



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

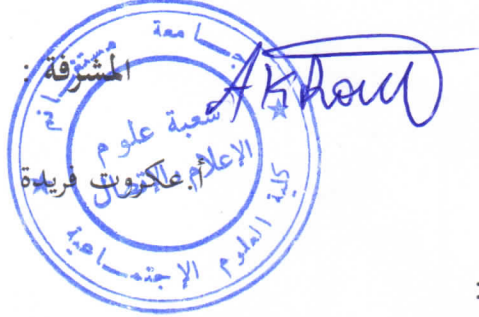
شعبة علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال، وعلاقات عامة

واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس نموذجاً

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال



إعداد:

مداني نعيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً.

أ. بن سعدية مليكة تمانى

مشرفاً و مقرراً.

أ. عكروت فريدة

مناقشاً.

أ. بن سفغول هجيرة

السنة الجامعية: 2022-2023



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال، وعلاقات عامة

واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس نموذجاً

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال

المشرفة :

إعداد :

أ.عكروت فريدة

مداني نعيمة

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيساً .

- أ. بن سعدية مليكة تمانى

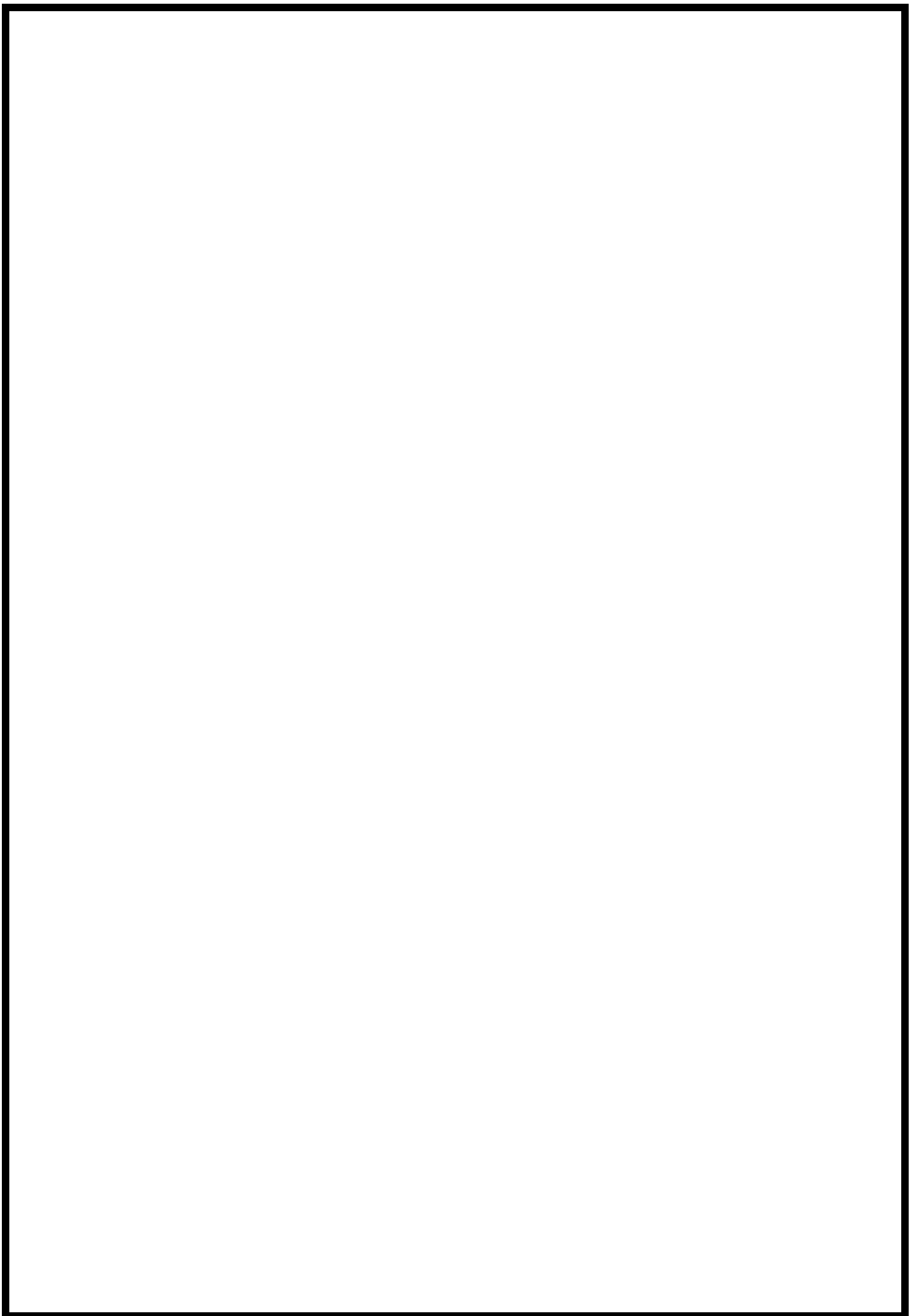
مشرفاً و مقرراً .

- أ. عكروت فريدة

مناقشاً .

- أ. بن سفغول هجيرة

السنة الجامعية: 2022-2023



بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

بسم الله هداانا وأنار لنا طريق العلم وصلى الله وسلم على خاتم النبيين

وإمام المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة الفاضلة " عكروت فريدة " لقبولها الإشراف

على هذه المذكرة ودعمها العلمي وتوجيهاتها القيمة .

إلى كل من ساهم بالمساعدة و العون ولو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد في سبيل

إنجاز هذا العمل المتواضع .

وأیضا أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر .

إهداء

" وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله الذي ما تم الجهد ولا ختم السعي إلا بفضلته وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا

بتوفقه ومعونته .. لطالما كان حلما انتظرته .. اليوم وبكل فخر تخرجت من "مرحلة الماستر"

تخصص اتصال و علاقات عامة فالحمد لله على البدء و عند الختام .

إلى سكان قلبي ...

إلى أمي ثم أمي ثم أمي .. ليس فقط لأنك آويتني في رحمك الدافئ تسعة أشهر وتعاركتي مع

الموت لتمنحني الحياة في ميدان المخاض فكل الأمهات تفعلن ذلك ...

إنما كنت منذ أنجبتني حتى هذه اللحظة أمًا عظيمة .

إلى أبي .. إنتاجي ماهو إلا تربيتك ، أنت وهبتني القلم فشكرا .

إلى إخوتي .. " محمد " رحمة الله عليه ، "نور الدين " ، "نبيل " .. ضمانات ، ضمانات ، ضروريات

أنتم حصن وحرز وحب وسعادات

إلى أحواتي ... أنتن مصدر الضوء في عمر

الفهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	إشكالية
2	أسباب اختيار الموضوع
3	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	تحديد المفاهيم
6	النظرية المفسرة للدراسة
8	منهج الدراسة
8	مجتمع البحث وعينة الدراسة
9	أدوات جمع البيانات
10	مجالات الدراسة
11	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
14	تمهيد
	المحور الأول: العلاقات العامة في المؤسسة
15	مفهوم العلاقات العامة
15	خصائص العلاقات العامة
16	وظائف العلاقات العامة
17	أهداف العلاقات العامة
	المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة
18	مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة
18	أنواع ووسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة
23	أهداف الاتصال الداخلي

24	شبكات ووظائف الاتصال الداخلي
28	معوقات الاتصال الداخلي
	المحور الثالث : الصورة الذهنية
29	نشأة الصورة الذهنية
29	أنواع الصورة الذهنية
30	خصائص الصورة الذهنية
32	وظائف الصورة الذهنية
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة
35	تمهيد
36	بطاقة فنية للمؤسسة اتصالات الجزائر
41	تحليل محاور المقابلة
44	نتائج الدراسة
46	خلاصة الفصل
47	خاتمة
48	قائمة المراجع
53	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الرسم البياني
20	يمثل الهرم التنظيمي و أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة	01
21	يمثل هيكل القنوات الاتصال الصاعدة و الهابطة و الأفقية في المنظمة	02
24	يمثل نمط العجلة	03
25	يمثل نمط الدائرة	04
26	يمثل نمط السلسلة	05
27	يمثل نمط الكامل المتشابك	06
39	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	07

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر عند العاملين بها، والتي من خلالها أردنا أن نجيب على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تشكيل صورة ذهنية حسنة للمؤسسة لدى العاملين .

ومن أجل الإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بإجراء دراستنا على عينة من العمال مؤسسة اتصالات الجزائر "عينة قصدية " معتمدين بذلك على المنهج الوصفي التحليلي وأداة المقابلة والملاحظة لجمع البيانات .

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي في العلاقات العامة يساهم بصفة مباشرة في بناء صورة ذهنية حسنة للمؤسسة .

abstract :

this study deal with the role of internal communication in improving the mental image of Algeria telecom among its employees ,through which we wanted to answer the role played by internal communication in forming a good mental image of the institution among employes.

In order to answer this problem ,we conduced our studay on a sample of works of Algeria telecom * intentional sample * ,relying on the descriptive analytical approach and the interview and observation tool to collect data.

Through the field study ,we found that internal communication in public relations contributes directly to building a good mental image of the institution .

مقدمة :

يعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية ، ذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره ، وهو يعيش ضمن جماعة ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة من الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان .

وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات وتنظيمات وتحكمهم قوانين ، فإنه لا يمكن تصور وجود مؤسسة دون وجود اتصالات داخلية تضمن سيرورة العمل فيها والمحافظة عليها ، ومنه أصبح الاتصال ركيزة أساسية في تنشيط المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

وإلى جانب الاتصال نجد الصورة الذهنية و أهميتها البالغة بالنسبة للفرد و المجتمع نظرا لما تقوم به من دور هام في تكوين الانطباع و الآراء واتخاذ القرارات ، فقد أصبحت الصورة الذهنية هدفا تسعى إليه جميع المؤسسات من أجل بقاءها ، ولقد ازداد الاهتمام بها في الأونة الأخيرة لأن المؤسسات بحاجة ماسة إليها من أجل التطوير من نفسها .

وبالتالي أصبح للاتصال الداخلي والصورة الذهنية أهمية كبيرة وهي تتضاعف يوما بعد يوم لدى المؤسسات مهما اختلف طابعها، لقد أخذنا المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال نجد أنها قد بدأت تعطي أهمية كبيرة للاتصال الداخلي وكذلك تهتم بصورتها وسمعتها، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس .

ونحن في هذه المذكرة تناولنا موضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لدى العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر ، وتم تقسيم دراستنا إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة .

تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي حيث تم فيه استعراض مشكلة الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها ، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة ، النظرية المفسرة للدراسة، إضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة و العينة ، أدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة .

أما الفصل الثاني الإطار النظري والذي احتوى على ثلاثة محاور سبقهم تمهيد المحور الأول تحت عنوان العلاقات العامة في المؤسسة والذي ضم مفهوم العلاقات العامة ، خصائص العلاقات العامة، وظائف العلاقات العامة

أهداف العلاقات العامة أما المحور الثاني الاتصال الداخلي في المؤسسة والذي ضم مفهوم الاتصال الداخلي، أنواع ووسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة، شبكات ووظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة، معوقات الاتصال الداخلي، أما المحور الثالث يخص الصورة الذهنية والذي احتوت على نشأة الصورة الذهنية، أنواع الصورة الذهنية خصائص الصورة الذهنية، خصائص الصورة الذهنية، وظائف الصورة الذهنية، وفي الأخير خلاصة الفصل .

أما الفصل الثالث الإطار التطبيقي احتوى على تمهيد بطاقة فنية للمؤسسة اتصالات الجزائر، تحليل محاور المقابلة استنتاجات الدراسة، اقتراحات وتوصيات، خلاصة الفصل

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- إشكالية .
- أسباب اختيار الموضوع .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- تحديد مفاهيم الدراسة .
- النظرية المفسرة للدراسة .
- منهج الدراسة .
- عينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات .
- مجالات الدراسة .
- الدراسات السابقة .

1 - الإشكالية:

يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي يتوقف عليها سير العمل داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف ، فنظرا لعملية الاتصال عملية فعالة في الإدارة و لا غنى عنها فأصبحت تحظى باهتمام كبير لاعتمادها أرضية ثقافية في تبادل الخبرات ، وهنا تحدث عملية الاتصال في إطار مكيف يسهم في أداء التنمية وتطور المعارف و الارتقاء بأبعاد تفاعلية اجتماعية وخاصة الاتصال الداخلي هو نوع من الاتصال الذي يتم بين الأفراد المختلفة داخل المؤسسة وذلك لتحقيق مجموعة من المكاسب للمؤسسة ، ومن هذا كان الاتصال المؤسساتي أحد مجالات التي تهتم بها الدراسات بمختلف أنواعها سواء كانت إدارية أو تجارية أو خدمتية و هذا الأخير يمكنه كسب ثقة الأفراد و كذا تحسين صورة المؤسسة لديهم حيث تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسات من أهم المكتسبات و المرتكزات التي تراعى إدارة المؤسسات لذلك تسعى كل منشأة إلى تحسين صورتها .

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتواجدة بمدينة مستغانم ' دائرة عين تادلس ' من المؤسسات الخدمتية ذات طابع اتصالي ، والتي برزت مؤخرا بشكل نشط بين المؤسسات الجزائرية حيث تطرقنا في دراستنا هذه إلى الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي ، ومعرفة ما إذا كانت صورة المؤسسة تلعب دورا هاما في استمرارها لدى جمهورها الداخلي ومن خلال ما تطرقنا إليه نطرح التساؤل التالي :

مامدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة اتصالات الجزائر عند العاملين؟
وللإجابة عن الإشكالية التالية وجب علينا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يحظى العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر بعلاقات اتصالية جيدة ؟ .
- ما هي الوسائل المستعملة لتحسين العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة ؟ .

