

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
فرع علوم الاعلام والاتصال



واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية
دراسة ميدانية في بنك البركة الجزائري - بن عكنون- الجزائر

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص
الاتصال التنظيمي

تحت اشراف الأستاذة:

امينة شلابي

من اعداد الطالب:

محمد سماعيل

السنة الجامعية 2021 / 2022

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف

المرسلين، بعد، نتوجه باسمي آيات الشكر والتقدير والعرفان

بالجميل إلى الأستاذة "شلابي أمينة" لتفضلها بالإشراف على

هذه المذكرة، وكل نصائحها القيمة.

وشكرنا موصول لأعضاء لجنة المناقشة، كما نشكر كل

أساتذة كلية الاعلام والاتصال، وكل من ساهم في نجاحنا من

قريب أو بعيد.

سما عيل محمد

اهداء

اهدي ثمرة جهدي إلي من وضعتني في هذه الحياة والتي
دفعتنني دائماً للنجاح ووفرت لي سبيل التعلم "أمي" أطال الله
في عمرها.

دون أن انسي "أبي" الذي علمني علم الحياة والذي سعي
وشقي لأصل إلى مبتغاه ألا وهو النجاح وإلي اعز أخواتي.

سماعيل محمد

خطة الدراسة الإطار المنهجي

1. الإشكالية
2. تساؤلات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. منهج الدراسة و أدواته
6. مجتمع البحث و عينة الدراسة
7. تحديد المفاهيم و المصطلحات
8. الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول : الجانب المفاهيمي للاتصال التنظيمي

- تمهيد
- 1. مفهوم الاتصال التنظيمي
- 2. نشأة الاتصال التنظيمي
- 3. نظريات الاتصال التنظيمي
- 4. عناصر الاتصال التنظيمي
- 5. أنواع الاتصال التنظيمي
- 6. أهمية الاتصال التنظيمي
- 7. أهداف الاتصال التنظيمي
- خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الجانب الممارساتي للاتصال التنظيمي

- تمهيد

1. وظائف الاتصال التنظيمي
2. وسائل الاتصال التنظيمي
3. شبكات الاتصال التنظيمي
4. خصائص الاتصال التنظيمي
5. معوقات الاتصال التنظيمي

- خلاصة الفصل

الفصل الثالث : المؤسسة الخدمائية

تمهيد

1. مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
2. محددات الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمائية و أنواعها

3. تصنيفات خدمات المؤسسة الخدمائية

4. وظائف المؤسسة الخدمائية

5. العوامل المساهمة في نمو المؤسسة الخدمائية

6. أهداف المؤسسة الخدمائية

7. خصائص المؤسسة الخدمائية

إطار التطبيق

1- بطاقة تقنية حول مؤسسة بنك البركة

2- تفريغ و تحليل بيانات الدراسة

3- عرض الاستنتاجات الجزئية و النتائج العامة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية حيث أجريت الدراسة الميدانية في المديرية العامة لمؤسسة بنك البركة الجزائري في بن عكنون_الجزائر_ و تضمنت هذه الدراسة ثلاث جوانب الجانب المنهجي الجانب أنضري و الجانب و الجانب التطبيقي. واعتمدنا علي مسح شامل علي كل عمال و موظفي بنك البركة الجزائري و ذلك بالاعتماد علي العينة القصدية و لجمع معلومات أكثر عن موضوع الدراسة استعنا بأداة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات و التي تضمنت 28 سؤالاً موزعة محاور كما اعتمدنا علي الملاحظة كأداة ثانوية.

بع توزيع الاستمارات وجمع المعلومات والبيانات وتبويبها في الجداول وتحليلها كما و كيفيا توصلنا إلي النتائج التالية

الاتصال التنظيمي يعمل علي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

الاتصال التنظيمي دور فعال في نجاح العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وهذا ما تتضمن استمرار وبقاء المؤسسة.

وجود و سائل اتصال شفوية و مكتوبة داخل المؤسسة تضمن تدفق المعلومات الضرورية للعمال داخل المؤسسة

Summary of the study:

This study aims to reveal the reality of organizational communication in service institutions, where the field study was conducted at the General Management of the Algerian Company of Bank Al Baraka in Ben Aknoun_Algeria_ and this study included three aspects: the methodological aspect, the theoretical aspect, the practical aspect. We relied on a comprehensive survey of all workers and employees of Al Baraka Bank of Algeria, relying on the purposive sample, and to collect more information about the subject of the study, we used the questionnaire tool as the main tool for collecting information, which included 28 questions distributed by axes, and we also relied on observation as a secondary tool.

After distributing the forms, collecting information and data, categorizing them in tables and analyzing them qualitatively as we went along, we arrived at the following results

Organizational communication aims to strengthen social relationships within the organization.

Organizational communication plays an effective role in the success of administrative processes such as planning, organizing, coordinating and controlling, and is what will ensure the continuity and survival of the institution.

The presence of oral and written means of communication within the institution that ensure the flow of necessary information to workers within the institution.

مقدمة :

يعتبر الاتصال التنظيمي نشاطا حركيا للفرد في ممارسته لجوانب الحياة المختلفة، فهو نموذج للتنظيم من أجل سيولة المعلومات بين الأطراف الفاعلة المشتركة في العملية الاتصالية، و ضرورة كونها تشكل عنصرا مهما في التفاعل الاجتماعي و الإنساني، ، فمعنوية الأفراد في المستويات التنظيمية يتوقف على آليات العملية الاتصالية، فكما أن الاتصال مهم في المجتمع، فهو ذو أهمية كبيرة في المؤسسات وخصوصا المؤسسات الخدمائية.

وعلى غرار العديد من المؤسسات نجد أن المؤسسة الخدمائية تعطي اهتماما كبيرا بعنصر الاتصال، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها مما يخلق جو مناسب للعمل بين الموظفين، كما يمكنها أيضا بتحسين علاقتها مع جمهورها الخارجي فهو وسيلة فعالة لحل مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمائية داخلية أو خارجية، فعلمنا كان الاتصال منظم وفعال داخل المؤسسة كلما، أدى ذلك إلى تحسين صورتها في الخارج لأنه بمثابة محرك رئيسي لنشاط المؤسسة.

فالدور الرئيسي الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، هو أنه يؤثر في تحسين صورتها، وبانعدامه تصبح المؤسسة تعاني من مشاكل في تنظيمها، فالالاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسميا أو غير رسميا، موجه نحو الأهداف ويراد به ضمان الأداء، ويؤدي دورا مهما في تحقيق الأهداف التنظيمية وجعل المؤسسة تفرض وجودها.

وعلى هذا الأساس جاء إشكالية الدراسة لتطرح تساؤل حول واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، و ضمن هذا الإطار قسمت الدراسة إلى أربع (04) فصول:

- **الفصل الأول:** يتمثل في الجانب المفاهيمي و تحدثنا فيه عن نشأة الاتصال التنظيمي، تعريفه، عناصره، أنواعه، وظائفه، نظريات، أهمية، وأهداف الاتصال التنظيمي.

- **الفصل الثاني:** يتمثل في الجانب الممارساتي، وفيه تحدثنا عنه عن وسائل الاتصال التنظيمي، أساليب، شبكات، نماذج، خصائصي ومعوقات الاتصال التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** وفيه تحدثنا فيه عن المؤسسة الخدمائية من مراحل، محددات، تصنيفات، وظائف، أهداف العوامل، سميات، وخصائص المؤسسة الخدمائية.

- **الفصل الرابع:** وهو جانب تطبيقي، ثم عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائجها.

الإطار المنهجي

1. الإشكالية :

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تتكرر لها الباحثين بالدراسة في جميع المبادئ العلمية، و هذا نظرا لأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، فهو ضرورة إنسانية و اجتماعية و حضارية لا تقل أهمية عن حاجة الفرد إلى السكن و الغذاء و الأمن، بحكم أنه لا يستطيع العيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع، كما أن استخدام كلمة اتصال يشير إلى أنشطة كثيرة منها العلام و القراءة و الكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة، كما أنها تشير أيضا إلى الأنشطة التي يزاولها المحترفون في الإدارة و التنظيم.

وتزايدت أهمية الاتصال في مختلف المجالات حيث أصبح يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف المنظمات سواء كانت مؤسسات اقتصادية، خدماتية شركات، و بهذا ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التنظيم في شكل اتصال تنظيمي. فالاتصال التنظيمي يعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية، و هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، باعتبارها العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل و تبادلها عبر قنوات اتصالية تفرطها بطبيعة العلاقات الوظيفية التي ترتبط مختلف أعضاء المؤسسة، و تشكل قنوات اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إصدارها الداخلي، و تدعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إصدارتها الخارجي. فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما على التعاون القائم بينهم، وتحقيق العمل الجماعي. فالمؤسسة هي نسق اجتماعي، تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد هيكل تنظيمي معين، وتبادل هذه المكونات لتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك من أجل إنتاج خدمة أو سلعة تحقق بها أهدافها. والمؤسسة هي بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكلا هذه الوظائف لا تتم الأمن خلال عملية الاتصال. وللمؤسسة إتراع عديدة تسعى بالذكر المؤسسات الخدماتية أن تعتبر تحت تصرفها قصد خلق المنافع والخدمات وتوزيعها بين الناس، ونجاحها متوقف على مدى فعالية استراتيجياتها

الاتصالية الداخلية و الخارجية في تنظيم شؤونها، والتسويق لخدماتها، والتعريف بنفسها، وتعتمد معظم المؤسسات الخدماتية في الجزائر على الاتصال لتفعيل العلاقات الداخلية والخارجية لأنه يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدماتية كونه قد يحقق لها جملة مهمة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها، ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، ويعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن أفكارهم وأرائهم، واتجاهاتهم، كما أنه قد يساهم في إزالة التوتر و الغموض داخل التنظيم. وفي دراستنا سنحاول أن نقف ميدانيا لمعرفة واقع (دور) الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، و هذا ما دفعنا لفرع التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية؟

2. تساؤلات الدراسة:

1. ما هي أساليب وتقنيات الاتصال المستخدمة في المؤسسة الخدماتية؟
2. ما هي وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الخدماتية محل الدراسة؟.
3. ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية؟

3. الأسباب الذاتية وموضوعية:

لكل بحث علمي أو دراسة في أي ميدان كان لها أسباب معينة تقف وراء اختيارها، و من الأسباب التي جعلتني أختار هذا الموضوع بهدف دراسته و البحث فيه هي :

1. ارتباط الموضوع بموضوع التخصص "اتصال تنظيمي".
2. معرفة الدور الكبير للاتصال في المؤسسات الخدماتية.
3. أهمية الموضوع لأن الاتصال من الموارد الأساسية في المؤسسة.
4. محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الخدماتية و دورة في كفاءة المؤسسة.

5. جدية الموضوع لأنه دون الاتصال لا يمكن أن يكون هناك فعالية و نجاح المؤسسة.

6. قابلية الموضوع للدراسة و محاولة إثراءه.

4. أهداف الدراسة :

لا يمكن أن ينجح أي بحث علمي إلا بقوة الأهداف التي يسعى الوصول إليها، و

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.

معرفة إشكال الاتصالات الإدارية على مستوى الكيان التنظيمي للمؤسسة.

التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية.

معرفة مدى و في المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية.

مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة و العمال.

5. أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية اختيارنا للموضوع للدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في جميع المنظمات الحديثة.

الأهمية الكبيرة الموجودة للاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية. و هذا من خلال التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال الجيد يساعد على وضع خطط موضوعية و قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

معرفة كيفية سيرورة عملية الاتصالات في المؤسسة الخدماتية.

6. منهج الدراسة وأدواته:

1.6 منهج الدراسة:

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج يساعد في التواصل إلى معرفة منطقية بجوانب الواقع.

و بذلك يعرف المنهج على أنه هو طائفة من القواعد العامة للوصول إلى الحقيقة في العلوم، أو هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة عائقة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته للوصول إلى نتيجة¹.

كما يعرف بأنه أسلوب لنتعصى الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة و محاولة إعطاء تفسيرات لمثل هذه الظواهر².

و بما أن دراستنا تتمحور حول واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، و سبب اختيارنا له هو أنه لدينا فكرة عن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصف العلاقات القائمة بينها للوصول إلى وصف علمي متكامل لها³.

و يمكن تعريفه أيضا بأنه هو أحد الأشغال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة و تطبيقها و تحليلها و اخصائها للدراسة الدقيقة⁴.

¹ محمد عبد الحميد : البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، علم الكتب نشر، توزيع و طباعة، القاهرة، 2005، ص15.
² عبد الحواء بكر : منهج البحث المقارن بحرش و دراسات، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013، ص 06.
³ خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 44.
⁴ حسين محمد حواد الجبوري : منهجية البحث العلمي مدخل بناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 129

2.6 أدوات الدراسة:

الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع المادة العلمية والحقائق من مكان إجراء الدراسة حيث تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوكه وعلاقاته وتفاعلات المبحوثين، حيث أنهم لا يعرفون أن تفاعلاتهم وعلاقاتهم تحت الدراسة والفحص، والملاحظة هي الظاهرة محل الدراسة عن كتب، و تتمتع بفوائد كبيرة تميزها عن الرسائل الأخرى¹.

الاستبيان (الاستمارة) : تم اختيار الاستبيان نظرا لطبيعة الدراسة الميدانية التي نحن بصدد القيام بها و التي تخص رأي الموظفين حول واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، و استخدامنا هذه الأداة بجمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيق. و قمنا بتقسيم الاستمارة إلى بيانات شخصية الخاصة بالموظفين (الجنس، السن...)، إضافة إلى محاورو احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة و هي التي يتطلب فيه اختبار الإجابة الصحيحة مثل (نعم)، (لا)، و الأسئلة المطرحة التي يرها²، و يساعد هذا النوع من الاستبيان على الحصول على المعلومات و بيانات أكثر³، ومنه قسمنا الاستمارة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: طبيعة الاتصال السائدة في مؤسسة بنك البركة الجزائرية

المحور الثاني: مساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير الشؤون مؤسسة بنك البركة الجزائري

¹ أحمد بن مرسل، مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق، دار قضاء النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 214.

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و آخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 67.

³ رفاء وحيد دويدري، البحث العلمي، أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 2000، ص 67.

المحور الثالث: عوائق الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية لبنك البركة الجزائري

7. مجتمع البحث و عينة الدراسة :

1.7 مجتمع البحث :

يطلب من الباحث أو مجموعة من الباحثين عادة في هذه المرحلة الأولى تعريف و تحديد المجتمع الأصلي و مكوناته الأساسية تحديدا واضحا و دقيقا¹.

فمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية و الاجتماعية هو مجموعة منتهية من العناصر المحددة سابقا و التي تتركز على الملاحظات و كذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث و التقييمي² ، كما يعرف أيضا مجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة³. و عليه يشمل مجتمع البحث في دراستنا مجموع العاملين في المؤسسة الخدمائية.

2.7 عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة يحمل خصائص و سمات هذا المجتمع، و تمثله تمثيلا دقيقا فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة⁴، استعملنا العينة القصدية التي تمثلت في مؤسسة بنك البركة

¹ عامر ابراهيم قنديل، البحث العلمي في الصحافة و الإعلام، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، دون مكان النشر، 2015، ص 120.

² مورييس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006 ، ص .

³ لحسن عبد الله باشوية و آخريين : البحث العلمي مفاهيم أساليب و تطبيقات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 253.

⁴ منال هلال مزاهرة : مناهج البحث العلمي في الصحافة و الإعلام، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2014، ص 111.

العينة القصدية (المقصودة) أن يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من الباحثين و حسب طبيعة بحثه يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة¹، وقمنا بمسح شامل على كل عمال وموظفي بنك البركة.

تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة :

1. مفهوم الاتصال :

أ- اصطلاحاً : يصرف الاتصال على أنه العملية التي بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المتشردة في النشأة ، أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي².

كما تصرفه الدكتورة جيهان رشتى بأنه العملية التي يتعامل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسل الرسالة (كائنات حية أو بشر أو آلات) في مصامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين³.

ب- إجرائياً :

الاتصال 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 والانسجام، في مؤسسة بنك البركة

¹ عامر ابراهيم قنديل، البحث العلمي في الصحافة و الإعلام، ط1، دار، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، دون مكان النشر، 155 – 156.

² أحمد النوار : الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 14.

³ محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 13.

1-الاتصال التنظيمي :

أ- اصطلاحا : يعرفه محمد منير حجاب في المعجم الإعلامي بأنه هو اتصال داخل المنظمات (المؤسسات)، و هو معنى أيضا ينشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها¹.

ب- إجرائيا :

الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية و اجتماعية و نفسية تقوم المؤسسة و تساهم في نقل و تحول الآراء و الأفكار و المعلومات لهدف خلق التماسك بين وحدات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و تحقق مشاريعها و أهدافها و الحفاظ على مقومات مؤسسة بنك البركة

2-المؤسسة :

اصطلاحا : المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و المالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية تنتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان². ويعرفها جون علي أنها وكيل اقتصادي هدفه الرئيس ووظيفته هي انتاج السلع والخدمات من أجل البيع³.

إجرائيا: المؤسسة هي كلا و البشرية من شأنها تسهيل العمل بها من لأجل تحقيق أهدافها.

3-المؤسسة الخدمائية:

اصطلاحا:

هي هيكل منظم لقدرات خاصة لتنظيم خدمات مختلفة الأنواع و الأشكال، فالشركات و المؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعليا هيئات الأنواع المختلفة من الخدمات

فطيل دليل : الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 15.¹

² عتوش عاشور : المحاسبة العامة، ط2، ديران المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023، ص 7.

³ Jean-Yves capul, le petit netz de l'économie, édition netz, Paris, 1988, p 55

على المستهلكين (سواء كانوا) في المؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين و تقوم تستخدم أشخاص محترفين و تقوم بتأجير مهاراتهم لتبيع الخدمة للزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون، و أخرى تؤديها مباشرة مثل : (التأمينات) البنوك¹.

اجرائيا :

نظام يتكون من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة والموارد المالية و المادية و التقنية، تهدف إلى إنتاج خدمات موجهة إلى إرضاء المستهلكين.

هي مؤسسات تقدم خدمات للمستهلكين من أجل تلبية رغبات مؤسسة بنك البركة

8. الدراسات السابقة :

1-الدراسة الأولى : دراسة "كاتر و موريس" 1950 بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية".

بيت هذه الدراسة أن الشركة التي فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تتفنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم فمشروباتهم إلى مكان عملهم و أن يطفوا فترة الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا و تضيع الوقت، و كان سؤلوا الشركة واضحين و صريحين في هذا المجال، بحيث بينوا و أوضحوا كيف أن منح الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة و اللاحقة لفترة تناول الوجبات و المشروبات و كذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت لهذا التذبذب في الإنتاج مقنعة، مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر و إقناع.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسريع وجهة نظر معاصرة، مصر، مكتب الإشعاع للطباعة و النشر، دبط، 1998، ص 77.

2-الدراسة الثانية : "مسح معهد غالوب" 1998

تناول "دراسة دور المهمة و الثقافة التنظيمية"، لقد توصل المسح الذي أجراه معهد "غالوب" عام 1998 في و.م أ و على ما يزيد على مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم عن 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جميع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنساني الذي ينشر حول المهمة و الثقافة، فإن النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما بهم العلاقات ما بين المدار، و مجموعات العمال التابعة لها، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضاعات هذه الوحدات الأكثر إنتاجا و نجاحا.

3-الدراسة الثالثة : من إعداد "فاطمة بنت كليان عطية السفياني بعنوان "الاتصال التنظيمي و علاقة بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي"دراسة ميدانية بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية بإدارة التربية و التعليم للبنات بحددة السعودية و هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير سنة 2009 جامعة أم القرى السعودية.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي كما يدركه أعطاء إدارة التربية و التعليم للبنات بحددة السعودية.

و بينت الدراسة أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القادة كانت كالتالي أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا، أما وجهة نظر الوظيفي كانت كالتالي، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، أسلوب التعاون.

بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين إحياء الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب أبعاد الاتصال التنظيميين بين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب، وبالتالي فالعلاقة عكسية، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون، فكانت علاقة ارتباطيه موجبة، و بالتالي فالعلاقة طردية من وجهة القدرة أو الموظفين.

الإطار النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الجانب المفاهيمي للاتصال التنظيمي

تمهيد

مفهوم الاتصال التنظيمي

نشأة الاتصال التنظيمي

نظريات الاتصال التنظيمي

عناصر الاتصال التنظيمي

أنواع الاتصال التنظيمي

أهمية الاتصال التنظيمي

أهداف الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ كافة الأفراد العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال أن وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة والذي يعمل على توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير العمال ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة فيها .

فالاتصالات إذن هي مفتاح فعالية الإدارة وعامل حيوي، وأساسي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة ويقائنها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ثم، ونطرق كذلك إلى أنواعه.

1. تعريف الاتصال التنظيمي :

يعد الاتصال بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، و الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع و مستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع و الاستجابات الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعية و أفراد.

فالإتصال ضروري للمنشأة العصرية، و لقد حاول العديد من المفكرين و المختصين في علم الاتصال و علومه تقديم تصورات أولية لما يسمى بالاتصال التنظيمي كشكل معرفي جديد.

و الاتصال بإعتباره عملية تعني الديناميكية و التغير بدلا من الثبات و الاستقرار و معنى ذلك العملية الاتصالية تفاعلية و اجتماعية، و هذه الديناميكية تجعل عماليات الاتصال مسألة بالغة الصعوبة، و أن التفاعل في التنظيم يعتمد على النسق الاتصالي طالما أنه أداة لنقل المعلومات و الوقائع و الأفكار و المشاعر من شخص إلى آخر و من وحدة أو بنية تنظيمية إلى أخرى و هذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

و الاتصال التنظيمي هو "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى"².

كما نجد تعريف الهواري "هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير"³.

¹ محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الثانية، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1975، ص 118 – ص 119.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، دار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 365.

³ رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، طبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص 40.

كما يعرفه حنفي بأنه نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهما البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين الموظفين و المشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم¹.
و الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى أن التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات².

