القرارات تساعد على السرعة .

ومما سبق نستنتج انه المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على الانسجام بين العمال وخلق روح التعاون بينهم والراحة النفسية وتشجيع المشاركة واطهار الرأي بكل حرية واحساس بالمسؤولية .

الجدول رقم "28" يبين لنا السماح للعمال من طرف الادارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
% 25	03	دائما
% 58,33	07	أحيانا
% 16,67	02	نادرا
% 100	12	الجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "28" الذي يبين لنا امكانية السماح للعمال من طرف الادارة المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات ، حيث كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 58,33 % "أحيانا" ما يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات و اكد لنا

باقي افراد العينة بنسبة 25 % انه "دائما" يسمح للعمال من طرف الادارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات واكد لنا باقي افراد العينة بنسبة 16,67 % انه "نادرا" ما يسمح للعمال من طرف الادارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات .

من ما سبق نستنتج ان العامل يعتبر المحرك الاساسي والرئيس في العملية الادارية ومؤسسة "مينارف" تسمح احيانا للعمال بالمشاركة بكل حرية وبالتعبير عن آرائهم في حل مشكلة ادارية خصوصا اذا كانت خاصة بقسمه ومصالحته ، فالعامل في هذه الحالة يشعر بانه ذو اهمية في هذه المؤسسة ويشعر ايضا بثقة مديره او المشرف عليه مباشرة وكذلك ينال ثقة مؤسسته وكل ما كان عدد المشاركين اكثر كانت البدائل أكثر .

الجدول رقم "29" يبين لنا متابعة الادارة لتطبيق قراراتها ميدانيا .

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
08,33 %	01	دائما
41,67 %	05	أحيانا
50 %	06	نادرا
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "29" الذي يبين لنا متابعة الادارة لتطبيق قراراتها ميدانيا ، كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 41,67 % اكدوا لنا ان الإدارة في وحدة بريد "مينارف" أحيانا تتابع قراراتها المتخذة ميدانيا وأجاب بعض افراد العينة الاخرين بنسبة 50 % نادرا ما تتابع مؤسسة وحدة بريد "مينارف" التطبيق الميداني لقراراتها وأخيرا اجاب 08,33 % من افراد العينة المبحوثين انه دائما تتابع وحدة بريد مينارف قراراتها ا لمتخذة ميدانيا .

من ما سبق نستنتج ان وحدة "مينارف" للبريد لا تتابع تطبيق قراراتها ميدانيا ، وهذا راجع الى كون المشرف المباشر على الوحدة يعلم ان العمال لديه يقومون بتطبيق التعليمات والتوجيهات التي توصي بها الاجتماعات ، من ما يدفع بالإدارة المتابعة بتطبيق القرارات أحيانا في الحالات الضرورية كنقص السيولة إجراء تعديلات على مستوى الموزعات الآلية ، تغيير وسائل الدفع والسحب للأموال .

الجدول رقم "30" يبين لنا القدرة على التعامل مع التقارير المرسله من قبل الادارة

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
66,67 %	08	أحيانا
25 %	03	نادرا
08,33 %	01	دائما
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم " 30 " الذي يبين لنا القدرة على التعامل مع التقارير المرسله من قبل الادارة كانت ايجابية افراد العينة المبحوثين بنسبة 66,67 % انه "أحيانا " ما تكون قدرة لدى الموظفين للتعامل مع التقارير المرحلة من قبل الادارة ، واجاب بعض افراد العينة بنسبة 25 % انه "نادرا "مايمتلك الموظفين في وحدة بريد "مينارف" القدرة على التعامل مع التقارير المرحلة من قبل الادارة وأخيرا اجاب بقية افراد العينة انه "دائما"يمتلك الموظفين القدرة على التعامل مع التقارير الواردة من الادارة وذلك بنسبة 08,33 %

ومنه نستنتج ان الفئة التي لم تواجه صعوبات في عدم القدرة على التعامل مع التقارير المرحلة من قبل الادارة هي فئة الاطارات المتحصل على الهادات الجامعية (ليسانس درجات عليا) وكذا تحكهم في اللغة الاجنبية لهذه الفئة في حين ترجع صعوبة التعامل مع التقارير الى صعوبة التحكم في اللغات او نقص الخبرة و التجربة .

الجدول رقم "31" يبين عدم فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
08,33 %	01	عدم وجود المعلومة وتوفرها
16,67 %	02	الوقت غير المناسب
58,33 %	07	اسباب تنظيمية
16,67 %	02	أخرى
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم " 31" الي يبين فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 58,33 % ان فاعلية القرارات المتخذة في مؤسسة وحدة "مينارف" للبريد تعود الى اسباب تنظيمية وأكد لنا بعض العينة بنسبة متساوية عدم فاعلية القرارات في وحدة "مينارف" تعود الى الوقت غير مناسب ، وأسباب اخرى ، وأخيرا اكدت لنا بنسبة 08,33 % ان عدم فاعلية القرارات تعود الى عدم وجود المعلومة وتوفرها .

مما سبق نستنتج عدم فاعلية القرارات تعود الى اسباب تنظيمية التي تعرقل القرارات وتحد من فاعليته كون انها تشكل الخط الفاصل بين العمال والادارة في المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما يلعب الوقت غير المناسب دورهم في القرارات الارتجالية والسريعة التي تؤثر بدرجة جد كبيرة على هذه القرارات و رضى العامل من جهة أخرى ، بالإضافة الى ان عدم وجود المعلومة وعدم توفرها بين العمال بالدرجة الكافية ان المعلومة تبقى محصورة في الادارة العليا حكرا على العامل .

