



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام و الإتصال

تخصص صحافة مكتوبة و إتصال



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان :

واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية  
دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم"

تحت إشراف الأستاذة:

أ. خالدي أمينة

من إعداد الطالب:

- عبيد إسماعيل

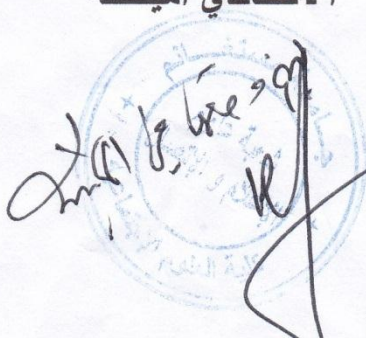
- بن كعبيش ياسين

لجنة المناقشة:

أ. عيسى عبيد نورية رئيسا

أ. بن ملوكة شهيناز عضوا مناقشا

أ. خالدي أمينة مشرفا ومقررا



السنة الجامعية: 2019/2018

# إهداء

قال تعالى : " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

أنا بقلمتي خصصت لهما أرفع مكان وفي طريقي أسمى عنوان ، وعلى صفحاتي أحلى ذكرى ومقام وفي قلبي أجمل حكاية ، إلى التي وجدت في هذا العالم فأوجدتني حملتني أرضعتني ثم رحلت عني فارجو من العلي القدير أن يتغمد روحك الطاهرة ويلبسك من ثوب الجنة ، وإلى أمي التي ربنتي ورعتني جزاك الله عنا كل خير وتركك في محيانا وإلى من شقي و تعب من أجل إسعادنا أبي يا أعز الناس

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء وكل عائلتي وأصدقائي إلى كل من نسيتهم أحرفي ولم ينساهم قلبي و مخيلتي

إلى أستاذاي الفاضل " العربي بوعمامة" الذي لم يبخل علي بجهده وكان وراء نجاح عملي هذا

أهديكم ثمرة جهدي وعناء فكري طيلة أعوام .

إسماعيل .ع

## فهرس المحتويات:

عنوان

الصفحة

شكر و عرفان

ملخص الدراسة

المقدمة ..... أ

### الإطار المنهجي

تمهيد ..... 10

طرح إشكالية الدراسة ..... 11

فرضيات الدراسة ..... 12

أسباب الدراسة ..... 12

أهمية الدراسة ..... 13

أهداف الدراسة ..... 13

تحديد المفاهيم ..... 14

مجالات الدراسة ..... 14

منهج الدراسة و الأدوات ..... 14

مجتمع البحث و العينة ..... 17

المقاربة النظرية للدراسة ..... 17

الدراسات السابقة أو المشابهة ..... 18

خلاصة ..... 19

## الإطار النظري

تمهيد

### الفصل الأول: مدخل إلى الإتصال الرسمي

- المبحث الأول: ماهية الإتصال الرسمي ..... 23
- المطلب الأول: تعريف الإتصال الرسمي ..... 23
- المطلب الثاني: عناصر الإتصال الرسمي ..... 24
- المطلب الثالث: أنواع الإتصال الرسمي ..... 25
- المبحث الثاني: مكانة الإتصال الرسمي ..... 31
- المطلب الأول: شبكات الإتصال الرسمي ..... 31
- المطلب الثاني: أهداف الإتصال الرسمي ..... 34
- المطلب الثالث: شروط الإتصال الرسمي ..... 34

### الفصل الثاني: الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

- المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية ..... 36
- المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية ..... 36
- المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية ..... 36
- المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية ..... 37
- المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية ..... 38
- المبحث الثاني: دور الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية ..... 39
- المطلب الأول: وظائف الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية ..... 39

المطلب الثاني: أهمية الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية	40
المطلب الثالث : أهداف الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية	40
المطلب الرابع: معوقات الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية	41
خلاصة الفصل	44

## الإطار التطبيقي

### واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر "مستغانم"

تمهيد	47
تعريف مؤسسة بريد الجزائر	48
الوحدة الولائية لبريد الجزائر بمستغانم ومصالحها	48
البنية الهيكلية لبريد الجزائر	48
الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر	55
تفريغ وتحليل النتائج	61
نتائج فرضيات الدراسة	80
الإستنتاجات العامة	82
الخاتمة	ج

قائمة المراجع

فهرس الأشكال البيانية

فهرس الجداول

الملاحق

## ملخص الدراسة:

من منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية على خلف نظرية الإدارة العلمية و قدم ذلك من خلال منهج دراسة الحالة و أداة أساسية هي إستمارة إستبيان الإدارية لبريد الجزائر بمستغانم و لمعالجة الإشكالية إفتراضنا أن إستخدام الإتصال الرسمي بجميع أنواعه في مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم دور فعال ، في مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم توجد معوقات متعددة تواجه الإتصال ارسامي في المؤسسة و أملنا في التعمق الكبير في الموضوع ، كانت أهداف دراستنا كالاتي معرفة مدى إلتزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بأساسيات الإتصال الرسمي و المتمثلة في الإعتقاد على أشكال الإتصال الرسمي ، التعرف على مكانة الإتصال الرسمي في المؤسسة و دوره في تطوير إتجاهات العاملين و تحسين الأداء ، محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الإتصال الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و إيجاد حلول لها

و بعد جمع المعلومات الميدانية و تحليلها توصلنا إلى أن للإتصال الرسمي أهمية واضحة داخل مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم حيث أنه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات داخلها و هذا من خلال الدور الذي يلعبه تسهيل المهام المتبادلة داخلها لكن هذا الدور وجدنا أنه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقه على أرض الواقع بشكل متمرس و واضح.

## المقدمة:

يعتبر الإتصال أداة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و الجماعات في المنظمة ، و الإتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار بين الأفراد و الجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة و قد أشارت الدراسات و الأبحاث بأن عمليات الإتصال تشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة و لذلك يمكن إعتبار الإتصال بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة حيث أنه بدون إتصال تموت أو تمرض الحركة الدائرية للمنظمة و تتوقف جميع أنشطتها الأخرى.

و لذلك سنتناول في هذه الدراسة واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية للوحدة الإدارية لبريد الجزائر بمستغانم فقد قسمنا الدراسة إلى إطار منهجي و إطار نظري و إطار تطبيقي.

الإطار المنهجي: و قد إختص بتناول الإشكالية و الفرضيات ثم أهمية الدراسة و أسبابها و أهدافها و بعد ذلك إنتقلنا إلى تحديد المفاهيم في مجالات الدراسة ثم مجتمع البحث بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى أدوات جمع البيانات و المدخل النظري للدراسة و في الأخير تناولنا الدراسات السابقة .

أما الإطار النظري فقسمناه إلى فصلين:

**الفصل الأول:** بعنوان : مدخل إلى الإتصال الرسمي

**المبحث الأول:** بعنوان ماهية الإتصال الرسمي و الذي تطرقنا فيه إلى تعريف الإتصال الرسمي ، عناصره و أنواعه.

**المبحث الثاني:** بعنوان مكانة الإتصال الرسمي و الذي تطرقنا فيه إلى شروط الإتصال الرسمي ، شبكاته و أهدافه

**الفصل الثاني:** بعنوان: الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية

**المبحث الأول:** المؤسسة الاقتصادية و تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية ،  
خصائصها، وظائفها و أهدافها

**المبحث الثاني:** كان بعنوان دور الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية و تناولنا فيه  
وظائف الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية و كذلك أهميته و أهدافهم معوقات  
الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

**الإطار التطبيقي:** فقد خصصناه إلى تقديم مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم ثم تفرغ البيانات و  
تحليلها و تفسيرها و تلخيص لأهم نتائج الدراسة الفرعية و العامة.  
ثم خصصنا في آخر المذكرة خاتمة تحدد أهم ما إستخلصناه من الدراسة بجانبها النظري و  
التطبيقي.

# الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي

- تمهيد
- طرح إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أسباب الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- مجالات الدراسة
- منهج الدراسة و الأدوات
- منهج البحث و العينة
- المقاربة النظرية للدراسة
- الدراسات السابقة أو المشابهة
- خلاصة

## تمهيد

يعتبر الإتصال الرسمي من المواضيع التي لها علاقة كبيرة داخل المؤسسات من خلال التنظيم الإداري حيث تمحورت دراستنا حول الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر بأن قدمنا في إطارها المنهجي الإشكالية ، الفرضيات ، أهمية الدراسة ، أسبابها، أهدافها ، تحديد المفاهيم ، مجالات الدراسة ، مجتمع البحث ، أدوات جمع البيانات ، المدخل النظري ثم الدراسات السابقة.

## طرح إشكالية الدراسة:

يعتبر الإتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على إختلاف أنواعها فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل و الإندماج و الانضمام إلى الجماعات مهما إختلفت أنواعها

و تشكل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني ، فعلمية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل التنظيم بنوعيه الرسمي و غير الرسمي.

و هذا الأخير يلاحظ أنه أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات ، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم و مشاكلهم داخل المؤسسة و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة ، و بالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك و الثقة المتبادلة مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات المشتركة و نت ثم تحقيق الأهداف.

كما تعتبر المؤسسة الإقتصادية بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يشاركون و ينسقون جماعيا داخل تنظيم مهيكّل يساهم في زيادة و تطوير إنتاجها ، كما تنظر إليها كمنظمة إجتماعية من خلال إتخاذ القرار، مواقف و تصرفات الأفراد و إتصالاتهم داخلها و يعد الإتصال الرسمي من أهم الخطوط التي تتبعها المؤسسة في سيرورة عملها لتحقيق أهدافها و رغم هذا نجد صعوبات و معوقات تحد من سيرورته في المنظمة و يرجع السبب في ذلك إلى عدم التطبيق الفعلي لمبادئ و أساسيات الإتصال الرسمي.

و على ضوء هذا نطرح التساؤل التالي:

- ما هو واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟

## التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة الإتصال الرسمي داخل المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر - مستغانم ؟
- ماهو الدور الذي يلعبه الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر - مستغانم ؟
- ماهي الصعوبات و المعوقات التي تواجه التطبيق الفعلي في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر - مستغانم ؟

## فرضيات الدراسة:

- يستخدم الإتصال الرسمي بجميع أنواعه في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر - مستغانم
- للإتصال الرسمي دور فعال في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر - مستغانم
- توجد معوقات متعددة تواجه الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر - مستغانم

## أسباب الدراسة:

- ترجع أسباب إختيارنا لموضوع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر - مستغانم إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية :

## أ- الأسباب الذاتية:

1. يتمثل في ميلنا إلى هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالإتصالات و الرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال نوعية الإتصال السائد في ذلك
2. محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين العمال و الذي نرى بأن سوء الإتصال الرسمي من بين أبرز هاته الأسباب
3. تقديم حوصلة دراستنا خلال السنتين الماضيتين على شكل بحث علمي

## ب - الأسباب الموضوعية:

1. نظرا لأن هذا الموضوع متناول سابقا و بالبرغم من توفر مراكز البريد و إنتشارها بشكل واسع إلا أننا نجد أن هناك إكتظاظ كبير على مستوى هذه المراكز و هو ما دفعنا لمحاولة معرفة الأسباب التي تعيق سيرورة عمل المؤسسة .
2. معرفة أهمية الإتصال الرسمي لدى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بريد الجزائر - مستغانم في تحقيق أهدافها.

### أهمية الدراسة:

لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما تقدمه من حلول لمشاكل الإتصال الرسمي بين الإدارة و العمال أو العكس أو بين العمال في نفس المستوى داخل المؤسسة الإقتصادية و تحقيق الفعالية الإتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الإتصالية ، كما أن الإتصال الجيد و الفعال ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط و متابعة البرامج الموضوعية و من الضروري التعرف على مدى فعالية الإتصال و أهميته في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

### أهداف الدراسة:

إنطلاقا من أهمية موضوع الدراسة كانت الأهداف المرجوة الوصول إليها كالاتي:

1. معرفة مدى إلتزام المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بأساسيات الإتصال الرسمي و المتمثلة في الإعتناء على أشكال الإتصال الرسمي.
2. التعرف على مكانة الإتصال الرسمي في المؤسسة و دوره في تطوير في تطوير إتجاهات العاملين و تحسين الأداء.
3. محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الإتصال الرسمي داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و إيجاد الحلول المناسبة.

#### 4. تحديد المفاهيم:

**الإتصال الرسمي:** إصطلاحا: هو الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها ، و هو يعد أهم وظائف الإدارة و يلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكة الإتصال الرسمي.<sup>1</sup>

**الإتصال الرسمي:** إجرائيا: هو الإتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل ، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة .

**المؤسسة الإقتصادية:** إصطلاحا: يعرفها " M.Trucky " فيقول " أن المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الإقتصادي"<sup>2</sup>

**المؤسسة الإقتصادية:** إجرائيا: المؤسسة عامة تابعة للدولة أو منظمة تسيير نشاطات إقتصادية، إجتماعية و ثقافية تمتلكها الدولة رسميا لمراقبة أدوات التسيير.

#### مجالات الدراسة:

**المجال البشري:** موظفي بريد الجزائر - مستغانم

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة في بريد الجزائر - مستغانم

**المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة ما بين 2018/2019 حيث تناولت الجانب النظري منذ بداية شهر جانفي و الجانب التطبيقي منذ شهر أفريل.