2 - أسباب اختيار الموضوع :

- معرفة مكانة وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة .
- أهمية الصورة الذهنية كأداة مهمة بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر .
- ارتباط الموضوع بميدان تخصصنا .

- معرفة مدى قدرة الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة .

3 - أهداف الدراسة :

إن أي دراسة علمية تسعى إلى تحقيق أهداف ،وفي دراستنا حققت الأهداف التالية :

- 1 - معرفة كيف يمكن للاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر .
- 2 - التعرف على أهم وسائل و أشكال الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- 3 - التعرف على أهم العوائق التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في تحسين صورة الذهنية للمؤسسة .
- 4 - تبين أهمية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر ودوره في تحقيق أهدافها .

4 - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1 - أهمية الاتصال الداخلي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
- 2 - أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع يجعل للدراسة أهمية بالغة .
- 3 - أهمية الصورة الذهنية لدى العاملين حيث أنها تعتبر وسيلة للرفع من معنويات العاملين و تعزيز حب الانتماء و العمل بالمؤسسة.

5 - تحديد المفاهيم :

02 - الاتصال :

أ - لغة : عرفت كلمة اتصال في لسان العرب على أنها كلمة مشتقة من وصل ، و تعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية ، نقول وصلت الشيء وصلا و الوصول خلاف القص ، اتصل الشيء بمعنى لم ينقطع¹ .

¹عبد الله بوصنورة،الحركة الجمعوية في الجزائر ودورها في ترقية طرف الخدمة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم تاريخ، الجزائر، 2011، ص 25 .

ب - اصطلاحاً : هو العملية التي تتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفاً ، و يكون موضوع الاتصال قضية معينة أو معنى مجرد أو واقعا معيناً¹.

و يعرف اصطلاحاً أيضاً على أنه نقل وتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم². أي أنه نقل المعلومات من شخص لآخر .

ج - إجرائياً : هو تبادل المعلومات و الأفكار و الآراء بين شخصين أو أكثر عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة بغرض الفهم أو الإقناع أو التأثير لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة .

02 - العملية الاتصالية: يعرف محمود عودة العملية الاتصالية بأنها العملية التي تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والأفكار و المعاني لتحقيق أهداف معينة ،إن عملية الاتصال تعتبر ضرورة للفرد والمجتمع وتساهم في تحقيق الحاجات الفردية والجماعية³ .

أ - إجرائياً : العملية الاتصالية هي تلك الطريقة التي يستعملها شخصين أو أكثر لإيصال الرسالة وتلبية الحاجيات المرغوب فيها سواء كانت فردية أو جماعية .

03 - الاتصال الداخلي:

أ - اصطلاحاً: عملية تبادل الآراء و المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين⁴. معناه له هدف معين

يعرف أيضاً عملية تتضمن النقل و التردد و التحقق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف المؤسسة بفاعلية⁵. و تعني أن الاتصال الداخلي رسالة لها هدف .

1 ناصر قاسيمي، اتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2011 ، ص7 .

منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الاتصال دط،المكتب الجامعي الحديث ،مصر ،2001، ص22.

محمد عودة ،أساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي ،الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ،1996، ص33 .³

محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال ،الطبعة 1 ،ديوان المطبوعات الجديدة للنشر والتوزيع ،1994، ص15 .⁴

عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة،المكتب العربي الحديث،مصر،1997، ص302 .⁵

كما يعرف أنه تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم وتتخذ القرارات¹ .

ب- إجرائيا : الاتصال الداخلي للمؤسسة عملية تتضمن نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات بين

الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة جيدة ، و يضم نظام الاتصال داخل المؤسسة مجموعة عمليات اتصالية تنشأ داخل المؤسسة حيث لكل مؤسسة دعائمها الاتصالية الخاصة مثل لوحة الإعلانات الشبكة الهاتفية و غيرها .

04 - الصورة الذهنية :

أ - لغة: ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين الصورة و الذهنية ، الصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء أما مفردة الذهنية فإنها تشير إلى الذهن و الذهن هو العقل و عليه فإن مصطلح الصورة الذهنية يعني به صورة الشيء و تصوره في هيئته و حقيقته و ظاهره ، بكونها الذهن في ضوء إدراكه و استدلاله للأشياء² .

والتي تعني تصور عقلي أو فكرة عن موضوع أو شيء كما أنها الانطباع العام عن شخص أو منظمة يتكون لدى الجمهور ، أو هي الصورة أو وصف يظهر في كتاب أو علم أو رسم .

ب - اصطلاحا: الصورة الذهنية في العلاقات العامة تعني الانطباع الصحيح و الحقيقي أي أنها الانطباع الذي يكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح ، لأنه يكون صحيح إذا كونه معلومات صحيحة ويمكن أن يكون خاطئا إذا كونه معلومات خاطئة ، كما أن تأثير العواطف في تحديد معالم الصورة الذهنية يضيف إليها بعد آخر في رؤية الواقع وعدم تكوين الصورة بناء على معطيات ومعلومات يتلقاها الأفراد ذات صلة بما يتم إدراكه³ .

عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، دار النشر المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص226. ¹

د. باقر موسى ، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، الطبعة 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2013، ص52. ²

علي عجوة ، العلاقات العامة والصورة الذهنية ، ط2، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر ، القاهرة، 2003، ص10. ³

يرى روبنسون وبارلو أن المفهوم البسيط لمصطلح صورة المؤسسة يعني الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسة و المنشآت المختلفة و قد تكون هذه الصور من التجربة المباشرة ، و قد تكون عقلانية رشيدة و قد تعتمد على الأدلة والوثائق و لكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم¹ .

ج - إجرائيا : الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون من الأفراد و الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب ما ،ويمكن أن تكون لها تأثيرات على حياة الإنسان ،وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة أو غير المباشرة ،وترتبط هذه التجارب بحياة الأفراد و عقائدهم بغض النظر على صحة المعلومات في تمثل واقعا صادقا لأصحابها .

06 - الجمهور الداخلي للمؤسسة:

مفهوم الجمهور الداخلي للمؤسسة: هو كافة العاملين الذين تضمهم المؤسسة في أقسامها و مستوياتها الإدارية المختلفة ،حيث تهدف إلى التعامل مع الجماهير الداخلية من أجل تحقيق استقرارهم².

06 - النظريات المفسرة للدراسة:

يستعين الباحث عند دراسته لموضوع معين ببعض المدارس النظرية التي تكون بمثابة النموذج له في محاولة ربط الجانب الميداني للدراسة ببعض المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع دراسته ،فالجانب النظري يساعد في الاطلاع على مختلف التصورات والممارسات التي تكون سبيلا للباحثين في دراستهم لموضوع معين .

وفي دراستنا هذه استخدمنا النظرية الامتيازية وهي نظرية عامة للعلاقات العامة تحدد كيف نجعل العلاقات العامة المنظمات أكثر فاعلية وكيف يتم تنظيمها وإدارتها عندما تساهم بشكل كبير في الفعالية التنظيمية ،والظروف في المنظمات وبيئاتها التي تجعل المنظمات أكثر فعالية ،وكيف يمكن تحديد القيمة النقدية للعلاقات العامة .

حميدة مهدي سميسم، بنية الصورة وسياسة الاتصال ،جامعة بغداد، كلية الإعلام، العدد6، 2009، ص11. ¹

غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في مجتمع المعاصر ،مصر، 2006، 104. ²

-التطور التاريخي:

بدأ عالم العلاقات العامة جيمس ورفاقه عام 1976 بإجراء سلسلة من الدراسات بهدف الكشف عن سلوك العلاقات العامة في المنظمات، فتوصل عام 1984 إلى أربعة نماذج لوصف أساليب ممارسة العلاقات العامة تعرف بنماذج جورنج وهانت وهي نموذج الوكالة الصحفية، نموذج المعلومات العامة، النموذج اللامتوازن ثنائي الاتجاه، والنموذج المتوازن ثنائي الاتجاه .

وبهدف تطوير هذه النماذج الأربعة، والانتقال إلى مرحلة أكثر عمقا تعد منطلق لنماذج الممارسة وبعد تحليل هذه النماذج تم طرح مجموعة من الأبعاد لوصف ممارسة العلاقات العامة في البيئات المختلفة وتشمل تلك الأبعاد: شكل الاتصال، تأثير الاتصال ومدى توازنه، الوسيلة، الأخلاق .

لم يكن الانتقال من النماذج إلى الأبعاد سوى مرحلة انتقالية، مهدت الطريق لجورنج وفريقه لبلورة هذه النتائج والخروج بنظرية شاملة، فمن خلال العمل على النموذج الرابع النموذج المتوازن ثنائي الاتجاه وفق الأبعاد الأربعة، وبعد اختيار صلاحيته في مختلف البلدان والثقافات، تمكن من صياغة نظرية الامتياز في العلاقات العامة .

-نظرة عامة:

تفترض نظرية الامتياز في العلاقات العامة الحاجة إلى اتجاهين متوازنين في الاتصال بحيث تسعى اتصالات العلاقات العامة لتحقيق المنفعة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها كما توصلت النتائج لنظرية الامتياز إلى نظرية عالمية للعلاقات العامة، والتي توفر مبادئ عامة يمكن تطبيقها بفعالية في معظم الدول .

-المبادئ العامة الدولية: نذكر منها مايلي :

-أن تستخدم العلاقات العامة نموذج الاتصال الحوارى مع الجمهور .

-أن يكون نظام الاتصال الداخلى في المؤسسة متوازنا

-الالتزام بأخلاقيات مهنة العلاقات العامة الراقية والشعور بالمسؤولية الاجتماعية .

07 - منهج الدراسة :

إن لكل دراسة منهجا خاص بها و الميل إلى تحديده و اختياره يتوقف على طبيعة المتغيرات و المعطيات الخاصة بهذه الدراسة و يعطي الاختيار الدقيق للمنهج مصداقية و موضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة ، وعليه يعرف المنهج أيضا بأنه الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية¹.

ويعني المنهج أنه السبيل الذي يستند على مجموعة الظاهر و العلاقات بين هذه الظواهر الخاضعة لقوانين تتحكم فيها قواعد توصل إلى أساليب تؤديها لوظائفها.

وقد اعتمدت دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتماشى مع الموضوع وأهدافه .وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها ،وتحليلها لاستخلاص دلالتها ،والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن ظاهرة ،أو الموضوع قيد الدراسة². كما أنه يسمح في الحصول على معلومات شاملة ،ويقوم بدراسة الظاهرة ويصفها كما هي في الواقع ويعبر عنها من خلال تجميع معلومات التي تخص الظاهرة بهدف الوصول إلى نتائج علمية صادقة.

08 - مجتمع البحث والعينة:

مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم المراحل المنهجية في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية ،وفي دراستنا هذه مجتمع البحث هو عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم دائرة عين تادلس.

- عينة الدراسة :

عرفت العينة بأنها مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها بما أن الباحث يحول أن يختار جزء من الكل فإنه يفترض عليه أن يحدد المجتمع الأصلي في دراسته

غازي عناية ،منهجية إعداد البحوث العلمية والرسائل الجامعية ،ط1 ،دار المناهج ،الأردن، 2014، ص 19. 1.

ماجد محمد الخياط ،أساليب البحث العلمي،ط1، دار الراجية للنشر ،عمان ، 2011، ص 95. 2.

فقد يكون كبيراً في جهة وقد يكون صغيراً لدرجة أنه لا يجتاز بعض العناصر ومهما تكون طبيعية المجتمع الأصلي من حيث الحجم فإن الباحث يجب أن يحدده بدقة و وضوح بحيث يتعرف القارئ عن أي فئة تتحدث عنها مشكلة البحث¹، إن دراستنا تستهدف الجمهور الداخلي وهم الموظفين ويتراوح عددهم 15 موظف .

وفي دراستنا هذه أخذنا عينة " عينة قصدية " من المجتمع الكلي للبحث والمتمثلة في " 08 مبحوثين " وهذا بسبب :

-صعوبة الوصول لجميع مفردات المجتمع الأصلي للدراسة نظراً لطبيعة عملهم هناك من لديه ارتباطات و انشغالات كثيرة ، وهناك من يكون عمله خارج المؤسسة أي في الميدان .

09 – أدوات جمع البيانات :

تشكل أدوات جمع البيانات الركيزة الأساسية في البحوث العلمية نظراً لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وهي أيضاً الرابط الذي يصل بين الباحث ومجتمع الدراسة .

تعرف أدوات جمع البيانات على أنها جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه و الأدوات المستخدمة في البحث لا توضع بطريقة عشوائية بل تخضع لطبيعة الموضوع بحد ذاته، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث و المبحوث وتمكنه من جمع المعلومات عن المبحوثين²

ويمكن استخدام أكثر من وسيلة في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها و دراسة الظاهرة من كل الجوانب

اعتمدنا في دراستنا على أدوات البحثية التالية :

أ – الملاحظة العلمية :هي نشاط بحثي منظم، لا مجال فيه للصدفة لاكتشاف المشكلات المطلوبة، وهي تستخدم في الحالات العلمية التي يتوفر فيها قدرة وإمكانيات تنظيم جهده البحثي الاستكشافي تنظيمياً علمياً . مثل وضوح الغاية العلمية التي يريد الوصول إليها³ .

2 أحمد عارف العساف، محمود الودلي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم و الأدوات، دار الصفاء، 2011، ص220 .

إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحوث الاجتماعية، دار الفكر الطليعة، بيروت، 1981، ص54 .²

وجيه محبوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص177 .³

– استخدمنا على هذه الأداة في دراستنا من أجل :

– التعرف على انطباعات وسلوك المبحوثين .

– الحصول على معلومات أدق عن الظاهرة .