الجدول رقم "32" يبين لنا المهار الاتصالية وطريقة كتابة التقارير على فاعلية القرارات .

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	02	% 16,67
أحياناً	08	% 66,66
نادراً	02	% 16,67
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم " 32" الذي يبين لنا تأثير المهارة الاتصالية وطريقة كتابة التقارير على فاعلية القرارات ، كانت اجبة افراد العينة المبحوثين بنسبة 66,66 % ان المهارة الاتصالية غالبا ما تؤثر على فاعلية القرارات ، وأكد باقي افراد العينة المبحوثين بنسبة 16,66 % انه دائماً تؤثر طريقة كتابة التقارير وكيفية صياغتها ولغتها على فاعلية القرارات .

ومما سبق نستنتج ان المهارة الاتصالية وطريقة كتابة التقارير لا تؤثر على فاعلية القرارات المتخذة ومتابعتها ومراقبتها .

الجدول رقم "33" مناسبة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لتبليغ انشغالات الموظفين لمختلف المستويات الادارية

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
25 %	03	دائماً
66,67 %	08	أحياناً
08,33 %	01	نادراً
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم " 33" والذي يبين مناسبة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لتبليغ انشغالات الموظفين لمختلف المستويات الادارية ، كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 66,67 % اكدت انه أحياناً ما تساعد الوسائل المستخدمة على مستوى وحدة "بريد مينارف" لتبليغ انشغالات الموظفين لمختلف المستويات على مستوى وحدة "بريد مينارف" لتبليغ انشغالات الموظفين لمختلف المستويات الادارية بطريقة رسمية في حين كانت نسبة 25 % من المبحوثين اجابوا بدائماً انه تكون وسائل الاتصال المستخدمة في العملية الاتصالية لتبليغ الانشغالات .

ومن خلال الجدول رقم "33" يتبين لنا ان العلاقات الشخصية هي الأكثر استخداماً لتبليغ الانشغالات لمختلف الموظفين بوحدة "بريد مينارف" للمستويات الادارية ، كما انه كذلك نرى ان الاتصالات الرسمية تستعمل في التواصل مع الادارة العليا م بعض الموظفين وهذا راجع الى كون المؤسسة تعتمد على الاتصالات التي تعبر عن قنواتها الرسمية وهذا ما يجعلها تعطي اهمية كبيرة للاتصال الرسمي .

الجدول "34" المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على :

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
----------------	-----------	------------

دائماً	06	% 50
أحياناً	04	% 33,33
نادراً	02	% 16,67
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم " 34 " الذي يبين لنا المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تكوين القيم والأفكار الايجابية ، كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 50 % ان المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تكوين القيم والافكار الإيجابية مما يعمل على زيادة تعاون واحترام العمال ، وأكد لنا نسبة 33,33 % من افراد العينة المبحوثين ان المشاركة في اتخاذ القرارات يكون القيم والافكار الايجابية مما يساعد على تخفيف الصراعات وتحسين العلاقات بين جماعات العمل واكد لنا باقي افراد العينة بنسبة 16,67 % ان المشاركة في اتخاذ القرارات تعمل على تكوين قيم وأفكار ايجابية أخرى .

من خلال الجدول رقم " 34 " نستنتج ان المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة تخدم مصالحها بالدرجة الاولى فهي تساعد على زيادة التعاون والاحترام وبالتالي بأدية المهام على احسن وجه ، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات على تخفيف الصراعات وتحسين العلاقات بين جماعات العمل مما يؤدي الى تكوين علاقات ايجابية ، كما تؤدي المشاركة الى تكوين القيم والافكار الايجابية وتوحيدها الذي يظهر في التنظيمات غير الرسمية .

الجدول " 35 " يبين لنا الوسائل المستخدمة للمشاركة في إتخاذ القرارات

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المقابلات	04	% 33,33
الندوات والمحاضرات	01	% 08,33
مؤتمرات	00	% 00
اجتماعات	07	% 58,34
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "35" والذي يبين لنا الوسائل المستخدمة للمشاركة في اتخاذ القرارات كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 58,34 % ان الوسيلة الاكثر استعمالا للمشاركة في اتخاذ القرارات هي الاجتماعات ، وأكد بنسبة 33,33 % ان المقابلات كذلك هي وسيلة مناسبة لتبليغ القرارات والمشاركة بها وايصال الاقتراحات بشكل انفرادي مما يسمح بطرح الموضوع بأكثر سهولة وأما بقية المبحوثين فأكدوا بنسبة 08,33 % ان الندوات والمحاضرات تساهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات واما وسيلة المؤتمرات فهي غير موجودة على مستوى وحدة بريد " مينارف "

ومن الواضح من خلال الجدول رقم " 35" ان الاجتماعات هي الوسيلة الاكثر ملائمة في وحدة "مينارف" للمشاركة في اتخاذ القرارات كونها تسمح بمشاركة الجميع وتوحيد الرأي للخروج من المشاكل ، كما أن المقابلة لها أيضا دور هام ولكنهم تفتقر الى رأي الجماعة ومقاييس النقد .

الجدول "36" يبين لنا العراقيل التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
16,66 %	02	نقص الخبرة
16,66 %	02	عدم تجاوز المهام
33,36 %	04	عدم السماح للعامل بالمشاركة
16,66 %	02	قلة الاعتماد على اسس علمية
16,66 %	02	اخرى
100 %	12	الجموع

من خلال الجدول رقم "36" والذي يبين لنا العراقيل التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات ، كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 33,36 % ان العراقيل التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات تعود الى عدم السماح للعامل من المشاركة في اتخاذ القرار واكد لنا باقي افراد العينة المبحوثين ونسب متساوية بلغت 16,66 %

، ان العراقيل التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات سيما يعود الى نقص الخبرة ، عدم تجاوز المهام ، وقلة الاعتماد على اسس علمية واسباب أخرى .