#### المنهج المستخدم:

**المنهج:** هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلة و الوصول إلى حلول لها أو بعض النتائج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> "المعجم الإعلامي"، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2004

<sup>2</sup> " الوجيز في إقتصاد المؤسسة" ، غول فرحات ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2008، ص8

<sup>3</sup> منصور نعمان، غسان ذيب النمري " البحث العلمي حرفة و فن" دار الكندي، الأردن، 1998 ، ص 17

المنهج المستخدم هو منهج دراسة الحالة و هو البحث المتعمق الذي يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بموقف معين أو موضوع واحد و بصورة مفصلة و دقيقة، و يعد هذا المنهج الأسلوب المناسب لجمع معلومات تفصيلية و شاملة عن حالة محددة و محاولة دراسة و تحليل ما تم جمعه من هذه المعلومات و البيانات دراسة عميقة و شاملة تفصيلية للوصول إلى النتائج الأفضل لتلك الحالة.<sup>1</sup>

وقد إختارنا هذا المنهج نظرا لأننا نريد البحث عن معلومات بخصوص المؤسسة ككل كما نريد الكشف عن واقع الإتصال الرسمي داخلها ، فالبحوث التي إعتمدت على دراسة الحالة تكون متعمقة و شاملة لجميع جوانب حالات موضوع البحث حيث تغطي كل أو معظم المتغيرات و هي الخصائص المتوفرة في منهج دراسة الحالة، و هو يربط الحاضر بالماضي و يكشف عن المسببات و يربطها بأسباب كما تدرس العادات الجزئية في إطارها الكمي.

### **أدوات جمع البيانات :**

لا تخلو أي دراسة من إستخدام عدد من الأدوات المنهجية في جمع المعلومات و البيانات في مجتمع البحث المدروس و قد إستخدمنا في دراستنا الأدوات التالية:

**الملاحظة دون المشاركة:** في هذا النوع من الملاحظة نجد أن الباحث يكتفي بالملاحظة عن بعد دون مشاركة المبحوثين في أعمالهم مما يسمح له بجمع المعلومات الحقيقية غير المصطنعة

و منه إعتدنا على هذا النوع من الملاحظة من خلال زيارتنا المتعددة للمؤسسة في أوقات غير محددة سلفا لدى المبحوثين و من خلالها لاحظنا كيفية تواصل المبحوثين داخل مؤسسة البحث.

### **الإستمارة:**

<sup>1</sup> دلال القاضي ، محمود البياتي " منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار حامد ، عمان، 2008، ص 66

هي عبارة عن مجموعة الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو إجتماعية أو تربوية ، يجب عنها المفحوص بنعم أو لا أو وضع علامة حول الإجابة المختارة ، و هو يصلح للكشف عن الميول المهنية و الثقافية و المعتقدات أو عن سمات خلفية و إجتماعية.<sup>1</sup>

حيث إعتدنا على إستمارة موجهة لموظفي بريد الجزائر بمستغانم فاشتملت على أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة في صورة أربعة محاور متمثلة كالآتي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

- المحور الثاني: الأسئلة من 1 إلى 6 :الذي يتناول طبيعة الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر- مستغانم

- المحور الثالث: الأسئلة من 7 إلى 12: و يتناول دور الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر- مستغانم

- المحور الرابع: الأسئلة من 13 إلى 18 : يتناول صعوبات و معوقات الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر- مستغانم

و قد خضع هذا الإستبيان لتحكيم من خلال عدد من الأساتذة الذين أبدوا ملاحظات عليه و بعد إجراء تعديلات عليه تم إعداده إلى الصورة النهائية.

### مجتمع البحث و العينة:

الذي من خلاله يتم تحديد المفردات التي سيتم إعداد البحث لهم و الدراسة عنهم<sup>2</sup> ، و من خلال دراستنا حول العاملين في الإدارة لمستويات بريد الجزائر- مستغانم الذي بلغ عددهم 35 موظف.

وبناء على صغر حجم التنظيم بالمؤسسة و إستخدام منهج دراسة الحالة فقد قمنا بمسح شامل على مجتمع البحث، وبالتالي فكان لزاما علينا أن نعتد في دراستنا على العينة القصدية و التي حددت لنا مجتمع البحث المرغوب دراسته ، والتي إستخدمناها في دراستنا

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي " أساليب و أدوات البحث الإجتماعي" دار غريب ، القاهرة، 2001، ص 84  
<sup>2</sup> دلال القاضي ، محمود البياتي " منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار حامد، عمان 2008، ص 66

## المقاربة النظرية للدراسة:

نظرية الإدارة العلمية: ترى الإدارة العلمية أن الإتصال وجد لتسهيل عملية القيادة و الرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية كما أكدت أن الإتصالات يجب أن تكون رسمية و متسلسلة و مخطط لها بهدف قيام العمل و زيادة الإنتاج، و تعد أطروحات "فريدريك تايلور" أن التنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على وظيفة المكانة و السلطة و الأقسام و التخصصات إضافة إلى إنجازات الأفراد للوصول إلى الأهداف من خلال ما تقدمه.

أما "فايول" فقد إهتم بمختلف وظائف المؤسسة و إن لم يذكر و يفصل بشكل وظيفة الإتصال إلا أنه دعا إلى التوجه و دار الأوامر و هو يقترح نظام الجانبيه بدلا من الإتصالات.

إنطلاقا من الإفتراض الأساسي لهذه النظرية الذي يدور حول أن الإتصالات هرمية رسمية و متسلسلة داخل المنظمة ، فهذا يقرب لنا الفهم الجيد لموضوع البحث من خلال إتباع منطلقات هذه النظرية.

و إن الهدف من توظيف هذه النظرية كخلفية هو تفسير كيفية سير العمل داخل المؤسسة الإقتصادية بالإضافة إلى مسار الإتصالات في هيكلها التنظيمي من خلال التركيز على الإتصال الرسمي، و الذي يعد الركيزة المهمة التي تساهم و بشكل كبير في توضيح مختلف أساليب ووسائل الإتصال الرسمي بين الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية إضافة لمعرفة الصعوبات التي تواجه التطبيق الفعلي للإتصال الرسمي.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى :

دراسة تحت عنوان "الإتصال الرسمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة" دراسة ميدانية بمديرية التوزيع الكهربائي و الغاز ورقلة حضري من إعداد الطالبات: غيلاني زينب - شوقي لامية - بن دادي صباح .مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس سنة 2013/2012 ، أعتد على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى منهج وصفي وتاريخي، و إستخدام أداة المقابلة و الإستبيان ولقد بينت هذه الدراسة أن الإتصال بين العامل والرئيس له

دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، وأن الإتصال بين العمال من نفس المستوى له دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعمال .

وهذه الدراسة مشابهة لدراستنا حيث تناولت أهمية الإتصال الرسمي داخل المؤسسة وهذا ما نحاول إبرازه في مؤسسة بريد الجزائر.

### الدراسة الثانية:

دراسة تحت عنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى مؤسسة سونلغاز - عنابة - من إعداد: شريط شريف محمد - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم سنة 2010/2009 ، إعتد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما أداة الإستمارة وقد تبين في هذه الدراسة أنه عدم وجود فرق بين الإداريين و التقنيين حول الإتصال التنظيمي في طبيعة النشاط لا تؤثر على الولاء التنظيمي. وهذه الدراسة مختلفة عن دراستنا لأنها تناولت الإتصال التنظيمي يلبي الولاء التنظيم داخل المؤسسة ولكن لم تتطرق لمعوقات الإتصال ومحاولة إيجاد حلول لها وهذا ما نأمل الوصول إليه.

## خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة وتوضيح أهم التساؤلات المطروحة وكذا تعدد وأهداف هذه الدراسة أيضا تعرضنا لنظرية الإدارة العلمية ومدى توافقها مع موضوع الدراسة كما تم الإعتماد على دراستين سابقتين وذلك لقربهما من موضوع الدراسة.

# الإطار النظري

## تمهيد:

يعد الإتصال من بين المواضيع الأكثر إهتماما من طرف الباحثين و المختصين وأصبح له دور فعال في تسيير الحياة الإجتماعية للفرد وحتى في المؤسسة بإعتبارها هيكل تنظيمي إقتصادي تحكمه لوائح وتعليمات عن الإتصال الرسمي فمن خلال هذا الفصل تم تعريف الإتصال الرسمي ، أنواعه ، وأهدافه كما تناولنا تعريف المؤسسة الإقتصادية و خصائصها وأيضا دور الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية ، أهمية الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية ، أهم معوقات الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية.

## الفصل الأول: مدخل إلى الإتصال الرسمي

### المبحث الأول: مبادئ أولية حول الإتصال الرسمي

#### المطلب الأول: تعريف الإتصال الرسمي:

##### تعريف الإتصال :

**لغة:** يرجع أصل كلمة الإتصال Communication إلى الكلمة اليونانية Communis بمعنى عام أو مشترك أو المشاركة Sharing فالإتصال هنا يعني الإشتراك في المعلومات و المشاعر و الإتجاهات أي أنه يتضمن التفاهم حول شيء أو إتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.

ويعرف قاموس "أوكسفورد Oxford" الإتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات ... ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل.<sup>1</sup>

##### إصطلاحا:

- يعرف "فلويدبروكر Floyd Proker" الإتصال هو عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر.<sup>2</sup>
- ويعرف "ماكفار لاند" الإتصال بأنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد.<sup>3</sup>
- كما يعرفه فليبيو Flepo " بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعنيها المتكلم أو الكاتب.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> معين محمد عياصرة، مروان محمد نبي أحمد ، "القيادة والرقابة والإتصال الإداري" ، دار حامد، 2008، ص162  
<sup>2</sup> السيد محمد الفهمي " فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية" دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006، ص23  
<sup>3</sup> محمد الصرفي "الإتصالات الإدارية" مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2008، ص15  
<sup>4</sup> محمد أبو سمرة" الإتصال الإداري والإعلامي " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 9

- وعرفه أيضا " Albert Henry " الإتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين.<sup>1</sup>
- عرفه " Pierre -G- Bergeron " الإتصال أنه سيرورة الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه.<sup>2</sup>

## تعريف الإتصال الرسمي:

- (1) يتم هذا النوع من الإتصالات من خلال خطوط السلطة في نطاق الإشراف تأخذ المعلومات التي تداولها في شكل أوامر، تعليمات و الإستشارات و التساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.<sup>3</sup>
- (2) يتم هذا النوع من الإتصال على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية يتم الإتفاق عليها ويعتمد على الرسائل و المذكرات و التقارير و تتوفر في كل مؤسسة شبكة إتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي.<sup>4</sup>
- (3) هو الإتصالات التي تكون في المنشأة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس و مرؤوسيه أو بين المرؤوسين و رؤسائهم.<sup>5</sup>
- (4) هو كافة صور الإتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية و غير الحكومية بين المؤسسات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة.<sup>6</sup>

## المطلب الثاني: عناصر الإتصال الرسمي:

- 1- **المصدر (المرسل) Sender:** المرسل هو منشئ الرسالة وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة تلفزيونية.

<sup>1</sup> ناصر دادبي عدون "الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية" دار المحمدية العامة 1 ، الجزائر ، 2004، ص13  
<sup>2</sup> "Pierre -G- Bergeron" La Gestion moderne, taeiorieetcasgaeton marin-editeur, quebe c1989 . p369

<sup>3</sup> محمد الصرفي، عبد الغني حامد "الإتصالات الدولية و نظم المعلومات " مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين، 2006، ص65  
<sup>4</sup> دارين سوايغ "الإتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار لنيل شهادة الماجستير" (غير منشورة) ، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، 2009/2008، ص52

<sup>5</sup> محفوظ أبو جودة "العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص156  
<sup>6</sup> محمد قوي بوحنية "الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة" ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2010، ص47

2- الرسالة (المحتوى) Message: هي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير من أجل أن نشيع أو نعمم هذه المعلومات و الأفكار بقصد توجيه الفكر في أمور معينة وهذه المعلومات و الأفكار تكون على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة.<sup>1</sup>

3- الوسيلة (القناة): الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الإتصالية من المرسل إلى المستقبل وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو الفيديو أو قد تكون الحواس الإنسانية مع سمع وبصر وشم وذوق كما هو الحال في الإتصال الذاتي أو قد يكون هناك وسيلة في حال الإتصال الشخصي أو الوجيهي ويجب على المرسل إختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل و الأكثر تأثيرا على المستقبلين أو إستعمالا من قبلهم والأقل تكلفة.

4- المستقبل (الجمهور المستهدف): المستقبل هو هدف عملية الإتصال قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو عجوزا أو معلما أو طالبا ولذا يجب على رجل الإتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ليستحوذ على قلبه بسرعة ويبين أهدافه الإتصالية التي تهدف إلى تغيير معلوماته وإتجاهاته بسلوكه .

5- الإستجابة (التغذية الراجعة ،ردود فعل) : الإستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها من فهم الرسالة أو لا للرسالة وقد تكون الإستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون الإستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة وقد تكون الإستجابة ناجحة أو رد فعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها ولكن الإستجابة الناجحة هي تنسيق عن فهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل هي التي تقرر نوع الإستجابة وكذلك الوسيلة.