ب – **المقابلة:** تعد المقابلة وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات و المعلومات ،وغالبا ما تتسم بطرح تساؤلات على الشخص أو الأشخاص المراد جمع المعلومات من قبلهم¹.

هي لقاء يتم بين الباحث و المبحوث ،تستخدم للتعرف على الحقائق و التأكد من المعلومات بشكل دقيق من قبل الباحث مباشرة ،وتسمع للباحث بالتعرف على الانفعالات التبريرية و الهدف من المقابلة ترجمة البحث والكشف عن استجابات المبحوثين².

وبالتالي المقابلة التي أجريناها كانت مع 8 موظفين وقمنا بطرح الأسئلة عليهم باستعمال دليل المقابلة الذي تضمنت 5 أسئلة .

10 –مجالات الدراسة :

أ – **المجال المكاني و الزماني :** أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر ،التي تقع بدائرة عين تادلس ولاية مستغانم أما فيما يخص الفترة الزمنية للدراسة كان منذ شهر جانفي إلى غاية شهر ماي .

ج –**المجال البشري :** يتمثل المجال البشري لدراستنا هم العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر .

11 – الدراسات السابقة :

• **الدراسة الأولى :** تندرج تحت عنوان واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية قامت بها الطالبة بن عامر زليخة ضمن الدراسات الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر في إطار إعداد رسالة الماجستير ،تخصص التنظيم و العمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ،السنة الجامعية 2001-2002

خضير كاضم محمود وموسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 97. ¹

وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، مرجع سابق، ص 169. ²

تطرت في الإشكالية إلى الاتصال بصفة عامة ، ثم الاتصال المؤسسة ثم تطرت إلى الاتصال المؤسسي كما حاولت في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي يتضمن مجموعة من التساؤلات أهمها :

ماهي وسائل الاتصال في المؤسسة ؟ وماهي أطر تنظيمه ؟ وهل يحسن الاستعمال المتوفر منها ؟

و اشتقت من هذه التساؤلات أربعة فرضيات مفادها :

1 - يتميز الاتصال في الجامعة بقلّة المختصين .

2 - يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية .

3 - عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال في المؤسسة .

وتكمن أهمية الدراسة في كون الاتصال ببعديه الداخلي و الخارجي أساس بناء المؤسسة الجامعية وتكوين صورة إيجابية لدى الجماهير ، وأما الأسباب التي دفعت الباحثة لإجراء الدراسات الميدانية خاصة الوطنية ، وهدفت الدراسة إلى تشخيص الأبعاد والعوامل التي تحكم الاتصال في الجامعة وتنظيم علاقتها بجمهورها الداخلي والخارجي لكسب ثقة هذا الجمهور مع محاولة تحديد المعوق و التي تؤثر على اتصال المؤسسة الجامعية بالمجتمع و جماهيره .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة مبررة ذلك بطبيعة الدراسة الوصفية في حيث كانت عينة الدراسة التي شملتها الدراسة الميدانية من نوع العينات العشوائية الطبقية بلغت 201 طالب و طالبة من السنوات النهائية ، لكل فرع من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 4018 طالب و طالبة ، أما أدوات الدراسة المستخدمة تمثلت في الملاحظة بدون مشاركة و المقابلة دون تحديد أنواعها و استمارة الاستبيان .

وقد توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى نتائج تمت الإشارة إليها ومن أهمها : تستخدم الجامعة مجال الدراسة في اتصالها بجمهورها الداخلي والخارجي الاتصال الشفوي والكتابي معا حسب ما تتطلبه المعلومات المقدمة ، كشفت الدراسة أن أفراد العينة يجدون صعوبة في فهم الرسائل و لغتها ، ولو ألقينا نظرة تحليلية نقدية لما جاء في هذه الدراسة لوجدنا علاقة قوية ذات صلة بدراستنا من حيث التشابه في مشكلة الدراسة و طبيعتها وأدوات جمع البيانات ، وهذه العناصر سابقة الذكر ثم الاستفادة منها في دراستنا الحالية ، إلا أنها تختلف عن دراستنا كون دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعينة الدراسة والنظرية المفسرة للظاهرة .

• الدراسة الثانية: جاءت بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية، دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة .

قام بها الطالب " بشير كاوجه " ضمن الدراسات الميدانية بجامعة " قاصدي مرباح " بورقلة، الجزائر في إطار إعداد رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير السنة الجامعية 2013 – 2014 .

تطرق في إشكالية الدراسة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية وكذلك عن الاتصال الداخلي وأهميته بهذه المؤسسة، وجاءت تساؤلات الدراسة كالتالي : هل يمكن للتكنولوجيا المعلومات أن تؤدي دورا مهما في تحسين الاتصال الداخلي في المستشفيات العمومية، تندرج تحته تساؤلات فرعية :

ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات ؟ وماهي أبعادها ومراكزها ؟ وهل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها دور في تحسين الاتصال الداخلي ؟ وما هو واقع آفاق الاتصال الداخلي بالمستشفيات ؟ وتمثلت أهداف الدراسة في محاولة معرفة قطاع الصحة ،محاولة دراسة الاتصال الداخلي واقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة ،أما أدوات الدراسة تمثلت في الاستبيان والمقابلة والملاحظة ،أما المنهج المستخدم منهج دراسة الحالة كشفت الدراسة على العديد من النتائج ،حيث أكدت على أن أغلب الموظفين أكدوا على استخدام جهاز الهاتف لإجراء الاتصالات الداخلية ،وباقي الوسائل الداخلية على الترتيب هي الاجتماعات و الملصقات والفاكس والانترنت ،تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في شق الاتصال الداخلي وأدوات جمع البيانات إلا أنها اختلفت في المنهج المستخدم وعينة الدراسة .

الفصل الثاني الإطار النظري

- تمهيد .

1 - المحور الأول : العلاقات العامة في المؤسسة .

- مفهوم العلاقات العامة .

- خصائص العلاقات العامة .

- وظائف العلاقات العامة .

- أهداف العلاقات العامة

2 - المحور الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة .

- مفهوم الاتصال الداخلي .

- أنواع ووسائل الاتصال الداخلي .

-أهداف الاتصال الداخلي .

-شبكات ووظائف الاتصال الداخلي .

-معوقات الاتصال الداخلي .

3 - المحور الثالث : الصورة الذهنية .

-نشأة الصورة الذهنية .

- أنواع الصورة الذهنية .

- خصائص الصورة الذهنية .

-وظائف الصورة الذهنية .

-خلاصة الفصل

-تمهيد :

لكل بحث علمي هدف يسعى إليه ،حيث يعتمد الباحث في بحثه على عدة طرق ومصادر من أجل اكتشاف معلومات جديدة و مفيدة،حيث يعتبر الجانب النظري للدراسة المركز الذي تركز عليه أي دراسة مهما كانت

وقد تطرقنا في الجانب النظري لدراستنا إلى محورين محاور رئيسية

-المحور الأول : العلاقات العامة للمؤسسة .

-المحور الثاني : الاتصال الداخلي للمؤسسة .

-المحور الثالث :الصورة الذهنية للمؤسسة .

-خلاصة الفصل :

المحور الأول : العلاقات العامة في المؤسسة .

1-1 مفهوم العلاقات العامة :

-التعريف المعتمد من الجمعية الدولية للعلاقات العامة :اعتبرت هذه الجمعية العلاقات العامة وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والمشاركة ولعل ما يقتضي إجراؤه يصد التعريفات الثلاثة وينحصر في إظهار العناصر التي تقوم عليها كل منها وهذه العناصر هي :

أ - وجود فريق .

ب- الجهود المبذولة .

ج - إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها .

د - محل العلاقات الطيبة .

هـ - علاقات ثقة .

د - الانتفاع من الخدمات الاقتصادية¹ .

1 - 2 - خصائص العلاقات العامة :

- العلاقات العامة نشاط مخطط له أي أن نشاطات العلاقات العامة منظمة وحلول المشكلات التي تواجه المنظمة محددة لفترة زمنية معينة .
- العلاقات العامة تراعي الصالح العام بمعنى أن نشاطات العلاقات العامة تعود بالفائدة على الجماهير المتعاملة معها .

1 ممد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين التكنولوجيا الاتصال والأزمات إدارة، عولمة، اتخاذ القرارات، دار المنهل اللبناني، ط2012، 1، ص24

- تركز العلاقات العامة على الأداء أي أنه ينبغي لأداء العلاقات العامة أن يكون مميزا وفعالا لتحقيق أهداف المنظمة.
- العلاقات العامة تعتبر وظيفة إدارية لممارسة نشاط كل منظمة¹.
- العلاقات العامة عملية اتصالية دائمة ومستمرة بين طرفين هما المؤسسات وجمهورها الداخلية .
- تعمل العلاقات العامة بخلق جو من التفاهم و الثقة والود و الاحترام المتبادل مع جمهورها الداخلي².

1-3 - وظائف العلاقات العامة:

شهدت العلاقات العامة تطورا هائلا بعد الحرب العالمية الثانية، وبذلك أصبحت وظيفة إدارية حديثة يمارسها الخبراء، مختصون في ذلك المجال، وتهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة إلى خلق التفاهم و الثقة مع الجمهور وبناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير المختلفة، وكذا تسعى لزيادة الإقبال على خدماتها ومنتجاتها لضمان استقرار واستمرارية المؤسسة، ولنجاح المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف فإنها تقوم بعدة وظائف رئيسية للعلاقات العامة وهي :

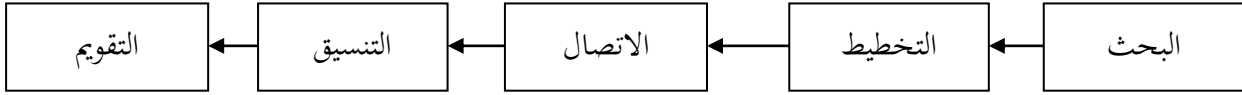
- 1- **البحث** : وتعني به القيام بمجموعة الدراسات المتعلقة بقياس الرأي العام من الجماهير الداخلية و الخارجية وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بذلك، ومن ثم الوقوف على مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية .
- 2- **التخطيط** : ويقصد به تحديد الأهداف القصيرة وطويلة المدى والتي تعمل المنظمة على تحقيقها، ورسم سياسة العلاقات العامة وتحديد الميزانية .
- 3- **الاتصال** : وهو تحديد الوسائل الاتصالية الإعلامية وأسلوب الاتصال بهدف تنفيذ الخطط المرسومة .
- 4- **التنسيق** : وهو تحقيق الانسجام والتنسيق مع كافة أنشطة الإدارات الأخرى بالمؤسسة وأنشطة العلاقات العامة من أجل الوصول إلى أهداف الموجودة بكفاءة عالية .

1 عبد الباري إبراهيم درة، نبيل خليف المجالي، العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرون، النظرية والممارسة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص31 .

رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، عمان، دار الراية للنشر، 2011، ص23 .²

5-التقويم : أي مقارنة نتائج برامج العلاقات العامة مع ماتم التخطيط له،وتحديد النقائص والأخطاء من أجل تصحيحها و الوصول إلى الأهداف المنشودة .¹

وهذا ما يوضحه الشكل التالي² :



1-4 - أهداف العلاقات العامة :

تعتبر إدارة العلاقات العامة جزء هام من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،حيث تستخدم كافة إمكانياتها ومواردها المادية و البشرية لتحقيق أهداف معينة ،بغية الوصول إلى الهدف الأسمى ألا وهو نجاح المؤسسة ،وضمن استمرارها واستقرارها وتمثل أهداف العلاقات العامة فيما يلي :

-تنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة أو المنظمة لدى العاملين³.

-رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال تحسين ظروف العمل لهم .

- كسب ثقة الجمهور الداخلي .

- تمتين العلاقة مع الجمهور الداخلي للمنظمة⁴.

- نشر روح التعاون بين الأفراد العاملين والمنظمة ،وبين الأفراد ببعضهم البعض .

- رفع معنويات الموظفين مما يساعد على رفع وزيادة توافقهم مع المؤسسة ،وبالتالي زيادة إنتاجهم.

- استقطاب أفضل الكفاءات للعمل بالمؤسسة .

- زيادة التفاهم والتواصل بين مختلف مستويات الإدارة⁵

الدليمي عبد الرزاق محمد ،العلاقات العامة رؤية معاصرة،ط1 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2011، ص 72 ، 73 .¹

من إعداد الطالبة .²

الدليمي عبد الرزاق ،مرجع سابق ،ص 34 ، 35 .³

رضا هاشم حمدي،إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات،عمان،دار الراية للنشر ،مرجع سابق ،ص 17 .⁴

طاهر مرسي عطية،فن وعلم العلاقات العامة ،ط1 ،القاهرة ،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،1994، ص 203 ، 204 .⁵

المحور الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة .

2-1- مفهوم الاتصال الداخلي :

تعددت مفاهيم الاتصال الداخلي بتعدد الدراسات وهو عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والأفكار¹ .

كما تعرفه منال طلعت محمود : الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق بمجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها²

كما يعرفه أيضا حنفي على أنه : نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الإدارة العليا بين الموظفين و المشرفين أي هي شبكته تربط كل أعضاء التنظيم³

كما يعرف بأنه تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات⁴ .

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الاتصال الداخلي هو كل الأعمال و النشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل الموظفين في المنظمة وهذا من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى إليه .

2-2- أنواع و وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة :

أ - أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة :

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة وبين السلطة المركزية ،وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار داخل التنظيم تتخذ شكلين فقد تكون شكل عمودي في اتجاهين الأعلى والأدنى كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات الإدارية التنظيمية من نفس المستوى .