مما سبق نستنتج ان العراقيين التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات هي صعوبة التعامل مع الجمهور الخارجي ومعرفة احتياجاته ونقص الخبرة وعدم تجاوز المهام التي وضعها المدير وعدم اتحادهم اصلاً في اتخاذ القرارات وعدم ملائمة الوسائل التي يتم الاتصال بها مع المستويات العليا .

الجدول "37" الحلول التي تسمح للاتصال الرسمي بالمشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة	04	% 33,33
تشجيع الاتصال بين جميع المستويات في المؤسسة	01	% 08,34
المشاركة في اتخاذ القرارات	07	% 58,33
قلة الاعتماد على اسس علمية	00	% 00
اخرى	00	% 00
الجموع	12	% 100

من خلال الجدول رقم "37" الذي يظهر لنا الحلول التي تسمح للاتصال الرسمي بالمشاركة بفعالية في اتخاذ القرار ، كانت اجابة افراد العينة المبحوثين نسبة 58,33 % ان حل المشاركة في اتخاذ القرارات هو الذي يسمح ان تكون هنا فعالية للقرارات بالمؤسسة (وحدة بريد مينارف) واكد بعض افراد العينة المبحوثين نسبة 33,33 % اكدت لنا ان حل تشجيع التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة هو الذي يسمح للاتصال الرسمي للمشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات ، واخيرا اكد لنا نسبة 08,34 % ان افراد العينة المبحوثين ان حل تشجيع الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة هو الحل الذي يسمح للاتصال الرسمي بالمشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات ، وقد استبعد افراد العينة حل طرح سياسة المؤسسة للجماهير الداخلية والخارجية لتكون احد الحلول .

ومما سبق نستنتج ان الحلول المقترحة التي تسمح بفعالية اتخاذ القرارات هي اشراك الجميع في اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .

نتائج الدراسة :

أولاً : عرض النتائج العامة

المحور الأول : وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة :

-الوسيلة التي يستخدمها الموظف أثناء اتصاله برئيسه في وحدة بريد "مينارف" هي الاتصال الشفهي بنسبة 50 %بالإضافة الى الاتصال الكتابي لاعطاء الطابع الرسمي وضمان وصول المعلومة بصورة دقيقة بنسبة 33,34 %

- الوسيلة التي يستخدمها الموظف في نقل انشغالاته الى السلطة العليا هي الاتصال المواجهي بنسبة 58,33 %

وهذا في سرعتها لنقل المعلومة وعدم تحريف الرسالة بالإضافة الى الاتصال الفعلي بنسبة 33,33 %

لإظهار طابع الرسمية داخل وحدة "مينارف" للبريد .

-الوسيلة التي يستخدمها رؤساء الموظفين للاتصال بهم في وحدة "مينارف" هي "الهاتف" بنسبة 58,34 % لنقل المعلومات والبيانات بدقة وريحاً للوقت وكذلك "التقارير " نسبة 25 % لأن دورها يكمن في ضبط السلم الاداري .

المحور الثاني : الاتصال الرسمي وتقوية العلاقات الاجتماعية

اتصال الموظف بالمستويات الادارية بطريقة رسمية احيانا ونادراً بنسبة 41,67 % لان اغلب الاتصالات بوحدة "مينارف" للبريد عن طريق الاتصالات الشفوية

-الإتصال الرسمي يقوي العلاقات بين العمال بنسبة 66,66 % داخل وحدة بريد "مينارف" وهذا بهدف التعاون وإلغاء الفروقات الشخصية .

الاتصالات بين زملاء العمل بطريقة غير رسمية احيانا ماتكون بنسبة 50% او تكون تكاد معدومة بنسبة 41,66 %تجنباً لوقوع الاخطاء والمشاكل .

المحور الثالث : العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات

- الجهة التي يعود اليها العامل عند ما يواجه مشكلة هي المدير " بنسبة 50 % لانه الاضمن لتوفير المعلومة ويحاول بعض العمال حل المشكلة فرديا بنسبة 41,66 %
 - تقوم علاقة العمال ببعضهم على اساس معيار الزمالة بنسبة 66,66 % وبنسبة 33,34 % على اساس الزمالة والصدقة .
 - لا تكون العلاقات الشخصية بوحدة "مينارف" للبريد قادرة على اتخاذ القرارات اكثر منه في التنظيم الرسمي بنسبة 58,33% لانها غير قادرة على اتخاذ قرارات عقلانية اكثر من التنظيم الرسمي .
 - الموظفون لا يقدمون طلبات تتعلق بالمشاكل في العمل الا احيانا نسبة 58,34 % ونادرا نسبة 25 %.
 - يتصل الموظف بالرئيس اثناء العمل وفي اي وقت شاء داخل وحدة بريد "مينارف" .
 - المدير يقبل اقتراحات الموظفين لحل المشاكل بنسبة 83,34 %
 - المكان الذي يتصل فيه الموظف برئيسه في وحدة بريد مينارف هي المؤسسة بنسبة 50 % والمكتب بنسبة 41,66 %
- المحور الرابع : دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة**
- الاتصال الرسمي له دور في نجاح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها بنسبة 66,07 %
 - الاتصال الرسمي له دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس بنسبة 66,67 %.
 - الاتصال الرسمي يساعد المؤسسة على حل مشاكلها بنسبة 75%
 - التقارير تدور في المؤسسة مواضيعها حول مشكلات في المؤسسة وتبليغ القرارات بنسبة 66,66 %.