الاتصالات التنظيمية هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين و العاملين بالمنظمة.
وما يميز الاتصالات التنظيمية والإدارية أنها تمثل أنظمة عمل وقواعد وإرشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات، و هي تتبع بواسطة المديرين المسؤولية و العاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل و الإنجازات و مشاكله، و لتعريف كافة أطراف المنظمة بالخطط و القرارات و الإنجازات المختلفة. و وجود مثل هذه الأنظمة يحدد و يقنن طريقة استخدام الوسائل الخاصة بالاتصال داخل المنظمة و في ممارسة العمل الإداري³.

أما بالنسبة فإن الاتصال التنظيمي: " هو نتاج تفاعل أربع متغيرات هي : الإستراتيجية، الهياكل، الثقافة و السلوكات"، و كل ما كان هذا التفاعل إيجابياً فإنه يؤدي إلى إرتفاع الحالة

¹ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص41.

² Alex muchielli, les sciences de l'information et de la communication, édition Hachette, Paris, 2001, p 67

³ أحمد ماهر، فنون التعامل و الاتصال ، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح ،

<http://www.sst5.com/readArticle.asp> 16/07/00 : 12:00

المعنوية للأفراد و كذا إنتاجيتهم في مختلف المستويات التنظيمية، لأنه يحدد الواجبات و الحقوق الخاصة بالعمل للفرد و الطريقة الملائمة لإنجازه.

و يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها و إنما أيضا على طرق هيكلتها و الثقافة السائدة فيها و على التعاون القائم بين أعضائها و تحقق العمل الجماعي، و يمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال التنظيمي في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال التسيير.

ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات، والمشاعر و الإحساسات و الانطباعات بين الأفراد بعضهم و بعض و بين الجماعات.

لذلك يشار إلى الاتصال التنظيمي على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ففي مجال الاتصال المباشر، فإن المنظمة تقوم بإعلان و إخبار أفرادها بنشاطها و سياساتها و أهدافها مما يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال¹.

2. نشأة و تطور الاتصال التنظيمي :

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات و المنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي Foch إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة و بالموازاة مع مهام أخرى.

في بداية القرن العشرين أنشأ بيجو peugeot أول صحيفة بمؤسسته كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أو إتصال منظم عند شركية SNCF حوالي عام 1926م.

¹ مجلة العلوم الإنسانية، "الاتصال التنظيمي، أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية"، العدد 29، دون مكان النشر، جوان 2008،

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسلك الحديدية التي ظهر بشكل حقيقي و بعد الحرب العالمية الثانية، و ذلك بعدما تعود الجيوش على إصطحاب مراسلين صحافيين مراسلي الحرب و هو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

و تطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات و المنظمات المدنية المختلفة و إرتبط بشكل بأنشطة و مهام العلاقات العامة بالمؤسسة.

و قد ظهرت عدة مدارس نظرية يتمحور تفكير روادها حول ما يجب أن يكون عليه التنظيم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات أيا كان نشاطها¹.

يمكن تصنيف تلك المدارس وفقا للإسهامات الكتاب و الباحثين إلى :

1- المدخل الكلاسيكي : و يشمل عدة إتجاهات أهمها :

ج) نظرية البيروقراطية.

ج) مدرسة الإدارة العلمية.

2- المدخل السلوكي : و يندرج تحته :

ج) نظرية (X) و (Y) .

ج) مدرسة العلاقات الإنسانية².

1) المدخل الكلاسيكي : و يشمل عدة إتجاهات أهمها :

كان التوجيه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة انتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها :

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
- الإهتمام بكفاءة العملية الإدارية.

¹ بن النية عبد الله، مدخل إلى الاتصال و الاتصال التنظيمي ، <http://www.m.ahewar.org> ، تاريخ النشر 13-

2016-03.

² ياسر أحمد عربيات ، المفاهيم الإدارية الحديثة، جار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، طبعة الأولى 2008،

ص27.

- وضع مبادئ معيارية توجه و تظبط في المنظمة¹.

3. نظريات الاتصال التنظيمي:

ل نظرية البيروقراطية Bureaucratie :

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" *² هي البداية لنظريات التنظيم العلمية، و قد استهدف "فيبر" نظريته عن البيروقراطية إلى وصف التنظيم الإدارية، و كيف يؤثر على الأداء، و كان "فيبر" يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يعتمد في أداء وظائفه على العمل المكتبي.

وقد أسهمت دراساته في تحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة وتدرجها داخل هذه التنظيمات.

و قد أوضح في دراساته أن للقيادة الإدارية ثلاثة أنواع :

النوع الأول : يمارس السلطة من خلال ما يتمتع به من مواصفات شخصية تمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدرا هائلا من التأثير على العاملين معه بحيث يتقبلون التعليمات أو التوجيهات برضا كامل.

النوع الثاني : يمارس فيه القائد سلطته من خلال موقعه في التنظيم، و كثيرا ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات و التقاليد المتوازنة.

و قد ضرب "فيبر" الأمثلة التي توضح هذا الأسلوب حيث كانت المراكز الإدارية تنتقل بالوراثة من الأب إلى الإبن.

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، نفس المرجع، ص 28.

² * ماكس فيبر (1864 - 1920) : صاحب النظرية البيروقراطية من أهم علماء الاجتماع، و لذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية و إنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية، و يعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية و أعقدها على الإطلاق فقد تعني تنظيما إداريا ضخما يتسم بخصائص و مميزات معينة، كما قد تعني مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

النوع الثالث : فيقوم على ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشأ و الإدارات، و فيد يمارس القائد الإدارية سلطاته من خلال مجموعة من القواعد و الإجراءات الملزمة. و تجدر الإشارة إلى أن ماكس فيبر كان يهدف غلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاية، إذ يرى أن البيروقراطية في التنظيم للعديد من الانتقادات تركز معظمها حول كون التنظيم البيروقراطي وإن كان يتيح الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة و الاستمرارية، إلا أن الالتزام به يقود إلى أثار و نتائج مناقضة للكفاءة التي يفترض "فيبر" تحقيقها¹.

1- الإدارة العلمية :

يأتي فريدريك تايلور ** في مقدمة المفكرين و ترى الإدارة العلمية أن الإتصال وجد لتسهيل القيادة الرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أن الإتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة و مخطط لها بهدف القيام بالعمل و زيادة الانتاجية. و تعد أطروحات فريدريك تايلور (1919) ذات أثر كبير في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية.

فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات إضافة إلى إنجازات الأفراد بما تقدمه من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

و قد وجه النقد لمفهوم البيروقراطية الذي أسسه (ماكس فيبر) بقوله : "إن التنظيم البيروقراطي للمنظمات يتوقف على توزيع المهام و الاختصاصات بشكل ثابت بإعتباره واجبات

¹ يبنى عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، دون دار النشر، دون مكان النشر، 2013، ص 93 - 94.

** فريدريك تايلور (1856 - 1915) : رائد الإدارة العلمية و يطلق عليه الأب الروحي لها، بدأ حياته كمرقب لعمال الخط الأول في مصانع الحديد و الصلب و تدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين. كان يعتقد بأن الهدف الأساس لكل مدير وجوب تحقيق أقصى إزدهار/ منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقى منفعة لكل عامل. قام بالدراسات و الأبحاث و قام بتطبيق المنهج العلمي إستغرقت أبحاثه سنوات و هدفت إلى تخفيض وقت العامل و جهده و تقليل التكاليف مركزاً على أساليب و طرق العمل و أدواته و نتيجة لذلك توصل إلى مبادئ الإدارة العلمية.

رسمية، و ترتيب و تدرج السلطة و الاختصاصات، و ضرورة وجود لوائح و وثائق رسمية مكتوبة لإدارة عمليات الإنتاج داخل المؤسسة¹.

2- نظرية التقسيم الإداري:

إن أهم ما يميز هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية - نظرية - تكون أساس لعملية التنظيم الإداري.

(2) المدخل السلوكي أو المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة السلوكية والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجية وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر - البشري من أهمها :

- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي.
 - تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته.
 - أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق اشباع حاجات اقتصادية، بل أن الحاجات الإنسانية لا تقل في أهميتها من الحاجات الاقتصادية.
- و تشمل هذه النظرية على أن عدة نظريات من أهمها :

نظرية (X and Y) لمكرويجور Macgregor² * : في هذه النظرية عرض

مكرويجور تصور لفروض النظرية الكلاسيكية و التي أطلق عليها ثم عرض تصوره

لفروض العلاقات الإنسانية و أسمها و ذلك كما هو مبين :

✓ نظرية (Y) :

¹ بن النية عبد الله، مدخل إلى الاتصال و الاتصال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، تاريخ النشر 13 - 03 - 2016.

² * دوغلاس ماكريجور (1906 - 1964) : قام بتقديم نظرية (X and Y) و ذلك كبلورة عامة تلخص بعض

الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان و أنماط القيادة، و قد وضع ذلك في كتابه بالإنساني في العمل، حيث وضح أن نظريتي X

؟ أحدها تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القسادة المتسلطة المتهمه بالإنتاج و التي تتركز حول تصميم العمل و

إجراءاته.

- حب الإنسان للعمل العادي.
- يسعى برغبة دون إكراه للقيام بعمله للمكافأة التي يتوقعا الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية.
- الإنسان طموح و يسعى إلى تحقيق ذاته و رغباته.
- القدرة على إمتلاك الإنسان و الإبتكار و إتخاذ قرارات فيها مخاطر.
- ✓ نظرية (X) :
- كراهية الإنسان للعمل العادي.
- الإنسان بطبعة كسول كل ما يريده الأمن و الاستقرار.
- يفتقر الإنسان إلى المبادرة و يكره روح المخاطرة.
- الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل.

ثم توصل إلى أن الفرد العامل أقرب في طبيعته و سلوكه إلى افتراضات النظرية Y هذا ما جانب الإيجابية للمدرسة السلوكية و تركيزها على العامل الإنساني و الجماعي في المنظمة، و هي بذلك تعوض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت أساس على العمل دون الفرد نفسه.

ل) المدرسة العلاقات الإنسانية :

و تشمل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية و جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما عرفنا على الإنتاج و أغلقت إلى حد كبير جوانب العلاقات. و يعتبر ألتون مايو Elton - Mayo من الرواد الأوائل لهذه المدرسة و قد قام مع الآخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوثرون Howthron و هو إسم المصنع الذي أجريت فيها التجارب.

و قد توصل مايو بتجاره إلى عدة تجارب تتم بها مدرسة العلاقات الإنسانية :

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب و إنما بخلفيته الاجتماعية و إرادة الجماعة.
 - للمكافأة و الحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد و إحساسهم بالرضا.
 - أهمية و ضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الانسانية للعاملين.
 - أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية (الشلل، و الجماعات الغير رسمية) في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.
 - أهمية المعنويات على الانتاج¹.
- 4. عناصر الاتصال التنظيمي :**

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها و زيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي : المرسل، الرسالة و مستقبل الرسالة هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً وصعوبة حيث تتضمن العناصر التالية:

1.4. المرسل أو مصدر المعلومات:

يعرف بأنه "الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال"²، كما يمكن تعريفه بأنه "مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة"³.

فالمرسل إذن هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره،

يقوم

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، نفس مرجع السابق، ص 40 – 42.

² عبد الفتاح الخواجة : الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين و التعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 106.

³ مي العبد الله : نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2006، ص ص 30 ، 31.

بإرسال الرسالة عبر قنوات الاتصال لتصل إلى المستقبل.

و يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم ويكون لهذا العضو أهداف محددة عند قيامه بعملية الاتصال.

2.4. المستقبل:

المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل

إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها¹.

و يتوقف نجاح عملية الاتصال على مدى قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصالها له.

وبصفة عامة المستقبل هو الذي يقوم بتسليم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلًا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها، فكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة م وافقا لنوايا و أهداف المرسل كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال و إتمامها بدرجة مناسبة من الفعالية.

يتضح من خلال ما سبق أن المستقبل هو الطرف الذي يتلقى المادة الاتصالية، حيث يقوم بتنظيم المعلومات المرسله إليه ويحاول تفسيرها وإعطائها معاني ودلالات، وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة من بينها، الحالة النفسية للمستقبل، ودوافعه، وإدراكه، واتجاهاته، وأهدافه، ونمط شخصيته.

3.4. الرسالة:

هو موضوع الاتصال المراد إبلاغه في إطاره الزمني والمكاني المحدد دون أي تدخل أو تعديل في القيم التي تحملها، وقد تأخذ الرسالة صورًا متعددة، وقد تتطوي على موضوع

¹ عبد الفتاح الخواجه : مرجع سابق، ص 07.

سري أو علني وقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو مطلب شخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي عملية الاتصال وتعتبر عن المقصود.

و يتضح أن الرسالة: "عبارة عن كلمات ذات مضمون يتم تناولها بين كل من المرسل والمستقبل عبر وسائط، وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بما تتضمنه من معلومات أو بيانات أو خطة العمل فإما أن تكون شفاهية عن طريق التوجيه في المقابلة الشخصية أو المواجهة المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين ... الخ، و إما أن تكون كتابية عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة التقارير ... الخ، و إما أن تكون مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء أو ندوة أو مؤتمر"¹.

و مما لا شك فيه أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها تعتبر مهمة للغاية بالنسبة للمرسل و المستقبل على حد سواء ولهذا ينبغي على المرسل أن يصوغ رسالته بالشكل الذي يجعلها أكثر وضوحا لدى المستقبل وأن يضع في حسبانته أن صياغة الرموز قد تحمل معاني مختلفة قد لا تفهم بنفس الكيفية لدى الطرفين هذا من جهة أخرى قد تتضمن الرسالة معاني خفية أو غامضة مقصودة أو غير مقصودة و في الأخير يجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستعملة لنقلها.

و عموما يجب أن تتصف هذه الرسالة بوضوح العبارات المستعملة أو الحركات، المصادقية و الرابط المنطقي، شمولية الاتصال وخلوها من الخطاء و التكرار غير المبرر، وأن لا تكون طويلة ومملة.

¹ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي : السلوك الإداري – مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية – دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص ص 267 – 268.

4.4. الوسيلة:

الوسيلة هي "عبارة عن حلقة وصل بين شخصين أو أكثر يتم من خلاله نقل المعرفة والمعلومات التي يتطلبها العمل، حيث تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً و فعالية في المرسل إليه"¹.

بصفة عامة وسيلة الاتصال هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ويمكن أن تكون الرسالة الرسمية التي تمر عبر القنوات التنظيمية الرسمية كالتقارير، الخطابات، المنشورات، وهناك اتصالات غير رسمية فهي تمر عبر قنوات لا يتعرف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، كالأشاعات، المناقشات في فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء منها الرسمية أو غير الرسمية هي ذات أهمية بالغة وضرورية في عمليات الاتصال الإنساني داخل المؤسسة.

5.4. التغذية الرجعية:

تتم التغذية الرجعية حينما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة ويستجيب لها، و في هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل، حيث يقوم ببلورة رده، و إرساله إلى المصدر الأصلي، والذي يقوم بدوره بترجمة و تغيير الرد. فالتغذية الرجعية هي "عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه.

صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط1،

2002، ص 258¹

وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال¹، و لا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها اتجاه ما يجري داخل المنظمة سلبيا أو إيجابيا، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية، ويتم البحث عن طريق تصويبها والتعرف على الجوانب الايجابية وتعزيزها.

و عليه يمكن القول أن التغذية الرجعية الأداة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل فقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الرجعية تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل و المستقبل و يقصد بها جميع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، و هذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل التنظيم.

6.4. الضوضاء/ التشويش:

و هي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه

بالمرسل، إدراكه، واتجاهاته، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه و إدراكه و شخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية و متغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال².

أي أن بيئة الاتصال هي المناخ المادي و المعنوي و النفسي و الاجتماعي الذي يتم فيه عملية الاتصال داخل التنظيم، فقد يكون هذا المناخ ملائم ومناسب على نحو يساعد على

¹ محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2000، ص 204.

² خضير كاظم محمدي، موسى سلامة اللوزي : مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص

العمل وعلى إتمام عملية الاتصال وبلوغ الهدف، و أيضا قد يتضمن تشويش و مشتتات تعيق وتؤثر سلبا على فعالية الاتصال التنظيمي.

و بعد عرضنا لأهم عناصر الاتصال التنظيمي نلاحظ أنه إذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل يفقد التأثير المطلوب، باعتبار كل عنصر منها يؤثر في الآخر و يتأثر به فعملية الاتصال عملية ديناميكية مستمرة.

و يمكن توضيح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي من خلال الشكل التالي:

5. أنواع الاتصال التنظيمي:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلي نوعين رئيسين هما

1.5 الاتصالات الرسمية:

ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي و الاتصالات الرسمية علي هذا النوع يمكن إن تسير في الاتجاهات التالية

1-الاتصال الهابط و يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلي ادني المستويات الإدارية

في المنظمة و يتضمن هذا الاتصال عادة القرارات الأوامر و التعليمات و التوجيهات.

2-الاتصال الصاعد و يطلق هذا النوع علي تلك الاتصالات التي تتم من المرؤوسين إلي

رؤسائهم. و تتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين و التي يوجهونها

إلي رؤسائهم. و توضح هذه التقارير مدي تنفيذ المرؤوسين لتعليمات و قرارات الرؤساء

كما يتضمن الشكاوي التظلمات والالتماسات التي يرفعها المرؤوسين الي رؤسائهم كما

يتضمن كذلك مقترحات المرؤوسين لصالح العمال.

3-الاتصال الأفقي ويقصد به ذلك الاتصال الذي يتم بين مؤلفين المستوي الإداري

الواحد ويهدف إلي التنسيق بين مجهداتهم.

2.5 الاتصالات الغير الرسمية:

و تعرف بهذا الاسم نظرا لحدوثها خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال اذ تتم بأسلوب غير رسمي و الاتصالات الغير الرسمية نوعان:

النوع الأول: يتفق في أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية وهذا النوع من الاتصالات غير الرسمي ينبغي علي المديرين تشجيعه.

النوع الثاني: هذا لا يؤديه المديرون في العادة بل و يحاول البعض محاربتة ضنا منهم ان مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية. (فهيم، 2006، ص 140)

ومن بين الاتصالات غير الرسمية:

ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة او عن طريق امالهم وامانيهم و تمنياتهم او عن طريق الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم و تستحوذ علي تقاليدهم.

ما ينقل بين الرؤساء و المديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات الشكاوي و المتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة الي الوزراء و من في حكمهم متخطين في تلك المستويات الرئاسية.

الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين و سكرتيريههم و التي ترمي في أحيان كثيرة الي تفرغ بعض الشحنات الانفعالية عند المديرين إلي خروجهم عن النفسية التي تفرضها عليهم قيود و ضائفهم فيما يتعلق بالاتصالات الرسمية. (عساف، 2000، ص 58)

و هناك من يصنف الاتصال في الإدارة إلي نوعين

الأول الاتصال الشفهي يساعد علي توفير الوقت و يسمح بالاتصال الشخصي و يخلق روح الصداقة و التعاون و تشجيع الأسئلة و الإجابات.

الثاني الاتصال الكتابي يعتمد الكثير من الموظفين علي التعليمات المكتوبة في غرض معرفة كيفية انجاز أعمالهم و يضاف إلي ذلك أن التقارير التعليمات و المذكرات المكتوبة و المنشورات المطبوعة و غيرها تعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

كما إن الموضوعات التي تنطوي علي الكثير من الأرقام و البيانات المتصلة لا يمكن إيصالها بفعالية إلا عن طريق الكتابة . (فهيمى، 2006، ص 141)

5. أهمية الاتصال التنظيمي :

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها

و كبيرها، ذلك لأن الاتصال دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط و رقابة و تنسيق و اتخاذ قرار، و هو بذلك هام لكل من العاملين و القادة و المسيرين، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة حياة أي تنظيم فالالاتصال التنظيمي يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري و الفعالية التنظيمية، و بذلك يمكن إيجاز أهميته فيما يلي:

- يساعد الاتصال التنظيمي في فهم أهداف و واجبات المؤسسة و تحقيق التعاون فيما بين العاملين.

- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض داخل المنظمة و انجاز الخطط في مواعيدها.

- يعد الاتصال التنظيمي وسيلة لتنظيم الموارد البشرية واختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم¹.

¹ محمد الصيرفي : تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة مورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط1، 2009، ص 231.

و عليه يمكن القول أن الاتصال نشاط إداري و اجتماعي و نفسي داخل المنظمة يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية و روح الجماعة و ضمان التفاعل و التبادل المشترك بين مختلف الأنشطة، و ذلك من خلال التعرف على مدى التقدم في إنجاز الأعمال.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، حيث يوفر الاتصال في المنظمة فرصة للعاملين لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم والرقى بها.

- يلعب الاتصال في المنظمة دورا مهما في توجيه العاملين ونصحهم و إرشادهم¹. ومنه يعتبر الاتصال المفتاح الذي تستخدمه المنظمة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات بشكل كفؤ فضلا عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.

- يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين وحصولهم على الرضا في مكان العمل، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

- يؤدي الاتصال التنظيمي إلى تنمية مهارات العاملين من خلال الاحتكاك ببعضهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل والتعرف على العقوبات التي تعيق تنفيذ الأعمال من أجل التغلب عليها، و كذا مواكبة ما يستجد من تطورات².

إن الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات داخل التنظيم، حيث يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه وتحفيزهم، من أجل زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء المقترن بها من حيث الفعالية و الكفاءة، فالاتصال وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط8، 2002،

ص357.

² www.elearn2013.univ-ouargla.dz/document.php?com, le 05/02/2016, 14h20.

- يحقق الاتصال التنظيمي التكامل و التوازن بين مختلف وحدات ومستويات البناء التنظيمي، من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم و وضعها، إضافة إلى الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- تعتبر الاتصالات التنظيمية أمر ضروري وحتمي للتنسيق بين أنشطة واختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط و الانسجام و إزالة التعارض و التناقض بينهما، مما يؤدي إلى تكوين علاقات عمل طيبة داخل هذه الوحدات و تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ و منع التكرار أو الإزدواجية في الاختصاص¹.

مما سبق ذكره يمكن القول أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، و إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، ويفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات، فالاتصال ذو أهمية أساسية في نقل و توجيه الأفكار و المشاعر و الحقائق و غيرها بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة، لذا فعملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية سواء في المنظمات أو في المجتمع ككل.