6- التأثير: التأثير هو المحصلة النهائية للإتصال ويتم بتغيير معلومات و إتجاهات وسلوك المستقبل كما يتفق مع أهداف المرسل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الإتصال الرسمي:

أ) من حيث التنظيم: تسير الإتصالات الرسمية في مختلف المنظمات في ثلاث إتجاهات رئيسية هي: إتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل و إتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى و إتصالات أفقية بين الموظفين في وحدات مختلفة و إتصالات محورية و سنسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع.

### ❖ الإتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل):

<sup>1</sup> الهادي كفر ، أحمد محمود الخطيب "إدارة الإتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات) عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع، عمان ، 1430هـ-2009م، ص226

<sup>2</sup> معين محمد عياصرة، مروان محمد بن أحمد "القيادة والرقابة والإتصال الإداري" 2008، ص168

تسير الإتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى أي من المدير إلى الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له وتنساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل إلى المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة ونهدف الإتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين:

- 1- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل
- 2- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسة المنظمة
- 3- إعطاء معلومات حول مبررات وأهداف العمل أو الوظيفة
- 4- إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم
- 5- تقديم معلومات ذات طبيعة إيدولوجية لتشجيع الإلتزام بالأهداف

✓ مشكلات ومعوقات الإتصال النازلة:

■ غزارة وكثافة الإتصالات : كثيرا ما يواجه الموظف سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها إليه رئيسه والتي لا يتمكن من فهمها ومفتاح الإتصال الجيد هو نوعية المعلومات و ليس كميتها.

■ تقبل الإتصالات: مما يساعد على تقبل الرسالة من قبل المرؤوس:

- الإعراف بشرعية المرسل في إرسال الرسالة

- الثقة في المرسل كقائد و كإنسان

- إدراك المستقبل قدرة المرسل بالنسبة لموضوع الرسالة

■ حاجات الأفراد للإتصال: من أهم حاجات الإتصال لدى المرؤوسين:

- تعليمات عن العمل

- التغذية الراجعة حول الأداء

- الأخبار من خلال إحاطة الموظفين بما يجري في منظماتهم وخاصة الخطط والبرامج والسياسات

- الموازنة الإجتماعية من خلال الدعم الإجتماعي للموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم "السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)" ، ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن  
1429هـ/2009م ، ص 255-256

## ❖ الإتصالات الصاعدة(من الأسفل إلى الأعلى):

ويطلق هذا النوع من الإتصالات على تلك التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم وتتضمن هذه الإتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم كما توضح هذه الإتصالات الشكاوي والتظلمات و الإلتامسات وكذلك تتضمن مقترحات لصالح العمل التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم.<sup>1</sup>

### ✓ مزايا الإتصالات الصاعدة:

- 1- الحصول على تحسن في صورة العمل من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات
  - 2- تمكن الرؤساء من إكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها
  - 3- يساعد فتح قنوات الإتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الإتصال المعالج
  - 4- حصول الإدارة على تقارير عن الوظائف.<sup>2</sup>
- ### ✓ مشكلات ومعوقات الإتصالات الصاعدة:

- 1- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم
- 2- تحريفها أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى
- 3- إتجاهات وقيم الرئيس
- 4- المركز المتدني للمرؤوسين.<sup>3</sup>

❖ الإتصالات الأفقية: هو نوع من الإتصال الذي يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري أو بين الأفراد من مستويات مختلفة كما يتمثل هذا النوع من الإتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين ويصطلح هذا النمط من الإتصالات في التنظيمات الصغيرة.<sup>4</sup>

### ✓ مزايا الإتصالات الأفقية:

- 1- بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها
- 2- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية
- 3- شمالية المواقف والتفاوض وتضييق الخلافات

<sup>1</sup> السيد محمد فهمي " فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية" دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص26

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون " الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية" دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 37

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة " الإتصال الإداري و الإعلامي" دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 49-50

<sup>4</sup> معين محمد عياصرة، مروان محمد بن أحمد "القيادة والرقابة والإتصال الإداري" دار الحامد، 2008، ص196

توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء.<sup>1</sup>

✓ مشكلات ومعوقات الإتصالات الأفقية :

- 1- التنافس بين الوحدات التنظيمية و الأقسام الإدارية
- 2- عجز المتصل عن فرض نفسه عن الآخرين أو إصدار الأوامر لهم
- 3- إن تقسم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز أمام الإتصال
- 4- يتعامل الأفراد في الإتصال الأفقي مع مجموعات وأفراد يختلفون في الإتجاهات والآراء والقيم.<sup>2</sup>

الإتصال المحوري:

وهي الإتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل إنجاز العمل ، فإن المديرين وغيرهم يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يساهم في إنتاج العمل بكفاءة ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من إتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم.<sup>3</sup>

(ب) من حيث الطرق والوسائل:

❖ الإتصالات الشفوية: تعتبر هذه الإتصالات هي الأكثر شيوعا حيث تستخدم لإصدار الأوامر والتعليمات من المدير إلى مساعديه أو عند قيام المرؤوس بإستشارة الرئيس أو من خلال إجراء المقابلات الشخصية بين المدير ومرؤوسيه لحل مشكلة معينة أو قضية محددة.

إن الإتصالات الشفوية سواء كانت وجه لوجه أو من خلال الهاتف تأخذ وقتا أقل من بعض الطرق الأخرى.<sup>4</sup>

✓ منافع ومحاذير الإتصال الشفوي:

- 1- السرعة والتفاعل التام
- 2- يساعد على فهم الرسالة جيدا ويسمح بالمناقشة وخلق إنفعالات نفسية وجسمية تكون تعبيراً

<sup>1</sup> محمد الصرفي، عبد الغني حامد "الإتصالات الدولية ونظم المعلومات" مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 64

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة ، مرجع سابق، ص 52- 53

<sup>3</sup> معين محمد عياصرة، مرجع سابق ، ص170

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة "العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، عمان، ص149

3- وقد يؤدي سوء الفهم المتلقي إلى أخطاء غالية الثمن.<sup>1</sup>

❖ الإتصالات الكتابية: تميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن إستخدامها كوسيلة إثبات قانونية كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ، ويمكن أن تقرأ من جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي وحتى تكون الإتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة إستعمال اللغة البسيطة والكلمات المألوفة وتجنب إستعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من فهم الرسالة.<sup>2</sup>

✓ منافع ومحاذير الإتصال الكتابي:

- 1- يمكن الإعتماد عليه كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها مستقبلا عند الحاجة
- 2- يتسم بالدقة والوضوح والدرجة العالية من التأكيد من المعلومات والبيانات المدونة بها
- 3- فشل المرسل في دقة التعبير أحيانا فيعجز المستقبل في فهم الرسالة وإستيعابها.<sup>3</sup>

❖ الإتصالات غير اللفظية:

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة الخ ...

فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الإتصالات غير اللفظية وأن تفاعل الإتصالات له تأثير أكبر بكثير من تأثير المضمون اللفظي وتجدر الإشارة إلى أن تفاعل الإتصالات اللفظية وغير اللفظية يمكن أن تؤدي إلى معان متناقضة ومن جهة يجب التنبيه إلى الحركات و الإيحاءات والخيارات غير اللفظية قد تعني معاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر.<sup>4</sup>

❖ الإتصالات اللفظية:

---

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود " السلوك التنظيمي " دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص122-127  
<sup>2</sup> معين محمد عياصرة ، مروان محمد بن أحمد " القيادة والرقابة والإتصال الإداري " دار الحامد ، 2008، ص 174  
<sup>3</sup> دارين سوايغ " الإتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، 2008/2009، ص53  
<sup>4</sup> معين محمد عياصرة ، مروان محمد بن أحمد ، مرجع سابق، ص 172

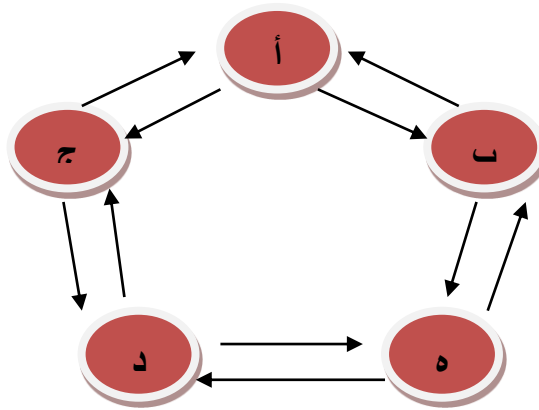
هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: مكانة الإتصال الرسمي:**

**المطلب الأول: شبكات الإتصال الرسمي:**

**1- شبكة الإتصال الدائري:**

ويطلق عادة على هذا النوع من الإتصال بالإتصال شبه التام (الكامل) إذ يستطيع المدير الإتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الإتصال مع بعضهم البعض وهكذا.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> ناصر قاسيمي " الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)" ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011، ص 11

<sup>2</sup> صالح خليل " العلاقات العامة والإتصال الإنساني" دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2004، ص 59

## الشكل رقم (1) نمط الإتصال على شكل دائرة

### 2- شبكة إتصال السلسلة:

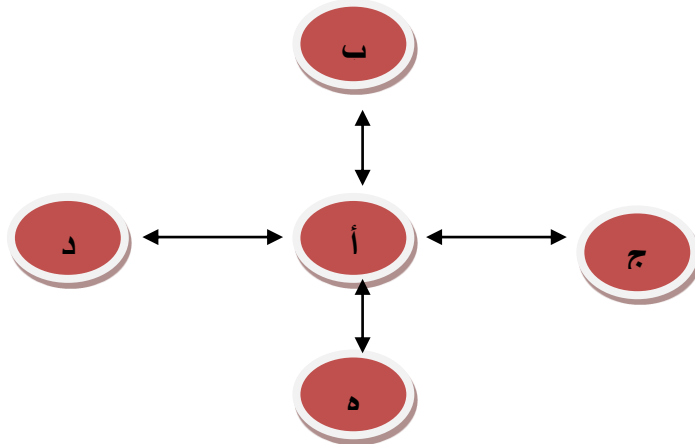
وهذا النمط يمكن الرئيس من الإتصال بمساعدين له ، إلا أن المساعدين في طرفي السلسلة لا يقدران على الإتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم إستلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط بالبطء الشديد.<sup>1</sup>



الشكل رقم (2) نمط الإتصال على شكل سلسلة

### 3- شبكة إتصال العجلة:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الإتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الإتصال فيما بينهم إلا عن طريق قناة ويعتبر موقعه في المركز مناسبا جدا لتحريك وتنشيط العملية الإتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.<sup>2</sup>

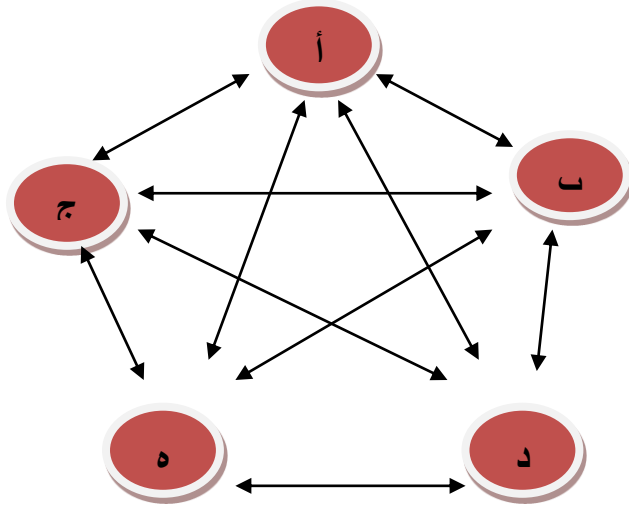


الشكل رقم (3) نمط الإتصال على شكل عجلة

### 4- شبكة إتصال النجمة:

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" دار الوائل، ط3، عمان ، ص249  
<sup>2</sup> ناصر قاسيمي " الإتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية " ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر ، 2011، ص 25

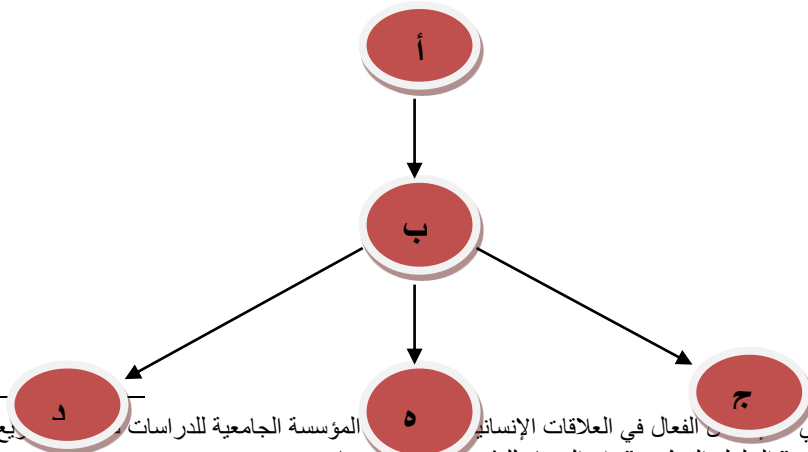
وتعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الإتصال فيما بينهم ولأن المعلومات المتوفرة لأي منهم ، بحيث يمكن القول أن تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية فننوات الإتصالات مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية و الأفقية .  
كل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل البيانات إلى مراكز أخرى.<sup>1</sup>



الشكل رقم (4) نمط الإتصال على شكل نجمة

##### 5- شبكة الإتصال العنقودية:

يمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس الإتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة إذ أن الرئيس يتصل بمساعديه والرئيس نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الإتصال.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> مصطفى الحجازي ، العلاقات الإنسانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والبحوث ، بيروت ، 1990 ، ص 137