- الموظفون غير راضون بالطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في وحدة "مينارف" للبريد بنسبة 66,66%.
- اتخاذ القرارات في وحدة بريد "مينارف" للبريد مبني على توفر كل المعلومات بنسبة 50%.
- قصور القرارات في وحدة مينارف "للبريد يعود الى نقص مهارات الاتصال بنسبة 58,34%.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يحدث بينهم الانسجام والمرونة بنسبة 58,33%.
- لا يسمح دائما للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات بنسبة 58,33%.
- لا تتابع المؤسسة تطبيق قراراتها ميدانيا بنسبة 50%.
- صعوبة تعامل الموظفين مع التقارير المرسله من قبل الادارة بنسبة 66,67%.
- عدم فعالية القرارات المتخذة في وحدة "مينارف" للبريد يعود الى اسباب تنظيمية بنسبة 58,33%.
- الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لتبليغ انشغال الموظفين لمختلف المستويات الادارية غير مناسبة بنسبة 66,65%.
- الوسائل المستخدمة للمشاركة في اتخاذ القرارات هي الاجتماعات بنسبة 458,3% و المقابلات بنسبة 58,33%.
- المشاركة في القرارات يساعد على زيادة تعاون واحترام العمال بنسبة 50% وتحقيق الصراعات وتحسين العلاقات بنسبة 33,33%.
- عدم السماح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 33,66% لنقص الخبرة بنسبة 16,66%.
- فاعلية القرارات في المؤسسة لا تتأثر بطريقة كتابة التقارير لمهارة الاتصالية بنسبة 66,66%.
- اشتراك العمال هو الحل الامثل للزيادة من فعالية اتخاذ القرارات

ثانيا : النتائج الجزئية :

• في ضوء تساؤلات الدراسة

-السؤال الاول : ماهي وسائل الاتصال التنظيمي لتحثيث اتصال فعال بالمؤسسة ؟

- يغلب على وحدة مينارف" للبريدذ الاتصال الشفهي مع ارفاقه بالاتصال الكتابي وهذا ما عبر عنه المبحوثون بالجدول رقم "07".

- يعتمد الموظفون على الاتصال المواجهي لتميزه بالسرعة في نقل المعلومة مع ارفاقه بالرسالة الخطية لنقل المشاكل والاقتراحات بطريقة رسمية وهذا ما عبر عنه المبحوثون بالجدول رقم "08".

- السؤال الثاني : ماهي أنواع الاتصال التنظيمي ذاخل المؤسسة ؟

- الاتصال الرسمي هو الاتصال السائد في وحدة "مينارف" للبريدذ وهذا ما عبر عنه المبحوثون بالجدول رقم "12" والجدول رقم "19" والجدول رقم "21"

- الاتصال غير رسمي في بعض الاحيان وهذا ما عبر عنه المبحوثون بالجدول رقم "15".

السؤال الثالث : هل يساهم الإتصال التنظيمي في صنع القرار في المؤسسة ؟

- الاتصال التنظيمي له دور في نجاح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها وهذا ما يعبر عنه المبحوثون في الجدول رقم "22".

- الاتصال التنظيمي له دور في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها وهذا ما عبر عنه المبحوثون في الجدول رقم "20" والجدول رقم "21"

- السؤال الرابع : ما هي اهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الخدمائية في ظل لاتصال التنظيمي؟

- عدم السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يظهر لنا في اجابات العينة المبحوثة في الجدول رقم "36" والجدول رقم "28".

- وسائل الاتصال المستخدمة في العملية الاتصالية غير مناسبة كتبليغ انشغالات الموظف لمختلف المستويات الادارية وهذا ما عبر عنه افراد العينة بالجدول رقم "33"
- عدم فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة راجع الى اسباب تنظيمية وهذا ما عبر عنه افراد العينة بالجدول رقم "31"
- ضعف القدرة على التعامل مع التقارير المرحلة من قبل الادارة وهذا ما عبر عنه افراد العينة بالجدول رقم "30"
- عدم متابعة الادارة التنظيمية قراراتها ميدانيا وهذا ما عبر عنه افراد العينة بالجدول رقم "29"
- نقص مهارات الاتصال وهذا ما عبر عن ه افراد العينة بالجدول رقم "26"
- عدم رضى الموظفين على الطبقة التي بتخطها وهذا ما يظهر الجدول رقم "24"
- السؤال الخامس : كيف يمكن وضع حلول مستقبلية داخل المؤسسة الخدمية للوصول الى اتصال تنظيمي فعال وناجح لصناعة القرارات ؟
- الحلول التي تسمح للاتصال التنظيمي ان يكون فعلا في صناعة القرارات :
- وهي اشتراك العمال في إتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة وهذا ما يظهر افراد العينة المبحوثين بالجدول رقم "37".
- زيادة التعاون والاحترام بين العمال وتخفيف الصراعات لتحسين العلاقات بين جماعات العمل وهذا ما يظهر افراد العينة المبحوثون بالجدول رقم "34"
- اشتراك العمال في الاجتماعات التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات وهذا ما يظهر الجدول رقم "35"
- على ضوء الخلفية النظرية للدراسة :
- تعتبر وحدة "مينارف" للبريد في تبسة نسقا عاما يحتوي على انساق فرعية والاتصال التنظيمي باعتباره نسقا فرعيا يحتوي على أنشطة متكررة في الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي ويتم الاعتماد عليهم لتحقيق التوازن داخل المؤسسة .
- من خلال معالجتنا الاحصائية تبين لنا ان وحدة بريد "مينارف" كنسق يقوم الإتصال التنظيمي بداخلها بضمنان تفاعل وترابط العناصر حيث شبكات الاتصال للأفراد بالعمل