6. أهداف الاتصال التنظيمي :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، و إنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، حيث تعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية و تحقيق أهداف المنظمة و ذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و معالجة المشاكل و تقييم الأداء و إنتاجية العمل.

¹ سعيد السيد علي : العملية الإدارية التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - و الاتصالات - الرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 338.

ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها والتي لخصها الدكتور صالح بن نوار فيما يلي :

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- المشاركة في المعلومة : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم و تساعد هذه المعلومات بدورها على :

أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف،

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم،

ج- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- اتخاذ القرارات : يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج موظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم و تقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

و أضاف هدف آخر و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العلمي¹.

و يمكن أن تضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي :

¹ فضيل دليو و آخرين : الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003،

أهداف توجيهية : و تقوم على اكتساب المستقبل اتجاهان جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها

أهداف معرفية : و تقوم أساسا على توصيل المعلومات و البيانات و الأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم (رؤساء و مرؤوسين) على علم بما يجري أو يجب أن يجري و ما هو المتوقع من كل منهم و بالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب و منشود، فيجب الانتباه نحو الأهداف و التعرف على مضامين البيئة الداخلية و الخارجية و تسيير العوامل و إيصال التعليمات و التوجيهات و أمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة و بيئتها.

أهداف إقناعية : القصد من الاتصال هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة (عاطفية، انفعالية) لإقناعهم و جعلهم يتقبلون وجهات النظر قادة المنظمة¹.

أهداف ترويجية : حين يكون الهدف من الاتصال هو إبلاغ التوجيهات و التعليمات فإن الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة و الاسترخاء و من الأساليب المعتمدة في هذا المجال سماع الموسيقى أثناء العمل، فتح أبواب المكتبة، خلق فترات راحة إجبارية للعاملين خلال ساعات العمل.

أهداف تحفيزية : إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين و كذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في عمال التخطيط و التنظيم و الوقاية مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة متعاونة متوجهة لكل طاقاتها و إمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشارك².

¹ شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص 41 -

42.

² محمد سيد فهمي: مرجع سبق ذكره، ص 33.

خلاصة:

ومن هنا يمثل الاتصال عصب المنظمة و أحد الأمور الحيوي بإعتباره يضمن سير العمل فيها، و ينسق مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة. كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية و التنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل و تبادل المعلومات بين الأفراد و الجماعة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الجانب الممارساتي للاتصال التنظيمي

تمهيد

وظائف الاتصال التنظيمي

وسائل الاتصال التنظيمي

شبكات الاتصال التنظيمي

خصائص الاتصال التنظيمي

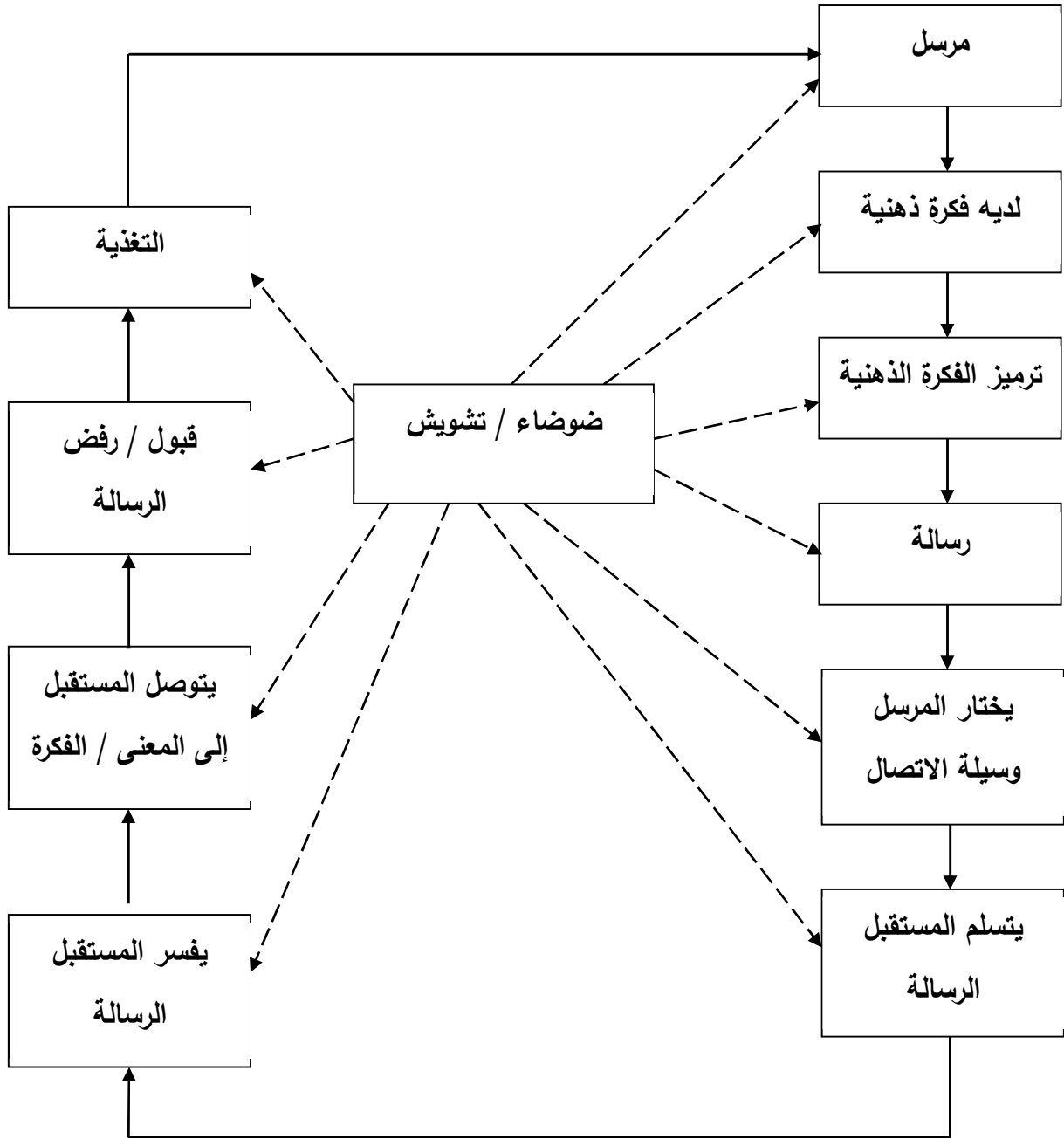
معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي همزة وصل بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية و الخارجية لذا يعد من الأنساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة حيث لا يمكن لأي مؤسسة إن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية ومن الصعب أن يتصور الإنسان وجود إي تنظيم دون وجود وسائل الاتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين و المرؤوسين و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة حيث أنها تقوم بتبادل المعلومات و البيانات التي تعد جوهر النظام.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلي الاتصال التنظيمي و ذلك من خلال وظائف وسائل شبكات خصائص و معوقات الاتصال التنظيمي.



المصدر: حسن حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان، ط1، 2010، ص 17

6. وظائف وأشكال الاتصال التنظيمي:

المطلب الأول : وظائف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً و أساسياً، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية، و يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة. فوظائف الاتصال ترتبط أساساً بمحتوى الاتصال و يمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال عدى وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي :

1.5. وظيفة الإنتاج :

يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات و بالأخص الاقتصادية حيث يرى "كين ديفيز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل و التعاون الفعال و المهارة و الرغبة في العمل. و من هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته و نوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي و الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاج و اتخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل¹.

و قد بينت دراسات هاورثون مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الإنتاج و تقييده، و في ضمن معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بالإشاعات و الأقوال و يعزز بعضها كما يسمى بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات

¹ أبو النجا محمد العمري : الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجماعية، مصر ، 1986، ص ص، 144 -

و الإيماءات و النظريات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا و الاشمئزاز، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تختص عملهم كنوعية الانتاج و قواعد و ضوابط العمل، الأرباح و المكافآت و غير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم¹.

2.5. وظيفة الإبداع :

الإبداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتوج أو الوسيلة أو النظام، الوسيلة، النظام، العملية السياسية، و البرامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها²، كما يقصد بالإبداع إنشاء و وضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، و تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة و ذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير التنظيمي، فالروتين و التقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف و الاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كانت المقاومة لتغيير أكبر و أقوى و ذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، و للإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية :

- ✓ يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار و المقترحات و المشاريع و المخططات الجديدة.
- ✓ يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول³.

¹ مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره، ص 143.

² روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 – 09 مارس 2005، ص 205.

³ مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143 – 144.

3.5. وظيفة الإقناع :

تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة و الإقناع بما و من ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات.

فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكوين لديه القدرة على الإقناع فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الانتاج الجيد، و الموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبة أفضل.

و هناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع

المطلوبة.

- معرفة المنتج (الرسالة)،
- معرفة العميل (المستقبل)،
- معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال)،
- تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال)،
- ترك انطباع حسن (رد الفعل)¹،

و مما سبق نصل إلى أهمية وظيفة الإقناع و التركيز على معرفة مواقع مستخدميها أو أهمية العلم و الحصول على المعلومات اللازمة للحوار و الإقناع و من ثم اتخاذ القرار السليم.

4.5. وظيفة التبليغ :

تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، و لا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفي في أين يلعب دورا على محتويات المعلومات و يمكن تبليغ :

¹ شعبان فرج : الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 145 – 146.

- تقارير،
 - تنفيذ واجبات،
 - شرح خطوات العمل في فترة معينة،
 - تبليغ سياسات و قرارات الإدارة،
- و هذه المهمة ليست سهلة و لكن لابد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار :
- ❖ تحديد وقت الاتصال،
 - ❖ حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات،
 - ❖ وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات،
 - ❖ من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ،
 - ❖ مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات¹.

5.5. وظيفة التفهيم و التعليم

ل) **وظيفة التفهيم** : تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخيرات المتكسبة من شخص إلى آخر، و يتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافية إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

و لكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الاقتراض و هو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها و يدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليها.

لمرجع نفسه، ص ص 144 – 145.¹

ج) وظيفة التعليم :

تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس و تدريبهم و في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة¹.

7.5. وظيفة الصيانة :

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية و هي :

- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم لعى مستوى أفقي و عمودي.
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة².

6. وسائل الاتصال التنظيمي :

تعددت أساليب و وسائل الاتصال في هذا العصر، حيث تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها لأن استخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات يمكنها أن تسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الوسائل تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات و سنقوم فيما يلي بعرض الوسائل الشائعة في الاتصالات التنظيمية:

1.6. وسائل الاتصال الشفوية:

تعرف على أنها: "الاتصالات اللفظية المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتتم عادة من خلال الاتصال الشخصي مثل المقابلات التي تتم وجها لوجه أو عبر وسيلة أخرى مثل الهاتف بالإضافة إلى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية"³.

¹ شعبان فرج : مرجع سبق ذكره، ص 146.

² مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره، ص ص 144 – 145.

³ حسين أحمد الطورانة، محمد ياسين موسى : مرجع سابق، ص 362.

حيث ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات و الأفكار و المعلومات، و الآراء باستخدام اللغة (الكلام)، ويتم توصيل الرسالة بالألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، و هو كثير الاستعمال حيث يتم نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين طرفي الاتصال مباشرة وجه لوجه بواسطة الهاتف.

إن أهم ما يميز الاتصال الشفهي هو معرفة ردة فعل المتصل به مباشرة، بالإضافة إلى إمكانية توضيح الرسالة في حال عدم تفهمها، ومن إيجابياتها¹.

- تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة.
- تمكن المرسل من التأكد من فهم و إدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه.
- تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية، و إزالة الحواجز بين الرؤساء و المرؤوسين.
- قوة تأثيره على المستمعين، التغيير في نبرات الصوت.
- المحافظة على سرية المعلومات.
- يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف و جهات النظر.
- و لكي يكون الاتصال فعالاً عند استعمال هذه الوسائل، يجب توفر الخصائص

التالية في المرسل:

- الثقة في النفس، والمعرفة الكاملة بالموضوع.
- وضوح النطق واللفظ.
- القدرة على الإقناع وإتباع أسلوب المشاركة².

أما أهم سلبياته تتمثل في:

¹ محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 216.

² محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 216.

- عدم إمكانية شطب المعلومة أو الكلمة التي تم ذكرها لأنها تكون قد وصلت إلى ذهن المتصل به.
 - عدم الدقة.
 - عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد.
- كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات الكبيرة الحجم، لأنه يستغرق وقتاً طويلاً، و من أشكاله: المقابلات، الاجتماعات ... الخ.
- و الجدير بالذكر أن لطريقة الكلام والمظهر تأثير كبير على المتصل به، إذ قد يؤثر المظهر أو الهيئة في الانطباع الذي يأخذه المتصل به عن المتصل.
- و يكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير و لهذا الأسلوب طرق عديدة منها:
- الاجتماعات: يعرف الاجتماع بأنه "لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة يجتمعون معاً لتبادل الأفكار و الآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها¹.
- و تعتبر الاجتماعات في المنظمات وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور، بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصاً للتعبير عن آرائهم، و يجعل القرارات مقبولة لدى جميع الأطراف، لأنها تمثل مختلف وجهات النظر، كما تعتبر أكثر وسائل الاتصال تكلفة واستهلاكاً للوقت.
- إذن تلعب الاجتماعات دوراً هاماً في الإدارة سواء كانت رسمية أو غير رسمية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية التي لا يستغني عنها المدير أو رئيس القسم وغيرهم في ممارستهم لنشاطاتهم و واجباتهم.

¹ خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 163..

و يتوقف نجاح الاجتماع على مدى إتقان منشط الاجتماع لدوره في إدارة الاجتماع والقيام بجميع التحضيرات اللازمة قبل وأثناء وبعد انتهاء الاجتماع من أجل تحقيق الهدف منه¹.

و عليه من الضروري تحضير القاعة و جميع المستندات الخاصة بالإقناع قبل بدء الاجتماع و استقبال المدعوين والمشاركين و إدارته بالشكل الصحيح مع الانتباه إلى الوقت المخصص للاجتماع ثم كتابة محضر الجلسة بعد انتهاء الاجتماع.

- المقابلات: تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه، و لأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ و الرد، و التعليل، و التفاهم، و لذلك تعقد عادة مع الرؤساء و المديرين كل حسب موقفه و ظروفه و من خلالها يتم مناقشة الموضوعات و الخطط، والأمور الغامضة².

و منه فالمقابلة تتم لإعطاء التعليمات و التفاوض حول أمر معين أو شرح موضوع ما، أو لإعطاء النصائح بهدف الاستعلام، أو لحل الخلافات، و تقييم الأشخاص و الأعمال، أو قد تتم المقابلة بهدف الإقناع.

و مما لا شك فيه أن المقابلات الشخصية من الفعاليات التي يتم ممارستها من قبل أغلب المنظمات الإنسانية العاملة سيما و أنها تساهم في تحقيق سبل الاتصال من خلال التعرف على الإراد المقابلين لأغراض التوصل للعديد من الجوانب المستهدفة كال التعرف على طبيعة الشخصية، أو المؤهلات الفكرية أو القابلية الجسمية و الاستعدادات الشخصية في أداء المهام المطلوبة وغيرها من العوامل التي تشكل طبيعة الهدف من المقابلة الدور الفعال في هذا المجال، والجدير بالذكر بأن طبيعة البيئة التي تتم فيها المقابلة وقابلية الفرد، أو اللجنة التي تجري المقابلة لها دور هام في هذا الشأن.

¹ فاطمة مروة : مرجه سابق، ص 235.

² سعيد السيد علي : مرجع سابق، ص 351.

- **المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة، أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها مرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها¹.

و المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع معين له أهمية و ذلك بهدف الوصول إلى توصيات في نهاية المؤتمر والمشاركين في المؤتمرات يلعبون دورا في المناقشة، حيث ينبغي أن يكون المشترك على مستوى عال من التخصص والخبرة.

و منه يمكن القول أن المؤتمر أحد قنوات الاتصال الجمعي لإقامة المناقشات وتبادل الأفكار حول موضوع يهتمون به من أجل المصالح العامة، ويشترط أن لا تزيد مدة المؤتمرات عن مدة قد تصل أسبوع.

- **الندوات:** تعد الندوات قناة اتصالية ذات اتجاهين، يتم بها تبادل المعلومات و الخبرات و التفاعل بين المرسل (وهم المتخصصون) وبين الجمهور حول موضوع معين، وتستخدم الندوات لمعرفة آراء المتخصصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها اتفاق تام لتقريب وجهات النظر².

إذن الندوات هي نقاش جماعي بين مجموعتين من المختصين حول موضوع ما بحضور جمهور.

وتتميز الندوة كقناة اتصالية ب:

- تتيح الفرصة للاستماع لآراء أكثر من خبير أو متخصص، وتتنوع هذه الآراء وتتعدد بتعدد المتحدثين.

- تتميز بقدرتها على التأثير ولاسيما إذا كان موضوعاً غير مفهوم لأغلب الحاضرين.

¹ محمد صاحب سلطان : العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص192.

² محمد صاحب سلطان : المرجع السابق، ص 187

- تتميز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية و مثيرة للاهتمام.

2.6. وسائل الاتصال الكتابية:

تعتبر الاتصالات المكتوبة الأكثر شيوعاً في الاتصالات الرسمية داخل المنظمات، وتعرف بأنها "الاتصالات التي تكون فيها معلومات الرسائل مدونة ضمن سجلات أو خطابات أو تبليغات أو نشرات أو تقارير أو غيرها"¹.

فالاتصالات التي تتم بصفة دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال وزنها لدى العمال، و لهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل التعليمات اللوائح، الأوامر، المنشورات ... الخ.

و تبرز أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، فهي أيضاً تمكن العمال من دراستها بامعان ودقة وسرعة إيصالها إلى عدد أكبر من العمال، كذلك كونها أقل عرضة للتحريف والتشويه².

و من بين أهم هذه الوسائل نذكر:

- **التقارير:** يوصف التقرير بأنه: "عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة يجب عرض تحليلها بطريقة متسلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث و التحليل"³.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة و قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات و الأفراد، دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة

حسن أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى : مرجع سابق، ص 361.¹

² محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2006، ص 301.

³ محمد صاحب سلطان : مرجع سابق، ص 166.

بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات و البيانات، وهي تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة و بذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل.

- **لوحة الإعلانات:** هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين العمال و تقلل من الشائعات و المعلومات الخاطئة، و هذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية و الإرشادات و الأوامر الموجهة إلى العاملين، فضلا عن مواعيد الدوام و الإجازات، و تفويض الصلاحيات ... الخ، فهي أداة تثقيفية تهتم بشؤون العاملين.

- **المذكرات :** وعادة ما تنتقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح و تقدم المعلومات.

- **النشرات الدورية و الخاصة:** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة و الاجتماعية للمؤسسة و تستخدم لنقل البيانات و المعلومات عن المؤسسة و نشاطها و تاريخ الإنشاء، و سياستها، و تخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة ... الخ

وتنقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

- **المجلات الخاصة أو الكتيبات:** تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية، وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة (الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي) وعملها بطريقة سهلة بغرض تقليص الفجوة بين العامل والإدارة هذا من جهة، والجمهور الخارجي من جهة أخرى، كما تتضمن شرحا مفصلا عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة و تظهر وزايا

ومواصفات منتجاتها، وتصدر هذه المجالات بشكل دوري وخاصة عن المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة دفاتر بيان خاصة تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها تسمى "بالكتالوجات" التي تؤمن الاتصال الفعال بين المؤسسة والزبائن¹.

- الفاكس: هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف وذلك خلال ثوان محدودة.
- الشكاوي: تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي و هذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي².

- ملصقات الحائط: تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة، وتوجه إلى العاملين داخل المنظمة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي وتضم هذه الصفحة معلومات وأخبار و إرشادات و توجيهات وموضوعات مصورة تهم العاملين.

كما يجب مراعاة التنسيق والجاذبية عند العرض سواءً أكان من ناحية الشكل أو المضمون إضافة إلى أنها يجب تعرض في مداخل المنظمات وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع أو على حامل.

كذلك ينبغي أن تتجدد المعلومات التي تتضمنها كل مدة زمنية، بحيث تتضمن دائماً آخر الأخبار و المعلومات و التعليمات و النشاطات المختلفة للمنظمة.

¹ فاطمة مروة : مرجع سابق، ص 49.

² عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام : السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،

عمان، ط1، 2011، ص ص 283، 28.

و حتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة و استعمال الخرائط و الرسوم، وذلك للتوضيح و الشرح و التفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة و غير الضرورية.

من أهم م ا زيا هذا النوع من الاتصالات:

- يحمي المعلومات الم ا رد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي.
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدا.
- و رغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب أهمها:
- أنه لا يسرع في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى¹ عمال التنظيم أو الرئيس الإداري.
- تتطلب جهد كبير في الإعداد و الصياغة.
- عدم دقة التعبير فيها يؤدي إلى سوء فهم الرسالة.
- التكلفة العالية المطلوبة للحفظ والحماية.

3.6. وسائل الاتصال الحركية:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم في إرسال الرسائل وتتمثل

في إحياءات

و تعابير الوجه وخصائص البيئة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية² و تشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وتتمثل في:

¹ حسن أحمد الطروانة ، محمد ياسين موسى : مرجع سابق، ص 261.

² أحمد محمد عليق و آخرون : وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط1 ، 2004، ص 84.

- الإشارات: هي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء اتصاله بغيره سواء كانت بسيطة أو معقدة، وكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها.
- الحركات: وتشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء اتصاله بغيره مثل حركات الجسم الإيماءات، الإيحاءات وغيرها، سواء كانت حركات مقصودة أو غير مقصودة¹.
- الأشياء: هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصورة والملابس.

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا و إقناعا، يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يحافظ على قدر كبير من السرية، و يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات.

ومن بين مساوئه:

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من العمال.
- قد يحرف مضمون الرسالة، خصوصا في المؤسسات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة.

4.6. وسائل الاتصال الإلكترونية:

يعتمد هذا النوع على استخدام الحاسبات الالكترونية في إيصال المعلومة ويمتاز بالسرعة و الكفاءة.

- الانترنت: هو عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم.

¹ منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002،

- البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني الأكثر شيوعاً في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع العمال والرؤساء التواصل فيما بينهم.