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود " السلوك التنظيمي " دار الصفاء للنشر و توزيع ، عمان ، 2002 ، ص 12

## الشكل رقم (5) نمط الإتصال على شكل العنقودية

### المطلب الثاني: أهداف الإتصال الرسمي:

- (1)- نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة
- (2)- إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين
- (3)- إصدار الوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته
- (4)- التعرف على إستفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته
- (5)- التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة
- (6)- تطوير إتجاهات العاملين وأفكارهم تجاه المنظمة
- (7)- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء لتعرف على مستوى التقدم في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: شروط الإتصال الرسمي:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الإتصالات الرسمية وهي:

- (1)- ينبغي أن يكون هناك إتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة
- (2)- يجب أن يكون هناك إتصال مباشر أو قصيرا قدر الإمكان
- (3)- يجب أن يكون هناك خط إتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة
- (4)- يجب أن يكون خط الإتصال كاملا... بمعنى أن يمر خط الإتصال على جميع مراكز السلطة
- (5)- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الإتصال بالكفاءة اللازمة
- (6)- إمكانية التحقق من كل إتصال ... بمعنى أن الشخص الذي يجري الإتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصرفي، عبد الغني حامد " الإتصالات الدولية ونظم المعلومات " مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية ، البحرين، 2006، ص 66

---

<sup>1</sup> محمد الصرفي، عبد الغني حامد، مرجع سابق، ص 68

## الفصل الثاني: الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

### ● المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

\* المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

\* المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

\* المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

\* المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية

### ● المبحث الثاني: دور الإتصال الرسمي في المؤسسة

#### الإقتصادية

\* المطلب الأول: وظائف الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

\* المطلب الثاني: أهمية الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

\* المطلب الثالث: أهداف الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

\* المطلب الرابع: معوقات الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الثاني: الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية:

### المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية:

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعريف المؤسسة:

هي وحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.<sup>1</sup>

تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يعرفها M. Truchy " المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"<sup>2</sup>

يعرفها M. Le breton " هي كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح لإنتاج سلع أو خدمات السوق."<sup>3</sup>

يعرفها F. Perroux " هي منظمة تجمع تعريف ذوي كفاءات مختلفة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".<sup>4</sup>

ويمكن أن تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة اقتصادية و إجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

#### المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها لحقوق وصلاحيات أو واجباتها ومسؤولياتها ، فالمؤسسة الاقتصادية شخصية.

1- معنوية لها حقوق وواجبات مثل الشخص الطبيعي تماما.

2- قدرة الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها

3- قدرة التكيف مع الظروف المتغيرة

4- تجديد الأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة ملزمة بهدف التحديد حسب التطورات الحاصلة.

<sup>1</sup> منير النوري " تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص12

<sup>2</sup> غول فرحات " الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 8

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون" المؤسسة الاقتصادية موقعها في الإقتصاد، الوظائف وتسييرها" دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 11

<sup>4</sup> بوحنية قوي " الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة" ديوان المطبوعات الجامعي، 2010، ص 14

5- أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها بمعنى أن للمؤسسة دور إقتصادي إجتماعي

6- إمكانية زوال هذه الأخيرة إذ ضعف مبرر وجودها أو تضاعفت كفاءتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

(1)- الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الإستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار بإختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

(2)- وظيفة الموارد البشرية: تعتبر من الوظائف السائدة في المؤسسة، تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة على حسب مستوى القرارات المناسب للمستوى الذي يتخذ فيه.<sup>3</sup>

(3)- وظيفة التموين: وهي من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة الأخرى عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة.<sup>4</sup>

(4)- وظيفة الإنتاج: الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو مداخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات في محيط معقد ويجمع عدة أنشطة متنافسة وموجهة إلى نفس الهدف.<sup>5</sup>

(5)- الوظيفة التجارية: وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم المؤسسة لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف إحتياجاتها سواء كانت مدخلات أو مخرجات.<sup>6</sup>

### المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

(1)- تحقيق الربح: وهو من الأهداف الأساسية لضمان تحقيق الربح وإستمرار نشاط المؤسسة وتوسيع نشاطها من المعايير الأساسية لقوة المؤسسة الاقتصادية.

<sup>1</sup> العربي ديموش "إقتصاد المؤسسة" المنشورات الجامعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 27

<sup>2</sup> غول فرحات " الوجيز في إقتصاد المؤسسة" دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط1، الجزائر، ص128

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون " المؤسسة الاقتصادية، موقعها في الإقتصاد، الوظائف وتسييرها" دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 260

<sup>4</sup> عبد الرحمن زبيدي " مناهج المؤسسة الاقتصادية" دار العلا، القاهرة، 2003، ص 90

<sup>5</sup> جميل أحمد توفيق " الإدارة المالية" دار النهضة العربية، بيروت ، 1982، ص 290

<sup>6</sup> عادل جودت وآخرون " الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية" دار الفكر، 1972، ص 25

(2)- تحقيق متطلبات المجتمع: فالمؤسسة تقوم بعملية الإنتاج وتصريف المنتجات وبيعها سواء كانت مادية أو معنوية (خدمات) وعليه تغطي الطلبات سواء محليا أو جهويا أو وطنيا .

(3)- عقلنة الإنتاج: وذلك بإستعمال الترشيح لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق ومراقبة عملية التنفيذ وهذا من خلال توظيف متخصص كل في مجاله.

(4)- الأهداف الإجتماعية:

1\* تحسين مستوى معيشة العمال والمستوى الفكري لديهم.

2\* إقامة أنماط إستهلاكية معينة عن طريق التأثير في أذواق الجماهير بتقديم منتجات جديدة

3\* تحقي تماسك الجمهور الداخلي للمؤسسة وتحقيق الرضى الوظيفي

(5)- الأهداف التكنولوجية:

البحث العلمي من أجل تطوير المنتجات ومسايرة التطور التكنولوجي لضمان وجودها في السوق والحفاظ على القدرة التنافسية.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: دور الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية:**

**المطلب الأول: وظائف الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية:**

أ- التخطيط: الإتصال مهم للحصول على البيانات و المعلومات ودراسة المشكلات و إستنباط المؤشرات والتنبؤ و التوقع.

ب - التنظيم: حيث تمثل خطوط الإتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة شرايين حياة التي تمدها بالدماء اللازمة وتبادل المعلومات بين الوظائف في المؤسسة بل وفي قطاعاتها وإرادتها المختلفة.

ج - التوجيه: تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة ، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستثمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز.

د- الرقابة: تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناجي بن حسين " نظام الإعلام و إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية في المؤسسة الإقتصادية" ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997، ص 102

<sup>2</sup> يحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي "الإتصال والعلاقات العامة" دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 20.

و- التنسيق: هو التوفيق بين الجهودات المختلفة التي يلزم أداؤها لبلوغ أهداف ، وهذا التوفيق يستلزم الإعتماد على نظام ملائم من الإتصال في مختلف الإتجاهات لإحداث تكامل بين التخصصات والوظائف الملموسة.

هـ - القيادة: يختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم ، وكذا تحفيزهم وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين لتتنافس وتتفق مع جهوداتهم وورغباتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ز- إتخاذ القرار: عملية منظمة للتفكير في حل مشكل المتاحة لكل المشكلة والوصول وبلوغ الهدف وهنا يعمل الإتصال الجيد دوره في خلق التفاعل وإشترك العاملين في صنع القرار.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية:

- أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

- أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو مكونات إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيطة بها.

- وسيلة أساسية لتحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء و المرؤوسين.

يعمل على خلق فرص الإحتكاك والتجارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات .<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية:

- توجيه وتدريب وتحفيز وتقييم العاملين وحل المشاكل العائدة أو المرتبطة بعملهم .<sup>3</sup>

- تحسين سير العمل وتوزيع المسؤولية ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

- تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم والثقة مما ينعش على زيادة الإنتاج.

- تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات للتقليل من الشائعات.

- تقديم المعلومات المتعلقة بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الإقتصادية.<sup>4</sup>

### المطلب الرابع: معوقات الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية:

<sup>1</sup> سارة صالح، نور الهدى غيلاني "الإتصال الرسمي في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة نفضال" مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس(غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، قسم علوم الإعلام والإتصال ، 2012/2013، ص 20.

<sup>2</sup> سارة صالح، نور الهدى غيلاني ، مرجع سابق، ص20

<sup>3</sup> صباح حميد علي، غازي فرحات أبو زيتون " الإتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومرسلات أعمال" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 20

<sup>4</sup> السيد محمد فهمي " فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية" دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2006، ص 34

## (1)- عوائق تنظيمية:

- 1- غموض أدوار وعدم تحديد المسؤوليات و السلطات
- 2- تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها
- 3- درجة تعقيد شبكة الإتصالات الإدارية
- 4- مدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الإتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.

## 1- الثبات الإدراكي:

وهو ميل معتقدات ومدرجات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات.

## 2- الإنتقاء الإدراكي:

وهو ميل الفرد إلى إنتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطي له وليس كل المعلومات .

## 3- تنميط الأفراد:

وهو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفقا لإنتماءات الجنس والسن أو المهنة أو الديانة.

## 4- تعميم الصفات :

وهي ميل الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى

5- الإسقاط الإدراكي: وهو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لذواتهم.<sup>1</sup>

## (2)- عوائق تتعلق بالرؤساء:

1- إهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الإتصال أكثر من إهتمامهم بمضمون الإتصال وغرضه.

2- النظر إلى عملية الإتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصمم عمل الإدارة.

<sup>1</sup> محمد الصرفي، عبد الغني حامد " الإتصالات الدولية ونظم المعلومات " مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 96

3- تصور بعض الرؤساء أن عملية الإتصال قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الإلتفات إلى ضرورة أن تكون الإتصالات ذات إتجاهين أخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسيهـم.

4- إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنساني في الإتصالات.<sup>1</sup>

(3)- معوقات متعلقة بالتغذية العكسية :

تعتبر التغذية العكسية عنصر هام من عناصر العملية الإتصالية ومنه فإن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الإتصالية كلياً ويمكن إختصار مشكلات ومعوقات الإتصال بالنسبة للتغذية العكسية فيما يلي:<sup>2</sup>

- الإفتقار إلى متابعة سير عملية الإتصال وعدم الإهتمام بالنتائج المنتظرة.

- إفتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.

- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون النظر إلى أهداف المستقبل وتطلعاته.

- عدم الإهتمام بالرسائل غير اللفظية التي تعطي مؤشرات عند وصول الرسالة من عدمها.

- تعالي المرسل على المستقبل وعدم إستعداد المرسل للنظر أو الإستماع إلى وجهات نظر المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.

<sup>1</sup> محمد الصرفي، عبد الغني حامد " الإتصالات الدولية ونظم المعلومات " مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 90

<sup>2</sup> Hamilton .r Feeding back communication . albert moore publishers . canada 2007. P 132

## خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول بأن الإتصال الرسمي هو الإتصال الذي يسري من خلال السلطة الرسمية ويكون على عدة أشكال صاعد نازل أفقي ، كما تناولنا المؤسسة الإقتصادية بإعتبارها وحدة إقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي ، وقد تمثلت وظائف الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية في التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة التنسيق وفي الأخير تم التطرق إلى أهم معوقاته في المؤسسة الإقتصادية ومن بينها معوقات تنظيمية ، معوقات شخصية .

# الإطار التطبيقي

## الإطار التطبيقي

- ❖ واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية
- ❖ تعريف مؤسسة بريد الجزائر
- ❖ الوحدة الولائية لبريد الجزائر بمستغانم ومصالحها
- ❖ البنية الهيكلية لبريد الجزائر
- ❖ الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر
- ❖ تفرغ وتحليل النتائج
- ❖ نتائج فرضيات الدراسة
- ❖ الإستنتاجات العامة للدراسة

## تمهيد:

بعد تقديمي للإطار النظري الرسمي في المؤسسة الإقتصادية سأحاول الإقتراب من الواقع التطبيقي لهذه الدراسة من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامي بالتربص في إحدى المؤسسات الإقتصادية بمستغانم وتناولت من خلال هذا الفصل مؤسسة بريد مستغانم مع عرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشة التساؤلات والفرضيات.

## واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

### تعريف مؤسسة بريد الجزائر:

مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تسيير وفق أحكام الأمر رقم -89/75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات الذي تم سنه بموجب القانون رقم 2000/03 في 05 أوت 2000 والرامي إلى عصرنة قطاع البريد و يقوم هذا القانون على فصل قطاع البريد عن قطاع الإتصالات وهذا لإنشاء البريد كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والإتصالات كشراكة ذات أسهم ، وقد تمثلت أهم محاور لإصلاح قطاع البريد في رفع مستوى البريد عبر تدعيمه بالهيكل الضرورية وتطويره بالإطار القانوني والتشريعي الملائم وذلك لتقديم مجموعة من الخدمات و المنتجات ذات نوعية تساير مستجدات السوق ، وإعداد الإطار التنظيمي الذي من شأنه تدعيم النشاطات الاقتصادية لهذا القطاع ، ورفع مردودية قطاع البريد ، تتبع و إستغلال المستجدات التي تساهم في تدعيم نشاطات المتعامل وتطوير الخدمات البريدية لتحفيز الإدخار الوطني وتوسيع دائرة الخدمات المالية.