بانسجام والمساعدة على اتخاذ القرارات ان سمح بذلك بغية حل المشاكل والتكيف مع ظروف المؤسسة والمحافظة عليها

- تساهم جميع الانشطة المتكررة للاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي والغير رسمي) على المساهمة في تسيير نشاطات المؤسسة وذلك من اجل تحقيق استقرار المؤسسة .
- لا يخلو اي نسق من توترات وانحرافات غير انه من خلال الاتصال التنظيمي الذي يعتبر له دور ناجح في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وفي نجاح عملية تنفيذ القرارات تستطيع المؤسسة صياغة قرارات سلمية ورشيده في ظل الاتصال الرسمي

• على ضوء اهداف الدراسة

- **الهدف الاول:** معرفة انواع الاتصال التنظيمي داخل "وحدة مينارف" للبريد :
- من خلال دراستنا الميدانية نستنتج ان الاتصال السائد في وحدة "مينارف" للبريد هو الاتصال الرسمي كما يتضح في المعاملات بين الادارة و العمال بالاضافة الى الاتصال غير الرسمي وتتجسد في اتصال العمال ببعض البعض
- **الهدف الثاني :** الكشف عن وسائل الاتصال التنظيمي داخل وحدة "مينارف" من خلال دراستنا الميدانية نستنتج ان وسائل الاتصال التنظيمي بوحدة "مينارف" للبريد هو الاتصال الشفهي مع ارفاقه بالاتصال الكتابي
- الاتصال المواجهي مع ارفاقه بالرسالة الخطية (طلب خطي ، استدعاء ...)
- **الهدف الثالث:** اظهر مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في صناعة القرار:
- الاتصال التنظيمي له دور في نجاح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها ومراقبتها والتخطيط لها
- الاتصال التنظيمي له دور في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهنا المؤسسة من خلال الاجتماعات والاقتراحات .
- الاتصال التنظيمي يعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل.
- الاتصال التنظيمي يشجع العامل على العمل في اطار الجماعة وتحقيق الاهداف العامة
- **الهدف الرابع :** الوصول الى اهم الصعوبات لاتي تواجهها المؤسسة
- اقضاء الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات
- عدم ملائمة وسائل الاتصال لتبليغ الانشغالات
- عدم فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة

- ضعف القدرة على التعامل مع التقارير المرسله من قبل الادارة
- تدم متابعة الادارة لتطبيق قراراتها ميدانيا
- نقص في الموظفين على الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات
- الهدف الخامس: وضع حلول مستقبلية داخل المؤسسة للوصول الى اتصال تنظيمي فعال و ناجح لصناعة القرارات
- من خلال دراستنا الميدانية وصلنا الى الحلول التالية :
- اشراك العمال في اتخاذ القرارات
- زيادة التعاون بين العمال
- متابعة المؤسسة قراراتها ميدانيا لتطبيقها .
- استخدام وسائل اتصال جديدة
- تكوين العمال لتسهيل عملية التعامل مع التقارير
- تطوير مهارات الاتصال .

ثالثا التوصيات والاقتراحات

- ✓ رفع الكفاءة الاتصالية لعمال المؤسسة من خلال تقديم برامج تدريبية وتكوينية لإتخاذ القرارات الفعالة
- ✓ تطبيق سياسة الباب المفتوح بين العمال والمدير لكي يشعر الفرد العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، مما ينعكس ايجابيا على آدائه
- ✓ السهر على وصول المعلومات الادارية لكافة العمال في وقتها .
- ✓ تعزيز بيئة العلاقات بين الادارة العليا والعمال.
- ✓ توفير بيئة عمل مناسبة لممارسة الاتصال بأشكاله .
- ✓ الاعتماد على وسائل اتصالية اكثر تطورا مثل الادارة الالكترونية
- ✓ انشاء مجلات وكتيبات خاصة بالمؤسسة لإطلاع الجمهور الخارجي عليها
- ✓ اعطاء الفرصة للعمال للإدلاء بأرائهم وتقديم توجيهاتهم
- ✓ توفير المعلومة بشكل كاف ودقيق من اجل اتخاذ القرارات الصائبة
- ✓ ضرورة تحديق وسائل الاتصال بصفة دورية ومستمرة

- ✓ اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لكسب رضاهم وتشجيعهم
- ✓ تطوري مهارات الاتصال
- ✓ انشاء نظام رقابي يتابع تطبيق القرارات المتخذة ميدانيا .

خاتمة

من خلال دراستنا لدور الاتصال التنظيمي في صناعة القرار بالمؤسسة الخدمائية بولاية تبسة بوحدة "مينارف" للبريد ، تأكد لنا ان الاتصال التنظيمي هو الركيزة الاساسية داخل المؤسسة كونه يعمل على تسهيل سير الادارات وزيادة الانسجام والتعاون بين افرادها ، حيث يعد الاتصال الشريان النابض لكل مؤسسة وبدونه لا يمكن لهذه الاخيرة ان تستمر ، وبالتالي لا ينعكس تحقيق اهدافها فلا وجود لمؤسسة مالم تكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين .

وتتوقف فعالية الاتصالات بين الموظفين على مدة توفير المعلومات بشكل دقيق وبحجم اكبر وذلك من اجل اتخاذ قرارات من شأنها الاخذ بالمؤسسة الى مسار التنمية والتطور ، فنجاح أي قائد او مدير في مجال عمله مرتبط بكفاءة قراراته ، فالقرار هو جوهر العملية الاتصالية الذي يعتمد بدوره على كفاءة تقنيات العملية الاتصالية ولهذا فإن المنظمات اليوم سواءً كانت خدمتية او اقتصادية ، لا بد لها من الاهتمام بالعملية الاتصالية بين العمال، لإعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار فالعمل الجماعي يغرس فيهم روح التعاون والانسجام ،فيؤدي الى رضى العمال في عملهم وبالتالي يؤثر على أدائهم .

فمعظم المؤسسات اليوم لا تولي اهمية لهاتين العمليتين التي تعتبر من اهم العمليات الادارية ، في وقت اشتدت فيه المنافسة وكذا التغير التكنولوجي الحاصل في كل التقنيات ، الامر الذي يجعلها في وضع حرج مما يؤدي الى الوقوع في مشاكل ومعوقات تحد من فعالية تحقيق لأهدافها ، الامر الذي ينتج عن نقص المعلومة وبالتالي نقص المهارات وفاعلية القرارات .

وفي دراستنا هدفت الى الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية صنع القرارات واتخاذها في المؤسسة فلا بد من مواكبة المؤسسات لكل التقنيات الحديثة والمتطورة واشراك العامل في تطويرها واتخاذ قرارات فعالة .

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

1. أحمد النواصرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2010
2. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
3. أحمد عارف العساف ، محمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011،
4. ادريس محمد :الاتصال الاعلامي والاداري:ط1، عمان ، دار اسامة ، 2009.
5. إسماعيل محمود حسن : مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير ،الدار العالمية للنشر والتوزيع ،مصر
6. بشير العلاق :الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة (د.ط) ،دار البازوري العلمية ،عمان، 2009.
7. بلقاسم سلاطونية ،حسان الجيلاني ،منهجية العلوم الإجتماعية ،د.ط،دار الدهى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر، 2004.
8. ثعلب سيد صابر: نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية ،ط1 عمان، دار الفكر ، 2011.
9. جلدة بطرس سليم : اساليب إتخاذ القرارات الادارية الفعالة ط1، عمان ، دار الراية 2003.
10. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والإتصال ،د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر
11. جمال بن رزوق : التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه مجلة جامعة دمشق ، مجلد 26، عدد1-2، 2010.
12. الحجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية ،ط2، بيروت ،دار المؤسسة الجامعية ، 2000.
13. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة ،ط1، عمان ،دار حامد 2009،
14. حسب عماد مكاوي: ، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، ط3، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 2002.
15. حسن محمود حريم : تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي ،اجراءات العمل ،ط2، دار الحامد الاردن ، 2000.
16. حسين مريم : مبادئ الادارة الحديثة ط1، عمان، دار الحامد ، 2009.
17. الحميلي خيرى خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1997.
18. خضير كاظم حمود اللوزي مرسي سلامة : مبادئ ادارة الاعمال ط1، عمان، دار ضياء، الاردن 2008.
19. الخطيب احمد عادل ومعايضة العالم : الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات نماذج حديثة .ط1، عمان عالم الكتب الحديثة 2007،
20. دعس محمد يسرى ابراهيم: الاتصال والسلوك الانساني ، الاسكندرية ،الدار الجامعية ، 1999.
21. ريتارد هال :المنظمات (هياكلها - عملياتها ومخرجاتها) ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ط1، مركز البحوث ،معهد الادارة السعودية ، 2001
22. زويلف مهدي حسن والقطامين احمد : الرقابة الادارية مدخل كمي ، عمان ، دار حنين، 1995.
23. سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي: ابعاد العملية الاتصالية رؤية عملية وواقعية ، (د.ط)الازارطة، 1999.
24. سمير محمد حسن :بحوث الإعلام ،د.ط، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة ،القاهرة، 2006.