و من مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على المعلومة في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة ومن بين مساوئها تأثيرها بالدرجة الأولى على صحة من يستخدمها بكثرة.

و تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة وسائل الكترونية تسمح بالتواصل بين الرؤساء

و المرؤوسين داخل التنظيم كشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، الفايسبوك "Face book"

اليوتوب ، "YouTube" السكايب "Skype" ... الخ

و الملاحظ أن هناك وسائل مختلفة وكثيرة للاتصال التنظيمي، و لكل وسيلة

دورها في توصيل المعلومة و نشرها داخل التنظيم، لكن استعمال أي وسيلة يعود إلى الظروف

المتاحة بالمنظمة وعلى نمط التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة.

و يمكن القول في الأخير أن استعمال أكثر من أسلوب من وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً

من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو

زيارة ميدانية كان أبلغ ثراً في نقل الرسالة إلى الآخرين.

7. شبكات الاتصال:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أشكالاً مختلفة يعرفها المختصون في

مجال الإدارة باسم شبكات و أنماط الاتصال و التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً

اجتماعياً معقداً و تنقسم إلى :

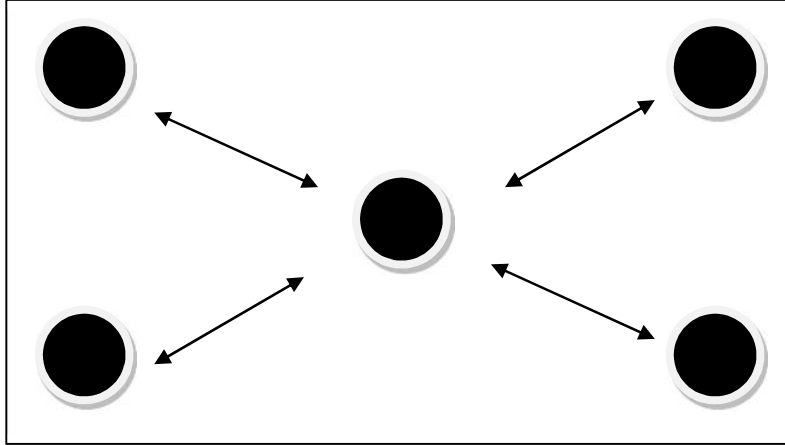
النمط الأول (شكل العجلة) :

و هذا النمط لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء

المجموعة الآخرين، و يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس،

أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط أو استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير¹.

الشكل رقم 01 : شكل العجلة



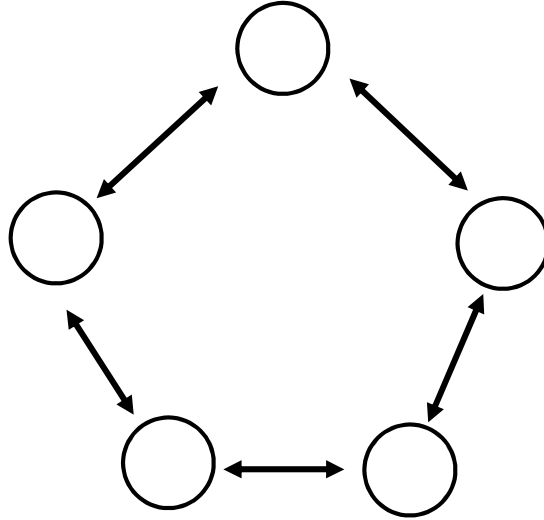
النمط الثاني : (شكل الدائرة) :

و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالات مباشرة بشخصين آخرين، و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا².

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الأردن، 2009، ص 335.

² نعيم إبراهيم الظاهر : أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الجديدة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 279.

الشكل رقم 02 : شكل الدائرة

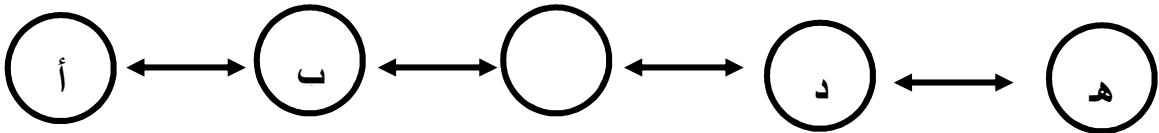


المصدر : نعيم إبراهيم الطاهر : مرجع سبق ذكره، ص 279

النمط الثالث : (شكل السلسلة)

و في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ و التأثير في منصبه الواسطي¹.

الشكل رقم (03) : شكل السلسلة



المصدر : أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 335.

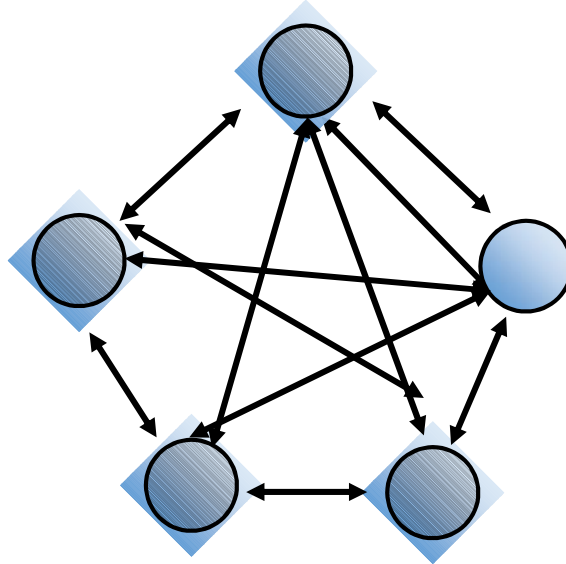
النمط الرابع : الشبكة النجمية (شكل كامل متكامل)

في هذا النمط يتاح لكل أفرا التنظيم أو المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 335.

البطئ في عملية توصيل المعلومات و إلى إمكانية زيادة التحريف فيها و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة¹.

الشكل رقم (6) : الشبكة النجمية



المصدر : نعيم إبراهيم الطاهر : مرجع سبق ذكره، ص 280

8. خصائص الاتصال التنظيمي :

حتى يكون الاتصال ذو الكفاءة عالية و يحقق الأهداف الموجودة منه لابد من أن

يمتاز بالخصائص التالية :

1.8. السرعة : إن مدى السرعة أو بطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة

المستخدمة، و هناك بعد آخر للسرعة و هو حمل المعلومات في الوقت المناسب

حيث تنفذ المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

2.8. الإرتداد : إن إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على

رد الفعل السليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح، فالوسائل الشفهية في الاتصال

تكون أكثر فعالية من الوسائل المكتوبة فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم معلومات

مرتدة إلى أطراف الاتصال.

¹ نعيم إبراهيم الطاهر : مرجع سبق ذكره، ص 280

3.8. **الكثافة** : تميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات و التقارير الأمر الذي يمكن من أن تستخدم في عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة و الرقابة و بصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل¹.

4.8. **الرسمية** : إذا كان موضوع الاتصال رسمياً يمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب و ذلك، فإعلام عامل بالترقية، أو النص من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، و الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل، و الأقسام قد يحتاج إلى وسائل نقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، الهاتف...الخ.

5.8. **التكلفة** : بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل و تشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة و الطبع و البريد و الهاتف و أجور العاملين المشتركين في الاتصال و التكلفة عنصر نسبي².

9. معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك جملة من الحواجز و العوائق التي قد تحد من فاعلية عملية الاتصال داخل التنظيم، و نذكر منها :

ل معوقات بيئية :

تتعلق خاصة بكل ما يحيط بالمؤسسة التي تواجه أخطارا و تغيرات، فأى تنظيم محكوم عليه بالتعامل مع محيطه الخارجي، و السعي للاستفادة من إيجابياته و تفادي سلبياته. يتأثر الاتصال التنظيمي ببعض هذه المعوقات التي غالبا من يكون التحكم فيها فوق قدرات التنظيم أو المؤسسة. و لأنها غالبا ما تكون ذات طبيعة خارجية، فإنها تشمل جميع المشاكل المتصلة بالاقتصاد القومي، و أيضا المناخ الاجتماعي و السياسي السائد في الدولة³.

¹ زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 234.

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص 350.

³ علي الشريف، إتخاذ القرارات في المؤسسة، مكتبة الاسكندرية، مصر، طبعة دون سنة، ص 78.

و نقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال و التي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها و من بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، و عدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ج) معوقات شخصية :

و هي التي تتعلق بطرفي العملية الاتصالية داخل التنظيم إما المرسل أو المستقبل أو كليهما معاً، و تتخلص هذه المعوقات فيما يلي : الإدراك المشوش لمحتويات الرسالة من جانب مستلمها، و ذلك لأسباب كثيرة:

- كتأثير التوقعات و الحاجات و الخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمحتويات الرسالة، و كذا عدم تناسب المثيرات التي تحتويها الرسالة مع درجة و مستوى وعي المرسل إليه.

- كذلك "صعوبة تفهم الرسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه عدم الثقة في المرسل مصدر الرسالة"¹.

ج) معوقات تنظيمية : يعمل الهيكل التنظيمي لأي منشأة على توضيح العلاقات القائمة

بين الوظائف المختلفة و السلطة و المسؤولية، ففي حالة وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده بناتا يؤدي إلى ظهور عوائق كبيرة في عملية الاتصال، و أهم هذه المعوقات ما يلي :

- قصور سياسة نظام الاتصال و ذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نواياها الإدارة مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات.

¹ محمد شهيد، السلوك الإنساني في التنظيم، دون دار النشر، القاهرة، سنة 1982، ص 249.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملياتها الاتصالات، يؤدي إلى الكثير من التشويه من معلومات و بالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال.

التخصص يصبح عائقاً في عملية الاتصال إذا المتخصصون في المشروع جماعاتها متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية لاتصال صعبة و غير مفهومة¹.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الثالثة، 2004، ص 241.

خاتمة الفصل:

من خلال كل ما قدم حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة برزت أهمية و قيمة هذا الاتصال الذي يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه فالالاتصال التنظيمي هو محور كل العمليات الإدارية في المؤسسة فمن خلاله يتم إصدار التعليمات و تلقي التوجيهات و الإرشادات و الرد علي تساؤلات المرؤوسين و بالتالي يجب علي القائمين في تسيير المؤسسات أن يعطوه أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة و يحقق أهداف الأفراد فيها و أهداف المؤسسة ككل.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: المؤسسة الخدمائية

تمهيد

1. مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
2. محددات الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمائية و أنواعها

1.2 محددات

2.2 أنواع

3. تصنيفات خدمات المؤسسة الخدمائية

4. وظائف المؤسسة الخدمائية

5. العوامل المساهمة في نمو المؤسسة الخدمائية

6. سمات المؤسسة الخدمائية

7. خصائص المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر قطاع الخدمات من الأنشطة الاقتصادية و الخدمائية المهمة في عصرنا الحالي، و التي باتت تشهد نمو سرع خلال القرن 20 حيث أنه يعد قوة اقتصادية في الدولة، فأصبحت بحاجة التي تطوير هذه الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر و كسب السمعة الجيدة التي باتت معيار هاما بجودة الخدمات.

1. مراحل تطور المؤسسة الخدمائية :

تمر المؤسسة الخدمائية خلال دورة حياتها بمجموعة من المراحل، بدءاً بمرحلة التأسيس و التطور الجغرافي مروراً بمرحلة النمو و مرحلة النضج و تنتهي عند مرحلة الانحدار و محاولة تجديد النشاط. و في هذا المطلب سوف نتطرق بالتفصيل إلى هذه العناصر.

المرحلة الأولى : المؤسسة الأصل

كما تعرف هذه المرحلة أيضاً بمرحلة البناء أو التأسيس و تقوم هذه المرحلة بإيجاد و تحديد حاجات و رغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمات جديدة، أو خدمة موجودة مسبقاً و لكن بتركيبية و خصائص مختلفة.

و في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية الالتزام بالخطوات التالية :

- إقامة و توطيد مفهوم الخدمة،
- تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوب أو اللازم،
- تحديد الفئات المستهدفة،
- تحديد نظام الإنتاج و وضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.

و من خلال هذا الطرح يتضح لنا أن نجاح هذه المرحلة يتوقف على قدرة المؤسسة الخدمائية على تحديد و تطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات¹.

المرحلة الثانية : مرحلة التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني

هدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصناعة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة)، و المردودية (كسب عملاء جدد) و يجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط التالية:

- تميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة،
- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة،
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل،
- تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة،

و تتمثل الخصائص الأساسية لهذه المرحلة في : التسيير، و التحليل، و الانضباط.

المرحلة الثالثة : مرحلة النمو

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً، مما يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع حجم نشاطها و الانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني، مع

¹ فؤاد بوجنانه : تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008، ص ص 6 - 7.

إمكانية استعمال وسائل إعلام و اتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كم يسمح لها بتوزيع نشاطها و انتشارها الجغرافي السريع، و الإستفادة من اقتصاديات السلم و لاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها.

و تتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في :

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات و تكاليف التوسع و النمو (رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالبا لهذه المرحلة أو دون ذلك)،
- اختيار طريقة النمو و التوسع المناسبة (إنشاء وحدات جديدة، أو شراء مؤسسات موجودة مسبقا)،
- بناء شبكة عمل فعالة (من خلال تأطير الوحدات الجديدة، تحديد طرق الإدارة و التسيير المناسبة و أدوار العاملين بالمؤسسة، تكون العاملين الجدد و وضع نظام رقابة)،
- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة (و من أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير و نوعية الموارد البشرية و غيرها...) التي تسمح بتطبيق سياسة المؤسسة، و تزويد وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة و الإبداع¹.

¹ فؤاد بوجنانة : المرجع السابق، ص 7.

من خلال هذا يتبين لنا أن الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بالإدارة و التسيير و تتمثل في تحديد و تقدير الأخطار الممكنة أو اختيار الكفاءات المناسبة و التأكيد على نمط القيادة.

و تعد هذه المرحلة جد ديناميكية و عملية بالنسبة للمؤسسة، و تحميسية لعمالها لأنهم سيستفيدون من فرص و امتيازات إضافية من نمو مؤسستهم و توسعها.

المرحلة الرابعة : مرحلة النضج

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها (بسبب تشبع السوق المحلية، و اشتداد المنافسة) و يصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد و بالتالي توسيع حصتها في السوقية، و يصبح من الصعب إنشاء أي مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا. و في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر نذكر منها :

- الفتنور و إهمال مراقبة التكاليف بدقة،
- تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية،
- إمكانية إرتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة و تطورها في المستقبل و بالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطها و تنوعه.

أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فهي :

ج) تطوير سياسته التسويقية و الاتصالية للمحافظة على عملائها،
 ج) القدرة على التجديد و تطوير خدماتها و تنويعها،
 ج) الاختيار الأمثل للإستثمارات، لاستغلال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في
 هذه المرحلة،

ج) الاهتمام بإدارة و تسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.
 نستنتج من خلال هذا الطرح أن مرحلة النضج على مسير المؤسسة الاهتمام أكثر
 بالمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة و واضحة، و
 القدرة على جذب الكفاءات المتميزة.

المرحلة الخامسة : مرحلة الانحدار أو الرجوع :

بعد مرور المؤسسة الخدمائية بالمرحلة الأربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة
 الانحدار و التي يمكن أن تتفادها إذا التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل
 السابقة.

و يمكن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمائية و مساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين
 هما :

أ- إعادة إدخال تعديلات جدد على الخدمة،

ب- تطوير خدمات جديدة من خلال :

- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء،

- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة،

- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العملاء¹.

2. محددات الهيكل التنظيمي في المؤسسات الخدمائية و أنواعه:

1.2. محددات الهيكل التنظيمي :

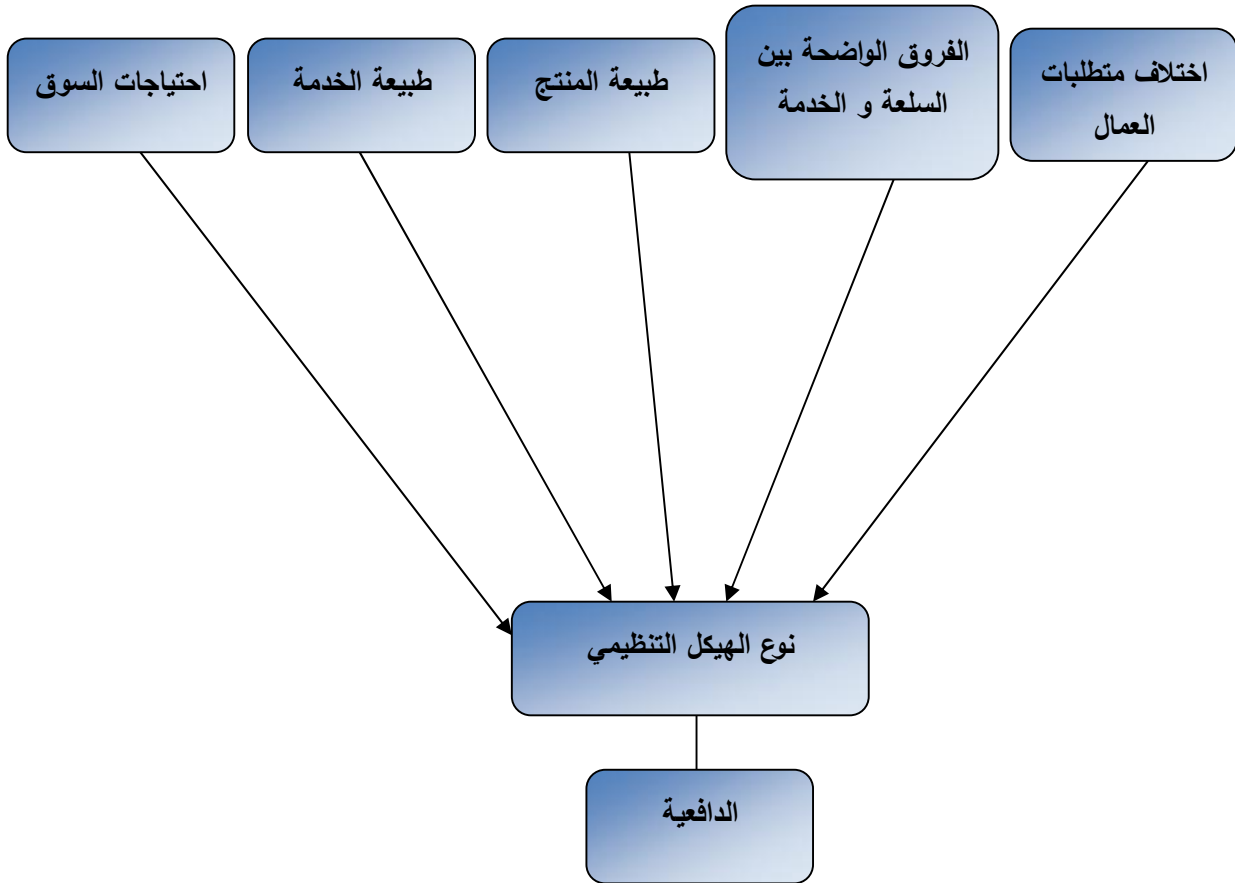
تحتاج المؤسسات الخدمائية إلى هياكل تنظيمية تختلف بشكل أو بآخر عن الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصناعية نظرا لطبيعة الخدمة نفسها و أيضا طبيعة المنتج أو احتياجات السوق و اختلاف متطلبات العملاء و الفروق الواضحة ما بين السلعة و الخدمة، و على الجانب الآخر المهارات المطلوبة لتقديم الخدمات تختلف تماما عن المهارات المطلوبة لإنتاج الخدمات².

¹ فؤاد بوجنانة : المرجع السابق، ص 8 - 9.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد : تخطيط و مراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان، 2011، ص 221.

و الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية

الشكل رقم 01 : يوضح العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية



المصدر : سامح عبد المطالب عامر، علاء محمد سيد : مرجع سبق ذكره

2.2. أنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية :

رغم أن المؤسسات الخدمائية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود

هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي، إلا أن لها أنماطا أكثر شيوعا تتميز بها. و من

أكثر تلك الأنماط انتشار ما هو معروف بنمط الهيكل المفلطح و الهيكل المصفوف.

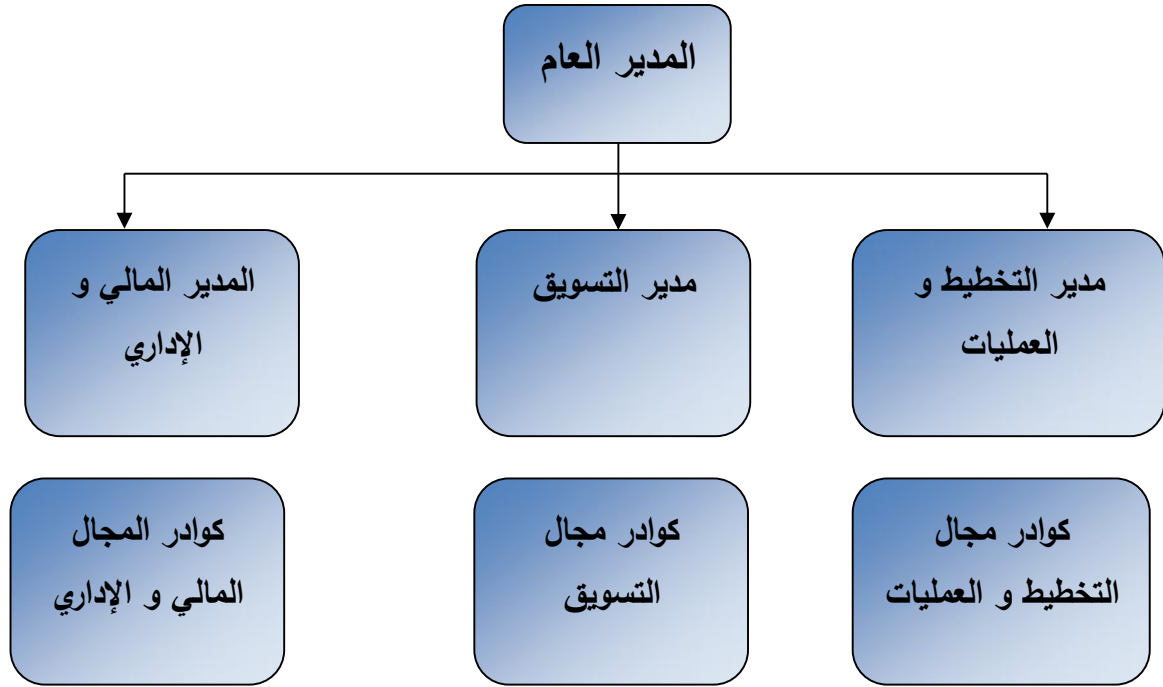
ل الهيكل التنظيمي المفطح :

يعتبر أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية و يكون فيه نطاق الإدارة واسعاً. و يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل و الخبرة، و تكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، و تتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

و يتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة و الاتصالات الرأسية، و سهولة الاتصالات الأفقية و من ثم التدفق السريع للبيانات و المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات¹.