### الوحدة الولائية لبريد الجزائر مستغانم:

هي واحدة من بين 48 وحدة ولائية للبريد على المستوى الوطني ومن مهامها تسيير مصالح البريد عبر الولاية وتجسيد المخططات المحددة من طرف المديرية العامة لتطوير القطاع

والتي تتكون من المصالح التالية:

❖ مصلحة المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة

❖ مصلحة المحاسبة والميزانية

❖ مصلحة إستثمار الخدمات البريدية والمالية وخدمات أخرى

❖ مصلحة الإعلام الآلي

### البنية الهيكلية لبريد الجزائر

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالإنتشار و التواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري و بهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

- المديرية العامة و الهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛

- المديرية الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي.

- الوحدات الولائية و تضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

## 1- الهياكل المركزية :

1-1-المديرية العامة : يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات و قرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة و التسيير الإداري و التقني و المالي للمؤسسة حيث يقوم ب :

- إعداد و إقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة؛

- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛

- إمضاء العقود و إجراء الصفقات و المعاهدات و الإتفاقيات في الإطار القوانين و الإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛

- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة و تشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛

- يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛

- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه؛

-يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق و ديون المؤسسة. كما يقترح على مجلس الإدارة : البرامج العامة للإستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الإستثمارية، الميزانية التقديرية، إستعمالات و توزيع النتائج، رزمانة مناصب العمل، نظام الأجور و مشاريع توسيع النشاط.

تنقسم مديرية العامة إلى قسمين : مديريات مكلفة بالبحث و الدراسات و مديريات مركزية مكلفة بالإشراف و التنفيذ .

### 1-1- مديريات الدراسات :

أ-مديريات الدراسات لتحسين النوعية : ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي :

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة و تقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، إستعمال و تحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
- تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص ببريد الجزائر في ميدان :
- زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية؛
- التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
- تحسين مستوى الإستقبال.
- ب- مديريات الدراسات الإستراتيجية، التخطيط و التنظيم :** تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية و تحضير مشاريع مخططات التنمية و تقوم بتسيير عقد النجاعة و العمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية<sup>1</sup>.
- ج-مديرية الدراسات في مجال الإتصال :** تهدف هذه المديرية إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة و المحيط حيث تقوم ب:
- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛
- توزيع و نشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛
- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة و إستراتيجياتها؛
- القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- د-مديرية الدراسات لمراقبة التسيير و الإشراف الداخلي :** تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة و المساهمة الفعالة و الدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعد أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر و الإشراف و تقديم الإقتراحات و تتكفل هذه المديرية بما يلي :
- قياس أداء المؤسسة و ترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛
- المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛

<sup>1</sup> وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

- المشاركة في صياغة لوح القيادة و تحليل النتائج؛
- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات و إختلاس الأموال؛
- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية و المراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.
- هـ - مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون و الشؤون القضائية :** تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد و المصالح المالية و تمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون و التبادل الدولي و القيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية و المتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب :
  - تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي و الإتحادات الجهوية؛
  - تسير ملفات النزاعات القانونية و إعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
  - إعداد و متابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص إحترام النصوص القانونية؛
  - تحضير الإمكانيات و الوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية و المالية<sup>1</sup>.
- و- مديرية الدراسات المكلفة بالتملكات :** تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال الوسائل و تسير مختلف العقارات و الممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة و تتكفل هذه المديرية أيضا ب :
  - الإثبات و التحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر و إتصالات الجزائر؛
  - صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات و متابعة إمتلاكاتها؛
  - المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
  - إعداد مدونة لمختلف التجهيزات و الإستثمارات خاصة بريد الجزائر؛
  - إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن ( تنازل عن الإستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

## **1-2- المديرية المركزية :**

- أ-مديريات المصالح البريدية :** تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛

<sup>1</sup> وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 106-108.

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛
- تطوير و ترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛
- تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية و الإتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات و الطرود البريدية و إعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.
- تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع:
- أ-1-المديرية الفرعية للبريد و الطرود البريدية.
- أ-2- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع .
- أ-3-المديرية الفرعية للتجهيزات و البرامج .
- أ-4-المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- ب- **مديرية المصالح المالية:** تتكفل هذه المديرية ب :
- التنظيم و السهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها ( مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات و رفع الإنتاجية؛
- تأمين الإتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات و مع الخزينة العمومية للبنوك؛
- معالجة مختلف النزاعات القانونية و الإستعلامات و تشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.
- ج- **مديرية المالية و المحاسبة :** و تتكفل هذه المديرية ب :
- إنجاز و تنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛
- تأطير مختلف الهياكل و الميادين الحاسبي و المالي؛
- توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة للمؤسسة؛
- توحيد و متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛

-متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة<sup>1</sup>.

د-مديرية الوسائل العامة : وتتكفل هذه المديرية ب : إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية و الأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية : وتتكفل المديرية ب :

- إنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين و الشؤون الإجتماعية؛

- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.

و-المديرية التجارية : تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- التكفل بالنشاطات التسويقية و اقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن و إدخال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؛

- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية و لخدمات المصالح المالية؛

- إعداد و توزيع الدعائم و الوثائق الإعلامية على الزبائن؛

- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار و اقتراح التعديلات اللازمة.

ي- مديرية الإعلام الآلي : و تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛

- إنجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛

- إنجاز برامج الإستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها؛

- الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج

- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجي الإعلام و الإتصال المستعملة<sup>2</sup>.

**الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر:**

<sup>1</sup> وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 103-104.

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى :

## أ - خدمات مالية:

### 1- خدمة الحساب البريدي الجاري (ccp) :

و هي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو إستعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و هذا لوجود شبكة الواسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد و تتم عملية السحب وفق شروط معين :

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب؛

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20.000.00 دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب و في كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة؛

- إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء على ch25 و هذه عملية تسمى بسحب على منظور، بالإضافة إلى خدمة السحب و الإستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك و كل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة و حداثة هي إستعمال الشبايبك الآلية باستخدام البطاقة ccp و هذا لتوفير الوقت و الجهد.

### 2- خدمة الحوالات : وهي عدة أنواع :

1-2- الحوالات البطاقية : تحمل الرقم (1406): و يسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين و غير محدود عبر كامل التراب الوطني.

2-2- الحوالات التلغرافية : تحمل الرقم (1412) : و هذا النوع من الحوالات أصبح نادر الإستعمال، حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

2-3- الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية : تحمل رقم (1418) : و هي تسمح لزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة و هناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد و منها من ترسل عن طريق الدفع السريع بإستخدام شبكة تدعى ب (VAC).

2-4- الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) TRF : و هي تشبه الحوالات البطاقية و لكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.<sup>1</sup>

2-5- خدمة "وسترن يونيون" (الإستلام السريع للأموال) : بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2002 و تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

2-6- خدمات التوفير : توفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير و الإحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية :

- فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.
- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.
- سحب الأموال أنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.
- سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.
- تسوية الفوائد.
- و بالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير و الإحتياط و ذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد و المطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له
- فالدفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2%.
- أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2.5%.

**ب - الخدمات البريدية :** و هي خدمات متنوعة تتكون من :

1- خدمة الطرود البريدية : حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلاد الأجنبية.

2- خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية : حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ إشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى

<sup>1</sup> نايت بشير. ت ، رئيسة مكتب الحاسبة، بالمؤسسة، يوم 24 مارس 2016، (مقابلة شخصية).

الأشخاص الطبيعيين و المعنويين و أصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية،  
يكون مبلغ الإشتراك للأفراد 800 دج أما المؤسسات 1600 دج.

### ج- الخدمات المؤدية لفائدة الغير :

تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل و دفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح  
عمومية.

1- **وزارة المالية :** دفع المعاشات الجزائرية و الأجنبية و بيع الطابع الضريبية، الجبائية،  
التغريمية و بيع قسيمة السيارات.

2- **تحصيل لفائدة الزبائن الكبار :** تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن  
الكبار مثل أوراسكوم، إتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، سوسيتي  
جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.

3- **خدمة racimo :** هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق  
لشركة موبيليس و هذا ما يسمى بالتعبئة الأتوماتكية.

4- **خدمة أرسلني :** توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون  
دفع الرسوم<sup>1</sup>.

### د - الخدمة عن بعد :

1- **الموزع الصوتي "15-30" :** هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الإتصال  
المباشر عبر الهاتف على الرقم "15-30" ل :

- الإطلاع على الحساب البريدي الجاري؛

- طلب دفتر الصكوك؛

- طلب الرقم السري؛

- طلب مساعدة العاملة للإستفسار عن الخدمات النقدية.

2- **الموزع الصوتي "90-30" :** تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة  
الدفع لموبيليس أو حساب آخر من حسابكم الجاري ccp بكل مرونة و سهولة  
الإستعمال في أي وقت؛

- تصل الزبون رسالة قصيرة (sms) لتأكد له عضوية الإنضمام إلى الخدمة مع الرمز  
السري الشخصي؛

<sup>1</sup> نايت بشير. ت ، رئيسة مكتب الحاسبة، بالمؤسسة، يوم 24 مارس 2016، (مقابلة شخصية).

- الثمن للتحميل هو 100 دج و الثمن الأعلى هو 2000 دج يوميا؛
- يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون إقتطاع الرسوم.
- 3-خدمة الإنترنت : موقع الإنترنت [www.poste.dz](http://www.poste.dz) يسمح لزبائن بريد الجزائر ب :**
  - الإطلاع على الرصيد.
  - طلب دفتر الصكوك.
  - طلب الرقم السري أو تغييره.
  - طلب بيان على الحساب.
  - طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة.
  - الإستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت و في أي مكتب بريد موجود<sup>1</sup>.

#### **ه- خدمات الأخرى :**

**خدمة رصيدي (طلب رقم السري) :** بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 و تسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت أو الهاتف النقال و ذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري و رقم الهاتف النقال بالإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

### تفريغ وتحليل النتائج:

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين:

الجدول رقم (1): يوضح الجنس لأفراد العينة:

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	20	%57.14
أنثى	15	%42.86
المجموع	35	%100

التحليل:  
من خلال نتائج  
الجدول لاحظنا  
أن نسبة  
%57.14 من

أفراد العينة هم ذكور و نسبة الإناث %42.86 ، إذن ليس هناك تفاوت كبير بين الجنسين لطبيعة المنطقة التي ترحب بعمل المرأة

الجدول رقم (2): يوضح السن لأفراد العينة:

البديل	التكرار	النسبة
30 - 20	6	17.14%
40 - 31	15	42.86%
50 - 41	8	22.86%
60 - 51	6	17.14%

المجموع	35	% 100
---------	----	-------

#### التحليل:

يبين الجدول أن معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 31-41 سنة بنسبة % 42.86 ، ثم الفئة العمرية ما بين 41-51 سنة بنسبة % 22.86 ثم تليها الفئتين العمريتين ما بين 20-30 و 51-60 سنة بنفس النسبة أي % 17.14 ، وبالتالي فهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تجديد إطاراتها و إستقطاب عمال أقل عمرا و أكثر جهدا و عطاءا.

#### الجدول رقم(3): يوضح عقد العمل لأفراد العينة:

عقد العمل	التكرار	النسبة
مؤقت	0	00%
دائم	35	100%
المجموع	35	% 100

#### التحليل:

من خلال الجدول لاحظنا أن كل أفراد العينة لديهم عقد عمل دائم وهذا راجع لإحتياج مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم للخبرة في العمل وأيضا من أجل حفظ النظام داخل المؤسسة و الإستقرار في المناصب.

#### الجدول رقم (4): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة:

البديل	التكرار	النسبة
متوسط	0	00%
ثانوي	9	25.71%
جامعي	26	74.29%
المجموع	35	% 100

#### التحليل:

نلاحظ في هذا الجدول أن هناك تباين في المستويات التعليمية داخل مؤسسة بريد الجزائر إذ أن غالبية العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة 74.29% و في المقابل المستوى الثانوي بنسبة 25.71%

ولا يوجد عمال بمستوى تعليم متوسط وبالتالي نستنتج أن درجة التعليم للموظفين في المؤسسة عالية.

#### الجدول رقم (5): يوضح الوظيفة لأفراد العينة:

النسبة	التكرار	البديل
2.86%	1	مدير
2.86%	1	نائب المدير
11.42%	4	رئيس مصلحة
82.86%	29	عامل
100%	35	المجموع

#### التحليل:

من خلال الجدول لاحظنا أن الفئة الغالبة في الوظائف هي فئة العمال بنسبة 82.86% إذن فهذا يدل على إتباع مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم التدرج الهرمي في الوظائف مثلها مثل كل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر .

**المطلب الأول: طبيعة الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية بريد مستغانم**

#### الجدول رقم (6): يبين عملية الإتصال في المؤسسة التي تعمل فيها

النسبة	التكرار	البديل
--------	---------	--------

5.71%	2	رديئة
37.14%	13	متوسطة
57.14%	20	جيدة
% 100	35	المجموع

#### التحليل:

تدل النتائج المسجلة على الجدول أن أكبر نسبة من العمال قالوا أن العملية الإتصالية في المؤسسة جيدة بنسبة 57.14% و يليها العمال الذين قالو بأنها متوسطة بنسبة 37.14% ، بينما لم تتعد نسبة من قالوا بانها رديئة 5.71% فقط

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن العملية الإتصالية في المؤسسة حسنة ومقبولة عند غالبية العمال .