رضوان بلخيري ،سارة جابري،مدخل للاتصال والعلاقات العامة،ط1، جسر للنشر والتوزيع،الجزائر،2013،ص72 .¹

منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الاتصال ،مرجع سابق ،ص 24 .²

بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010 ، ص 137 .³

عبد الكريم أبو مصطفى ،الإدارة والتنظيم ،الإدارة والتنظيم ،دط،دار المعرفة الجامعية ،مصر،2001،ص226 .⁴

وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما الاتصال الرسمي و الغير الرسمي :

• **الاتصال الرسمي:** هو الذي يتعلق بالعمل داخل المنظمة ويتم بوسائل تعتمد عليها المنظم¹، وتكون ضمن إطار رسمي و الهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء الاتصال الرأسي الصاعد أو الاتصال الرأسي النازل أو الاتصال الأفقي².

و يتقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع : الاتصال الصاعد ، النازل ، الأفقي يعرفها على نحو التالي

أ - الاتصال النازل: من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الأدنى وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لانجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتفق مع الأهداف والخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا³.

ب - الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): هو على عكس اتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهو وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضاً وسيلة لإدارة والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات⁴.

ج - الاتصال الأفقي : وهي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد و الذي يأخذ في الغالب صفة التشاور و التنسيق ما بينهما باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المؤسسة لبلوغ الأهداف المرسومة⁵.

• **الاتصال الغير الرسمي :** يتمثل فيها بنقل داخل التنظيم أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم .

2 فاروق عبده فيلة، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص156 .

محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص54 .²

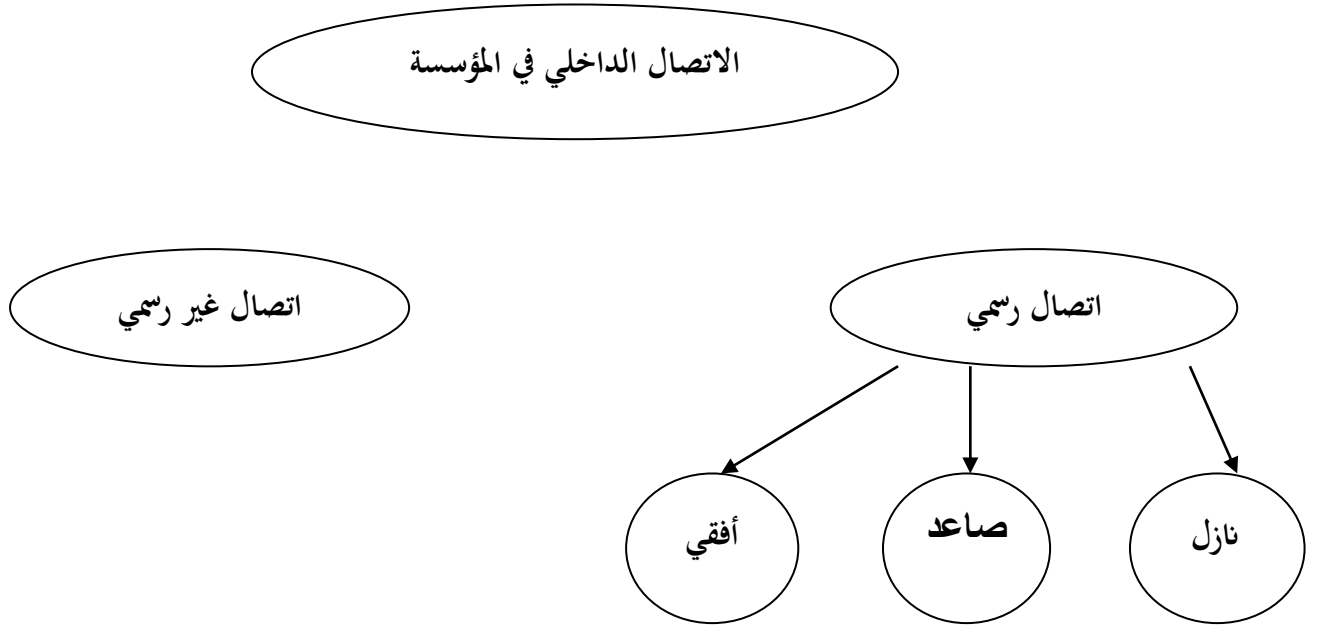
ثامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط 2 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 45 .³

ضرار العتيبي، العمليات الإدارية مبادئ و الأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص207.⁴

⁵ ثامر البكري ، مرجع سابق ، ص 48 .

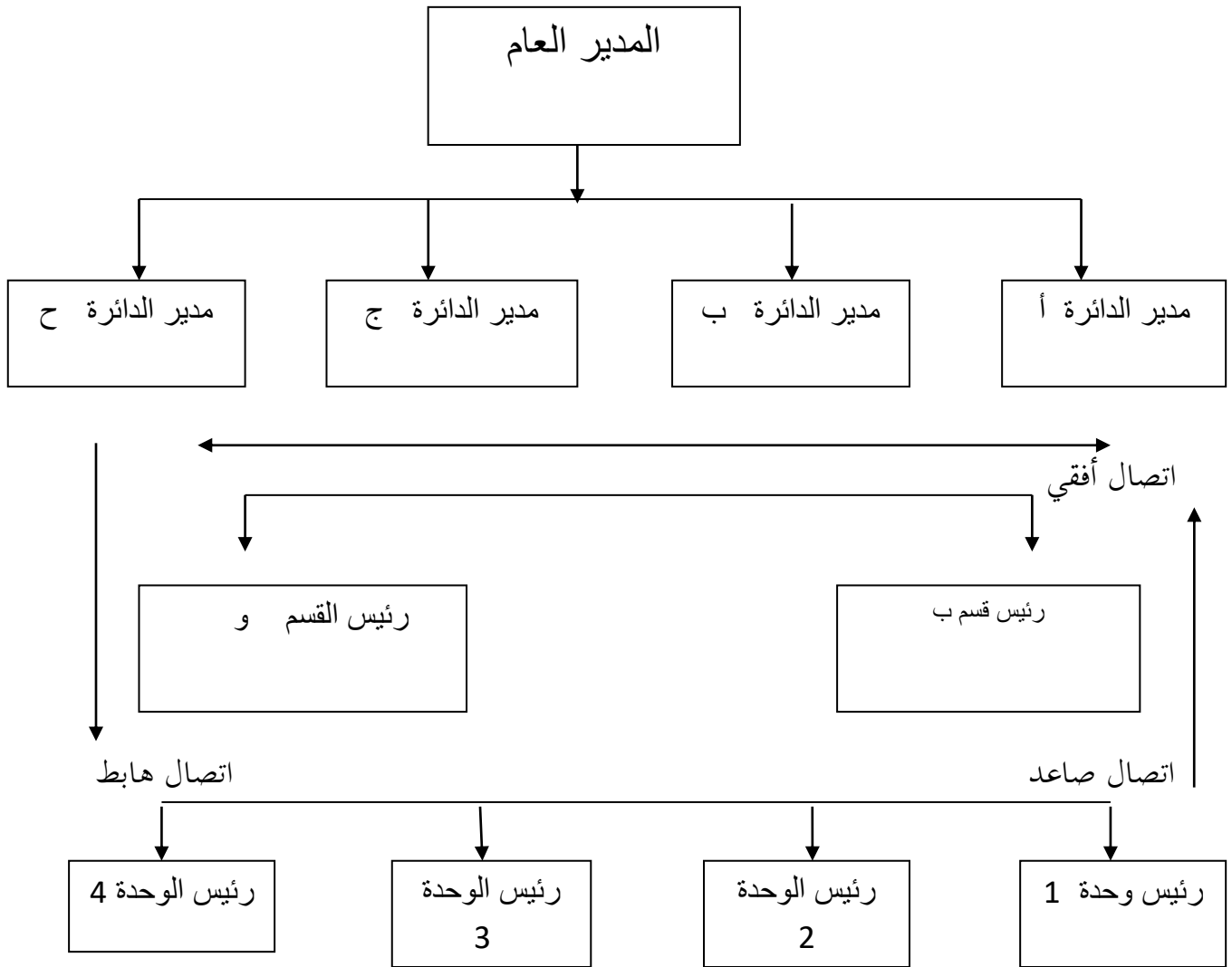
الاتصالات الغير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها¹.

و يمثل الهيكل التنظيمي أساس الرسمي في المؤسسة وبالتالي الاتصالات الرسمية و تدفق البيانات و الشككين الموالين يوضحان ذلك .



الشكل رقم 0 1 يمثل أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة²

محمد أبو سمرة ،،الاتصال الإداري والإعلامي، مرجع سابق، 2001، ص54. ¹
من إعداد الطالبة. ²



الشكل رقم 02 يمثل قنوات الاتصال الصاعدة و الهابطة و الأفقية في المنظمة¹

رضوان بلخييري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 85. ¹

- ب - وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة : و تتمثل فيما يلي :

-الاتصال الكتابي : هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز بين العاملين في المنظمة ، و يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات " الانترنت " ، أو رسالة قصيرة على الهاتف الجوال ، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم ، وذات اتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية¹ ونذكر منها :

أ- التقارير : يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة ، وتقارير تكون دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن مواضيع معينة ويجب أن تكون ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة.²

ب - المذكرة : وهي عبارة عن رسالة داخلية تحوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل ، يقوم بكتابتها العاملين و المرؤسين إلى المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب ، حيث يشجع المسؤول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها .

ج - الملصقات : وهي توفيق بين المعلومات البسيطة و المطلوبة داخل المؤسسة لمختلف العاملين³

-الوسائل الشفوية : حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة و تكون عن طريق الكلام ، و يعتبر من الأساليب السهلة و أكثر إقناعاً مقارنة مع الأسلوب الكتابي ، و يتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية :

أ - التعليمات و الأوامر : تصدر التعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر و ذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما .

ب - الاجتماعات : وهي عبارة عن لقاءات تتم لبن مجموعة من الأشخاص لتبادل الأفكار والآراء حول موضوع ما ، و يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة ، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول والمقترحات ، وكذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار والآراء⁴.

محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي مرجع سابق ، ص 73 .¹

2 مصعب إسماعيل طيس ، دور النظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، مذكرة الماجستير ، كلية التجارة ، تخصص إدارة أعمال ، غزة ، 2008 ، ص 27 .

رضوان بلخيري ، سارة ، جابري،مدخل الاتصال والعلاقات العامة مرجع سابق ،ص104 .³

رضوان بلخيري ، سارة ، جابري،مدخل الاتصال والعلاقات العامة مرجع سابق ،ص104⁴

-الوسائل السمعية البصرية : وتستعمل المؤسسة الأفلام و الأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات التلفزيون والسينما والراديو¹.

وتستعمل الوسائل السمعية البصرية لأغراض معينة مثل توجيه وتدريب الموظفين الجدد و شرح معايير وقواعد الأمن وأهمية التزام العاملين بهذه القواعد ،وتعريف العاملين بالهيئة الإدارية و الهيكل التنظيمي ، ومن بين هذه الوسائل السمعية البصرية نجد :

•الاتصال و الاستماع

•الإذاعة

•التلفزيون

•التسجيلات

•مكبرات الصوت

•الشرائح المصورة²

2-3-أهداف الاتصال الداخلي:

إن الهدف الرئيسي هو إحداث التفاعل و التنسيق بين أعضاء المؤسسة و تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية³، وانطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها من بينها .

•**الأهداف الخاصة بالعاملين :** من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعرف بما يجري داخل المؤسسة ،مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة ، كما يهدف إلى خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة وبين العاملين ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من داخل إشراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإيداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة .

•**أهداف خاصة بالقيادة الإدارية :** تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف إلى ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة ،مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من

2 يمين يودهان ،هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة،مجلة العلوم الإنسانية،العدد،29،الجزائر،2008،ص09

فرج شعبان ،الاتصالات الإدارية ،دط،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،عمان،2009، ص150.2

محمد أبو سمرة الاتصال الإداري والإعلامي ،مرجع سابق ،ص 158.3

الحقائق و المعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة¹. وهذه الأهداف يمكن إنجازها في :

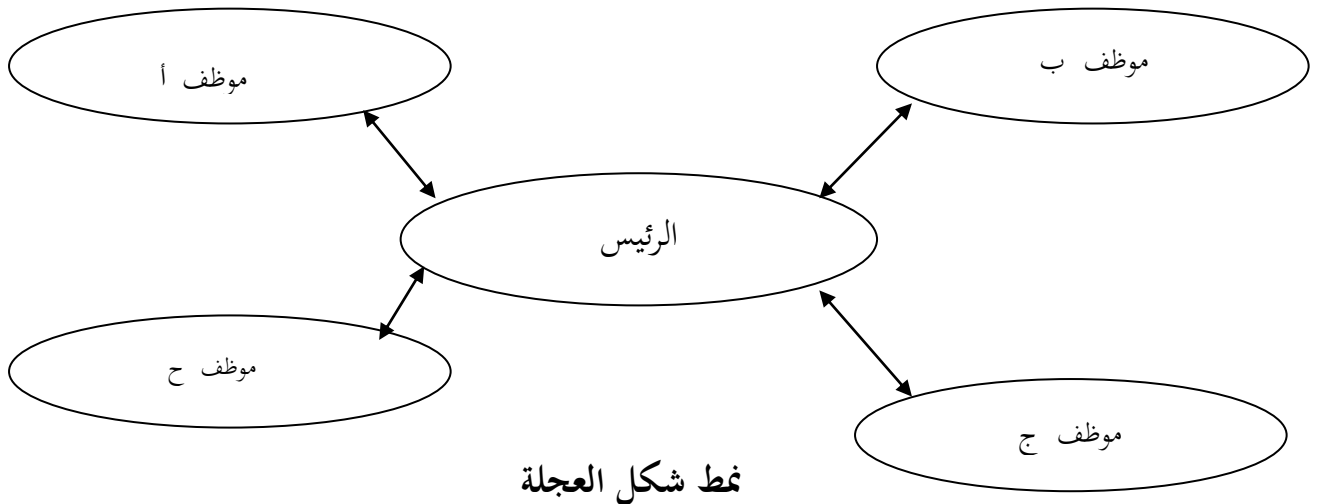
- استخدام الكلمات و الحركات وغيرها لتبادل المعلومات .
- وضع الأفكار في صياغة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر و يتصرف بالشكل المطلوب
- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تقررت والبرامج التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددت والتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال وإعلامهم بما تم أو يتم بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ و الاقتراحات².