¹ سعيد محمد المصري: إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات، دط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص 69 – 70.

الشكل رقم (2) يوضح الهيكل التنظيمي المفطوح :



المصدر : سعيد محمد المصري : المرجع السابق، ص 70

الهيكل التنظيمي المصفوف :

يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم على أساس واحد، بل يعتمد على هيكل تنظيمي إضافي إضافي، و هو ما يعني إزدواجية في السلطة، و هو انتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم و الخاص بوحدة الأمر¹. و يقوم هذا الهيكل على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني، و على ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين :

1- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين،

¹ غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 69.

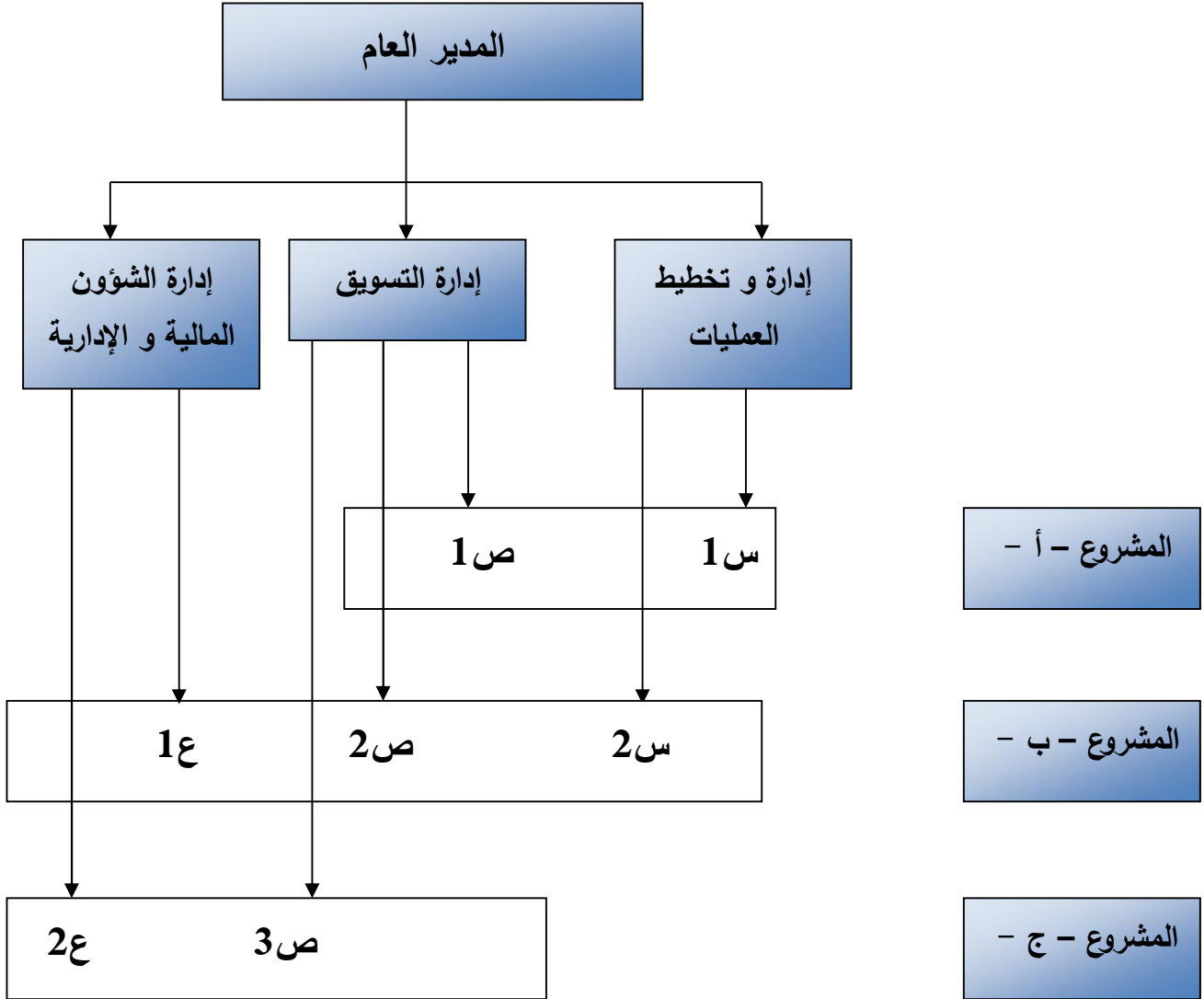
2- دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه لحين الانتهاء من إنجازهِ.

و يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط و تنفذ حسب طلبات العملاء و خلال برنامج زمني محدد له بداية و نهاية متفق عليها، و من ثم يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات، و تتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، و على قدرتها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية.

و ينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمائية و بصفة خاصة شركات الخدمات الاستشارية و غيرها من المنظمات التي تقدم ناتجا ماديا ملموس لعملائها¹.

¹ سعيد المصري : المرجع السابق، ص 71.

الشكل رقم (3) : يوضح الهيكل التنظيمي المصفوف



المصدر : محمد سعيد المصري، المرجع السابق، ص 72

و من الشكل يتضح :

- فريق عمل مشروع (أ) يتكون من س1 (من إدارة التخطيط و العمليات)، و ص1 (من إدارة التسويق)، و يكن ل (س1) دوران أحدها دائم في الإدارة التي ينتمي إليها، و الآخر مؤقت ضمن فريق المشروع (أ) لحين إنجازه،

- فريق المشروع (ب) يتكون من س2، ص2، ع1،

- فريق المشروع (ج) يتكون من ص2، ع2.

بصفة عامة يمكن للمؤسسة الخدمائية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي، فتأخذ أولاً بالنموذج المفلطح على أساس التخصص، ثم تنظم أحد المجالات النشاط المتخصص على أساس المصفوف. و من أمثلة ذلك ما تأخذ به العديد من الشركات الاستثمارية و التوكيلات بأنواعها المختلفة، و بصفة خاصة ما تتبعه شركات التوكيلات البحرية، وكالات السياحة و السفر، و منظمو الرحلات فتتقسم مجالات النشاط الرئيسية طبقاً لنمط الوظيفي المفلطح، ثم ينظم أحد المجالات طبقاً للمصفوف¹.

3. تصنيفات خدمات المؤسسة :

1.3. التصنيف المبسط : و ينقسم إلى أربعة عناصر و تتمثل :

- حسب نوع السوق أو حسب الزبون : و هنا تكون الخدمات إما استهلاكية تقدم خدمات شخصية صرفة مثل الخدمات الصحية و السياحية، أو خدمات منشآت و

¹ سعيد محمد المصري: المرجع السابق، ص 73.

هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الخدمات المحاسبية أو الخدمات الإدارية¹.

- حسب درجة كثافة قوة العمل : منها خدمات تعتمد على قوة العمل مثل خدمات التدريس و الخدمات الصحية الأخرى، تعتمد على المستلزمات المادية و من أمثلتها خدمات النقل العام و الاتصالات².

- حسب درجة الاتصال بالمستفيد : و تنقسم أولاً إلى خدمات ذات اتصال شخصي عال مثل خدمات الطبيب و خدمات المحامي، و ثانياً خدمات الطبيب و خدمات المحامين و ثانياً خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات الصرف الآلي و الخدمات البريدية، و ثالثاً خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمات المطاعم و خدمات المسرح...الخ.

- حسب الخبرة : نذكر منها أولاً الخدمات المهنية مثل خدمات لمستشارين الإداريين و خدمة الخبراء، و ثانياً الخدمات الغير مهنية مثل خدمات حراسة العمارات و فلاحه الحدائق³.

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 74.

² المرجع نفسه، ص 74.

³ المرجع السابق، ص 74.

2.3. التصنيف المععمق : و ينقسم إلى عدة أقسام

- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات الغير القابلة للتسويق : مثال ذلك الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة و لا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين¹.
- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لفائدة تهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة للمستفيد النهائي أي منافع اقتصادية أخرى مثل : خدمات الخلاق، و أما بالنسبة لخدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشآت أعمال و تقوم المنشآت باستخدامها لإنتاج شيء آخر.
- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة.
- خدمات حسب مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة.
- خدمات متعلقة بعدم التجانس أو التماثل.
- خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات².

¹ المرجع نفسه، ص 75.

² المرجع السابق، ص 75

4. وظائف المؤسسة الخدمائية :

1.4. وظيفة الإنتاج : تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمؤسسة الخدمائية

التي تسعى إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، و تطوير طرق صنعه، و تخفيض تكاليفه، و تحديد مواصفاته و ترتيب عمليات صنعة و الرقابة عليه.

2.4. وظيفة التسويق : و يعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق

السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي¹.

3.4. وظيفة التدريب و التعليم : لكي تستطيع المؤسسات الخدمائية القيام بتقديم أفضل

الخدمات للجمهور، لابد من قيامها ما من أنشطة التدريب و التعليم لرفع كفاءة العناصر البشرية العاملة فيها و إكسابهم مهارات و معارف جديدة و متطورة من شأنها تحسين و رفع مستويات الخدمة المقدمة².

4.4. وظيفة العلاقات العامة : يتجسد دورها في إيجاد السبل و الآليات و الطرق المساعدة

على تسويق المؤسسة بصورتها الشاملة لتصبح مقبولة أكثر في بيئتها الخارجية، و تأمين التفاعل الإيجابي بينها و بين الفئات المختلفة في المجتمع.

مهدي، زوليف، علي العفالية، إدارة المنظمة، نظريات و سلوك، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 1996، ص 13.¹

² فريد توفيق، نصيرات، إدارة منظمات الرقابة الصحية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2008، ص 117.

5.4. وظيفة البحث و التطوير : من خلال تطوير المنتجات الجديدة و إدخال الأساليب

التنظيمية الجديدة أو تطويرها موجود منها فعلا¹.

6.4. وظيفة الشراء : حيث تقوم المؤسسة الخدمية بشراء ضروريات الإنتاج الخدمة التي

تتخصص بها².

7.4. وظيفة التخزين : تمثل نشاط حيويًا في المؤسسة الخدمائية، فالهدف الأساسي من

هذه الوظيفة هو ضمان الاستقرار و الاستمرار في أداء المهام في مختلف وحدات العمل في

المؤسسة.

8.4. وظيفة المالية : لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج و تسويق و غيرها

من الوظائف، دون توفير الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية و الهدف من هذه

الوظائف هو الاستخدام الحكيم و العقلاني للأموال³.

5. العوامل المساهمة في نمو المؤسسات الخدمائية :

نمى القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحولت الكثير من

اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع على الاقتصاد الخدمي، و يرجع ذلك التحول على

حركة عصر المعلومات التي تنشأ بفعل اختراع الحاسوب و تطور الاتصالات، و من

المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل نظرا لأسباب التالية :

¹ ماجد عبد المهدي، مساعدة إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2013، ص 35، 36.

² خالص صافي، صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2007، ص 30.

³ يوسف، مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر، د ط، 2013، ص 31 - 32.

- إزدياد متوسط أعمار السكان : مما زاد الحاجة إلى الخدمات الطبية و بذلك زادت مراكز الرعاية الصحية و مراكز اللياقة البدنية و التي يحتاجها كبار السن.
- تحسن مستوى لمعيشة و إرتفاع مستوى الدخل : أدت التغيرات التي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية إلى تطور الحياة المعيشية للأفراد نتيجة ارتفاع الدخل الوطنية، مما يعود بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص هذا ما جعل الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا و ميسورا و خاصة تلك التي تجعل من الحياة أكثر راحة و متعة.
- إزدياد أوقات الفراغ : و ذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي لكثير من المصانع الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية و ساعات العمل في اليوم الواحد¹.
- زيادة نسبة العاملين في قطاع الخدمات : حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العالم عام 1965، و ارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35 % في الفترة (1989 - 1991) و في نفس الفترة كانت النسبة في الدول المتقدمة (42% 67%).
- إتساع دائرة عمل المرأة : حيث أصبحت قوة عمل مؤثرة و ترتب عنه قلة الوقت الذي توفره ربة البيت للقيام بالأعمال المنزلية، إضافة إلى زيادة دخل الأسرة، مما استدعى طلب الأسرة لكثير من الخدمات من خارج البيت¹.

سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 71¹

- زيادة تعقيد المنتجات تقنيا: مما استدعى الحاجة إلى خدمات الصيانة و ازدياد تعقيد القطاع الخدمي بشكل يفوق الإهتمام بالقطاع الصناعي كارتفاع عدد المستشفيات الخاصة و الفنادق بمختلف درجاتها²...
- تقديم منتجات جديدة : حتى تضمن المؤسسة بقائها و استمرارها يتوجب عليها القيام بالإبداع مما يؤدي إلى ظهور خدمات مرافقة لها على درجة عالية من التكنولوجيا و بالتالي ارتفاع الطلب عليها، و من بين هذه الخدمات نذكر خدمات ما بعد البيع، الضمان، الصيانة... الخ³.
- تعقيد بيئة منشآت الأعمال : فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا من السابق و خاصة فيما يتعلق بالتشريعات و القوانين، الأمر الذي نتج عنه أكبر من قبل للخدمات مثل المشورة الإدارية و الضريبية و النصائح القانونية و الاستشارات الفنية و خاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظم المعلومات و الاتصالات⁴.
- البحث عن الفعالية : حيث يلجأ الأفراد و المؤسسات إلى شراء الخدمات من غيرهم بغرض الاستفادة من تجربة و خبرة المختصين في مختلف الميادين و تخفيض التكاليف المباشرة عن طريق استئجار خدمات الغير⁵.

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 71

² المرجع نفسه، ص 71

³ المرجع نفسه، ص 71

⁴ المرجع نفسه، ص 71

⁵ المرجع نفسه، ص 72

- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي : تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لفائدة تهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة للمستفيد النهائي أي منافع اقتصادية أخرى مثل : خدمات الخلاق، و أما بالنسبة لخدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشآت أعمال و تقوم المنشآت باستخدامها لإنتاج شيء آخر.
- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة.
- خدمات حسب مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة.
- خدمات متعلقة بعدم التجانس أو التماثل.
- خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات¹.

6. سمات خدمات المؤسسات :

1.6. اللاملموسية : إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد أن أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها، و من الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في من واحد و من هذا تصعب معاينة قرارات الخدمة، و بهذا فإن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات مستندة على تقييم محسوس و لتغلب على صعوبة هذه الخدمة و تحويل حالة عدم الملموسية إلى الملموسية يلجئ البعض إلى إضفاء أشياء و رموز ملموسة للتعبير عن

¹ المرجع السابق، ص 75.

جودة الخدمة، مثال تقديم باقات الزهور لنزلاء الفنادق، الاهتمام بالديكور الداخلي لصالون التجميل.

2.6. التلازمية : و نعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها و بين شخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع، و يترتب على ذلك في كثير الخدمات حضور طالب الخدمة إلى مكان تقديمها.

3.6. عدم التماثل أو التجانس : و نعني لهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة على تمييز الخدمات و هذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن مستوى جودة معين لها مثل ما يفعل منتج السلع.

4.6. تذبذب الطلب : يتميز الطلب على الخدمات بالتذبذب و عن الاستقرار و التذبذب لا يعني أن يكون بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر و من أسبوع لآخر و من ساعة لأخرى مثل : السفر إلى المنتجات السياحية يتقلص كثيرا في الشتاء بينما يزدهر في الصيف¹.

5.6. عدم تملك الخدمة :

- طالما أن الخدمة غير ملموسة فإن المستهلك يستفيد منها و لا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية...، و تتمثل هذه الخاصية في مشكلة تسويقية لمديري الشركات الخدمية، حيث أن المستهلك جزء من إشاعته يشعر بالسعادة عند تملك السلعة و

¹ ردينة محمود، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر و التوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، ط1، 2005، ص 31.

من ثم على مديري التسويق الشركات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل المادية التي تشير إلى استهلاك الفرد للخدمة و توجي بملكيتها مثل العضوية في نادي فندق شيراتون أو الهدايا التي تقدم عند الرحلات...الخ¹.

7. أهداف المؤسسة الخدمائية

تسعى المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيها يلي :

- تحقيق أهداف و حاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.
- الاهتمام بالمجتمع الذي تعمل في كنفه.
- ضمان إشباع حاجات و رغبات العاملين و من ضمنها الاستقرار الوظيفي للفرد العامل و الحاجة للعلاقات الاجتماعية و الدعم الاجتماعي بالإضافة على الحاجة للنمو الشخصي و تحقيق في مجال معين².

8. خصائص المؤسسة الخدمائية :

للمؤسسة الخدمائية عدة خصائص نذكر منها :

- ✓ تقوم المؤسسة الخدمائية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا و لكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة. هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني إلى مخرجات مادية،

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، د ط، 2002، ص 306.

² محفوظ، جودة، حسين، الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، د ب، ط2، 2008/ص18.

✓ كما تتميز المؤسسة الخدمائية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها¹، "و أن العميل أو الزبون جزء من نظام التشغيل"²، أي أنهم يشاركون في إنتاج الخدمات. بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تنميطها، فهي دائماً متغير و متنوعة لارتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء.

✓ تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمائية بكونها منافسة شديدة و حادة، و معدل التقليد فيها مرتفع. كما أن الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد على ثلاث عوامل رئيسية :

) درجة تميز الكوادر المتاحة من القادة و العاملين الذين يعتمد عليهم،

) مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقدرها العملاء،

) التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج و تقديم الخدمة للعملاء، و استخدام لها.

) تتميز المؤسسات الخدمائية عن باقي المؤسسات الأخرى بأن لها ثقافة خدمية تقوم

على الأسس التالية :

) إتباع ندخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف و

القيم الواضحة،

¹ سعيد محمد المصري: المرجع السابق، ص 28.

² علي هادي جبرين : إدارة العمليات، ط2، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 100.

ل) النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة،

ل) إن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات و التفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة،

ل) ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا و سلوكها منسقا دائما مع العملاء و العاملين¹.

ل) و تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجتها الدائمة و المستمرة إلى المعلومات الصحيحة و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، و بسبب ما تتميز به من انقاع في وقت واحد و بشكل متتابع².

9. أهداف المؤسسة الخدمائية :

تسعى المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي :

- تحقيق أهداف و حاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.

- الاهتمام بالمجتمع الذي تعمل في كنفه.

سعيد محمد المصري : المرجع السابق، ص 37¹

² زكي خليل المساعد : تسويق الخدمات و تطبيقاتها، ط2، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 285.

- ضمان إشباع حاجات و رغبات العاملين و من ضمنها الاستقرار الوظيفي للفرد العامل و الحاجة للعلاقات الاجتماعية و الدعم الاجتماعي بالإضافة على الحاجة للنمو الشخصي و تحقيق في مجال معين¹.
- الاستمرارية و البقاء، بناء و الحفاظ على الصورة الذهنية عن الصناعة، و تحقيق نسبة مؤوية ثابتة من العائد على الاستثمار.
- كل مؤسسة تتصل مع جماعات مستهدفة و متنوعة كالمستهلكين و المشترين الآخرين، الموردين الموظفين مالكي الأسهم، الصحفيين و المدارس و الجامعات تهدف إلى التأثير على معرفتهم و اتجاهاتهم و سلوكهم².
- تحقيق الكفاءة و الفعالية و رضا الزبون.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون.
- جلب أكبر عدد ممكن من الجماهير.
- تقديم خدمات متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها³.
- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً و أن دوره و وظيفته من خلال فريق العمل كذلك.

¹ محفوظ، جودة، حسين، الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، د ب، ط2، 2008، ص 18.

² هاني حامد، الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002، ص ص، 91 – 307.

³ قاسم نايف علوان، المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 51.

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و بالتحديد اتخاذ القرارات الدنيا و من ثم رفعها إلى المستويات العليا للتدقيق و الرقابة عليها.

- توفر المعلومات و المشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة و عدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو جماعة و يساعد في ذلك توفير خدمات و علاقات جيدة بين أفراد المنظمة و في مختلف الدوائر.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، و هذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني¹.

إذن يمكن القول أن المدرسة اليابانية تعتبر مثار إعجاب جميع المفكرين الإداريين و نجاح هذه المدرسة في الإدارة بهذه الصورة و بهذه السرعة الفائقة راجع إلى مجموع القيم الروحية و الثقافية و التربوية التي يتمتع بها الشعب الياباني و كذا القيم و الممارسات الإدارية و القيم التنظيمية و المناخ التنظيمي في اليابان، و تعتبر نموذجاً يحتذى به في عملية الاتصال من خلال تدفق المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين و العلاقات بينهم ما يعزز الالتزام بالعمل المشترك و الشعور بالانتماء، ما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف، و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي : مرجع سابق، ص 70

خلاصة الفصل :

و أخير تعتبر المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقرارات و وسائل خاصة حيث يستفيد العميل من خدماتها بمختلف الأشغال و الأنواع التي تقوم ببيع الخدمات مباشرة، و هذا ما يجعله تضطر إلى توسيع علاقاتها مع العملاء، و هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و كل هذا لتحسين نوعية الخدمة.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

بطاقة تقنية حول مؤسسة بنك البركة

تفريغ و تحليل بيانات الدراسة

عرض الاستنتاجات الجزئية و النتائج العامة

الخاتمة

بطاقة تقنية لمؤسسة بنك البركة الجزائري

التعريف بمؤسسة بنك البركة الجزائري

مؤسسة بنك البركة الجزائري هي أول منشأة مختلط (عام و خاص) تأسست في 20مايو 1991 و بدأ نشاطه المصرفي في سبتمبر 1991. و المساهمون فيها هم بنك الزراعة و التنمية الريفية و مجموعة اي بي جي و تحتوي علي أزيد من 50مؤصف تقع المديرية العامة لبنك البركة الجزائري في بن عكنون -الجزائر العاصمة-

الجدول رقم (1) : يمثل تقسيم العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60 %	30	الذكور
40%	20	الإناث
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر كانت للذكور حيث بلغت

النسبة 60 %، في حين بلغت نسبة الإناث 40%.