25. شاويش مصطفى : الادارة مفاهيم ،وظائف تطبيقات ، دار الفرقان للنشر ، عمان ،1993.
26. الشلبي وفاء محمود :إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، ط1،الأردن دار الفكر،2011
27. الصاعدي ليلي: التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار ، ط1،الأردن ،دار حامد 2007،ص210.
28. الصحن محمد فريد: مبادئ الإدارة ،الأردن،الدار الجامعية ،2001.
29. طارق المجذوب : الادارة العلمية : (د.ط)بيروت، دار الطباعة الجامعية 2000.
30. الطروانة حسين احمد : اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمة الاعمال ، ط1،عمان ،دار الايام ،2014.
31. عبد الباقي صلاح الدين محمد : السلوك الفعال في المنظمات ،الاسكندرية ، الدار الجامعية الابراهيمية 2004.
32. عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2002.
33. عبد الغني عماد : الثقافة وتكنولوجيا الاتصالات التغيرات و التحولات في عصر العولمة والربيع العربي ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت،2012 .
34. عبد القادر محمد: اساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات ، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ،1992.
35. عبد الكريم ابو مصطفى : الادارة والتنظيم – العمليات – المفاهيم- الوظائف، دون دار نشر 2007.
36. عبد المعطي عساف محمد وآخرون : اسس العلاقات العامة ، د،ط،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الاردن .
37. عزري عبد الرحمان وآخرون : عالم الاتصال : ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، 1992.
38. عزري عبد الرحمان وآخرون : عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، 1992.
39. العساف احمد عارف: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية والمفاهيم والادوات ط1، عمان دار الصفاء 2011.
40. عصمت عدلي: علم الاجتماع الأمني ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2011
41. على السلمي: السلوك الانساني في الادارة(د.ط)، دار غريب، القاهرة،(د.س).
42. علي احمد: الاسس النظرية التطبيقية للعلاقات الانسانية ،القاهرة ، مكتبة عين 1985
43. عمر الصخرى: إقتصاد المؤسسة ، ط5،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2007
44. العميان ،محمود سلمان: السلوك التنظيمي منظمات الاعمال ، ط3،عمان،دار وائل ،2005.
45. عياصرة معن محمودة ومروان بن احمد حامد: القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، الاردن ،دار حامد 2008.
46. فايز الربيعي وآخرون : اساسيات الادارة المالية في القطاع الخاص ، ط1،دار المستقبل الأردذن ،1997.
47. فضيل دليو(ج): تاريخ وسائل الاعلام و الاتصال ، ط4، دار الخلدونية ، الجزائر ،2013.
48. فضيل دليو: (أ)، الاتصال التنظيمي في المؤسسة(د.ط) ، مؤسسة الزهراء ،الخروب،2003.
49. فضيل دليو: (أ)، الاتصال في المؤسسة (د.ط)مؤسسة الزهراء، الخروب ،2003.
50. فضيل دليو: (أ)،الاتصال في المؤسسة ،(د.ط) مؤسسة الزهراء ، الخروب،2003.
51. قاسمي ناصر : الاتصال في المؤسسة ط1، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2011.
52. كبوش عاشور: المحاسبة العامة ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،7،2003.
53. كمال عبد الحميد: منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي، الطبعة الأولى ،علم الكتب،القاهرة،2004.
54. كنعان نواف: إتخاذ القرارات الادارية ، ط1،الاردن،دار الثقافة 2007
55. محمد جاسم الصعيدي ردينة يوسف عثمان : اسلوب المستهلك ، دار المناهج ،عمان 2001
56. محمد سلامة محمد غباري ، السيد عبد الحميد عطية ، دار المعارف ، بيروت ، 1991
57. محمد عبد الحميد :البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم ،عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة ،القاهرة ،2005.

58. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي ، ط2 دار للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
59. محمد منير حجاب: المؤسسة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2003
60. محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000
61. مصطفى رجي عليان وآخرون، اساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2008
62. معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دون سنة، دون ذكر لدار النشر
63. منال هلال مزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
64. المنصور كاسر: نظرية القرارات الادارية ومفاهيم وطرق كمية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان .
65. موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر
66. مي عبد الله، عبد الكريم شين: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، دار اثراء، عمان، 2009.
67. ميخائيل حميعان: اسسس الادارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983.
68. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
69. ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، (د.ط) ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2011.
70. النمر السعود: الادارة العامة، الاسس و الوظائف، مطابع الفرزدق التجارية الرياض ط6، 2006.
71. نهر هادي الخطيب، احمد محمود: ادارة الاتصال والتواصل، (ط1)، عمان، عالم الكتب الحديث، 2009.
72. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، (د.ط)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
73. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية و التطبيق (د.ط) المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دار الحامد الاردن 2010.
74. ياغي محمد: مبادئ الادارة العامة، ط5، عمان 2002.
75. ياغي محمد عبد الفتاح: اتخاط القرارات التنظيمية، الاردن دار وائل، 2010.
76. يونس عبد الغفور: التنظيم والادارة، بيروت (د.ط) النهضة العربية 2005، ..

المجلات :

1. اسن محجوم الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع، جانفي 2012.
2. بركان دليلة: تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة اقتادية وادارية (ع10)، ديسمبر 2011.
3. الهزايمة احمد صالح: ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 25-ع1.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Frédéric La sociologie de A à Z Edition dumod , PARIS, 2009, p18.

الرسائل الجامعية:

1. بوكريطة نوال: اثر الاتصال في واقع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدماتية، دراسة حالة وكالة السفر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2011.

2. عزري سهام: دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2012.
3. عيساوي وديعة، نهماري كريمة، واقت الاتصال التسويقي في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة، مذكرة ماستر علوم تجارية جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة 2014.
4. لموشي عبد العزيز: انماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
5. محمد دهماني: الخدمة التسويقية، دراسة جودة الخدمات في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير فرع التسيير، جامعة يوسف بن خدة
6. نور الهدى دغيش: تأثير الاتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمية، دراسة مسحية لعينة من متعملي شركة موبيليس بسكرة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

المعاجم والقواميس :

1. منير حجاب : المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول :

دور الاتصال التنظيمي في صناعة القرار في المؤسسة الخدمانية
و دراسة ميدانية وحدة البريد الولائية مينارف - تبسة

و دراسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر إعلام اتصال.
تخصص: اتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذ:

- منصر هارون

من إعداد الطالبتين:

- بورتولمة نسرلين

- بريك شبيما

ملاحظة

هذه الاستمارة خاصة بإعداد بحث علمي لذا نرجوا منكم مساعدتنا بعلامة (X) في المكان المناسب للإجابة و ننعهد بأن ننفذ هذه المعلومات سريّة ولا نتشغل إلا بالأحوال العلمية وشكراً.