2-4 - شبكات ووظائف الاتصال في المؤسسة :

أ - شبكات الاتصال في المؤسسة :

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة في أنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة أي ما يعرف بشبكات الاتصال التي يمكن أن نصنفها على النحو التالي:

1- شكل العجلة : هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف³.



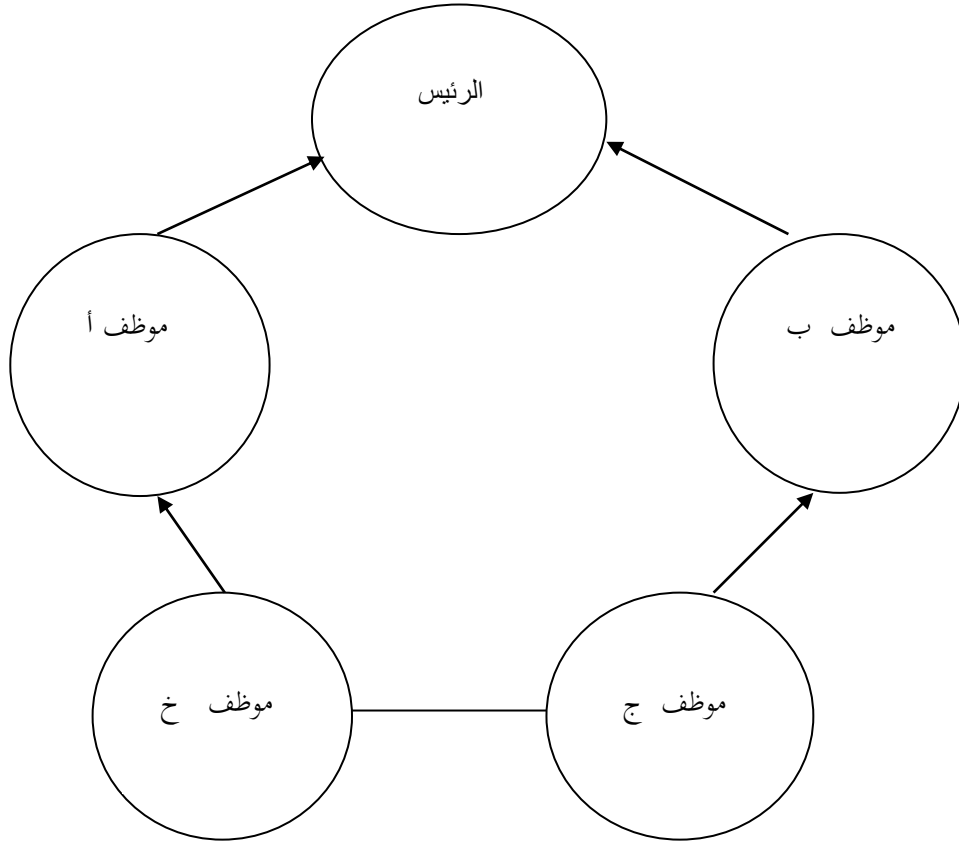
نمط شكل العجلة

خيري خليل الجميلي ، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، دط ، المكتب الجامعي الحديث ، 1997 ، ص 35 .¹

منير زيد عبودي ، فن الإدارة بالاتصال ، ط 1 ، دار جلة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 52 ، 53 .²

بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 429.³

2- شكل الدائرة : و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال بباقي أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا¹.



نمط الدائرة

بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 429. ¹

3- شكل السلسلة : وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد يمثلون مراكز مهمة و يلاحظ أن الأفراد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الوسيطي¹.

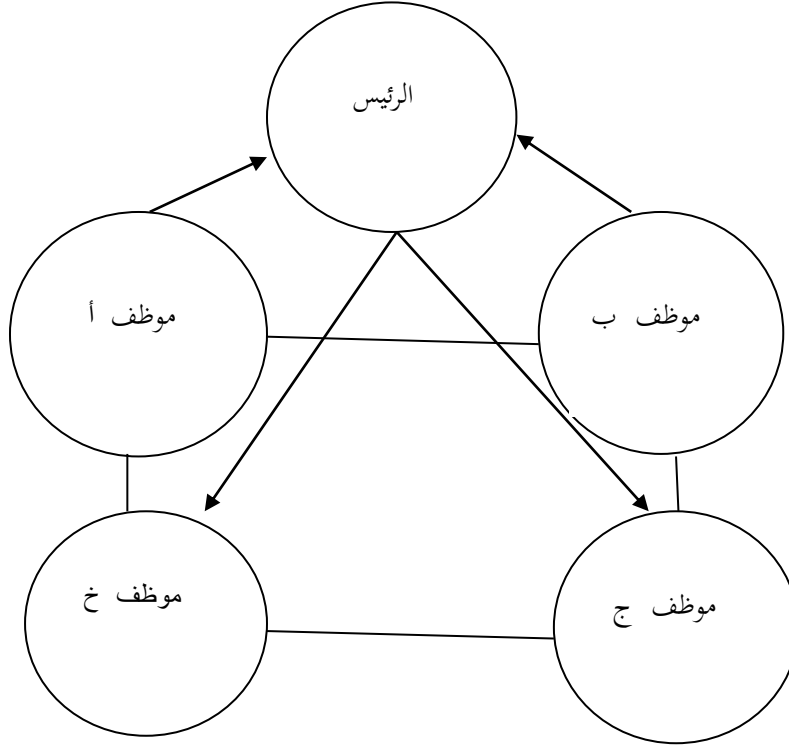


نمط السلسلة

4- شكل كامل المتشابك : هذا النمط يتيح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ،غير أن الاستخدام هذا النمط يؤدي إلى بطء في عملية توصيل المعلومات و بالتالي تقليل من الوصول إلى القرارات السليمة².

1. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 429.

2. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 430.



نمط الكامل المتشابك

ب -وظائف الاتصال الداخلي : يؤدي الاتصال داخل المؤسسة العديد من الوظائف أهمها :

- 1-المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها و اتجاهاتها وعلاقتها بالمنظمات الأخرى .
- 2-بقاء صانعي القرار في المنظمة على الاطلاع المستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير معلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات .
- 3-مساعدة العاملين في المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية .
- 4-المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكات تعزيز الروح المعنوية للعمال في المنظمة مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية للمنظمة .

5-المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة .¹

6-التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد والوحدات الفرعية .

7-الحفاظ على خطوط السلطة والمهام .

8 - تسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل التنظيم .²

2-5-معوقات الاتصال داخل المؤسسة :

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنتج العملية الاتصالية ومن هذه العوائق نذكر مايلي:³

- انعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال .
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين .
- الوسيلة لا تتوافق مع المضمون الاتصال .
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا و زمانا .
- عدم تلائم الجو للاتصال و كذلك بالنسبة للهياكل .
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها و اعتبارها سرية .

المحور الثالث : الصورة الذهنية

تمتلك الصورة الذهنية دور مهم ومحوري في تشكيل الآراء واتخاذ القرارات وتكوين سلوك الأفراد، وتؤثر في طبيعة تصرفاتهم تجاه الجماعات والمؤسسات الاقتصادية، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة وإنما يواجهه بشكل غير مباشر ويرتكز على الوصف .

محمد ناجي الجوهر ، الاتصال التنظيمي ، ط1 ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، 2000 ، ص 30 .¹

ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة تطبيقية و نظرية ، مرجع سابق ، ص 29 .²

رضوان بلخيري ، سارة جابدي ، مرجع سابق ، ص 117 .³

لذلك أدركت المؤسسات أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير واتخاذ السياسات ،ورسم الخطط الكيفية لتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المؤسسات واستخدام ذلك في دعم أنشطتها وإذا كانت صورتها مهتزة ،عملت بتركيز شديد على وضع الاستراتيجيات المختلفة لتحسينها وتأكيداها .وأصبح تشكيل الصورة الذهنية الايجابية رغبة أو غاية أساسية تسعى إلى تحقيقها كل المؤسسات من خلال الأداء الجيد الذي يتفق مع احتياجات الجماهير .

3-1- نشأة الصورة الذهنية :

ظهر مصطلح الصورة الذهنية سنة 1908 على يد العالم جيرهام ولاص والذي أشار في كتابه الطبيعة البشرية والسياسية إلى أن الناخبين في حاجة إلى الشيء مبسط عند الثقة في مرشح ما ن وفي سنة 1958 قام مركز بحوث الرأي العام في برنستون بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة عن صورة المؤسسة و احتمالات تطوره أو التغيرات التي تطرأ عليها و بالتالي زاد الاهتمام بمفهوم الصورة الذهنية لدى المؤسسات منذ عام 1959 .

وقد بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية و عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من هذا القرن و قد كان لظهور كتاب "تصوير صورة المؤسسة الكتاب الأمريكي لي بريس تول عام 1960 " أثر كثيرا في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية السياسية و الإعلامية و المهنية ،وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات الدولية بشكل واضح في عام 1965 حينما ظهر كتاب " السلوك الدولي الذي اشترك في تأليفه هاربرت كليمان مع مجموعة من زملائه من علماء النفس و الباحثين في مجال العلاقات الدولية¹

3-2- أنواع الصورة الذهنية :

عند وضع خطة أو برنامج لدراسة الصورة الذهنية الخاصة بالمؤسسة لابد أن يبدأ أولا بالتعريف إلى الواقع الفعلي للصورة الذهنية وانعكاساتها².

لذلك لابد من التعريف بالأنواع المختلفة للصورة الذهنية :

محمد حجاب منير ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ،ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع القاهرة ، مصر ، 2007،ص166.¹

شديوان علي شبيب ،العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق،دار المعرفة الجامعية،جامعة الإسكندرية ،مصر ، 2016، ص282.²

أ - صورة المرآة : وتعني صورة الواقع الذي يرى فيه المصدر نفسه أي هي انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة فيما بعد ويجب أن يوضع في الاعتبار عند إجراءات أبحاث الصورة الذهنية أو الرأي العام وجود اختلافات في عملية الإدراك والوعي بالصورة الذهنية .

ب - الصورة المأمولة : وتعرف بأنها الصورة المرغوبة وهي الصورة المراد بناءها في ذهن الجمهور ، أي الصورة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها وعادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل الجمهور على معلومات كاملة عنه .

ج - الصورة الحالية : وتعني الصورة التي يرى فيها الجمهور المصدر أي تعكس الطريقة التي ينظر بها الجمهور وما تتميز به تلك المعلومات من ثراء وقدرة على تحقيق الفهم ، فالصورة الذهنية الصحيحة تكون ناتجا للانطباع الصحيح .

د - الصورة المتعددة الأجزاء : وهي صورة متعددة العناصر إذ تشمل المؤسسة برموزها المادية و المعنوية .

هـ - الصورة المتكاملة : ويقصد بها صورة المؤسسة ذاتها بغض النظر عما تنتجه من سلع أو خدمات ، وتتكون تلك الصورة من عناصر عدة ويشترك في تكوينها (تاريخ المؤسسة ، المكانة الاقتصادية ، السمعة الطيبة ، القدرة على الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية ، العلاقة مع الجمهور الداخلي)¹ .

3-3 - خصائص الصورة الذهنية :

باعتبار الصورة الذهنية الناتج النهائي الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء المؤسسة هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها الصورة الذهنية للمؤسسة ومن أهمها² :

• **الصورة الشخصية و منحازة :** يمكن للصورة أن تكون مختلفة بدرجة كبيرة من شخص لآخر في عبارة عن انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد و الجماعات و تشكل اتجاهاتهم و مواقفهم و أحكامهم تجاه المؤسسة¹ .

شدران علي شبيهه،العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق،مرجع سابق،ص283 .¹

غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، ط 1 ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص 9 .²

• **الصورة المستقرة نسبياً** : تمثل صورة المؤسسة تعبيراً عن المعارف و اتجاهات الأفراد في فترة معينة ، هذه الاتجاهات بطبيعتها تتميز بأنها مستقرة نسبياً ، أما الرضا فهما لا يؤثران في الصورة إلا بتكرار التجربة في نفس الاتجاه أو في الحالة ما إذا كانت درجتها عالية كما يضاف إلى هذا أن التغيرات الهامة التي تحدث في الصورة تعود إلى أحداث كبرى نذكر منها :

حالة تقديم منتجات جديدة حققت نجاحاً كبيراً ، القيام بحملة إعلامية متميزة ، حدوث أزمة شاملة تشكل مشاكل حقيقية في الجودة لم يتم التحكم فيها بسرعة ... ويعتبر الاستقرار النسبي للصورة إذا كانت جيدة ميزة تتمتع بها المؤسسة ، بحيث أن هذا الاستقرار يمثل أساساً لكسب وفاء المستهلكين وهي ميزة ممتدة في الزمن لأن المنافسة لا يمكنها القضاء بسرعة على صورة الجودة وفي المقابل فإن هذا الاستقرار يعتبر عيباً في حالة ما إذا كانت الصورة غير جيدة بما أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من أجل تعديلها² .

• عملية تكوين الصورة الذهنية عملية غير موضوعية أو بها قدر كبير من عدم الحياد فالصورة الذهنية لا تعكس الحقيقة كاملة .

• كما أن الصورة الذهنية عملية ديناميكية ، لذلك لا تتصف بالثبات و الجمود (قابلة للتغيير) إنما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر و تتغير طوال الحياة .