الجدول رقم (2): يمثل تقسيم أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
10 %	05	من 20 إلى 29 سنة
46%	23	من 30 إلى 39 سنة
32%	16	من 40 إلى 49 سنة
12%	06	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للذين يتراوح سنهم من

30 إلى 39 سنة حيث بلغت 46% ، ثم يليه الذين يتراوح سنهم من 40 إلى 49

سنة بنسبة 32% ، فيما يخص الفئة التي يتراوح سنهم أكثر من 50 سنة قدرت

نسبتهم بـ 12% . أما فيما يخص الذين سنهم من 20 إلى 29 سنة فكانت النسبة الأقل قدرت بـ 10% .

لـ الجدول رقم (3): يمثل رؤية الإشكال المراد إبلاغها في مؤسسة بنك البركة الجزائري

النسبة	التكرار	الرسائل المراد إبلاغها في مؤسسة بنك البركة الجزائري
92%	46	واضحة
08%	04	غير واضحة
00%	00	صعبة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الرسائل المراد إبلاغها في مؤسسة بنك البركة الجزائري واضحة بالنسبة للعمال بنسبة 92% ، و غير واضحة بنسبة 08% ، و أخيرا صعبة بنسبة 00% .

تعتبر الرسائل المراد إبلاغها في مؤسسة بنك البركة الجزائري واضحة بشكل كبير بالنسبة للعمال و هذا لكونها هذه الرسائل تكون بلغة و سليمة و بشكل أفضل مما زاد من وضوحها و السهولة في التحكم فيها، و تكون غير واضحة في بعض الأوقات فقط، عندما لا يمكن التحكم في بعض الرسائل. أما الرسائل الصعبة فهي نادرة.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%00	00	متوسط
%08	04	ثانوي
%74	37	جامعي
%18	09	تكوين مهني أو تكوين عالي
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر كانت للجامعيين بنسبة %74 من حيث المستوى التعليمي، ثم يليهم أصحاب التكوين المهني و التكوين العالي بنسبة بلغت %18، فيما أصحاب الثانوي كانت النسبة %08، و أخيرا أصحاب المتوسط بلغت النسبة %00.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%10	05	أقل من 5 سنوات
%26	13	من 06 إلى 10 سنوات
%36	18	من 11 إلى 15 سنة
%28	14	16 سنة فما فوق
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة لسنوات الخبرة كانت للفئة التي يتراوح سنهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة بلغت %36، ثم يليه الذين يتراوح سنهم 16 سنة فما فوق بنسبة %28، فيما الفئة من 06 إلى 10 سنوات بلغت نسبتهم

26%. أما النسبة الأقل كانت للفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 10%.

الجدول رقم (6): يمثل وسائل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

النسبة	التكرار	وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة بنك البركة الجزائري
14%	07	شفوية
14%	07	مكتوبة
72%	36	الالكترونية
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة بنك البركة الجزائري هي الوسائل الإلكترونية و ذلك بنسبة 72%، تليها وسائل الاتصال الشفوية و المكتوبة بـ 14%.

يعود استخدام الوسائل الإلكترونية بشكل كبير بحيث تعتبر الوسيلة الأسهل و السريعة للعمل بها، و كون أن مختلف العاملين يعملون بالحاسوب، و بذلك الرسائل الالكترونية تكون أفضل طريقة لهم، أما الوسائل الشفوية و المكتوبة فهما يستعملان أيضا في بعض الأحيان لكن بنسبة قليلة كونهما وسيلتان يصعب التحكم فيهما.

الجدول رقم (7) يمثل وجود اتصالات غير رسمية بين الزملاء أثناء العمل

النسبة	التكرار	هل هناك اتصالات غير رسمية بينك وبين الزملاء أثناء العمل
50%	25	نعم
50%	25	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الاتصالات غير الرسمية بين الزملاء أثناء العمل كانت متساوية بين 50% بينهم و 50% بـ لا.

يتبين من خلال موظفين مؤسسة بنك البركة الجزائري أن البعض يؤكد وجود اتصالات غير رسمية، فهذه الاتصالات خارج الهيكل التنظيمي، و هي تعبر عن معظمها عن علاقات شخصية، فيما البعض الآخر يؤكد أن لا وجود لإتصالات غير رسمية في المؤسسة بل هناك اتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة و يحكمها خطوط السلطة و المسؤولية المحددة بالهيكل التنظيمي لها و هذا من خلال الاتصال الهابط و الصاعد و الأفقي.

الجدول رقم (8): يمثل الاتصال بين الموظفين و الرؤساء

النسبة	التكرار	هل هناك اتصال بين الموظفين و الرؤساء
78%	39	نعم
22%	11	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الاتصال بين الموظفين و الرؤساء يوجد بكثرة بنسبة تقدر بـ 78%، أما فيما يخص الأقلية فقدروا بنسبة 22%.

يعود كثرة الاتصال بين الموظفين و الرؤساء إلى الاستفسار حول ظروف العمل، و تحليل العمل المراد قيامه. و كذلك القيام بكل بعض المشاكل المتعلقة بالمؤسسة، و الذين لا يستخدمون الاتصال بينهم يعود إلى التركيز حول العمل و عدم التدخل في شؤون العمل الذي يقوم به الموظف.

الجدول رقم (9): يمثل سهولة الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة

النسبة	التكرار	هل يسهل الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة
94%	47	نعم
06%	03	لا
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة الموظفين الذين يسهل لهم الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة كبيرة جدا بنسبة 94%، فيما نجد الأقلية فقط من لم يسهلو لم الاتصال السائد المناخ للتعاون مع الزملاء في المؤسسة بنسبة 06% فقط.

إن الاتصال يسهل بنسبة كبيرة جدا بالمناخ السائد للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة بحيث يسهل إدارة الأعمال و الإشغال بشكل منظم، و التعرف على مختلف الأعمال المنجزة و التي يتم إنجازها من قبل زملاء العمل،

و التعاون بين مختلف زملاء العمل في مختلف الأعمال و المشاريع، أما الذين لا يسهل لهم الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء و بما يعود ذلك إلى أن الاتصال حسبهم يعرق عملهم.

الجدول رقم (10): يمثل فيما يتميز الاتصال التنظيمي في المؤسسة

هل الاتصال التنظيمي في المؤسسة يتميز	التكرار	النسبة
السهولة	46	92%
التعقيد	04	08%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة للموظفين يرون أن الاتصال التنظيمي يتميز بالسهولة أكبر بنسبة تقدر بـ92%، أما الأقلية فالإتصال التنظيمي حسبهم يتميز بالتعقيد بنسبة 08% فقط.

يتميز الإتصال التنظيمي في مؤسسة بنك البركة الجزائري بالسهولة يشكل كبير جدا كونه وسيلة تساعد الموظفين على الإتصال بينهم و تحل العديد من مشاكلهم، و الذي جعله كذلك أسهل هو سهولة الإتصالات بين مختلف العاملين سواء عن طريق الهاتف أو وسائل أخرى المناحة.

الجدول رقم (11): يمثل الرسائل التي يستخدمها الرؤساء في الاتصال

النسبة	التكرار	الرسائل المستخدمة من طرف الرؤساء
66%	33	الهاتف
22%	11	استدعاءات
12%	06	إعلانات
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الهاتف من أكثر الرسائل المستخدمة في مؤسسة بنك البركة الجزائري، حيث بلغت النسبة لـ 66%، ثم يليه الاستدعاءات بنسبة 22%، و أخيرا الإعلانات بنسبة تقدر بـ 12%.

يعتبر الهاتف من الرسائل المستخدمة بكثرة في مؤسسة بنك البركة الجزائري من طرف الرؤساء، فالهاتف هو الوسيلة الأسهل و الأفضل للرؤساء للاتصال بمختلف الموظفين، و هذا كون الهاتف موجود في كلا مكتب موظف مما يسهل الاتصال بهم هاتفيا و لا يحتاج إلى تعقيد.

أما الاستدعاءات فهي تستعمل لكن بشكل أقل عن الهاتف ربما كون الاستدعاءات لديها وقت كبير لتصل إلى الموظفين، و تستغرق وقت معي، بينما الإعلانات فهي نادرا ما تستعمل لكونها وسيلة معقدة. و الكثير من الموظفين ربما لا يمكنهم رؤية ذلك الإعلان لأنه ليس له وقت محدد.

الجدول رقم (12): يمثل عملية الاتصال السائدة في المؤسسة

النسبة	التكرار	عملية الاتصال السائدة في المؤسسة
90%	45	منظمة
10%	05	غير منظمة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عملية الاتصال السائدة في مؤسسة بنك البركة الجزائري حسب الموظفين منظمة بشكل كبير بنسبة تقدر بـ 90%، أما الأقلية فيعتبرونه غير منظمة بنسبة 10%.

إن عملية الاتصال السائدة في مؤسسة بنك البركة الجزائري بالنسبة للموظفين فهي واضحة بشكل كبير و هذا لكون تنظيم مختلف الاتصالات في المؤسسة، و التحكم في مختلف الاتصالات سواء الرسمية أو الغير الرسمية، بينما يرون الأقلية بأنها غير واضحة ربما لعدم وجود تنظيم في الاتصالات الموجودة في المؤسسة.

الجدول رقم (13): يمثل نمط الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة بنك

البركة الجزائري

النسبة	التكرار	نمط الاتصال
00%	00	النازل
00%	00	الصاعد
12%	06	الأفقي
88%	44	جميع الاتجاهات
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نمط الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة بنك البركة الجزائري هو الاتصال من جميع الاتجاهات بنسبة 88%، يليه الاتصال الأفقي بنسبة 12% فيما الاتصال النازل و الصاعد لا يستخدمان اطلاقا بنسبة تقدر بـ 88% للاتصال النازل و 00% للاتصال الصاعد.

يعتبر نمط الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة بنك البركة الجزائري هو الاتصال من جميع الاتجاهات من اتصال نازل و أفقي و صاعد فالمؤسسة تستخدم مختلف الاتصالات من جميع الاتجاهات، بينما نسبة قليلة يتم فيما الاتصال الأفقي فقط لكونه غير واسع، أما استعمال اتصال صاعد وحده، و نازل وحده فهذا لا يوجد.

الجدول رقم (14): يمثل تمكن الاتصال التنظيمي من تبادل الأفكار مع باقي الموظفين

النسبة	التكرار	هل الاتصال التنظيمي يمكن من تبادل الأفكار مع باقي الموظفين
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكثرية الموظفين يمكنهم من تبادل الأفكار بينهم من خلال الاتصال التنظيمي بنسبة تقدر بـ 88%، أما الأقلية فحسبهم الاتصال التنظيمي لا يمكنهم من تبادل الأفكار بينهم حيث بلغا نسبتهم 12%.

الاتصال التنظيمي يمكن من تبادل الأفكار مع باقي الموظفين بشكل أوسع هذا لكون الاتصال التنظيمي يساعد على تسني الأفكار و المواصلة بين الموظفين فيما بينهم، و تبادل الأفكار و القيام بأفكار جديدة عن مختلف الأعمال المنجزة في المؤسسة. بينما الفئة القليلة الذين يرون عكس ذلك، و ربما أنهم الاتصال التنظيمي يعوق لهم مختلف الأفكار و لا يمكن من تبادل الأفكار فيما بينهم.

الجدول رقم (15): يمثل طبيعة المعلومات التي يؤطرها الاتصال التنظيمي للمؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة المعلومات
28%	14	معلومات في البيئة الخارجية
72%	36	معلومات عن ظروف العمل
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن طبيعة المعلومات التي يؤطرها الاتصال التنظيمي في المؤسسة تكون معلومات عن ظروف العمل أكثر بنسبة 72%، فيما المعلومات في البيئة الخارجية أقل بنسبة قدرت بـ 28%.

إن طبيعة المعلومات التي يؤطرها الاتصال التنظيمي للمؤسسة تكون أكثر عن معلومات عن ظروف العمل، و هذا يدل على أن مختلف المعلومات و الرسائل الموجهة للمؤسسة تكون معلومات خاصة بظروف العمل فقط، أما المعلومات في البيئة الخارجية فهي قليلة جدا لكونها تخص فقط كلا ما يخص الخارج و هذا لا يهم كثيرا لهم.

الجدول رقم (16): يمثل في مساعدة الاتصال التنظيمي في كل المشاكل التي تواجهها المؤسسة:

النسبة	التكرار	هل يساعد الاتصال التنظيمي في كل المشاكل التي تواجهها المؤسسة
90%	45	نعم
10%	05	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن حسب الموظفين فإن الأغلبية القصوى حسبهم أن الاتصال التنظيمي يساعدني حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة بنسبة 10%.

الاتصال التنظيمي يساعد كثيرا حسب الموظفين في حل المشاكل التي تواجهها مؤسسة بنك البركة الجزائري، فهو يساعد على حل مختلف المصاعب الموجودة في المؤسسة أو مع العملاء، فيصل الاتصال التنظيمي تحل هذه المصاعب و تحل و هذا عن طريق الهاتف أو مختلف الاتصالات الموجودة، و أما الذين حسبهم الاتصال التنظيمي لا يساعد في حل المشاكل فرما وجدوا صعوبات في التحكم و استعمال الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم (17): يمثل نوع المعلومات التي تستقبل من الرؤساء

النسبة	التكرار	نوع المعلومات المستقبلية من الرؤساء
32%	16	أوامر و تعليمات
34%	17	توجيهات
34%	17	قرارات
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أو نوع المعلومات المستقبلية من الرؤساء أكثر ما تكون توجيهات و قرارات بنسبة 34% على التوالي، تليها أوامر و تعليمات بنسبة 32%.

من المعلومات المستقبلية من الرؤساء نجد التوجيهات و القرارات و هي أكثر استخداما في مؤسسة بنك البركة الجزائري، فالرؤساء يوجهون موظفيهم بكثرة حول العمل، و كذلك يستخدمون قرارات لموظفيهم، بحيث القرارات تستبدل من طرف الرؤساء، بينما النوع الآخر أوامر و تعليمات فهي أيضا يتم استخدامها من الرؤساء و الرؤساء يصدرن أوامر و تعليمات للموظفين فيما يخص عملهم، و هذا التسيير العمل بشكل جيد.

الجدول رقم (18): يمثل سهولة الاتصال التنظيمي في معرفة المسؤولية و وضوحها

هل سهل الاتصال التنظيمي في معرفة المسؤولية و وضوحها	التكرار	النسبة
نعم	47	%94
لا	03	%06
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن الأكثرية من الموظفين يؤكدون سهولة الاتصال التنظيمي في معرفة المسؤولية و وضوحها و هذا بيئة تقدر بـ %94، و الاقلية يؤكدون عكس ذلك بحيث تقدر بـ %06.

يسهل الاتصال التنظيمي في معرفة مسؤولية و وضوح الموظف بشكل كبير بحيث يقوم على معرف كل الخصائص الموجودة في المؤسسة، و يتم وضوح الأشياء بشكل كبير و هذا عن طريق الاتصال التنظيمي، أما الذين يرون عكس ذلك فربما حسبهم الاتصال التنظيمي زاد من مسؤوليتهم و وضوحها.

الجدول رقم (19): يمثل في الاتصال التنظيمي دور في نجاح الرقابة الوظيفية

هل الاتصال التنظيمي دور في نجاح الرقابة الوظيفية	التكرار	النسبة
نعم	46	%92
لا	04	%08
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية القصوى للموظفين حسبهم يرون أن الاتصال التنظيمي له دور في نجاح الرقابة الوظيفية حيث تقدر نسبتهم بـ 92% فيما يركد الأقلية عكس ذلك بحيث بلغت نسبتهم 8%.

الاتصال التنظيمي له دور كبير في نجاح الرقابة الوظيفية حسب الموظفين ذلك يدل على أن الموظفين في المؤسسة لهم القدرة على التأثير على ما يحدث في بيئتهم، و السيطرة على وتيرة العمل، و على البيئة الاجتماعية و التقنية. أما الذين يؤيدون ذلك فرما حسبهم لا يتحملون التأثير الذي يحدث في عملهم و على وتيرة العمل التي تأثر فيهم بشكل كبير.

الجدول رقم (20): يمثل في رؤية الرسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة

النسبة	التكرار	هل الرسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة
86%	43	نعم
14%	07	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الأكثرية يرون أن الرسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة و هذا بنسبة 86% فيما الأقلية يرون أن الرسائل المعتمدة في عملية الاتصال لا تعمل على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 14%.

إن الرسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على تحسين مستوى أداء الموظفين بشكل كبير بحيث تساعد هذه الرسائل في حل مشاكل كثيرة مع العملاء، و كذلك هذه الرسائل يستطيع الموظف التحكم فيها كونها سريعة و فعالة ما يمكن الموظف من التحكم فيما كونها سريعة و فعالة ما يمكن الموظف من تحسين أدواته. أما الذين يقولون عكس ذلك فرمما هذه الرسائل تؤثر على أدائهم في المؤسسة كونها غير صعبة التحكم فيها.

جدول رقم (21): يمثل في أن الاعتماد على الاتصال التنظيمي يساعد في التسيير الجيد للمؤسسة

النسبة	التكرار	الاعتماد على الاتصال التنظيمي يساعد في التسيير الجيد للمؤسسة أم لا
100%	50	نعم
00%	00	لا
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن جميع الموظفين يؤكدون أن الاعتماد على الاتصال التنظيمي يساعد في التسيير الجيد للمؤسسة، فهذا بنسبة تقدر بـ 100%.

تبين أن الاعتماد على الاتصال التنظيمي يساعد في التسيير الجيد للمؤسسة بشكل كبير جدا حسب الموظفين، بحيث أنه دور مهم في المؤسسة، و أن الاتصال هو المسير رقم 01 في المؤسسة، قبلا اتصال تنظيمي لا تسيير المؤسسة بشكل جيد و هذا بفضل مختلف الأنماط و الأنواع الذي يقدمه

الاتصال التنظيمي، وهذا ما يزيد أن كل الموظفين في مؤسسة بنك البركة الجزائري دون استثناء يؤكدون أن الاتصال التنظيمي يساعد في التسيير الجيد للمؤسسة.

جدول رقم (22): يمثل في وجهة نظر العامل اتجاه فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.

وجهة نظر اتجاه فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة	التكرار	النسبة
راضي	38	76%
غير راضي	04	8%
راضي جدا	08	16%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن وجهة نظر الموظفين اتجاه فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة كانت راضية بنسبة كبيرة قدرت نسبتهم بـ 76%، و البعض الآخر راضين جدا و كانت نسبتهم 16%، و الأقلية غير راضين و قدرت نسبتهم بـ 8%.

إن نظرة اتجاه فعالية الاتصالية التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة حسب الموظفين كانت راضية و هذا حسبهم أن الاتصال التنظيمي كان إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة. أما الفئة القليلة فوجهة نظرهم كانت راضية جدا. أما الذين كان وجهة نظرهم غير راضية فرما حسبهم أن للاتصال التنظيمي هو عائق في تحقيق أهداف المؤسسة، و ربما راجع لعدة أسباب.

الجدول رقم (23): يمثل بين الموظفين في المؤسسة يعتبر من إجابيات الاتصال التنظيمي أم لا.

النسبة	التكرار	التفاعل بين الموظفين في المؤسسة يعتبر من إجابيات الاتصال التنظيمي أم لا
%98	49	نعم
%02	01	لا
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أكثرية الموظفين يؤكدون أن التفاعل بين الموظفين في المؤسسة يعتبر من إجابيات الاتصال التنظيمي بحيث بلغت نسبتهم بـ %98. فيما أقلية صغيرة جدا يؤكدون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ %02.

يؤكد معظم الموظفين و بنسبة كبيرة جدا أن التفاعل بين الموظفين في المؤسسة يعتبر من إجابيات الاتصال التنظيمي كونه تزيد من تبني أفكار جديدة، و تبادل مختلف الأفكار و المعلومات بين الموظفين هذا ما يجعله فئة قليلة جدا من يعتبرونها أنها من سلبيات الاتصال التنظيمي.

الجدول رقم (24): يمثل انتماء الاتصال التنظيمي للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	انتماء الاتصال التنظيمي للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الفئة الكبيرة للموظفين يؤكدون انتماء الاتصال التنظيمي للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة حيث قدرت بنسبتهم 88% بينما الأقلية يؤكدون لانتماء بذلك، و هذا بنسبة 12%.

بمعنى موظفون مؤسسة البركة الجزائري بشكل كبيراً جداً إلى الانتماء الاتصال التنظيمي للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة، فالموظفون يولون اهتماماً بالغاً للاتصال التنظيمي في ما يخص العلاقات الاجتماعية بينهم بحيث يمكنهم من التواصل فيما بينهم و تبادل مختلف المعلومات و الآراء، بينما هناك فئة قليلة جداً الذين يؤيدون هذا و ربما كونهم الاتصال التنظيمي لا ينسى العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

الجدول رقم (25): يمثل تواصل المؤسسة مع زبائنها

النسبة	التكرار	تواصل المؤسسة مع زبائنهم
14%	07	متوسط
62%	31	جيد
24%	12	جيد جدا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين يرون أن تواصل المؤسسة مع زبائنهم هو جيد حيث قدرت نسبتهم بـ 62%، بينما الفئة الأخرى يرونها جيد جدا و هذا بنسبة 24%، و الأقلية يرونها متوسط و قدرت نسبتهم بـ 14%.

تبيّن أن المؤسسة يتم التواصل مع زبائنهم بشكل جيد بنسبة كبيرة و هذا راجع إلى أن تطبيق مختلف الاتصالات الموجودة من هاتف و ايميل، إضافة إلى حسن الاستقبال من موظفي المؤسسة للزبائن، و هناك فئة قليلة جدا حسبهم يرون أن التواصل مع الزبائن يكون متوسط، و ربما راجع لفقدان بعض الموظفين أن التحكم مع زبائنهم من الحالات الصعبة.

الجدول رقم (26): يمثل مراعاة من طرف الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم

النسبة	التكرار	مراعاة من طرف الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية يراعون الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم حيث قدرت نسبتهم 80%، بينما الأقلية لا يراعون ذلك بلغت نسبتهم 20%.