#### الجدول رقم (7): تأثير متغير المستوى التعليمي على عملية الإتصال في مؤسسة بريد الجزائر

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي البديل
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
57.14%	20	53.85%	14	66.66%	6	00%	0	جيدة
37.14%	13	38.46%	10	33.33%	3	00%	0	متوسطة
5.71%	2	7.69%	2	00%	0	00%	0	رديئة
100%	35	100%	26	100%	9	00%	0	المجموع

#### التحليل:

من خلال النتائج المسجلة وفق متغير المستوى التعليمي فلاحظنا أن فئة التعليم الثانوي هم أكبر فئة لاحظوا أن عملية الإتصال جيدة بنسبة 66.66% في حين المستوى الجامعي بنسبة 53.85%، وهذا راجع كون أن أصحاب المستوى التعليمي العالي أكثر دراية بالإتصال داخل المؤسسات و نوعيته .

#### الجدول رقم(8): يبين الإتصال الرسمي المستخدم يسهل لك مهامك

النسبة	التكرار	البديل
11.43%	4	نادرا
54.28%	19	أحيانا
34.28%	12	دائما
100%	35	المجموع

#### التحليل:

في هذا الجدول غالبية العمال قالو بأن الإتصال الرسمي يسهل لهم مهامهم أحيانا في مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم بنسبة 54.28% ، ثم تليها نسبة 34.28% من العمال رأوا أن الإتصال الرسمي يسهل لهم مهامهم دائما ، بينما من قالوا نادرا فلم تتعد نسبتهم 11.43% ومن هنا فإننا نستنتج أن الإتصال الرسمي يسهل مهام الموظفين في بريد الجزائر بمستغانم.

#### الجدول رقم (9): يبين إتصال رئيس المؤسسة بالعمال

النسبة	التكرار	البديل
85.71%	30	نعم
14.29%	5	لا
100%	35	المجموع

#### التحليل:

تبين نتائج هذا الجدول أن مدير المؤسسة يتصل بالموظفين بنسبة 85.75% بينما 14.29% لا يتصل بهم ، وبالتالي فهذا يدل على أن المدير يتصل بغالبية العمال و أنهم يحترمون التدرج الهرمي في هاته المؤسسة.

**الجدول رقم (10): حالات إتصال رئيس المؤسسة بالعمال**

النسبة	التكرار	البديل
14.28%	5	نادرا
57.14%	20	أحيانا
28.57%	10	دائما
100%	35	المجموع

**التحليل:**

لاحظنا في الجدول أن الموظفين الذين يتصل بهم رئيس المؤسسة أحيانا بلغت نسبتهم 14.28% ، والذين يتصل بهم دائما فنسبتهم 28.57% أما الذين نادرا ما يتصل بهم نسبتهم 57.14%

ومنه نستنتج أن المدير يتصل برؤساء المصالح لتبليغهم بالمهام والتعليمات وهم بدورهم من يبلغون الموظفين بها أيضا وبالتالي فهذا يدل على وجود الإتصال النازل في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم.

**الجدول (11): تأثير متغير الوظيفة على إتصال المدير بالموظفين في مؤسسة بريد الجزائر**

المجموع		عامل		رئيس مصلحة		نائب المدير		المدير		المستوى التعليمي
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	البديل
% 85.71	30	% 82.76	24	100%	4	100%	1	% 100	1	نعم

لا	0	00%	0	00%	5	17.24%	5	14.29%
المجموع	1	100%	1	100%	4	100%	29	100%

#### التحليل:

نلاحظ على بيانات هذا الجدول أن حسب متغير الوظيفة أن المدير يتصل به من هو أعلى منه درجة بنسبة 100% ونفس الأمر بالنسبة لنائب المدير و رئيس المصلحة، أما العمال فيتصل بهم بنسبة 82.76%

إذن نستنتج أن يتصل بغالبية الموظفين دون النظر إلى الوظيفة ربما من أجل ضمان السير الحسن لمؤسسته.

#### الجدول رقم (12): يبين تقديم الموظفين إقتراحات

البديل	التكرار	النسبة
نعم	21	60%
لا	14	40%
المجموع	35	100%

#### التحليل:

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 60% من المبحوثين يقدمون إقتراحاتهم في عملهم إلى مدير مؤسستهم ،أما من لا يقدمون إقتراحاتهم فبلغت نسبتهم 40% ، ومنه نستخلص أن هناك إتصال صاعد من الموظف إلى المدير في مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم

#### الجدول (13): تأثير عقد العمل على تقديم الإقتراحات

عقد	دائم	مؤقت	المجموع

العمل	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
البديل						
نعم	21	60 %	0	00%	21	60%
لا	14	40%	0	00%	14	40%
المجموع	35	100%	00	00%	35	100%

#### التحليل:

تشير البيانات في الجدول حسب متغير عقد العمل إلى أن أفراد العينة الدائمون يقدمون إقتراحاتهم للمدير بنسبة 60% و 40% منهم لا يقدمون إقتراحاتهم

بينما لا يوجد عمال متعاقدون وهذا راجع لبحث مدير مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم عن الخبرة من أجل عطاء أفضل كما سبق الذكر آنفا.

#### الجدول رقم(14): يبين تواصل العمال فيما بينهم

البديل	التكرار	النسبة
نعم	35	100%
لا	0	00%
المجموع	35	100%

#### التحليل:

توضح المعلومات المقدمة في الجدول أن كل أفراد العينة يتواصلون فيما بينهم بنسبة 100%

وهذا يدل على أن هنالك إتصال أفقي داخل المؤسسة وأنه يسودها جو مناسب للعمل أكثر

#### الجدول رقم (15): تأثير متغير الجنس على الإتصال بين العمال

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	البديل
100%	35	100%	15	100 %	20	نعم
00%	0	00%	0	00%	0	لا
100%	35	100%	15	100%	20	المجموع

#### التحليل:

تشير بيانات الجدول أعلاه حسب متغير الجنس إلى أنه يوجد إتصال بين المبحوثين بنسبة 100%

إذن نستنتج أن متغير الجنس لا يؤثر تأثيرا سلبيا على تواصل العمال مع بعضهم البعض

#### الجدول رقم (16): يبين الوسائل الأكثر إستخداما في الإتصالات الإدارية

النسبة	التكرار	البديل
45.71%	16	عن طريق المراسلات الإدارية
22.86%	8	عن طريق الهاتف
31.43%	11	عن طريق رئيس مصلحتك
% 100	35	المجموع

#### التحليل:

لاحظنا من خلال هذا الجدول أن الرسائل الإدارية تستخدم في الإتصالات الإدارية بنسبة 45.71% ثم تليها الإتصالات الإدارية عن طريق رئيس المصلحة بنسبة 31.43% و أخيرا بنسبة 22.86% عن طريق الهاتف

ونستنتج أن الرسائل الإدارية هي الأكثر إستخداما في الإتصالات الإدارية في بريد الجزائر بمستغانم.

**المطلب الثاني: دور الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر " مستغانم "**

**الجدول رقم (17): يبين التعليمات التي تنتقل إليك واضحة**

النسبة	التكرار	البديل
94.29%	33	نعم
5.71%	2	لا
100%	35	المجموع

**التحليل:**

تشير المعلومات في الجدول إلى أن 94.29% من الموظفين يرون أن التعليمات التي تنتقل إليهم واضحة، فيما يرى 5.71% فقط أن هذه الأخيرة غير واضحة وبالتالي نقول بأن التعليمات التي تنتقل إلى الموظفين واضحة عند غالبيتهم .

**الجدول رقم (18) : يبين مشاركة العمال في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة:**

النسبة	التكرار	البديل
42.86%	15	نعم
57.14%	20	لا
100%	35	المجموع

**التحليل:**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 57.14% من الموظفين لا يشاركون في إتخاذ القرارات التي تخص مؤسساتهم ، بينما 42.86% منهم يشاركون في إتخاذ القرارات وهذا راجع حسب رأيي إلى رفض الإدارة إشراكهم في إتخاذ قراراتها .

#### الجدول رقم (19): كيفية تقديم العمال إقتراحاتهم

النسبة	التكرار	البديل
46.66%	7	عن طريق الإجتماع
53.33%	8	الإتصال المباشر بالمسؤول
100%	15	المجموع

#### التحليل:

تشير النتائج في الجدول إلى أن 53.33 من أفراد العينة يقدمون إقتراحاتهم عن طريق الإتصال المباشر بالمسؤول ، بينما 46.66% من الموظفين يفضلون تقديم إقتراحاتهم عن طريق الإجتماع

إذن نستخلص أن أغلب العمال يتحاشون تقديم إقتراحاتهم عن طريق الإجتماع و يفضلون تقديمها عن طريق الإتصال المباشر بالمسؤول

#### الجدول رقم (20): يبين أهمية الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر " مستغانم "

النسبة	التكرار	البديل
22.86%	8	تبليغ الأوامر
22.86%	8	نقل القرارات
17.14%	6	إيصال المعلومات

5.71%	2	إحترام التدرج الهرمي
31.43%	11	تنظيم التواصل داخل المؤسسة
% 100	35	المجموع

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أهمية الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر عند الموظفين هي أنه يساهم في تنظيم التواصل داخل المؤسسة بنسبة 31.43% ثم 22.86 من العمال يرون أن أهميته تكمن في تبليغ الأوامر ونقل القرارات ، ثم 17.14% يرون أن أهمية الإتصال هي إيصال المعلومات و في الأخير إحترام التدرج الهرمي بنسبة 5.71%

إذن فإن الإتصال الرسمي يؤدي إلى غرس روح التواصل بين العمال

#### الجدول رقم (21): يبين مساهمة الإتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل

النسبة	التكرار	البديل
100%	35	نعم
00%	0	لا
% 100	35	المجموع

#### التحليل:

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين لنا أن كل المبحوثين أقروا بأن الإتصال الرسمي يساهم في زيادة فعالية العمل داخل مؤسسة بريد الجزائر بنسبة 100%

وبالتالي نستنتج أن الإتصال الرسمي يساهم في تحسين الأداء المهني وزيادة الإنتاج

#### الجدول رقم (22): يبين كيفية مساهمة الإتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل

النسبة	التكرار	البديل
17.14%	6	سهولة إنسيابية المعلومات
22.86%	8	نقص على كل أنواع الإشاعات
45.71%	16	يساهم في بث روح الجماعة
14.29%	05	يقضي على التكتلات داخل المؤسسة
% 100	35	المجموع

#### التحليل:

تشير المعلومات في الجدول إلى أن 45.71% من المبحوثين يرون أن الإتصال الرسمي يساهم في بث روح الجماعة في حين ان نسبة 22.68% منهم يرون أن الإتصال الرسمي يساهم في القضاء على الإشاعة بعد ذلك يساهم في سهولة إنسيابية المعلومات بنسبة 17.14% وأخيرا يقضي على التكتلات داخل المؤسسة بنسبة 14.29% ونستنتج أخيرا أن أهمية الإتصال الرسمي في مؤسسة بري الجزائر مستغانم تنحصر في زيادة العمل الجماعي و القضاء على الإشاعة

#### الجدول رقم(23): يبين تأثير الأقدمية في العمل على الأداء الإتصالي للعاملين

النسبة	التكرار	البديل
54.29%	19	نعم

لا	16	45.71%
المجموع	35	% 100

### التحليل:

من خلال الجدول نرى أن ما نسبتهم 54.29% قالوا أن الأقدمية في العمل لها تأثير على التواصل بين العمال في حين أن 45.71% يرون عكس ذلك أي أن الأقدمية لا تؤثر على التواصل، ومنه نستنتج أن الخبرة تلعب دورا حاسما في الإتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر

الجدول رقم(24): تأثير متغير السن على الأقدمية في العمل على الأداء الإتصالي للعاملين

المجموع	60-51		50-41		40-31		30-20		السن البديل	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
	19	50%	3	75%	6	46.66%	7	50%	3	نعم
	16	50%	3	25%	2	53.33%	8	50%	3	لا
المجموع	35	100%	6	100%	8	100%	15	100%	6	

### التحليل:

تشير البيانات حسب متغير السن أن الفئة العمرية 50-41 ترى أن الأقدمية في العمل على الأداء الإتصالي للعاملين له إنعكاس إيجابي بنسبة 75% ثم تأتي بعدها الفئتين العمريتين ما بين 60-51 و 30-20 بنسبة 50% ثم أخيرا الفئة العمرية 40-31 بنسبة 46.66%

وفي المقابل من يرون أن الأدمية في العمل على الأداء الإتصالي للعاملين لها تأثير سلبي فوجد الفئة ما بين 31-40 بنسبة 53.33% ثم تليانها الفئتين العمريتين 51-60 و 20-30 بنسبة 50% وأخيرا فئة 41-50 بنسبة 25%

ومنه نستنتج أن التفاوت في السن أدى إلى التأثير على التواصل بين العمال

**الجدول(25): يبين الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة**

النسبة	التكرار	البديل
22.86%	8	شفوية
54.28%	19	كتابية
22.86%	8	إلكترونية
% 100	35	المجموع