• الصورة الذهنية قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي ، و يمكن التعرف على طبيعة الصورة المكتوبة لدى الجمهور و تحديد أي تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو ايجابية³ .

غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 9 .¹

عمر فخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 25 .²

فاروق مقدم أبو زيد وميرال ومصطفى عبد الفتاح ، صورة العرب في الفضائيات الإخبارية ، دار العربي ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص 23 .³

3-4- وظائف الصورة الذهنية :

اعتبر الباحثون أن للصورة الذهنية وظائف عديدة نذكر منها .

- تحقق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر ممكن من التكيف مع ظروف الحياة من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر بل والتنبؤ بسلوكه دون إمعان النظر في خصائصه الفردية .
- تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم من عالم معقد إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً من خلال استخدام الجوانب السيكلوجية التي تنطوي عليها عمليات التعليم داخل المؤسسة .
- تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد و آرائه وأنماط سلوكه في الحياة .
- للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام وذلك لأنها تشكل اللبنة الأساسية للرأي العام باعتبار تأثيرها على آراء الناس و مواقفهم¹ .
- تعمل الصورة الذهنية على تشكيل معارف و معلومات و إدراك الأفراد نحو الموضوعات المختلفة² .

بسام عبد الرحمن الجرايدة ، إدارة العلاقات العامة ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2013 ، ص323 .¹
 فاروق أبو زيد ،ميرال مصطفى عبد الفتاح ،صورة العرب في الفضائيات الإخبارية الأجنبية ،مرجع سابق ، ص22 .²

- خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في هذا الفصل بالتعرف على العلاقات العامة في المؤسسة وخصائصها وأهدافها، وأيضاً دراسة الاتصال الداخلي للمؤسسة وهم تبادل المعلومات من شخص لأخر ومعرفة أنواعه وأشكاله، شبكاته، أيضاً تطرقنا لنشأة الصورة الذهنية للمؤسسة وأنواعها وخصائصها، وظائفها

الفصل الثالث :الإطار التطبيقي للدراسة

-تمهيد

1 - بطاقة فنية للمؤسسة اتصالات الجزائر (عين تدلس) .

2 - تحليل محاور المقابلة .

3 - نتائج الدراسة .

4 - توصيات واقتراحات .

-خلاصة الفصل .

تمهيد :

سنتناول في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة و تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام دليل المقابلة كأداة لجمع البيانات و التي تم عرضها على الجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس بهدف التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة ،وتناولنا في هذا الفصل 3 عناصر سبقهم تميد وهذه العناصر هي :

- بطاقة فنية للمؤسسة اتصالات الجزائر "بعين تادلس" .
- تحليل محاور المقابلة .
- نتائج الدراسة .
- توصيات و اقتراحات .
- خلاصة الفصل .

1 - بطاقة فنية للمؤسسة اتصالات الجزائر :**1 - 1 الإطار القانوني للمؤسسة :**

قانون المؤسسة 03/2000 ميلاد اتصالات الجزائر نص القرار 2000/03 المؤرخ في 06 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي عملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه المنافسة الحادة و البقاء فيه للأقوى و الأحدث خاصة مع فتح الاتصالات على المنافسة¹.

1-2 تعريف بوكالة اتصالات الجزائر "بعين تادلس"

تعتبر هذه الشركة عمومية ذات أسهم برأس مالي اجتماعي قدره 61275180000 دج تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال ، و خدمات الانترنت تحصلت في عام 2002 على رخصة يتم بموجبها تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالهاتف الثابت ، وهي وكالة تجارية ذات طابع تجاري محض في ميدان الاتصالات تقوم بعملية التعريف و الإشهار للخدمات و المنتجات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر².

1-3 مهام و خدمات المؤسسة :**أ - المهام :**

- منح الاشتراك للزبائن و تلبية حاجاتهم .
- تسيير و مراقبة الهاتف .
- استقبال الشكاوي و الصيانة و التوجيه .

¹ <http://www.algeriatelecom.com.dz/> le 20 mai 2023 à 17 min.:15

وثيقة إدارية قدمت لنا من طرف المدير².

- توفير خدمات اتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت و الرسائل النصية و البيانات الرقمية .

ب - الخدمات :

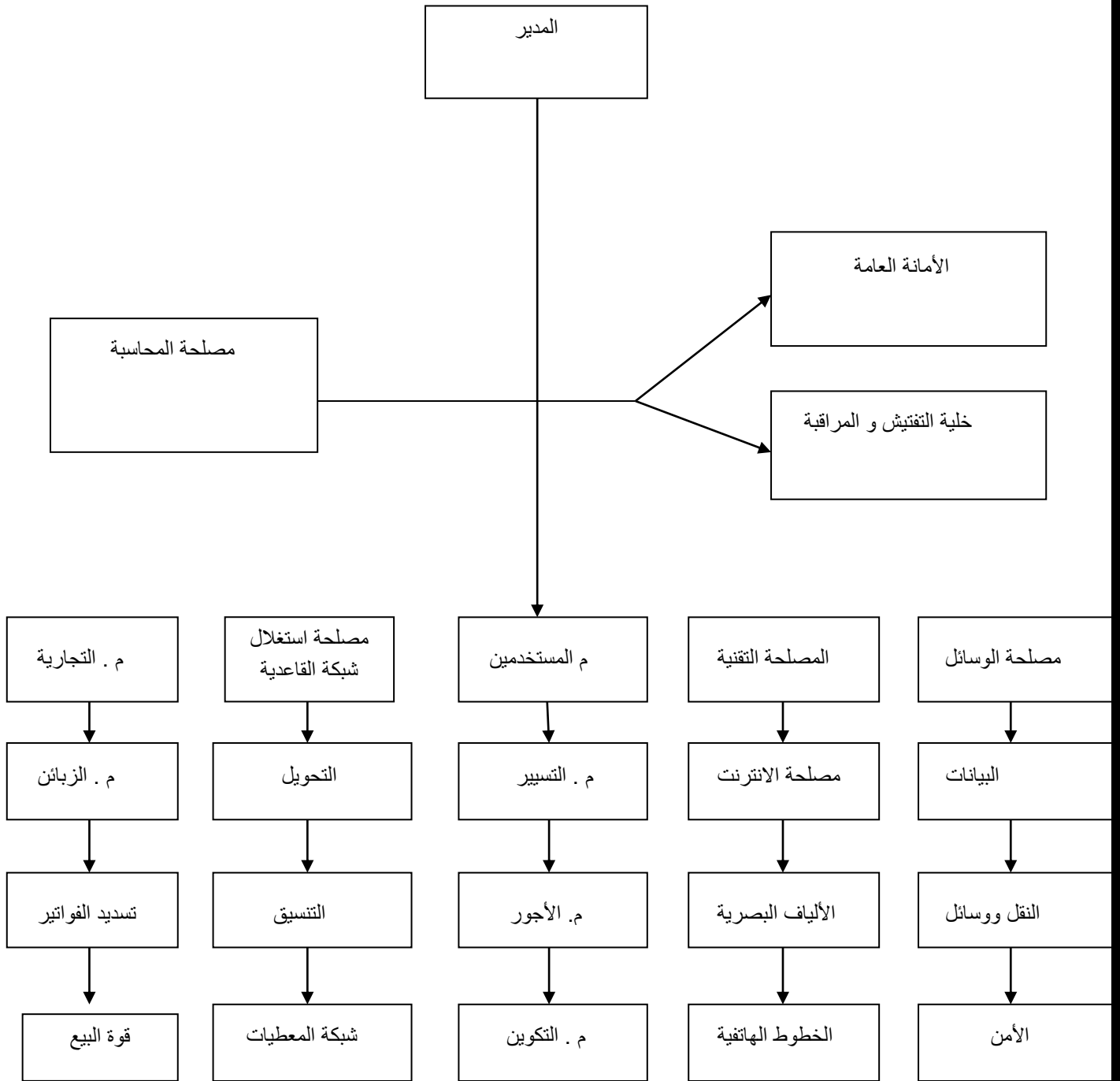
- الانترنت .
- الجيل الرابع للهاتف الثابت
- خدمة الويسي
- تصميم أو إنشاء المواقع الكترونية " بنقرة واحدة "
- المكتبة الكترونية " في مكتبتني "
- خدمة الدفع الكتروني
- تقديم حلول متكاملة للشركات و المؤسسات العمومية

1-4 الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعريف بأقسامه :

أ - الهيكل التنظيمي :

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة ، ذلك أنه يضمن حسب التسيير و عدم التضارب بين مختلف مصالحها ، فالهيكل التنظيمي يوضح موقع الوظائف والعلاقة بين الأفراد في المؤسسة و كذا مختلف المسؤوليات داخلها حيث من خلاله يمكن التعرف على جميع الأقسام التي تتكون منها المؤسسة .

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس :



الشكل رقم 01 يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس¹

وثيقة إدارية قدمت لنا من طرف المدير. 1.

ب - التعريف ببعض أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

1 - المدير : رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعده مهمة تحقيق أهداف المؤسسة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه :

أ - الحفاظ على الحصص في السوق .

ب - تطوير التسويق العملي .

ج - تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة .

ح - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .

2 - مصلحة المحاسبة: تشرف على العمليات المحاسبية والمالية وميزانية أعمال نهاية السنة للمؤسسة.

3 - مصلحة الوسائل :

أ - البيانات : هذا المكتب مكلف ب : توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح من مكاتب - كراسي - أجهزة الكمبيوتر....

ب - النقل و وسائل النقل : هذا المكتب مكلف ب :

القيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها ، مكلف بشراء قطع الغيار و الصيانة بصفة عامة ، مراقبة و تنظيم سير الورشات بصفة خاصة والتحقق الخاص في مجال المحاسبة فيما يخص الزيوت .

4 - الحماية و الأمن : هذا المكتب مسؤول عن توفير الحماية و الأمن و كذلك ب : توفير الحرس الخاص بالمؤسسة " توفير الحراس للتناوب على العمل " .

5 - المصلحة التقنية : و تنقسم إلى 3 مصالح

أ - مصلحة الانترنت: ومهمتها كذلك إعطاء خدمة جيدة مع مختلف الهيئات و الإدارات التي تستفيد من هذه الخدمة.

ب - مصلحة الألياف البصرية : و تهتم هذه المصلحة بتركيب الألياف البصرية و أيضا لها المناطق البعيدة عن الولاية و ربط كافة المؤسسات والإدارات بخدمة الانترنت .

ب - مصلحة الكوابل : وتهتم هذه بربط كافة المراكز الهاتفية لإيصال المكالمات و كذلك صيانتها وتجديد الشبكات الهاتفية وكلما تطلبت الضرورة ذلك ، كما أنه يراقب مراكز تركيب الخطوط الهاتفية و معالجة تعطيلات زبائن .

6 - مصلحة المستخدمين : تنقسم إلى 3 مصالح :

أ - تسيير المستخدمين : مهمتها تطبيق القوانين والمواد المتعلقة بالمستخدمين ، القيام بالعمل الإداري المتعلق بالتنصيب وكل الحركات المتعلقة بالعمل . تقديم ملفات لمفتشي العمل .

ب - مصلحة الأجور : مهامها تحضير ملفات الموظفين ، تعديل الأجور بعد كل عملية تطراً على ملفات الموظفين .

ج - مصلحة التكوين : تدريب الموظفين وتكوينهم على العمل بتكنولوجيا الجديدة .

7 - مصلحة الاستغلال الشبكة القاعدية : يتكون المكتب من رئيس مصلحة بالإضافة إلى رئيس مكتب رؤساء مراكز .

أ - التنسيق : دراسة تقنية فيما يخص الشبكة القاعدية لأعمال تقنية أي توفير الخطوط الهاتفية للزبائن .

ب - التحويل : ربط مختلف المراكز المحلية ، الجمهورية ، الدولية يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة خطوط الهاتف الجاهزة للتثبيت في مجمل القول هذا المكتب يوفر الخطوط الهاتفية بطريقة غير مباشرة وتكون العملية كالتالي من مكتب التنسيق إلى مكتب التحويل ثم إلى الوكالة التي تقوم بعمل تقديم الخدمة "بيع المنتج" .

8 - المصلحة التجارية : تهتم بالجانب التجاري لدى المؤسسة و تنقسم إلى 3 مصالح كل واحدة لها مهام وأهداف خاصة بها .

أ - مصلحة العلاقة مع الزبائن : وتهتم هذه المصلحة بمعالجة مشاكل واهتمامات الزبائن كالنظر في التعطيلات وإدخال الهاتف و الانترنت .

ب - مصلحة قوة البيع : تهتم هذه المصلحة ببيع الهواتف الثابتة والهاتف اللاسلكي ن بالإضافة لخدمات الانترنت كما أنها تنظم العلاقات مع الزبائن .

ج - مصلحة الفواتير و التسديد : و تعالج هذه المصلحة مختلف الفواتير المتعلقة بالهاتف أو الانترنت و كذلك فواتير المؤسسات والإدارات العمومية وكيفية تسديدها ومتابعة الديون المترتبة عنها .

2- تحليل محاور المقابلة :

إن الاتصال الفعال في مجال العلاقات العامة هو الاتصال الذي يؤدي إلى خلق نوع من استجابة أهداف المؤسسة حتى تحقق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل تكاليف، وهو بالنسبة لأعضاء المؤسسة السبيل الوحيد لدينامكية الجماعة والتغلب على النزاع الذي ينشأ بين أفراد المؤسسة على كل المستويات .

إن مؤسسة اتصالات الجزائر مثلها مثل كل المؤسسات العمل داخلها يكون حسب المهام المخصصة لهم وهذا راجع للقانون الخاص بالمؤسسة .