يتم مراعاة من طرف الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم إلى حد كبير و هو ما يدل على أن الموظفين يتم قبول مختلف التوجيهات و الأوامر الصادرة من طرف الرؤساء، بينما هناك القليل جدا من لا يراعون من طرف الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم و ربما يعود ذلك إلى صعوبة إلتحام بعض الموظفين الذين لديهم خاصية خاصة للتعامل معهم.

الجدول رقم (27): يمثل القرارات الصادرة من أحد الرؤساء يعتبر أحد أشكال التسلط أم لا

النسبة	التكرار	القرارات الصادرة من أحد الرؤساء يعتبر أحد أشكال التسلط
20%	10	نعم
80%	40	لا
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الأغلبية يعتبرون أن القرارات الصادرة من أحد الرؤساء لا تعتبر أحد أشكال التسلط حيث بلغت 80%، بينما الأقلية يعتبرونها أحد أشكال التسلط ونسبتهم كانت 20%.

تبين أن اغلب الموظفين في مؤسسة بنك البركة الجزائري يعتبرون أن التسلط لا يشكل عاجز أمام القرارات الصادرة من احد الرؤساء وهذا ما يدل علي أن التسلط لا يشكل مشكل بين الموظفين في مؤسسة بنك البركة الجزائري.

الجدول رقم (28): يمثل المسؤوليات تؤثر على نجاح الاتصال التنظيمي في المؤسسة أم لا

النسبة	التكرار	كثرة المسؤوليات تؤثر على نجاح الاتصال التنظيمي في المؤسسة
62%	31	نعم
38%	19	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية يعتبرون أن كثرة المسؤوليات تؤثر على نجاح الاتصال التنظيمي في المؤسسة بحيث بلغت نسبتهم 62%، فيما الأقلية يؤكدون أن ذلك لا يؤثر و قدرت نسبتهم بـ 38%.

إن كثرة المسؤوليات حسب الموظفين تؤثر بنسبة كبيرة على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسسة بنك البركة الجزائري، و هذا يدل على أن المسؤولية تعرق على الاتصال التنظيمي، بينما الأقلية حسبهم عكس ذلك و يؤكدون على أنها المسؤوليات لا تؤثر على ذلك بل تزدادهم تحفيزا على نجاح الاتصال التنظيمي في تلك المؤسسة.

الجدول رقم (29): يمثل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالح الموظفين أم لا

النسبة	التكرار	القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالح الموظفين
72%	36	نعم
28%	14	لا
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الأغلبية يؤكدون أن القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالح الموظفين و بلغت نسبتهم 72% فيما الأقلية يعتبرون أن لا مراعاة لذلك بحيث قدرت نسبتهم بـ 28%.

القرارات الصادرة من الإدارة تراعي بنسبة كبيرة مصالح الموظفين، و هذا يدل على أن هناك ترافق فتناسق كبير بين الإدارة و الموظفين، أما الذين لا تراعي مصالحهم، فربما القرارات الصادرة عنهم تكون تعجيزية و لا تلبى رغباتهم.

الجدول رقم (30): يمثل سلوكات الرؤساء أثناء العمل

النسبة	التكرار	سلوكات الرؤساء أثناء العمل
62%	31	جيدة
34%	17	متوسطة
04%	02	سيئة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن سلوكات الرؤساء أثناء العمل كانت بالأغلبية جيدة بنسبة 62%، و البعض الآخر يرونها متوسطة و نسبتهم كانت 34%، فيما نسبة الأقل كانت سيئة بنسبة 04%.

تبين أن سلوكات الرؤساء من طرف الموظفين حسبهم جيدة و ما يدل على أن هناك تناسق بين الرؤساء و الموظفين، بينما البعض الآخر حسبهم متوسطة، ربما يوجد بعض الثغرات في سلوكات العمل، في عين أن فئة قليلة جدا يؤكدون أن السلوكات سيئة، و هذا راجع ربما إلى بعض المشاكل التي تكون بين الموظفين.

الجدول رقم (31): يمثل معوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في مؤسسة بنك البركة الجزائري

النسبة	التكرار	معوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في مؤسسة بنك البركة الجزائري
34%	17	شخصية
48%	24	تقنية
18%	09	مادية
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الأكثر المعوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في مؤسسة بنك البركة الجزائري هي التقنية بنسبة 48%، تليها المعوقات الشخصية بنسبة 34%، و أخيرا معوقات مادية بشكل أقل بنسبة 18%.

المعوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في مؤسسة بنك البركة الجزائري بشكل أكبر هي معوقات تقنية و هذا راجع إلى أن المؤسسة كونها خدماتية، فالمشكل التقني هو الذي يسرد في المؤسسة، بينما المعوق الآخر هو معوقات شخصية و هناك التقليل من حسبهم أنها معوقات مادية. و ربما أن هناك حسبهم مشاكل فيما يخص المشكل المادي الذي يعد الأساس في المؤسسة الخدماتية.

الجدول رقم (32): يمثل تواصل المؤسسة مع زبائنهم

النسبة	التكرار	تواصل المؤسسة مع زبائنهم
50%	25	الهاتف
50%	25	الإيميل
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة بنك البركة تتواصل مع زبائنها عن طريق الهاتف و الإيميل في نفس الوقت بحيث بلغت نسبتهم 50% بالنسبة للهاتف و 50% للإيميل.

يتم تواصل المؤسسة مع زبائنها عن طريق وسيلتين هما الهاتف و الإيميل فكلاهما حسب الموظفين تستعملان في مؤسسة بنك البركة الجزائري، فالهاتف يعتبر الوسيلة الأسهل فيتم التواصل به بشكل كبير مع الزبائن، بينما الإيميل أيضا يعتبر وسيلة أخرى فهو وسيلة الكترونية يستطيع الزبون التعامل معه و التحكم فيه كون الإيميل يعتبر من الظروف الحديثة.

الجدول رقم (33) يمثل علاقة متغيرات الدراسة (الجنس - السن - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة) بوسائل الاتصال الأكثر استخداما في

مؤسسة بنك البركة الجزائري

المتغيرات	الجنس		السن				المستوى التعليمي				سنوات الخبرة			
	نكر	أنثى	من 20 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة	ثانوي	جامعي	تكوين مهني أو تكوين عالي	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فما فوق	
التكرار و النسبة الشفوية	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
شفوية	03	10	04	20	02	40	03	13,04	01	6,25	00	00	00	00
مكتوبة	05	16.67	02	10	00	00	01	4.34	03	18,75	02	33,33	05	14,29
الالكترونية	22	73.33	14	70	03	60	19	80,62	12	75	04	66,67	03	71,42
المجموع	30	100	20	100	05	100	23	100	16	100	06	100	04	100
المجموع الكلي	50		50				50				50			
	100%		100%				100%				100%			

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 73,33% من الذكور يستخدمون الوسيلة الالكترونية كأكثر وسيلة استخداما في مؤسسة بنك البركة الجزائري، كما سجلنا 70% بالنسبة للإناث، و يعود بسبب استخدام الوسيلة الالكترونية بشكل كبير كون هذه الأخير تسهل عملية الاتصال بين الموظفين، و تعد وسيلة سريعة و سهولة التحكم فيما. و في نفس السياق سجلنا 10% من الذكور يستفدون الوسيلة الأخرى المتمثلة في الشفوية و 20% بالنسبة للإناث. أما فيما يخص المكتوبة فقد سجلنا 16,67% بالنسبة للذكور، و 10% بالنسبة للإناث، و يعود سبب عدم استخدام هاتين الوسيلتين بكثرة الشفوية و 20% بالنسبة للإناث. أما في فيما يخص المكتوبة فقد سجلنا 16,67% بالنسبة للذكور، و 10% بالنسبة للإناث، و يعود سبب عدم استخدام هاتين الوسيلتين بكثرة الشرفية و المكتوبة كونها عائق أما الموظفين و صعوبة التحكم فيهما إضافة إلى الوقت الكبير المستغرق لهاتين الوسيلتين.

كما سجلنا فئة من 20 إلى 29 سنة ستعملون الشفوية بنسبة 6,25%. أما فئة أكثر من 50 سنة فأكثرهم يستخدم الوسيلة الالكترونية بنسبة 66,67%، و بنسبة قليلة يستعملون الوسيلة المكتوبة بنسبة 33,33%، فيما لا أحد يستخدم الوسيلة الشفوية. و نلاحظ أن أغلب هذه الفئة يستخدمون الوسيلة الالكترونية كونها وسيلة تسهل لهم العمل مع أفراد المؤسسة، فيما الوسائل الأخرى المتمثلة في الشفوية و المكتوبة نلاحظ أن أغلب هذه الفئة يستخدمون الوسيلة الالكترونية كونها وسيلة تسهل لهم العمل مع أفراد المؤسسة، فيما الوسائل الأخرى المتمثلة في الشفوية و المكتوبة نلاحظ أن الأقلية فقط من يستخدمونها في هذه الفئات كونها وسيليات معتقدتان نوعا ما عكس الالكترونية.

كما سجلنا ذو المستوى الثانوي يستخدمون أكثر الوسيلة الالكترونية بنسبة 75%، فيما 25% يستعملون الوسيلة المكتوبة.

أما الذين لديهم مستوى جامعي فأغلبهم يستخدمون الوسيلة الالكترونية بنسبة 72,98% فيما الوسيلتان الأخرى الشفوية و المكتوبة يستخدمونها بنسبة 13,51%. أما الذين لديهم مستوى تعليم مهني أو تكوين عالي فنجد أن نسبة 88,89% يستخدمون الوسيلة الالكترونية و 11,11% يستعملون الوسيلة الشفوية، فيما لا أحد يستعمل الوسيلة المكتوبة. و نلاحظ من هذا أن الوظيفي من المستوى الثانوي و الجامعي و التكوين المهني كلهم يستخدمون الوسيلة الالكترونية بكثرة عرفها وسيلة سهلة التعامل معها و هي وسيلة حديثة يمكن التحكم فيها مهما كان المستوى التعليمي للوظيفة. أما الفئة المستوى التعليمي المتوسط.

كما بين لنا الجدول أن بالنسبة للموظفين أقل من 5 سنوات خبرة فأغلبهم يستخدم الوسيلة الالكترونية بنسبة 60%، و 40% يستخدمون الوسيلة الشفوية، و لا أحد يستخدم الوسيلة المكتوبة بنسبة 00%. أما الذين من لديهم من 6 إلى 10 سنوات خبرة فالأغلبية يستخدمون الوسيلة الشفوية بنسبة 7,69%، فيما لأحد يستخدم المكتوبة الإلكترونية أكثر و لا تستخدم أبدا الوسيلة المكتوبة كونها هي فئة ليس لديها خبرة كبيرة جدا لذا لا تستعمل الوسائل المكتوبة و تعتمد فقط على الوسيلة الالكترونية. أما فئة من 11 إلى 15 سنة خبرة فنلاحظ أن نسبة 72,22% يستخدمون الوسيلة الالكترونية، و 22,22% يستخدمون الوسيلة المكتوبة، أما فئة 16 سنة فما فوق من الخبرة فنلاحظ أن نسبة 71,42% يستعملون الوسيلة الالكترونية، أما 14,28% يستخدمون الوسيلتان الشفوية و المكتوبة على التوالي. و نلاحظ أن هذه الفئتان الأخيرتين تستخدمان نوعا ما

الوسيلة المكتوبة و الشفوية كونها لديهم خبرة في المجال و يحسنون استعمال كلا الوسائل الاتصال.

الجدول رقم (34) يمثل علاقة متغيرات الدراسة (الجنس - السن)، بسهولة الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء المؤسسة.

		السن						الجنس				المتغيرات		
		أكثر من 50 سنة		من 40 إلى 49 سنة		من 30 إلى 39 سنة		من 20 إلى 29 سنة		أنثى			ذكر	
و	التكرار النسبة	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	نعم	100	06	93,75	15	86,95	20	100	04	85	17	96,67	29	
	لا	00	00	6,25	01	13,05	03	00	00	15	03	3,33	01	
	المجموع	100	06	100	16	100	23	100	05	100	20	100	30	
	المجموع الكلي	50						50						
		100%						100%						

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 6,67% من الذكور يقولون نعم بالنسبة لسهولة الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة فيما نسبة 3,33% يقولون لا. كما نلاحظ أن نسبة 85% من الإناث يقولون نعم لسهولة المناخ السائد في المؤسسة، أما نسبة 15% تقول لا. و..... أن الذكور يساعدهم أكثر المناخ. و هذا لطبيعة الجو الملائم في المؤسسة، أما الإناث أيضا يساعد من المناخ السائد لكن بنسبة قليلة عكس الذكور، و هذا راجع ممكن إلى ظروف العمل و نفسية كل موظفة على حسب طبيعتها.

كما بين لنا الجدول أن فئة من 20 إلى 29 سنة يقرون بنعم لسهولة المناخ السائد و هذا يبينه 100% ، و هذا راجع إلى سنهم الذي بحيث يمتازون بالحيوية و النشاط مما يسهل لهم المناخ، أما فئة من 30 إلى 39 سنة يقرون بنعم بنسبة 86,95% و 13,05% يقولون نعم، و هذا راجع ممكن إلى كثرة الضغوط فبنسبة 93,75 و يقولون نعم لسهولة المناخ، و 65,5% يقولون لا.

أما فئة أكثر من 50 سنة فنلاحظ أن نسبة 100% يقولون نعم لسهولة المناخ السائد في المؤسسة و هذا راجع إلى الخبرة المكتسبة في المؤسسة و سهولة التحكم في المناخ مع باقي الزملاء في المؤسسة.

الجدول رقم (35) يمثل علاقة متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي - سنوات الخبرة) في الرسائل التي يستخدمها الرؤساء في الاتصال بالموظفين:

سنوات الخبرة								المستوى التعليمي						المتغيرات
16 سنة فما فوق		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		تكوين مهني أو تكوين عالي		جامعي		ثانوي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار و النسبة الهاتف
71,43	10	50	09	61,55	08	60	03	55,56	05	54,07	20	100	04	الهاتف
28,58	04	33,33	06	7,69	01	00	00	11,11	01	29,72	11	00	00	استدعاءات
00	00	16,67	03	30,76	04	40	02	33,33	03	16,21	06	00	00	إعلانات
100	14	100	18	100	13	100	05	100	09	100	37	100	04	المجموع
50								50						المجموع الكلي
100%								100%						

تبين لنا من خلال الجدول أن الرسائل التي يستخدمونها الرؤساء في الاتصال بالموظفين بالنسبة لأصحاب المستوى التعليمي الثانوي، فالهاتف أكثر وسيلة استخدمها بنسبة 100%. أما الرسائل الأخرى المتمثلة في الإستدعاءات و الإعلانات، فكانت 00% ، و هذا راجع إلى أن أصحاب المستوى التعليمي يسهل لهم الهاتف أكثر من الوسائل الأخرى كونهم مستواهم محدود، أما أصحاب الجامعيين فالهاتف أكثر وسيلة استعمالا لهم بنسبة 54,07%.

أما الإستدعاءات فكانت بنسبة 29,72%، و الإعلانات بنسبة 16,21%، و نلاحظ أن الجامعيين تختلف الرسائل و هذا لكون المستوى التعليمي عندهم و تمكينهم في التحكم في مختلف الرسائل، أما بالنسبة لأصحاب التكوين المهني و التكوين العالي، فالهاتف كان بنسبة 55,56%.

أما الإعلانات كانت بنسبة 33,33%، و نلاحظ أن هذه الفئة يستعملون الإعلانات و هذا يسهل لهم حسب مستواهم التعليمي. أما فئة المستوى المتوسط لم يكن ضمنها من لديه مستوى متوسط.

كما سجلنا أن الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات خبرة، فالرسائل المستعملة للرسائل للاتصال بهم كان الهاتف بنسبة 60%، أما الإستدعاءات كانت 40%، أما الفئة التي لديها من 06 إلى 10 سنوات خبرة، فنسبة استخدام الهاتف كانت 61,55%، أما أقلها كانت الإستدعاءات بنسبة 7,69%. أما فئة من 11 إلى 15 سنة خبرة فالوسيلة الأكثر استعمالا هي الهاتف بنسبة 50%، أما الوسيلة الأقل استخداما هي الإعلانات بنسبة 16,67%، أما فيما يخص فئة 16 سنة فما فوق خبرة فالهاتف كان بنسبة 71,43% ، أما الإستدعاءات كانت النسبة 28,57%، فيما الإعلانات كانت النسبة منعدمة.

نستنتج أن كلا هذه الفئات مهما كانت سنوات خبرتهم فالوسيلة الأكثر استعمالاً هي الهاتف كونها وسيلة سهلة و سريعة، و تعد وسيلة سهلة لوصول المعلومة إلى الموظفين و تبادل الأفكار بطريقة سهلة و منظمة.

الجدول رقم (36) يمثل علاقة متغيرات الدراسة (- السن - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة) و الرسائل المراد ابلاغها في مؤسسة بنك البركة الجزائري

سنوات الخبرة				المستوى التعليمي						السن						المتغيرات						
16 سنة فما فوق		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		تكوين مهني أو تكوين عالي		جامعي		ثانوي		أكثر من 50 سنة			من 40 إلى 49 سنة		من 30 إلى 39 سنة		من 20 إلى 29 سنة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسبة
100	14	94,44	17	86,61	11	100	05	100	09	94,59	35	100	04	100	06	100	17	86,36	19	100	05	واضحة
00	00	5,56	01	15,39	02	00	00	00	00	5,49	02	00	00	00	00	00	00	13,64	03	00	00	غير واضحة
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	صعبة
100	14	100	18	100	13	100	05	100	09	100	37	100	04	100	06	100	17	100	22	100	100	المجموع
50								50						50						المجموع الكلي		
100%								100%						100%								

يتبين لنا خلال الجدول أن فئة من 20 إلى 29 سنة يرون أن الرسائل المراد إبلاغها في مؤسسة بنك البركة واضحة بنسبة 100 % و هذا راجع إلى السن الصغير و الذي يستطيع فيه الفرع التحكم في الرسائل، أما فئة من 30 إلى 39 سنة فنسبة 86,36 % يرون الرسائل واضحة. أما 13,64 % يرونها غير واضحة، أما فئة من 40 إلى 49 سنة فنسبة 100% يرون الرسائل واضحة، و فئة أكثر من 50 سنة كذلك يرون أن الرسائل المراد بلاغها في مؤسسة بنك البركة واضحة. نستنتج أن معظم الفئات العمرية يرون الرسائل واضحة، و هذا يدل على أن كلا الموظفين يتحكمون في الرسائل بشكل جيد مهما كان سنهم.

و نلاحظ أيضا أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي يرددن أن الرسائل المراد بلاغها في المؤسسة واضحة بنسبة 100%، أما أصحاب الجامعيين فنسبة 94,59 % يرونها واضحة و 5,51 % يقولون أنها غير واضحة.

أما أصحاب التكوين المهني و التكوين العالي فنسبة 100% يرون الرسائل الواضحة، و منه نستنتج أن مهما كان المستوى التعليمي للموظف فالرسائل تبدو واضحة حسبهم و القليل من يرونها غير واضحة بالنسبة للجامعيين، و لا أحد يرون الأسئلة صعبة. أما فئة المستوى المتوسط لم يكن ضمنها من لديه مستوى متوسط.

في حين سجلنا في الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات خبرة نسبة 100% للذين يرون الرسائل المراد بلاغها في المؤسسة واضحة.

أما الذين لديهم من 06 إلى 10 سنوات خبرة فسجلنا نسبة 84,61 % من يرون الرسائل واضحة، و 15,39 % من يرونها غير واضحة، أما اللذين لديهم من 11 إلى 15 سنة خبرة فسجلنا نسبة 94,44 % من يرون الرسائل

واضحة و نسبة 5,56 من يرونها غير واضحة، أما الذين لديهم خبرة 16 سنة فما فوق فنلاحظ أن نسبة 100% من يرون أن الرسائل المراد بلاغها واضحة، نستنتج أن معظمهم يرون أن الرسائل المراد إبلاغها واضحة سوى الفئة التي لديها من 06 إلى 15 سنة فحسبها الرسائل تبدو غير واضحة لبعض الموظفين، ربما لصعوبة التعامل مع بعض الرسائل، و لا يوجد أحد يراها صعبة.

الجدول رقم (37) يمثل علاقة متغيرات الدراسة (الجنس - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة) و التواصل مؤسسة بنك البركة الجزائري مع زبائنها

سنوات الخبرة								المستوى التعليمي						الجنس				المتغيرات
16 سنة فما فوق		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		تكوين مهني أو تكوين عالي		جامعي		ثانوي		أنثى		ذكر		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار و النسبة
07,14	01	5,56	01	30,78	04	40	02	11,11	01	16,23	06	25	01	20	04	13,33	04	شفوية
71,42	10	66,67	12	53,84	07	20	01	33,33	03	67,56	25	50	02	70	14	53,33	16	مكتوبة
21,44	03	27,77	05	15,38	02	40	02	55,56	05	16,21	06	25	01	10	02	33,34	10	الالكترونية
100	14	100	18	100	13	100	05	100	09	100	37	100	04	100	20	100	30	المجموع
50								50						50				المجموع الكلي
100%								100%						100%				

يتبين لنا خلال الجدول أن نسبة 53,33% من الذكور يرون أن تواصل مؤسسة بنك البركة مع زبائنهم جيد و نسبة 13,33% يرون أنها متوسط و 33,34% يرونها جيد جداً، أما الإناث فنسبة 70% يقولون جيد و نسبة 20% و 10% يرونها بين المتوسط و الجيد جداً، و نستنتج أن الجنس الأنثوي يتواصل بشكل بين المتوسط و الزبائن عكس الذكور و هذا راجع إلى حسن المعاملة و الاستقبال.

كما لاحظنا أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي سجلنا نسبة 50% من يرونها جيدة و 25% من يرون أن التواصل مع الزبائن يكون بين المتوسط و الجيد جداً و ربما يعود إلى عدم الخبرة و الكفاءة للتعامل مع الزبائن نظراً للمستوى المحدود الثانوي، أما أصحاب الجامعي فسجلنا نسبة 67,56% من يرون أنها جيد و 16,93% من يرون أنها متوسطة، و هنا نستنتج أن الجامعيين يتعاملون بشكل جيد نوعاً ما مع الزبائن نظراً لترصدهم العملي و مستواهم العالي في الدراسة. أما أصحاب التكوين المهني و التكوين العالي فسجلنا نسبة 55,56% من يرونها جيد جداً و نسبة 11,11% من يرونها متوسطة، و نلاحظ هنا أن أصحاب التكوين المهني و التكوين العالي يتواصلون مع الزبائن بشكل جيد جداً و يحسنون التعامل معهم. أما فئة المستوى التعليمي المتوسط لم يكن ضمنها من لديه مستوى متوسط.