**التحليل:**

تشير بيانات الجدول أعلاه أن الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات كانت كتابية بنسبة 54.28% ثم تليها الشفوية و الإلكترونية بنسبة 22.86% معا

ومنه نستنتج أن الوسائل الكتابية هي الوسائل الأكثر إستعمالا للإتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر

**المطلب الثالث: الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر " مستغانم "**

**الجدول رقم (26): يبين الصعوبات التي تعيق الإتصال بين العمال و الإدارة**

النسبة	التكرار	البديل
45.71%	16	نعم
54.29%	19	لا
%100	35	المجموع

#### التحليل:

يبين الجدول أن نسبة 54.29% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد صعوبات تعيق الإتصال بينهم و بين الإدارة و في المقابل 45.71% يقولون أن هنالك صعوبات تعيق إتصالهم بإدارتهم

و بالتالي فهنالك صعوبات تحول بينهم و بين الإتصال بالإدارة

#### الجدول رقم (27): يبين نوع الصعوبات التي تعيق الإتصال بين العمال والإدارة

النسبة	التكرار	البديل
12.5%	2	صعوبات نفسية
50%	8	صعوبات تنظيمية
37.5%	6	صعوبات مادية
%100	16	المجموع

#### التحليل:

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أن من بين الصعوبات التي تعترض العاملين للإتصال مع الإدارة هي صعوبات تنظيمية بنسبة 50% ثم الصعوبات المادية بنسبة 37.5% ثم أخيرا الصعوبات النفسية بنسبة 12.5%

وبالتالي نستنتج ان هنالك صعوبات تنظيمية وأخرى مادي تعترض الإتصال الرسمي داخل مؤسسة بريد الجزائر مستغانم

#### الجدول رقم(28): يبين تأثير تعدد المستويات الإدارية على مصداقية الرسالة

النسبة	التكرار	البديل
28.57%	10	نعم
71.43%	25	لا
% 100	35	المجموع

### التحليل:

لاحظنا من خلال الجدول الذي سبق أن 71.43% من المبحوثين يرون أن تعدد المستويات الإدارية لا يؤثر على مصداقية الرسالة في حين أن الباقي يرون أن هذا التعدد في المستويات يؤثر على مصداقية الرسالة و نسبتهم 28.57% فنستنتج أن تعدد المستويات يؤثر على مصداقية الرسالة لبعض العمال وهذا حسب المنصب.

**الجدول رقم (29): يوضح حالات تأثير تعدد المستويات الإدارية على مصداقية الرسالة**

النسبة	التكرار	البديل
12%	3	سوء طباعة الرسالة
20%	5	طوال مدة وصول الرسالة
52%	13	غموض مضمون الرسالة
16%	4	طبيعة اللغة
% 100	25	المجموع

### التحليل:

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن الغموض في مضمون الرسالة يؤثر على مصداقية الرسالة بنسبة 52% وبعها طول مدة الرسالة بنسبة 20% ثم طبيعة اللغة بنسبة 16% وأخيرا سوء طباعة الرسالة بنسبة 12%

إذن نستنتج أن من أسباب عدم مصداقية الرسالة هو عدم وضوح الرسالة و طول مدة وصولها إضافة إلى أخطاء كتابتها و صعوبة فهم اللغة الأجنبية.

**الجدول رقم (30): يبين تأثير البعد المكاني على التواصل بين العامل و المدير**

النسبة	التكرار	البديل
20%	7	نعم
80%	28	لا
100%	35	المجموع

**التحليل:**

نلاحظ من الجدول السابق أن 80% من المبحوثين قالو أن البعد المكاني بينهم وبين الإدارة لا يعيق الإتصال الرسمي بينهم و 20% من المبحوثين قالوا بأنه يؤثر سلبا على الإتصال بينهم

ومنه نستنتج أن من شروط نجاح التواصل بين العاملين والإدارة القرب المكاني

**الجدول رقم (31): يبين المعوقات التي تعيق الإتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر "مستغانم"**

النسبة	التكرار	البديل
57.14%	20	نعم
42.86%	15	لا
100%	35	المجموع

## التحليل:

تشير البيانات إلى أن 57.14% من أفراد العينة قد قالوا أن هنالك معوقات تعيق الإتصال داخل المؤسسة وفي المقابل ما نسبتهم 42.86% قالوا أن ليست هنالك معوقات تعيق الإتصال الرسمي داخل المؤسسة

ومنه نستنتج أن الإتصال الرسمي داخل مؤسسة بريد الجزائر مستغانم لا يسري بالطريقة المرجوة وذلك لصعوبات تعترضه

**الجدول رقم(32): يبين نوع المعوقات التي تعيق الإتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر "مستغانم"**

البديل	التكرار	النسبة
إعاقة في عملية الإتصال	3	15%
خلق تكتلات داخل المؤسسة	6	30%
إستغلال خاطئ للمناصب	8	40%
ظهور الإشاعات	3	15%
المجموع	20	% 100

## التحليل:

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أن 40% من أفراد العينة قالوا أن من بين المعوقات التي تعيق الإتصال هي إستغلال خاطئ للمناصب ونجد معوق آخر هو خلق التكتلات داخل المؤسسة بنسبة 30% ثم أخيرا كلا من إعاقة في عملية الإتصال و ظهور الإشاعات بنسبة 15%

وبالتالي نستنتج أن الإتصال ضعيف ولا يصل إلى الصورة المطلوبة

الجدول رقم(33): يبين عقد المؤسسة إجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة

البديل	التكرار	النسبة
نعم	14	40%
لا	21	60%
المجموع	35	% 100

**التحليل:**

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن 60% من أفراد العينة قالوا أن المؤسسة لا تجري إجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل وتسيير المؤسسة بينما قال 40% عكس ذلك ومنه نستنتج أن مؤسسة بريد الجزائر مستغانم غير مهتمة بمعالجة مشاكل الموظفين وهذا ما يصعب الإتصال داخلها وبين موظفيها.

## نتائج فرضيات الدراسة:

### عرض نتائج الفرضية الأولى: طبيعة الإتصال الرسمي:

بعد النتائج التي توصلنا إليها بعد توزيعنا للإستمارات وتحليلنا للجداول لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن عملية الإتصال في المؤسسة تسير بطريقة جيدة بنسبة 57.14% ، وأن الإتصال الرسمي يسهل لك مهامهم أحيانا بنسبة 54.28%

واجاب المبحوثين أيضا أن المدير يتصل بهم بنسبة 85.71% وقد كان هذا الإتصال أحيانا بنسبة 57.14% حسب وظيفة كل عامل و بالتالي فهناك إتصال نازل ، إضافة إلى أن غالبية العمال يقدمون إقتراحاتهم إلى مديرهم بنسبة 60% وهذا ما يبين وجود إتصال صاعد ، وقد بلغ تواصل الموظفين فيما بينهم نسبة 100% بحيث لم يؤثر عامل الجنس على تواصلهم بينما لاحظنا أن الوسيلة التي كانت أكثر إستخداما في الإتصالات الإدارية هي عن طريق المراسلات الإدارية بنسبة 45.71%

إذن نستنتج من كل هذه المعلومات أن هنالك إتصال رسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم ويجسد بكل مستوياته و بالتالي فقد تحققت الفرضية الأولى لدراستنا.

### عرض نتائج الفرضية الثانية: دور الإتصال الرسمي:

كشفت نتائج الفرضية الثانية على ما يلي: فقد أكد المبحوثون أن التعليمات التي تنتقل إليهم واضحة بنسبة 94.29% و 57.14% أكدوا عدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة و أما من كانت إجاباتهم أنهم يقدمون إقتراحاتهم فكان ذلك عن طريق الإتصال المباشر بالمسؤول بنسبة 53.33% أو عن طريق الإجتماع بنسبة 46.66% ، بينما يوضح الجدول رقم(20) أن أهمية الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر تكمن في تنظيم التواصل داخل المؤسسة بنسبة 31.43% ، وفي الجدول (21) فوضح أن الإتصال الرسمي ساهم في زيادة فعالية العمل بنسبة 100% ومساهمته في بث روح الجماعة و القضاء على الإشاعات ، في حين قال أفراد العينة أن الأقدمية تؤثر في العمل على الأداء الإتصالي للعاملين بنسبة 54.29% وهذا بحسب متغير السن ، أما في الجدول (25) فإن الوسائل المكتوبة هي التي كانت الغالبة على الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة بنسبة 54.28%

وبالتالي نستنتج أنه يمكننا القول أننا توصلنا صحة الفرضية الثانية التي تقول أن للإتصال الرسمي دور فعال وكبير في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم من خلال زيادة الفعالية في العمل و تحسين أداء العاملين .

### عرض نتائج الفرضية الثالثة: المعوقات التي تواجه الإتصال الرسمي:

أما الفرضية الثالثة كانت نتائجها كالآتي: ففي الجدول رقم (26) فقد توزعت آراء أفراد العينة بنسب متقاربة بين وجود صعوبات تعيق الإتصال بين العمال والإدارة وعدمها فقد بلغت الأخيرة نسبة 54.29% بينما وجود صعوبات بلغت 45.71% فأما الذين أجابوا أن هنالك صعوبات فقد تراوحت بين الصعوبات التنظيمية بنسبة 50% الصعوبات المادية بنسبة 37.5%

أما الجدول رقم (28) فيوضح أن تعدد المستويات الإدارية لا يؤثر على مصداقية الرسالة بنسبة 71.43%، أما من أجاب أن تعدد المستويات يؤثر على مصداقية الرسالة فقد أرجعوا السبب لغموض مضمون الرسالة بالدرجة الأولى بنسبة 52%، وفي الجدول رقم (30) فوضح أن 80% من أفراد العينة قالوا أن البعد المكاني لا يؤثر على التواصل بين العاملين و المدير

وفي الجدول رقم (31) فقد صرح 57.14% من المبحوثين أن هناك معوقات تعيق الإتصال داخل المؤسسة تنوعت ما بين الإستغلال الخاطئ للمناصب و خلق تكتلات داخل المؤسسة بنسب متقاربة

وفي الجدول رقم (33) توضح أن المؤسسة لا تقوم بعقد إجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل وتسيير المؤسسة بنسبة 60%.

فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها نستنتج أن للإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم معوقات متعددة تحد من فعالية الإتصال وبالتالي يمكن القول أننا تحققنا من صحة الفرضية الثالثة .

## الإستنتاجات العامة للدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين أن الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم معتمد عليه بكل مستوياته (النازل والصاعد والأفقي) حيث كانت الوسائل المكتوبة أنسب وسيلة في هذه المستويات، وتجلت مساهمة الإتصال الرسمي في هذه المؤسسة في تنظيم التواصل من خلال العمل الجماعي أو المساعدة على القضاء على كل أنواع الإشاعات وهذا ما يبرز الدور الإيجابي للإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم.

وبالرغم من المساهمة الكبيرة للإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم إلا أن هذا لا يمنع من وجود صعوبات ومعوقات تواجهه ومن بينها الإستغلال الخاطئ للمناصب ووجود التكتلات داخل المؤسسة وهذا ما يحد من التواصل الجيد فيما بينهم وبالتالي التأثير على الفعالية في العمل و تحسين أداء العاملين وفي الإنتاج ككل .

## الخاتمة:

في دراستنا هاته التي تمحورت حول الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، وقد حاولنا إبراز طبيعة ودور الإتصال الرسمي في هذه المؤسسات والمعوقات التي تعترضه.

فقد خالصنا إلى أن الإتصال الرسمي هو الذي يتم عن طريق المستويات الإدارية بطريقة قانونية ، ويلعب دورا هاما في زيادة الفاعلية و تحقيق الكفاءة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة و ضمان إستمرارها وتطورها و بالتالي لها دور في رفع الإقتصاد الوطني.

وقد إستنتجنا من دراستنا أن مؤسسة بريد الجزائر مستغانم تجسد الإتصال الرسمي بين العاملين والإدارة وذلك من خلال تبليغ الرسائل والأوامر ونقل القرارات وهنا تكمن أهميته وبالتالي فإن الإتصال الرسمي يساهم في تسهيل العمل من خلال ضمان السير الحسن له و القضاء على كل أنواع الإشاعات التي تمس بالنظام الداخلي لها كما أنه لا يخلو من معوقات أثرت سلبا على السير الحسن من أجل فاعلية أكثر وإنتاج أكبر.