حيث صرح المبحوث رقم 01، ذكر، 36 سنة، خبرة 5 سنوات، رئيس مصلحة المحاسبة، ليسانس مالية ومحاسبة يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة وفق نظام إداري الخاص وكل موظف يقوم بالعمل الخاص به .

ومن خلال ما لاحظناه تبين لنا أن العلاقة بالنسبة للموظفين أحيانا تكون رسمية وهذا عندما يكون الأمر يتعلق بالعمل ولكن أغلبيتها غير رسمية، لأنه الاتصالات الغير رسمية تسهل عملية الحصول علو معلومات بسرعة على عكس الاتصالات الرسمية، حيث أن الاتصال الغير الرسمي له دور إيجابي في المؤسسة من خلاله يكون انسجام بين الموظفين ويحدث رضا وتفاهم بينهم، وهذا راجع لخصوصية المجتمع الجزائري الذي يعتمد على العلاقات والاتصال غير الرسمي في التبادلات في العمل .

وعلى رغم من غياب قسم خاص بالاتصال و العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي ، إلا أنه أغلبية الموظفين يقوم بمهام ووظائف العلاقات العامة بطريقة غير مباشرة ، وذلك من خلال الاتصال أي تحديد الوسائل والأسلوب الاتصالي المناسب بين العمال وكذا من خلال البحث والتخطيط والتنسيق ، وهذا ما ذكر في الإطار النظري أي البحث وهو القيام بجمع المعلومات الخاصة بالمنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة ، أما التنسيق هو الانسجام بين كافة الإدارات الموجودة في المؤسسة والذي ذكر ، أنظر الإطار النظري ص 16 سابقا، وعملية الاتصال بينهم فإنها تتم بطريقة مرنة وسلسلة ، ومن ناحية الاتصال السائد بين الموظفين هو الاتصال المباشر وهو أحد أهم الوسائل الاتصال بين الموظفين أما شكل الاتصال الأكثر استعمالا هو الاتصال النازل والذي ذكرناه في الإطار النظري (يكون من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة) أنظر الإطار النظري ص 19، فالمدبر هو الذي يقوم بإعطاء الأوامر إلى الموظفين لتوجيههم وهذا ما يراه أغلبية الباحثين بحيث صرح أحد الباحثين : ذكر ، 30 سنة، مهندس في الإعلام الآلي الاتصال بيننا يتم بحرية ولا يوجد أي تحفظ في المعلومات كما لاحظتم عملنا في المؤسسة مبني على الثقة والتعاون الاحترام . وهذا يعتبر خاصية من خصائص العلاقات العامة التي تطرقنا إليها في الإطار النظري العلاقات العامة تعتبر وظيفة إدارية لممارسة نشاط كل منظمة ، تعمل العلاقات العامة بخلق جو من التفاهم والثقة والود والاحترام المتبادل مع جمهورها الداخلي ، أنظر الإطار النظري ص 15.

في الحين يرى الأقلية فقط بأنه ليس دائما يكون الاتصال بينهم مبني على التفاهم والتعاون، وهذا ما صرحت به الباحثة رقم 02 ، أنثى ، 28 سنة ، 3 سنوات خبرة ، عون إدارة ، شهادة تقني محاسبة الاتصال بيننا ليس دائما جيدا وهذا راجع لضغط العمل .

و من خلال ملاحظتنا تبين لنا بأن وسائل الاتصال التي تستخدم داخل المؤسسة هي الهاتف (وهو وسيلة سريعة لنقل المعلومات وتبادل الأفكار، حيث تعد الوسيلة الأكثر استعمالا في مؤسسة اتصالات الجزائر) و الاتصال المباشر أي الذهاب عند الموظف مباشرة.

يعكس حرص المؤسسة على تبليغ الرسائل كما ينبغي وفي الوقت المناسب ، فإن وضوح الرسالة وفهمها بسرعة يزيد من حيوية الاتصال ومنه الرسالة هي التي بدرجة في العملية الاتصالية . حيث صرح الباحث رقم 03 ، ذكر ، 32 سنة ، ماستر أكاديمي عن بعد تخصص قانون أعمال ، حارس أمن ، عند وجود مشكل خاص بالعمل نذهب لرئيس

المصلحة هو الذي يذهب إلى المدير ويخبره بالمشكل ،وهذا ما أكدته المبحوث رقم 04 ،ذكر ،شهادة تقني ميكانيك أي عندما يكون هناك عطل أو مشكل في العمل يوجد صعوبة في الاتصال بالمسئول.

ولكن من خلال ملاحظتنا تبين لنا العكس بأن الموظفين لديهم كل الحرية بالاتصال بالمدير أو أي مسئول يذهبون إلى مكتبه مباشرة دون أخذ الإذن أو موعد أو يتصل بالهاتف مباشرة و ذلك راجع لوجود صلة قرابة بينهم ،وهذا يضعف من العملية الاتصالية وهو معاكس لنظرية الامتيازية لأن هذا النوع من الاتصال يتم بوسائط غير رسمية ولا يقرها التنظيم بين العاملين ولا يتطلبها وإنما هو نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم أنظر الإطار المنهجي ص7.

أما بالنسبة للاتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس الموظف ليس له الحق فيها لأنها تأتي من الأعلى أي من المديرية ،وهذا ما لاحظناه وصرح به كل المبحوثين بحيث أقروا أن القرارات تأتي من الأعلى أي من المديرية " من الجزائر العاصمة " بحيث صرح المبحوث رقم 05 ،ذكر ،شهادة مهنية في إدراج المعلومات :عند إصدار القرار يأتي من المديرية الجهوية ثم إلى مديرية اتصالات لولاية مستغانم ثم إلى مؤسستنا بعين تادلس .ومنه تبين لنا رغم القرارات التي يتم صدورها من الأعلى وأن الموظف ليس له الحق فيها إلا أنه لا يمنع من المشاركة في الاجتماعات التي تخص شؤون المؤسسة ،وذلك من أجل معرفة كل ما هو جديد بخصوص العمل ،وتنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ،والمؤسسة تكسب ثقة عمالها وتمت العلاقة بينهم (أن يكون نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة متوازنا) أنظر الإطار المنهجي ص7.

وهذا ما لاحظناه وما أكدته المبحوثة رقم 06 ، أنثى ،شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ،مكلفة بالزبائن: يتم دعوتنا للاجتماعات التي تخص المؤسسة.

تبين لنا من خلال المبحوثين بأن الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس يعمل على تسهيل عملية الحوار وتبادل المعلومات وخلق جو من الانسجام ومنه يكسب الجمهور الداخلي ثقة نجاه مؤسسته ،وهذا ما أكدته المبحوث رقم 07 ،ذكر ،مكلف بالزبائن ،شهادة ليسانس في التاريخ :على الرغم من غياب مصلحة خاصة بالاتصال والعلاقات العامة بالمهيكل التنظيمي لمؤسستنا إلا أنه نحن نعمل بمهام العلاقات العامة بطرق غير مباشرة الاتصال بيننا مبني على التفاهم والثقة والود وتبادل المعلومات والآراء ويوجد تنسيق فيما بيننا ونعمل كفريق ،العملية الاتصالية بيننا دائمة ومستمرة يحدث ومن خلال كل هذا تتشكل صورة ذهنية حسنة وانطباع جيد حول المؤسسة ،ومنه الموظف يعمل بكل أريحية ويوظف جميع قدراته وكفاءته لتحسين مستوى المؤسسة ويسعى أيضا

جاهدا من أجل ترقيته إلى منصب أعلى (وهي خاصية من خصائص العلاقات العامة) العلاقات العامة تراعي الصالح العام بمعنى أن نشاطات العلاقات العامة تعود بالفائدة على الجماهير المتعاملة معها أنظر الإطار النظري ص15.

أما المبحوثة رقم 08، أنثى، شهادة تقني أمانة، صرحت بأنه في البعض الأحيان تكون نزاعات والاضطرابات القائمة بين أفراد المؤسسة تؤثر على الاتصال و سير العمل ومنه يتشكل انطباع سيء عن مؤسسة، ويكون هذا في الاتصالات الصاعدة، وهذا ما ذكر في الإطار النظري (وهي تلك التعليمات والأوامر التي تأتي من الأعلى) والنازلة (وتتمثل في الرد عن الاتصالات الصاعدة) التي جاءت في الصفحة نتيجة ردود أفعال المرؤوسين اتجاه الاتصالات النازلة، أنظر الإطار النظري صفحة 19.

وعليه بدون الاتصال الدائم تفتقد المؤسسة إلى التفاعل الضروري لسير العمل، لذلك يعتبر الاتصال من أهم العمليات الإدارية بها، بحيث يعتبر وسيلة إذ يجعل العملية الإدارية تتم بسهولة، كما أنه يساعد على تنفيذ العلاقات العامة استنادا على الاتصال الذي يعد جزء من العمل وفي انعدامه ينعدم السير الحسن للمؤسسة

ومن خلال ما لحظناه أن الموظفين لديهم صورة حسنة عن المؤسسة وهذا راجع لحسن الاتصال والعلاقات التي بينهم وذلك من خلال الثقة والتفاهم والاحترام و وجود عمل دائم ومستمر بينهم، العمال يعملون كأسرة واحدة، فالصورة الذهنية سلوكا تعكس سلوك الإنسان وفقا لطبيعة الصورة المتكونة لديه في مختلف شؤون الحياة، إذ تصبح موجهة للسلوك بصورة لا إرادية بفعل تلك الصورة بالعقل الباطن، إذ ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد يفترض منطقية أنها انعكاس اتجاهاتهم الناتجة عن الصورة الذهنية المتكونة لديهم حول شؤون الحياة. (عجوة، 2005، ص185)

3- نتائج الدراسة :

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى اتصالات الجزائر بدائرة عين تادلس و الاعتماد على المعلومات السابقة توصلنا إلى معرفة الدور الذي يقوم به الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية وكذا معرفة سيورة العملية الاتصالية في المؤسسة، وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية :

- طبيعة الاتصال الغالب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال غير الرسمي بمعنى يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي للمؤسسة ولا يخضع لقوانين رسمية. (الاتصالات غير رسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة).
- مستوى الاتصال الغالب في مؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال النازل (وهو عبارة عن توجيهات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر).
- يتم تنظيم العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر حسب المهام المخصصة لهم على سبيل المثال "مصلحة العلاقات مع الزبائن" تهتم بمعالجة مشاكل واهتمامات الزبائن كالنظر في التعطيلات التي تحدث عندهم".
- الاتصال القائم بين الفاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقوم على أساس الهاتف وهو الأكثر استعمال والمحدثات الشخصية (الاتصال بالعاملين عن طريق الحديث المباشر الاتصال وجه لوجه) .
- تعتبر المشاكل الداخلية والاضطرابات بين الموظفين من العوائق التي تؤثر على تشكيل صورة حسنة للمؤسسة.
- بالرغم من عدم وجود قسم للعلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر إلا أنها في اتصال دائم ومنتظم بالعمال.

– خلاصة الفصل :

قمنا في الجانب التطبيقي للدراسة بتحليل نتائج المقابلة وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج، وكذلك تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات

خاتمة:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة اتصالات الجزائر ، والتحليل و التوجه إلى الدراسة الميدانية ومن خلال هذا تم التوصل إلى أن الاتصال له دور كبير داخل المؤسسة وهذا من أجل نشر التفاهم و التعاون و الانسجام بين الموظفين و تحفيزهم على العمل من أجل خدمة المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تشكيل صورة حسنة لدى جمهورها الداخلي.

وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات المتمثلة في :

- ضرورة الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي للمؤسسة اتصالات الجزائر .
- تطوير أساليب الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
- ضرورة الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية .
- وضع استراتيجيات التعامل مع مختلف العوائق التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي .
- ينبغي على المؤسسة اتصالات الجزائر بتوظيف مختصين في مجال الاتصال والعلاقات العامة .
- يجب على الإدارة العليا للمؤسسة اتصالات الجزائر بإدراج قسم خاص بالعلاقات العامة ضمن هيكلها التنظيمي .

المراجع

أولا : الكتب

- 1 – أحمد عارف العساف، محمود الودلي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار الصفاء، 2011.
- 2 – إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحوث الاجتماعية، دار الفكر الطليعة، بيروت، 1981.
- 3 – الدليمي عبد الرزاق محمد، العلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 4 – بسام عبد الرحمن الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 5 – باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 6 – بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
- 7 – بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 8 – ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 9 – خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10 – خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، دط، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 11 – رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، عمان، دار الراية للنشر، 2011.
- 12 – رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 13 – شدوان علي شبيه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2016.
- 14 – ضرار العتيبي، العمليات الإدارية مبادئ والأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 15 - طاهر مرسي عطية ،فن وعلم العلاقات العامة ،القاهرة ،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،1994 .
- 16 - عبد الباري إبراهيم درة ،نبيل خليف المجلي ،العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرون ،النظرية الممارسة ،عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1 ،2011 .
- 17 - عبد الغفور يونس ،نظريات التنظيم و الإدارة ،المكتب العربي الحديث ،مصر،1997 .
- 18 - عبد الكريم أبو مصطفى ،الإدارة والتنظيم ،دار النشر المعرفة الجامعية،مصر،2001 .
- 19 - علي عجوة ، العلاقات العامة والصورة الذهنية ،ط2 ،دار عالم الكتاب ، القاهرة ،2003 .
- 20 - عمر فخري ،اقتصاد المؤسسة ،ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2003 .
- 21 - غريب عبد السميع ،الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر،مصر ،2006 .
- 22 - غازي عناية ،منهجية إعداد البحث العلمي،ط1 ،دار المناهج ،الأردن،2014 .
- 23 - غول فرحات ،الوجيز في اقتصاد المؤسسة ،ط1 ،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،الجزائر ،2008 .
- 24 - فاروق عبده فيلة ،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن ،2004 ،
- 25 - فاروق مقدم أبو زيد وميرال ومصطفى عبد الفتاح ،صورة العرب في الفضائيات الإخبارية،دار العربي،القاهرة،مصر،2013 .
- 26 - فرح شعبان ،الاتصالات الإدارية ،دط ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان ،2009 .
- 27 _ محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2011 .
- 28 - محمد الجمال راسم ،معوض عباد خيرت ،العلاقات العامة:المدخل الاستراتيجي ،القاهرة،الدار المصرية،البنانية،ط1 ،2005 .
- 29 - محمد عودة،أساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي ،الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث،1996 .