في حين الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة سجلنا نسبة 40% من يرون أن التواصل مع الزبائن يكون متوسط و جيد جداً، و نسبة 20% من يرون أنها جيد، أما الذين لديهم من 06 إلى 10 سنوات خبرة فنسبة 53,84% من يرون أن التواصل جيد بنما 15,38% من يراها جيد جداً. أما الذين من لديهم

خبرة من 11 إلى 15 سنة فنسبة 66,67 % من يرى أن جيدة، بينما 5,56 % من يرى التواصل مع الزبائن متوسط، في حين الذين لديهم 16 سنة فما فوق من الخبرة فنسبة 71,42 % من يرون جيدة، و 07,11 % فقط من يرون متوسطة.

نستنتج من هذا أن معظم الموظفين يرون أن التواصل مع الزبائن يتم بشكل جيد مهما كان سنوات خبرته، و هذا دليل على حين التعامل من قبل الموظفين للزبائن.

النتائج الجزئية:

- كشفت لنا للدراسة أن نسبة 72% من الوسائل الإتصال الأكثر استخداما في مؤسسة البنك هي الوسيلة الإلكترونية، و هذا كونها وسيلة أبسط. ثم تليها الوصيلتين الشفوية والمكتوبة بنسبة 14% لكل منهما.
- كشفت لنا الدراسة أن عملية الاتصال بين الموظفين و الرؤساء تكون بشكل كبير، بنسبة 78% و هذا يدل على الانسجام الجيد الموجود بين الموظفين و الرؤساء.
- يتميز الاتصال التنظيمي في مؤسسة البنك البركة بالسهولة. وهذا بنسبة 94%
- أن عملية الاتصال السائد في المؤسسة منظمة. وهذا بنسبة 90%
- كشفت لنا الدراسة أن نسبة 88% من نمط الاتصال السائد في مؤسسة بنك البركة يكون في جميع الاتجاهات، و هذا لكون المؤسسة تستخدم عدة أنماط الاتصال.
- يساعد الاتصال التنظيمي في حل عدة مشاكل التي تواجهها مؤسسة البنك البركة بنسبة 90%، و هذا يدل على الدور الهام الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- كشفت لنا الدراسة أن رؤية الرسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل بشكل كبير على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة وهذا بنسبة 86%
- الاعتماد على الاتصال التنظيمي يساعد بشكل كبير في التسيير الجيد للمؤسسة البنك البركة حسب الموظفين حيث بلغت نسبتهم 100%، فهو يلعب دور فعال و هام في تسيير المؤسسة.

- يمثل انتماء الاتصال التنظيمي نسبة 88% للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة انتماء كبيرا و هذا دليل على العلاقة الجيدة و المتميزة التي تسود الموظفين في المؤسسة.
- إن تواصل المؤسسة مع زبائنها يكون جيد في أغلب الفترات، بنسبة 62%، ومتوسط في أقل الفترات بنسبة 14%
- ان كثرة المسؤوليات تآثر بشكل كبير على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسسة بنك البركة، حسب الموظفين وهذا بنسبة 62%
- كشفت لنا الدراسة أن سلوكات الرؤساء أثناء العمل تكون جيدة في المؤسسة، بنسبة 62% وأقل شيء سيئة بنسبة 04%
- تعتبر المعوقات التقنية من أهم معوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في مؤسسة بنك البركة الجزائري، بنسبة 48% وتليها المعوقات الشخصية بنسبة 34%، والمادية بنسبة 18%
- كشفت لنا الدراسة أن مؤسسة بنك البركة تتواصل مع زبائنها عن طريق وسيلتين بنسبة 50% لكل وسيلة و هما الهاتف و الإيميل، و لا يمكن الاستغناء عن أحد منهما،

استنتاج عام :

- يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية بشكل كبير بحيث يترتب عليه بفعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات و بناء الهيكل التنظيمي و فعالية القيادة وحركية الجماعة و الدافعية، إضافة إلى ذلك يساهم في خلق وعي جماعي متوافق، وكذلك بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة و المساهمة في تغرير الولاء للمؤسسة.
- إضافة إلى ذلك توفر فرصة للإبداع و الابتكار من أجل تطوير المؤسسة الخدماتية من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم و اقتراحاتهم.
- يعد الاتصال التنظيمي عملية هادفة و ضرورية في أي تنظيم، و الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة.
- و من هنا يمثل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية أحد الأمور الحيوية، باعتباره يضمن سير العمل فيها، و ينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة. كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة و بين الأجهزة الفرعية و التنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل و تبادل المعلومات بين الأفراد و الجماعة.

يهدف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية إلى التنسيق بين الأفعال و التصرفات و المشاركة في المعلومات و اتخاذ القرارات، إضافة إلى ذلك البحث عن آليات تنشيط المؤسسة و توجيهها نحو أهدافها المختلفة. كذلك يهدف الاتصال التنظيمي إلى تسهيل عملا ما يجري داخل المؤسسة ومتابعة و تسيير العمل، و كذلك يهدف إلى زيادة قبول الأدوات التنظيمية من خلال معالجة

الصراع و تخفيف التوتر. والهدف الأساسي لعملية الاتصال داخل المنظمة هو
الاقتناع

الخاتمة :

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية إبراز دور و أهمية الاتصال التنظيمي في نجاح التسيير داخل المؤسسة، فالإتصال التنظيمي يلعب دورا هاما من أجل الوصول إلى انسجام داخل المؤسسة الخدماتية لتحقيق كفاءة و فعالية قسوة تضمن بقاء الاستمرارية.

و من خلال هذه الدراسة العلمية حاولنا الوقوف على واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، و كذا أهم المعوقات التي تعرقل فعاليته، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة و كلا هذا لا يتم إلا من خلال عملية الإتصال، ففي كل المستويات الإدارية يتم الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات، و الأفكار، و مختلف الاتجاهات بين الأفراد.

و انطلاقا من المعطيات الميدانية و نتائج هذه الدراسة تبين أن الإتصال التنظيمي له دور أساسي في تسيير المؤسسة الخدماتية، و هذا عدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، فكلما كان مضمون الرسالة واضح كلما زاد في كفاءة العمل، و تدفق المعلومات يساهم في رفع وتيرة العمل، و التفاعل الإيجابي بين العمال يساعد بدوره على روح العمل الجماعي و الاستقرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الثانية، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1975، ص ص 118 119.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، دار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 365
3. رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، طبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص 40.
4. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص 41.
5. أحمد ماهر، فنون التعامل و الاتصال ، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح ، ¹ مجلة العلوم الإنسانية، "الاتصال التنظيمي، أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية"، العدد 29، دون مكان النشر، جوان 2008، ص ص 6 - 7.
6. بن النية عبد الله، مدخل إلى الاتصال و الاتصال التنظيمي ، <http://www.m.ahewar.org> ، تاريخ النشر 13-03-2016.
7. ياسر أحمد عربيات ، المفاهيم الإدارية الحديثة، جار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، طبعة الأولى 2008، ص 27.
8. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ص 28
9. ** ماكس فيبر (1864 - 1920) : صاحب النظرية البيروقراطية من أهم علماء الاجتماع، و لذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية و إنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية، و يعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية و أعقدها على الإطلاق فقد تعني تنظيمًا إداريًا ضخمًا يتسم

- بخصائص و مميزات معينة، كما قد تعني مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.
10. يمينى عاطف، التنظيم الإداري للفتوات الفضائية، دون دار النشر، دون مكان النشر، 2013، ص ص 93 - 94.
11. ** فريديريك تايلور (1856 - 1915) : رائد الإدارة العلمية و يطلق عليه الأب الروحي لها، بدأ حياته كمراقب لعمال الخط الأول في مصانع الحديد و الصلب و تدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين. كان يعتقد بأن الهدف الأساس لكل مدير وجوب تحقيق أقصى إزدهار/ منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقى منفعة لكل عامل. قام بالدراسات و الأبحاث و قام بتطبيق المنهج العلمي إستغرقت أبحاثه سنوات و هدفت إلى تخفيض وقت العامل و جهده و تقليل التكاليف مركزا على أساليب و طرق العمل و أدواته و نتيجة لذلك توصل إلى مبادئ الإدارة العلمية.
12. بن النية عبد الله، مدخل إلى الاتصال و الاتصال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، تاريخ النشر 13 - 03 - 2016.
13. دوجلاس ماكريجور (1906 - 1964) : قام بتقديم نظرية (X and Y) و ذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان و أنماط القيادة، و قد وضع ذلك في كتابه بالإنساني في العمل، حيث وضح أن نظريتي X ؟ أحدها تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القسادة المتسلطة المتهمة بالإنتاج و التي تتركز حول تصميم العمل و إجراءاته.
14. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، نفس مرجع السابق، ص ص 40 - 42.
15. عبد الفتاح الخواجة : الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين و التعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 106.

- 16.مي العبد الله : نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2006، ص ص 30 ، 31.
- 17.عبد الفتاح الخواجة : ص 07.
- 18.محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي : السلوك الإداري - مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية - دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص ص 267 - 268.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط1، 2002، ص 258¹.
- 20.محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2000، ص 204.
- 21.خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي : مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 359.
- 22.محمد الصيرفي : تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة مرس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط1، 2009، ص 231.
- 23.أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط8، 2002، ص 357.
- 24.سعيد السيد علي : العملية الإدارية التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - و الاتصالات - الرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 338.
- 25.فضيل دليو و آخرين : الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 87.

26. شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص 41 - 42.
27. محمد سيد فهمي: ص 33.
28. أبو النجا محمد العمري : الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجماعية، مصر ، 1986، ص ص، 144 - 145.
29. مصطفى عشوي : ص 143.
30. روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 - 09 مارس 2005، ص 205.
31. مصطفى عشوي، ص ص 143 - 144. شعبان فرج : الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 145 - 146.
32. شعبان فرج : ص 146.
33. مصطفى عشوي : ص ص 144 - 145.
34. حسين أحمد الطورانية، محمد ياسين موسى : ص 362.
35. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، ص 216.
36. محمد قاسم القريوتي، ص 216.
37. خضير كاظم حمود : الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 163..
38. فاطمة مروة : ص 235.
39. سعيد السيد علي : ص 351.

40. محمد صاحب سلطان : العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 192.
41. محمد صاحب سلطان : ص 187
42. حسن أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى : ص 361¹.
43. محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2006، ص 301.
44. محمد صاحب سلطان : ص 166.
45. فاطمة مروة : ص 49.
46. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام : السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 283، 28.
47. حسن أحمد الطروانة ، محمد ياسين موسى : ص 261.
48. أحمد محمد عليق و آخرون : وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط1 ، 2004، ص 84.
49. منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 36.
50. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الأردن، 2009، ص 335.
51. نعيم إبراهيم الظاهر : أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الجديدة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 279.
52. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، ص 335.
53. نعيم إبراهيم الظاهر : ص 280

54. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 234.
55. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص 350¹.
56. علي الشريف، إتخاذ القرارات في المؤسسة، مكتبة الاسكندرية، مصر، طبعة دون سنة، ص 78.
57. محمد شهيد، السلوك الإنساني في التنظيم، دون دار النشر، القاهرة، سنة 1982، ص 249.
58. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الثالثة، 2004، ص 241.
59. فؤاد بوجنانة : تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008، ص ص 6 - 7.
60. فؤاد بوجنانة : ص 7.
61. فؤاد بوجنانة : ص 8 - 9.
62. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد : تخطيط و مراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان، 2011، ص 221.
63. سعيد محمد المصري: إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات، د ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص 69 - 70.
64. غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 69.

65. سعيد المصري : ص 71.
66. سعيد محمد المصري: ص 73.
67. سعيد محمد المصري، ص 74.
68. مهدي، زوليف، علي العفايلة، إدارة المنظمة، نظريات و سلوك، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 1996، ص 1.13¹.
69. فريد توفيق، نصيرات، إدارة منظمات الرقابة الصحية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2008، ص 117.
70. ماجد عبد المهدي، مساعدة إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2013، ص ص، 35، 36.
71. خالص صافي، صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2007، ص 30.
72. يوسف، مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر، د ط، 2013، ص ص 31 - 32.
73. ردينة محمود، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر و التوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، ط1، 2005، ص 31.
74. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، د ط، 2002، ص 306.
75. محفوظ، جودة، حسين، الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، د ب، ط2، 2008/ ص 18.
76. علي هادي جبرين : إدارة العمليات، ط2، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 100.

77. زكي خليل المساعد : تسويق الخدمات و تطبيقاتها، ط2، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 285.
78. محفوظ، جودة ، حسين، الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، د ب، ط2، 2008، ص 18.
79. هاني حامد، الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002، ص 91 – 307.
80. قاسم نايف علوان، المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 51.
81. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي : ص 70

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. Alex muchielli, les sciences de l'information et de la communication, édition Hachette, Paris, 2001, p 67
2. <http://www.sst5.com/readArticle.asp> 16/07/00 : 12:00
3. www.elearn2013.univ-ouargla.dz/document.php?com, le 05/02/2016, 14h20.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

كلية علوم الإنسانية والاجتماعية

فرع اعلام واتصال

الاستمارة

واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية
- دراسة حالة في مؤسسة بنك البركة الجزائري - بن عكنون - الجزائر.

كطالب السنة الثانية ماستر علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي،
يشرفني أن ألتمس من سادتكم المحترمة الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة وذلك بوضع
العلامة (X) في المكان المناسب، علما أن المعلومات التي نتلقاها منكم سرية ولا تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة

إعداد الطالب:

- شلابي أمينة

- سماعيل محمد

السنة الجامعية: 2021/2022

البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن : من 20 إلى 29 سنة
 من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 سنة
 أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي تكوين آخر

4- المسمى الوظيفي: تكوين مهني أو تكوين عالي

5-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 06 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق

المحور الأول: طبيعة الاتصال الساندة في مؤسسة بنك البركة الجزائري

- أي مؤسسة حدد؟

1-كيف ترى الرسائل المراد إبلاغها في مؤسسة بنك البركة الجزائري؟

واضحة غير واضحة صعبة

2-ما وسائل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

شفوية مكتوبة إلكترونية

3- هل هناك اتصالات غير رسمية بينك و بين زملائك أثناء العمل ؟

نعم - لا

4- هل هناك اتصال بين الموظفين و الرؤساء ؟

نعم - لا

5- هل يسهل لك الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة .

نعم - لا

6-الاتصال التنظيمي في المؤسسة يتميز بـ :

السهولة - التعقيد

7-ما الرسائل التي يستخدمها رؤسائك في الاتصال بكم ؟

الهاتف - استدعاءات - إعلانات

-أخرى تذكر

8-كيف ترى عملية الاتصال السائدة في المؤسسة ؟

منظمة - غير منظمة

9-ما هو نمط الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستك؟

النازل - الصاعد - الأفقي - جميع الاتجاهات

المحور الثاني: مساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير شؤون المؤسسة الخدمائية حدد المؤسسة

10- هل الاتصال التنظيمي يمكنك من تبادل الأفكار مع باقي الموظفين؟

نعم - لا

11- ما طبيعة المعلومات التي يوظفها الاتصال التنظيمي للمؤسسة؟

- معلومات في البيئة الخارجية - معلومات عن ظروف العمل

12- هل يساعد الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي تواجهها مؤسستكم؟

نعم - لا

13- ما نوع المعلومات التي تستقبلها من رؤسائك؟

- أوامر و تعليمات - توجيهات - قرارات

أخرى أذكرها

14- هل سهل عليك الاتصال التنظيمي معرفة مسؤولياتك ووضوحها؟

نعم - لا

15- هل للاتصال التنظيمي دور في نجاح الوظيفة؟

نعم - لا

16- كيف ترى الرسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على تحسين مستوى أدائك

في المؤسسة؟

- نعم - لا

17- هل تعتقد أن الاعتماد على الاتصال التنظيمي ساعدك في التسيير الجيد للمؤسسة؟

نعم - لا

18- ما وجهة نظرك اتجاه فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة محايد؟

راضي - غير راضي - راضي جدا

19- هل تعتبر التفاعل بين الموظفين في المؤسسة من ايجابيات الاتصال التنظيمي؟

نعم - لا - أحيانا

20- هل ينتمي الاتصال التنظيمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة؟

نعم - لا

21- كيف ترى تواصل المؤسسة مع زبائنها ؟

متوسط - جيد - جيد جدا

المحور الرابع: عوائق الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية لبنك البركة الجزائري حدد المؤسسة؟

21- هل هناك مراعاة من طرف الرؤساء اثناء توجيه موظفيهم؟

نعم - لا

22- هل تعتبر أن القرارات الصادرة من أحد رؤسائك أحد أشكال التسلط؟

نعم - لا

23- هل كثرة المسؤوليات تؤثر على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسساتكم؟

إذا كانت الإجابة نعم كيف

نعم - لا

24- هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالحكم كموظفين؟

نعم - لا

25- كيف ترى سلوكيات رؤسائك أثناء العمل؟

جيدة - متوسطة - سيئة

26- حسب رأيك ما هي معوقات الاتصال الأكثر تأثيراً في مؤسساتكم؟

شخصية - تقنية - مادية

27- كيف يتم تواصل المؤسسة مع زبائنها؟

الهاتف - الايميل

وسائل أخرى أذكرها

28- في حالة وجود مشاكل كيف يتم التعامل معها؟

.....

.....

فهرس المحتويات

..... مقممة

الإطار المنهجي

..... 1. الإشكالية

..... 2. تساؤلات الدراسة

..... 3. أسباب اختيار الموضوع

..... 4. أهداف الدراسة

..... 5. أهمية الدراسة

..... 6. منهج الدراسة و أدواته

..... 1.6 الملاحظة

..... 2.6 الاستبيان

..... 7. مجتمع البحث و عينة الدراسة

..... 1.7 مجتمع البحث

..... 2.7 عينة الدراسة

..... 8. تحديد المفاهيم والمصطلحات

..... 1.8 الاتصال

..... 2.8 الاتصال التنظيمي

..... 3.8 المؤسسة

..... 4.8 المؤسسة الخدمائية

الفصل الأول: الجانب المفاهيمي الاتصال التنظيمي

..... تمهيد

..... مفهوم الاتصال التنظيمي

..... نشأة الاتصال التنظيمي

..... نظريات الاتصال التنظيمي

عناصر الاتصال التنظيمي
أنواع الاتصال التنظيمي
أهمية الاتصال التنظيمي
أهداف الاتصال التنظيمي
خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الجانب الممارساتي للاتصال التنظيمي

تمهيد
وظائف الاتصال التنظيمي
وسائل الاتصال التنظيمي
شبكات الاتصال التنظيمي
خصائص الاتصال التنظيمي
معوقات الاتصال التنظيمي
خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المؤسسة الخدماتية

تمهيد
1. مراحل تطور المؤسسة الخدماتية
2. محددات الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدماتية و أنواعها
1.2 محددات
2.2 أنواع
3. تصنيفات خدمات المؤسسة الخدماتية
4. وظائف المؤسسة الخدماتية
5. العوامل المساهمة في نمو المؤسسة الخدماتية
6. سمات المؤسسة الخدماتية
7. خصائص المؤسسة الخدماتية
خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

.....	بطاقة تقنية حول مؤسسة بنك البركة
.....	تفريغ وتحليل بيانات الدراسة
.....	عرض الاستنتاجات الجزئية و النتائج العامة
.....	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس العام

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقسيم العينة حسب الجنس	
02	تقسيم أفراد العينة حسب السن	
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
04	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	
05	وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة بنك البركة	
06	رؤية الرسائل المراد بلاغها في مؤسسة بنك البركة الجزائري	
07	وجود اتصالات غير رسمية بين الزملاء أثناء العمل أم لا	
08	الاتصال بين الموظفين و الرؤساء	
09	سهولة الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة الخدماتية للبنك البركة الجزائري	
10	يمثل فيما يتميز الاتصال التنظيمي في مؤسسة بنك البركة	
11	الرسائل المستخدمة من طرف الرؤساء	
12	فيما تتمثل عملية الاتصال السائدة في المؤسسة الخدماتية	
13	نمط الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة بنك البركة الجزائري	
14	الاتصال التنظيمي يمكن من تبادل الأفكار مع باقي الموظفين أم لا	

15	طبيعة المعلومات التي يوطرها الاتصال التنظيمي للمؤسسة
16	مساعدة الاتصال التنظيمي في كل المشاكل التي تواجهها المؤسسة
17	نوع المعلومات التي تستقبل من الرؤساء
18	يمثل في وجود سهولة الاتصال التنظيمي في معرفة المسؤولية و وضوحها أم لا
19	الاتصال التنظيمي و دوره في نجاح الرقابة الوظيفية
20	يمثل في الرسائل المعتمدة في عملية الاتصال، تعمل على تحسين مستوى الأداء في مؤسسة بنك البركة
21	اعتماد الاتصال التنظيمي في التسيير الجيد للمؤسسة
22	وجهة نظر اتجاه فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة
23	التفاعل بين الموظفين في المؤسسة
24	إنتماء الاتصال التنظيمي للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة
25	تواصل المؤسسة مع زبائنها
26	مراعاة من طرف الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم
27	القرارات الصادرة من أحد الرؤساء يعتبر أحد أشغال التسلط أم لا
28	كثرة المسؤوليات و تأثيرها على نجاح الاتصال التنظيمي في المؤسسة

29	القرارات الصادرة من الإدارة و مراعاتها مع مصالح الموظفين
30	سلوكات الرؤساء أثناء العمل
31	معوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في مؤسسة بنك البركة الجزائري
32	وسائل تواصل المؤسسة مع زبائنها
33	علاقة متغيرات الدراسة بوسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة البنك البركة الجزائري
34	علاقة متغيرات بسهولة الاتصال السائد المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة
35	علاقة متغيرات الدراسة في الرسائل التي يستخدمها الرؤساء في الاتصال بالموظفين
36	علاقة متغيرات الدراسة بالرسائل المراد إبلاغها في مؤسسة بنك البركة الجزائري
37	علاقة متغيرات الدراسة بالتواصل مؤسسة بنط البركة الجزائري مع زبائنها.