## فهرس الأشكال البيانية

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
31	نمط الإتصال على شكل دائرة	01
31	نمط الإتصال على شكل سلسلة	02
32	نمط الإتصال على شكل عجلة	03
33	نمط الإتصال على شكل نجمة	04
33	نمط الإتصال على شكل عنقود	05

## فهرس الجداول

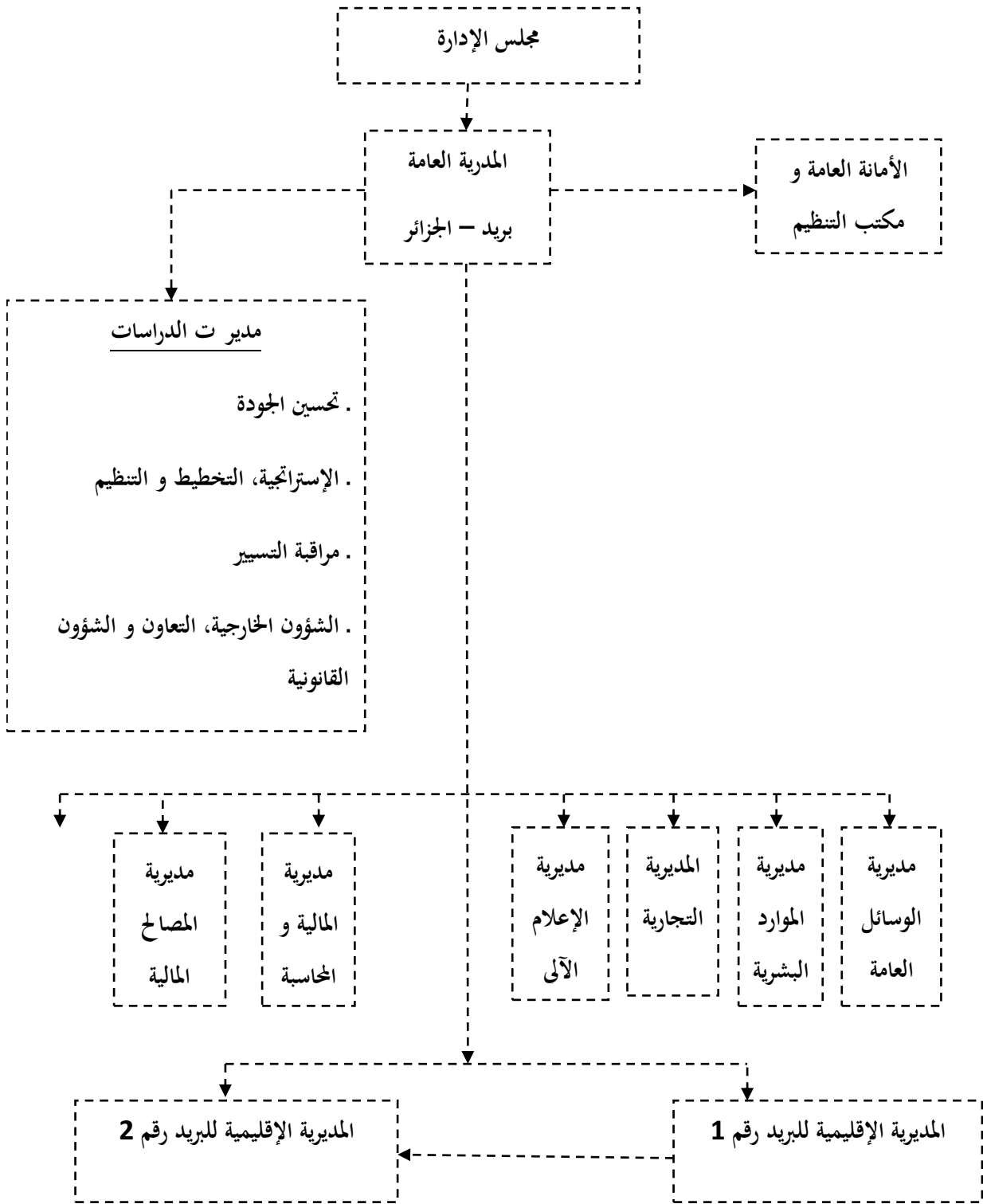
رقم الصفحة	العنوان	الرقم
61	توزيع العينة حسب الجنس	01
61	توزيع العينة حسب السن	02
62	توزيع العينة حسب عقد العمل	03
62	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
63	توزيع العينة حسب الوظيفة	05
63	عملية الإتصال في المؤسسة بريد الجزائر مستغانم	06
64	تأثير المستوى التعليمي على عملية الإتصال في بريد الجزائر مستغانم	07
64	الإتصال الرسمي المستخدم يسهل مهام العمال	08
65	إتصال رئيس المؤسسة بالعمال	09
65	الحالات التي يتصل فيها رئيس المؤسسة بالعمال	10
66	تأثير متغير الوظيفة على إتصال المدير بالموظفين	11
66	تقديم إقتراحات في العمل	12
67	تأثير عقد العمل على تقديم الإقتراحات	13
67	تواصل الموظفين فيما بينهم	14
68	تأثير متغير الجنس على إتصال العمال	15
68	الوسائل الأكثر إستخداما في الإتصالات الإدارية	16
69	التعليمات التي تنقل واضحة	17
69	المشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة	18

70	كيفية المشاركة في إتخاذ القرارات	19
71	أهمية الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم	20
71	مساهمة الإتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل	21
72	كيفية المساهمة في زيادة فعالية العمل	22
73	تأثير الأقدمية في العمل على الاداء الإتصالي للعاملين	23
73	تأثير متغير السن على الأقدمية في العمل على الأداء الحالي	24
74	الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة	25
75	الصعوبات التي تعيق الإتصال بين العمال و الإدارة	26
75	نوعية الصعوبات التي تعيق الإتصال بين العمال و الإدارة	27
76	تأثير تعدد المستويات الإدارية على مصداقية الرسالة	28
76	حالات تأثير تعدد المستويات الإدارية على مصداقية الرسالة	29
77	تأثير البعد المكاني على التواصل بين العمال و المدير	30
77	المعوقات التي تعيق الإتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر مستغانم	31
78	نوع المعوقات التي تعيق الإتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر مستغانم	32
79	عقد المؤسسة إجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها المشاكل و تسيير المؤسسة	33

---

الملاحق:

# الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر مستغانم<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> وهاب ، مرجع سبق ذكره، ص 109-110

قائمة المراجع:

- " الوجيز في إقتصاد المؤسسة " ، غول فرحات ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2008
- " المعجم الإعلامي "، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2004
- إحسان محمد حسن " الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي " دار الطليعة، 1999
- السيد محمد فهمي " فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية " دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2006
- العربي دخموش " إقتصاد المؤسسة " المنشورات الجامعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001
- العميان محمود سلمان " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار الوائل، ط3، عمان
- الهادي كفر ، أحمد محمود الخطيب " إدارة الإتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات) عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع، عمان ، 1430 هـ / 2009م
- جميل أحمد توفيق " الإدارة المالية " دار النهضة العربية، بيروت ، 1982
- حسين حريم " السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) " ، ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1429 هـ / 2009م
- خيضر كاظم حمود " السلوك التنظيمي " دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2002
- دارين سوايغ " الإتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار لنيل شهادة الماجستير " ، قسنطينة، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، 2009/2008 جامعة منتوري
- دلال القاضي ، محمود البياتي " منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات بإستخدام ، دار حامد ، عمان، 2008 spss البرنامج الإحصائي
- سارة صالح، نور الهدى غيلاني " الإتصال الرسمي في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، قسم علوم الإعلام نفضال " مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس والإتصال ، 2013/2012
- صالح خليل " العلاقات العامة والإتصال الإنساني " دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2004
- صباح حميد علي، غازي فرحات أبو زيتون " الإتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومرسلات أعمال " دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- طلعت إبراهيم لطفي " أساليب و أدوات البحث الإجتماعي " دار غريب ، القاهرة، 2001،
- عادل جودت وآخرون " الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية " دار الفكر، 1972
- عبد الرحمن زيدي " مناهج المؤسسة الإقتصادية " دار العلا، القاهرة، 2003، ص 90
- غول فرحات " الوجيز في إقتصاد المؤسسة " دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط1، الجزائر، 2008
- محفوظ أبو جودة " العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 2008
- محمد أبو سمرة " الإتصال الإداري والإعلامي " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان

- 2009،  
- محمد الصرفي "الإتصالات الإدارية" مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2008  
- محمد الصرفي، عبد الغني حامد " الإتصالات الدولية ونظم المعلومات " مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006  
- محمد علي محمد، "علم الإجتماع و المنهج العلمي " دار المعرفة ، القاهرة، 1980  
- محمد قوي بوحنية "الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة" ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2010  
- مصطفى الحجازي " الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة " المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1990  
- معين محمد عياصرة، مروان محمد بن أحمد " القيادة والرقابة والإتصال الإداري " دار الحامد، 2008  
- منصور نعمان، غسان ذيب النمري " البحث العلمي حرفة و فن " دار الكندي، الأردن، 1998  
- منير النوري " تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010  
- ناجي بن حسين " نظام الإعلام و إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية في المؤسسة الإقتصادية" ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997  
- ناصر دادي عدون " الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية" دار المحمدية العامة ط1 ، الجزائر ، 2004،  
- ناصر دادي عدون " المؤسسة الإقتصادية موقعها في الإقتصاد، الوظائف وتسييرها" دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998  
- ناصر قاسيمي " الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)" ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011  
- نايت بشير .ت ، رئيسة مكتب المحاسبة، بالمؤسسة، يوم 24 مارس 2016، (مقابلة شخصية)  
- بوحنية قوي " الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة" ديوان المطبوعات الجامعي، 2010  
وثائق المؤسسة -  
- يحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي "الإتصال والعلاقات العامة" دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005  
La Gestion moderne, taetorieetcasgaeton " Pierre -G- Bergeron-  
marin-editeur,quebe c1989 . p369  
Hamilton .r Feeding back communication . albert moore publishers . -  
canada 2007. P 132

جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام و الإتصال  
تخصص إتصال و علاقات عامة

إستمارة إستبيان تحت عنوان:

واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة لبريد الجزائر " مستغانم"  
من إعداد الطالبين:  
عبيد إسماعيل  
بن كعبيش ياسين

تحت إشراف الأستاذ:  
عماري بوجمعة

أخي المبحوث أختي المبحوثة ، إن المعلومات التي تتفضل بالإجابة عنها فهي تدخل في إطار البحث العلمي الخاص بدراسة واقع الإتصال الرسمي في مؤسستكم ، فنرجو منكم التعامل معها بجدية لإنجاز هذا العمل العلمي وسنضمن لكم سرية المعلومات.  
ملاحظة: الإجابة عن الأسئلة المطروحة تكون بوضع إشارة (x) في الخان التي تتفق مع رأيكم و الإجابة عن الأسئلة المفتوحة إن إستلزم الأمر ذلك ومشكورين مسبقا.  
**المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث:**

1- الجنس: ذكر  أنثى   
2- السن: 20 - 30  31 - 40  41 - 50  51 - 60

3- عقد العمل: عقد  دائم   
4- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي   
5- الوظيفة: مدير  نائب مدير  رئيس مصلحة  عامل

**المحور الثاني: طبيعة الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية بريد الجزائر مستغانم**

1- ما رأيك بطبيعة الإتصال في المؤسسة التي تعمل بها ؟  
جيدة  متوسطة  رديئة   
2- هل ترى أن الإتصال الرسمي المستخدم يسهل لك مهامك ؟  
دائما  أحيانا  نادرا   
3- هل يتصل بك رئيس المؤسسة ؟  
نعم  لا

\*في حالة الإجابة بنعم، هل يتصل بك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

4- هل تقدم إقتراحاتك في العمل لمديرك؟

نعم  لا

5- هل هناك تواصل بينك وبين زملائك في العمل؟

لا  نعم

6- ما هي الوسيلة الأكثر إستعمالاً في إتصالاتك الإدارية؟

عن طريق المراسلات الإدارية  عن طريق الهاتف

عن طريق رئيس مصلحتك وسيلة أخرى، تذكرها.....

**المحور الثالث: دور الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر مستغانم**

7- هل التعليمات التي تنقل إليك واضحة لديك؟

نعم  لا

8- هل تشارك في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة؟

نعم  لا

\*إذا كانت إجابتك نعم، كيف تطرحها؟

عن طريق إجتماع  الإتصال المباشر بالمسؤول

أخرى تذكرها.....

9- فيما تكمن أهمية الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم؟

تبليغ الأوامر  نقل القرارات  إيصال المعلومات

إحترام التدرج الهرمي  تنظيم التواصل داخل المؤسسة

10- هل يساهم الإتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل داخل مؤسسة بريد الجزائر مستغانم؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساهم في:

سهولة إنسيابية المعلومات  يقضي على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة

يقضي على التكتلات داخل المؤسسة  يساهم في بث روح الجماعة

11- هل تعتبر الأقدمية في العمل تؤثر على الأداء الإتصالي للعاملين؟

نعم  لا

12- رتب الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة حسب رأيك؟

الوسائل الشفوية  الوسائل المكتوبة  الوسائل الإلكترونية

أخرى تذكر.....

المحور الرابع : الصعوبات و المعوقات التي تواجه الإتصال الرسمي في المؤسسة  
الإقتصادية بريد الجزائر مستغانم

13- هل تواجه صعوبات تعيق الإتصال بينك وبين الإدارة ؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بنعم ، ما نوع هذه الصعوبات ؟

صعوبات تنظيمية(قانونية)  صعوبات نفسية  صعوبات مادية

أخرى تذكرها.....

14- هل تعدد المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة ؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بنعم ، هل بسبب ؟

سوء طباعة الرسالة  طول مدة وصول الرسالة

غموض مضمون الرسالة  طبيعة اللغة  أخرى تذكرها.....

15 - هل البعد المكاني بينك وبين مسؤولك يعيق التواصل بينكما؟

نعم  لا

16- هل هناك معوقات تعيق إتصالك داخل مؤسسة بريد الجزائر مستغانم ؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بنعم ، ففيما تتمثل هذه المعوقات ؟

في إعاقة عملية الإتصال  خلق تكتلات داخل المؤسسة

الإستغلال الخاطئ للمناصب  ظهور إشاعات

أخرى تذكرها.....

17- هل تعقد المؤسسة إجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة ؟

نعم  لا

18- ما هي إقتراحاتك لدعم الإتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر ؟

.....  
.....  
.....  
.....