- 30 – محمد مصطفى كمال ،العلاقات العامة ،بين التكنولوجيا الاتصال و الأزمات،إدارة ،عولمة،اتخاذ القرارات،دار المنهل اللبناني،ط2، 2012 .
- 31 – محمد محمد عمر الطنوبي،نظرية الاتصال ط1 ، مكتبة الإشعاع ،الإسكندرية،1994 .
- 32 – ماجد محمد الخياط ،أساليب البحث العلمي ،ط1 ،دار الراية للنشر ،عمان،2011 .
- 33 – محمد ناجي الجوهر،الاتصال التنظيمي ،ط1 ،دار الكتاب الجامعي،العين،2000 .
- 34 – منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،دط، المكب الجامعي الحديث،مصر ،2001 .
- 35 – منير زيد العبودي ،فن الإدارة بالاتصال ،ط1 ،دار جلة للنشر والتوزيع،الأردن ،2007 .
- 36 – ناصر قاسيمي ، اتصال في مؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .
- 37 – وجيه محبوب ، أصول البحث العلمي وناهجه ، ط2 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .

ثانيا : المجالات

- 1 – حميدة مهدي سميسم ،بنية الصورة وسياسة الاتصال ،جامعة بغداد ،كلية الإعلام،العدد 6 ،2009 .
- 2- يمين يودهان ، هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 29 ،الجزائر 2008 .

ثالثا : الرسائل العلمية

- 1- عبد الله بوصنورة ، الحركة الجمعوية في الجزائر ودورها في ترقية طرق الخدمة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم التاريخ ، الجزائر ،2011.
- 2- مصعب إسماعيل طيس ، دور النظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، مذكرة الماجستير ،كلية علوم التجارة ، تخصص إدارة أعمال ، غزة ، 2008 .

رابعا : المواقع الإلكترونية .

<http://www.algerietlecom.dz> vu le 20 mai 2023 à 17:15 min .

الملاحق

دليل المقابلة:

في إطار لتحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

نحن طلبة قسم علوم الإعلام والاتصال -جامعة مستغانم-

سنة ثانية ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة بصدد إجراء بحث ميداني حول " دور الاتصال الداخلي في

تحسين الصورة الذهنية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "

حيث تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس نموذجا للدراسة فإنه يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه المقابلة

التي تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تدور حول الاتصال الداخلي في المؤسسة .حيث معلوماتكم لا تستخدم إلا

لأغراض علمية ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

-ما هي طبيعة العلاقة بين العمال ، ودية ،تضامنية ،توتر وصراع ؟

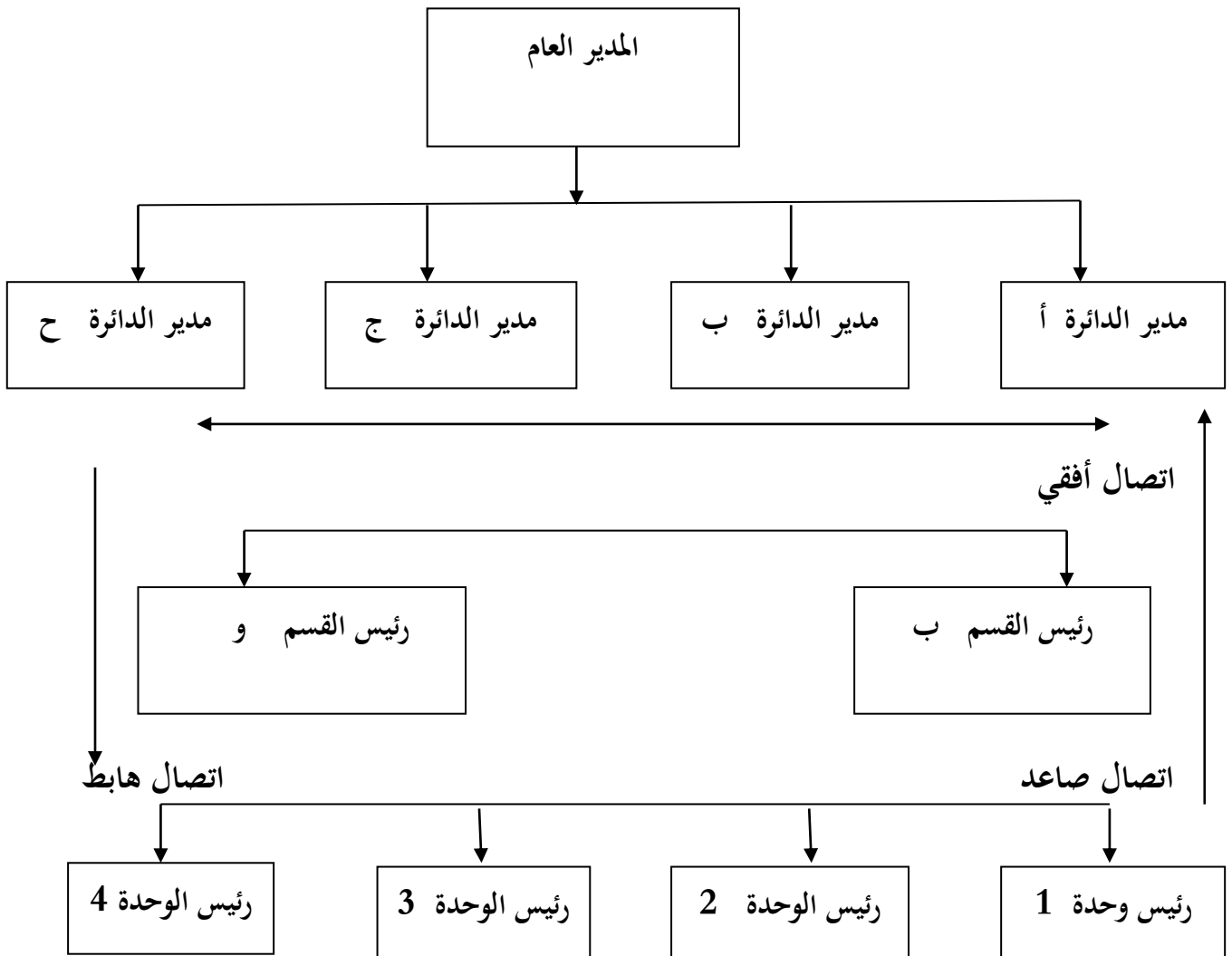
-هل تتم عملية الاتصال بشكل مرن ؟

-ما هي وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة ؟

-هل تشاركون في التسيير واتخاذ القرارات ؟

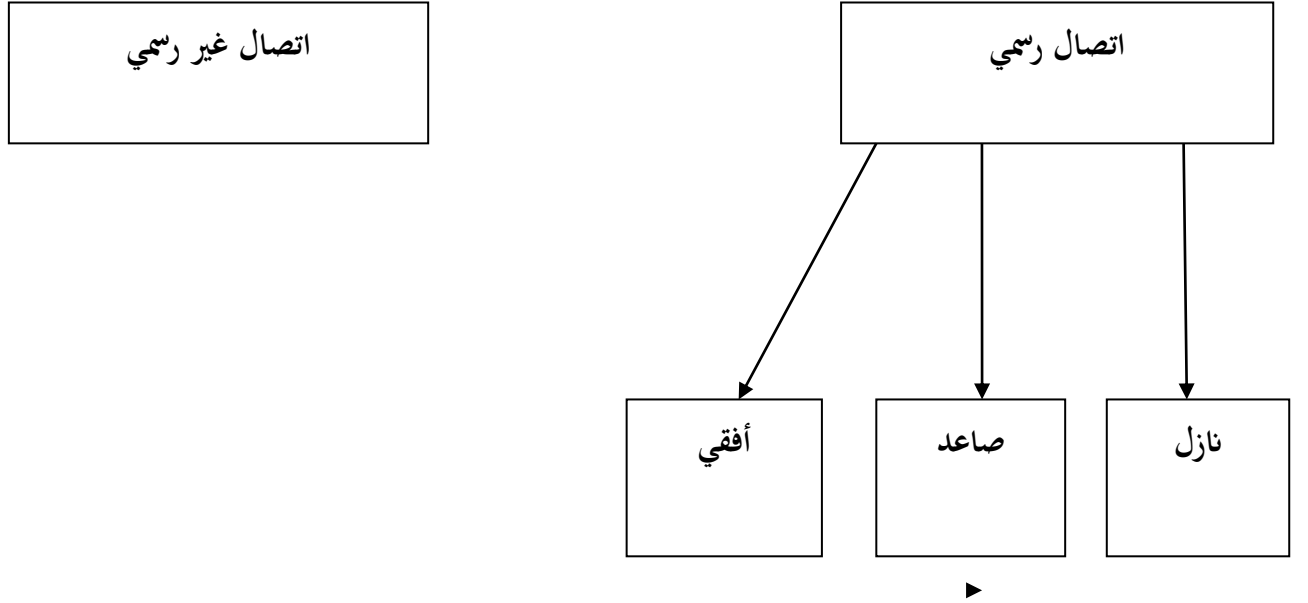
-هل تؤثر المشاكل والاضطرابات على الصورة الذهنية للمؤسسة ؟

ملحق رقم 01

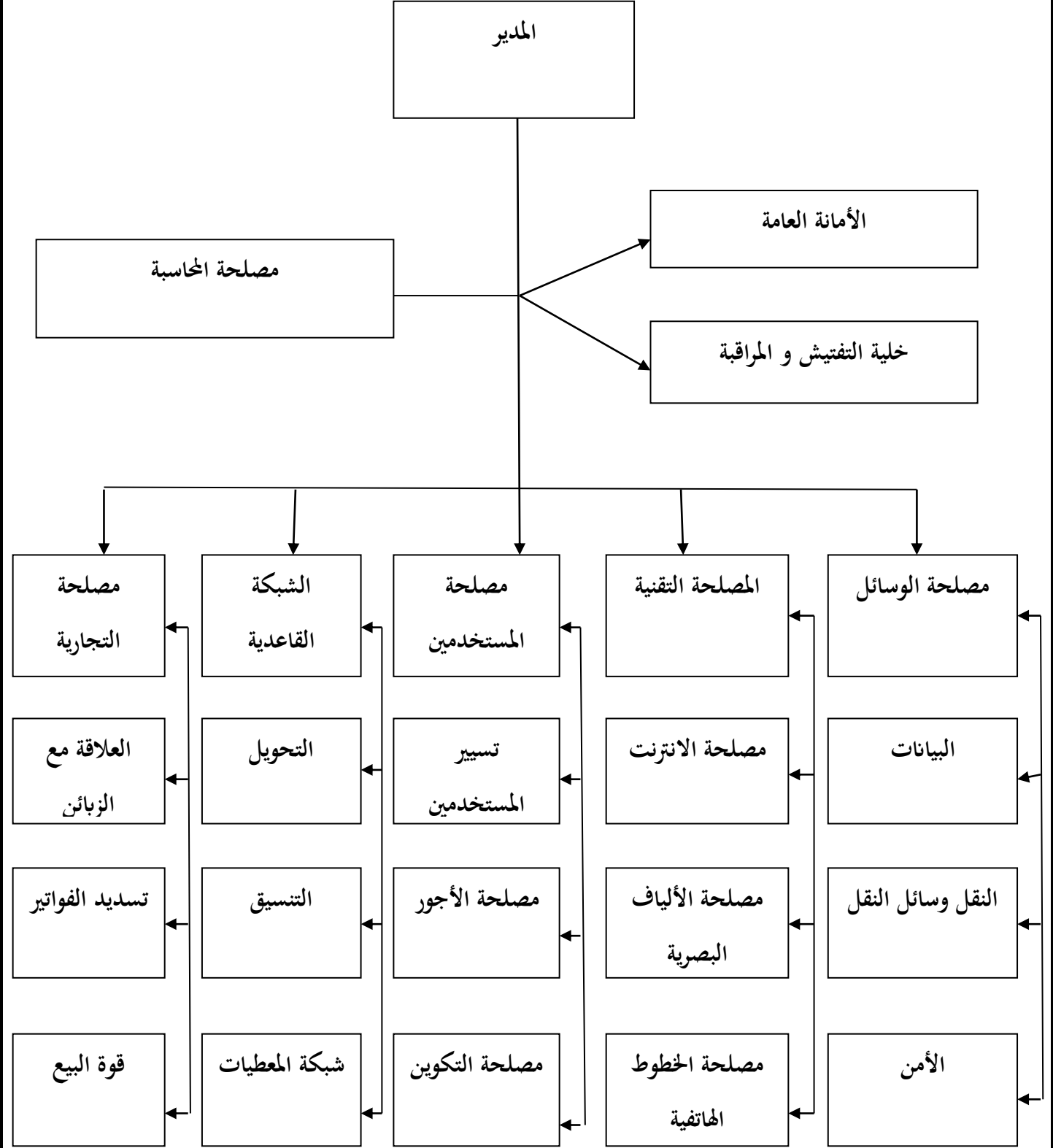


ملحق رقم 02 يمثل هيكل قنوات الاتصال الصاعدة و الهابطة و الأفقية في المنظمة .

الاتصال الداخلي في المؤسسة



ملحق رقم 03 يمثل أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة .



ملحق رقم 04 يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر



ملحق رقم 05



ملحق رقم 06