السنة الجامعية: 2019/2018

- أولاً: السوسيوديمغرافية

1. النوع: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس دراسات عليا
4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
5. الوضعية المعينة: دائم مؤقت
6. ما هو نوع التخصص: علوم تجارية إدارة ومالية
7. علوم اقتصادية

ثانياً: وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

7. ما هي وسائل الاتصال تستخدمها أثناء اتصالاتك برؤسائك؟

- اتصال شفهي اتصال كتابي اتصال كتابي

اتصال عن طريق وسيط اتصال رقمي

8. ماهي الوسيلة التي تستخدمها في نقل انشغلاتك؟

- اتصال مواجهي رسالة خطية صندوق الشكاوى

9. ماهي الوسائل التي يستخدمها رؤساؤك في الاتصال بكم؟

- الهاتف الاستدعاء الإعلانات التقارير

ثالثا: الاتصال الرسمي وتقوية العلاقات الاجتماعية:

10. هل يكون اتصالك بالمشتريات الإدارية العليا بطريقة رسمية؟

دائما أحيانا نادرا

11. هل تعتقد أن الاتصال الرسمي يساعد على تقوية العلاقات بين العمال؟

دائما أحيانا نادرا

12. هل هناك اتصالات غير رسمية بينك وبين زملائك في العمل؟

دائما أحيانا نادرا

جاء : العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات

13. عندما تواجهك مشكلة في العمل هل تعود إلى:

المدير العمال تحاول وحدك إيجاد حل

14. علاقتك بالعمال قائمة على معيار

الزمالة القرابة الصداقة

15. هل ترى بأن العلاقات الشخصية قادرة على المساعدة في اتخاذ القرارات أكثر منه

في التنظيم الرسمي؟

دائما أحيانا نادرا

16. هل سبق لك وأن قدمت طلب لرئيسك المباشر بما يتعلق بمشكلة في العمل؟

دائما أحيانا نادرا

17. كيف تكون ردة فعل رئيسك في العمل حول اقتراحاتك لحل المشاكل؟

الإهمال واللامبالاة القبول الرفض

17. ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتك للمشاكل؟

أثناء العمل وقت الراحة بعد انتهاء العمل
دون تحديد وقت

18. ما هو المكان الذي تتصل فيه برئيسك عندما تواجه مشكلات في العمل؟

المؤسسة المكتب خارج المؤسسة

خامسا: دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة:

19. هل يساعد الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

20. هل للاتصال الرسمي دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس؟

دائما أحيانا نادرا

21. هل للاتصال الرسمي دور في نجاح عملية تنفيذ القرار والمتابعة؟

دائما أحيانا نادرا

22. حول ماذا تدور التقارير في مؤسساتكم؟

الإبلاغ عن النشاطات والمهام تبليغ القرارات

مشكلات في المؤسسة أخرى

23. هل أنت راض عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار في مؤسساتكم؟

دائما أحيانا نادرا

17. كيف تكون ردة فعل رئيسك في العمل حول اقتراحاتك لحل المشاكل؟

- الإهمال واللامبالاة القبول الرفض

17. ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتك للمشاكل؟

- أثناء العمل وقت الراحة بعد انتهاء العمل
دون تحديد وقت

18. ما هو المكان الذي تتصل فيه برئيسك عندما تواجه مشكلات في العمل؟

- المؤسسة المكتب خارج المؤسسة

خامسا: دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة:

19. هل يساعد الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة؟

- دائما أحيانا نادرا

20. هل للاتصال الرسمي دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس؟

- دائما أحيانا نادرا

21. هل للاتصال الرسمي دور في نجاح عملية تنفيذ القرار والمتابعة؟

- دائما أحيانا نادرا

22. حول ماذا تدور التقارير في مؤسساتكم؟

- الإبلاغ عن النشاطات والمهام تبليغ القرارات
• مشكلات في المؤسسة أخرى

23. هل أنت راض عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار في مؤسساتكم؟

- دائما أحيانا نادرا

الملاحق

24. لاتخاذ القرارات في مؤسستكم يجب توفر:

كل المعلومات بعض المعلومات أخرى

25. هل قصور القرارات في مؤسستكم راجع الى:

عدم كفاءة وسائل اتصال عدم كفاءة وسائل الاتصال

نقص مهارات الاتصال

26. المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على:

السرعة الانسجام المرونة أخرى

28. هل تفتح الإدارة للعمال مجالا لتقديم مقترحاتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات:

دائما أحيانا نادرا

29. هل تتبع الإدارة تطبيق القرارات المتخذة ميدانيا؟

دائما أحيانا نادرا

30. هل وقعت في مشكلة عدم القدرة على التعامل مع التقارير المرسله من قبل الإدارة:

دائما أحيانا نادرا

31. في نظرك عدم فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة راجع الى:

عدم وجود المعلومة وتوفرها الوقت غير المناسب

أسباب تنظيمية أخرى

32. هل تؤثر المهارة الاتصالية وطريقة كتابة التقارير على فعالية القرارات:

الملاحق

دائماً أحياناً نادراً

33. هل ترى أن الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية مناسبة لتبليغ انشغالاتك
لمختلف المستويات الإدارية؟

دائماً أحياناً نادراً

34. المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تكوين القيم والأفكار الإيجابية
• زيادة تعاون واحترام بين العمال

• تخصيص الصراعات وتحسين العلاقات بين جماعات العمل أخرى

35. ماهي الوسائل التي يستخدمها لمشاركة في اتخاذ القرارات؟

المقابلات الندوات والمحاضرات مؤتمرات اجتماعات

36. ماهي العقاقيل التي تمنع الموظف في المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نقص الخبرة عدم تجاوز المهام صعوبة التعامل مع الجمهور الداخلي

قلة الاعتماد على أسس علمية أخرى

37. ماهي الحلول التي تراها مناسبة لاتخاذ قرارات فعالة ورشيقة؟

التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة تشجيع الاتصال بين جميع المستويات

الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات

طرح السياسة المؤسسة للجماهير داخلية وخارجية أخرى

