

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MUSTAGANEM

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MUSTAGANEM

مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة  
الخدمائية: دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني

في علوم الإعلام و الاتصال

المشرف:

د/ طيطح نصيرة

إعداد:

بن حليلة نجاد

بتواتي شهرزاد

د/بعلی محمد السعيد..... رئيسا

د/طيطح نصيرة..... مؤظرا

أ. بن مصطفى دحو الشيخ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة  
الخدماتية: دراسة ميدانية بـمديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني

في علوم الإعلام و الاتصال

المشرف:

د/ طيطح نصيرة

إعداد:

بن حليلة نـجاة

بتواتي شهرزاد

د/بـعلي محمد السعيد.....رئيسا

د/طيطح نصيرة..... مؤطرا

أ. بن مصطفى دحو الشيخ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

# إهداء

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى أغلى ما أملك في هذا الوجود و النبراس الذي أنار دربي و مسالكي

أمي و أبي

إلى رمز المحبة و السرور إخوتي و أخواتي، إلى عائلتي بن حليلة و حساني

إلى كل من ساهم في تعليمي من الابتدائي إلى الجامعة

إلى كل أعضاء و أساتذة و عمال جامعة عبد الحميد بن باديس، و أخص بالذكر طلبة سنة الثانية

ماستر والفوج 1-2 على وجه التحديد

إلى زميلتي التي شاركتني في إعداد هذه المذكرة شهرزاد بتواتي

أهدي هذه المذكرة إلى كل من يحب نجاة

بن حليلة نجاة

# إهداء

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته

تعالى

أهدي هذا العمل إلى أمي التي سهرت الليالي من اجلي و عانت الكثير لإسعادي إلى الوصول لهذه

المرحلة النهائية في مسيرتي الدراسية

إلى من تعب لأجلي و علمني، وكان قدوة ونور والضوء الذي أسير به حياتي.

إلى زميلتي نجاة بن حليلة التي شاركتني في إعداد هذه المذكرة شكرا و ألف شكر لكي.

لكل من دعمني و شجعني في حياتي و أعطاني دفعة و أمل نحو الأمام و من كان لهم أثر على حياتي

و إلى كل من أحبهم قلبي و إلى كل أساتذة علوم الإعلام و الاتصال.

بتواتي شهرزاد

# شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذ "بعلي محمد السعيد"، الذي ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة "طيح نصيرة" فلها كل التقدير و الاحترام على جهوداتها وتوجيهاتها القيمة، التي لم تبخل علينا بشيء و هذا دليل على تعبها و تفانيها في العمل و صرامتها في ذلك.

الشكر موصول مسبقا للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات و توجيهات.

شكر خالص لكافة عمال الولاية كل باسمه.

و نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية، دون أن ننسى من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

# ملخص الدراسة

## • ملخص الدراسة باللغة العربية:

تتمحور دراستنا حول الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية وقد اعتمدنا على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية؟  
وقد اندرج عنه جملة من التساؤلات الفرعية وهي كآلي:

- ما طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل ولاية مستغانم؟

- ما هي الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها للتواصل بين العمال والإدارة؟

- ما نوع الصورة التي يحملها الجمهور الداخلي عن مؤسسة الولاية؟

- ما هي العراقيل التي تواجه نشاط الاتصال الداخلي في ولاية مستغانم؟

حيث أجريت دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لمصلحة التنشيط المحلي لولاية مستغانم.

كما تم الاعتماد على الملاحظة و المقابلة كأدوات جمع المعلومات، و المنهج الوصفي لدعم البحث العلمي، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

-الاتصال الداخلي ركيزة أساسية داخل الولاية.

-يتم الاتصال الداخلي بين الموظف بطرق إدارية مختلفة، وهذا باستخدام أنواع الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

-الاتصال الداخلي له دور كبير في الولاية لكونه عنصر مهم في توحيد الأفكار.

- يساهم الاتصال الداخلي للولاية في تحسين العلاقات المهنية والاجتماعية وتحسين أداء وظائفها.

-استخدام الولاية وسائل اتصالية مختلفة (شفوية، كتابية، الكترونية).

-تسعى الولاية لتحسين صورتها الداخلية من خلال الإجراءات الأدائية التي تسعى الولاية في تطبيقها.

• الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الصورة الذهنية، المؤسسة الخدمائية.

## • ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Our study focuses on the important role played by internal communication in the management of the service organization We have relied on the following main question:

How does internal communication contribute to shaping the mental image of the service organization?

It included a number of sub-questions, which are as follows :

- What is the nature of the relationship between the superior and the subordinate within the state of Mostaganem?
- What are the means and methods that can be used for communication between workers and management?
- What kind of image does the internal public have of the state institution?
- What are the obstacles facing internal communication activity in the state of Mostaganem?

Where a field study was conducted at the Directorate of Local Administration for the interest of local revitalization in the wilaya of Mostaganem.

Observation and interview were used as data collection tools and the descriptive method was used to support the study as

Scientific research, and finally the study found:

- The internal communication between the employee takes place in different administrative ways, using the types of formal communication Internal communication is an essential pillar within the state and informal.



- Internal communication plays a major role in the state because it is an important element in unifying ideas.
- The state's internal communication contributes to improving professional and social relations and improving performance its functions.
- The state uses various means of communication (oral, written, and electronic).  
The state seeks to improve its internal image through performance measures that the state seeks to achieve applied.
- Keywords : internal communication, mental image, service institution.

• ملخص الدراسة باللغة الفرنسية:

Notre étude porte sur le rôle important joué par la communication interne dans la gestion de l'organisation des services, Nous nous sommes appuyés sur la question principale suivante :

Comment la communication interne contribue-t-elle à façonner l'image mentale de l'organisation de services ?

Il comprenait un certain nombre de sous-questions, qui sont les suivantes

- Quelle est la nature des relations entre le supérieur et le subordonné au sein de l'Etat de Mostaganem ?
- Quels sont les moyens et les méthodes qui peuvent être utilisés pour la communication entre les travailleurs et la direction ?
- Quelle image le public interne a-t-il de l'institution étatique ?
- Quels sont les obstacles auxquels se heurte l'activité de communication interne dans l'Etat de Mostaganem ?

Où une étude de terrain a été menée à la Direction de l'Administration Locale dans l'intérêt de la revitalisation locale dans la wilaya de Mostaganem.

L'observation et l'entretien ont été utilisés comme outils de collecte de données et la méthode descriptive a été utilisée pour soutenir l'étude comme

La recherche scientifique, et enfin l'étude a révélé:

- La communication interne entre l'employé se déroule de différentes manières administratives, en utilisant les types de communication formelle La communication interne est un pilier essentiel au sein de l'État et informel.
- La communication interne joue un rôle majeur dans l'État car c'est un élément important d'unification des idées. La communication interne de l'Etat contribue à l'amélioration des relations professionnelles et sociales et à l'amélioration des performances ses fonctions.
- L'État utilise divers moyens de communication (oraux, écrits et électroniques). L'État cherche à améliorer son image interne grâce à des mesures de performance que l'État cherche à atteindre appliqué.
- Mots-clés : communication interne, image mentale, institution de service.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء شكر و تقدير ملخص الدراسة قائمة الجداول و الأشكال
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
03	1. الإشكالية وتساؤلات الدراسة
04	2. أسباب اختيار الموضوع
04	3. أهداف الدراسة
05	4. أهمية الدراسة
05	5. مفاهيم الدراسة
07	6. الدراسات السابقة
13	7. منهج الدراسة ومجتمع البحث
14	8. أدوات جمع المعلومات
15	9. مجالات الدراسة
17	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
20	تمهيد
20	• المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية
21	المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة
26	المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة
28	المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة
30	المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي في المؤسسة

32	المطلب الخامس: معيقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
36	• المبحث الثاني: المؤسسة الخدماتية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية
36	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الخدماتية
38	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدماتية
40	المطلب الثالث: مراحل تكوين الصورة الذهنية
42	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية
44	المطلب الخامس: طرق بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة
46	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
<b>دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية مصلحة التنشيط المحلي ولاية مستغانم</b>	
49	<b>تمهيد</b>
49	• المبحث الأول: بطاقة تقنية عن ولاية مستغانم
49	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الولاية
50	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للولاية
53	المطلب الثالث: مهام وخدمات مؤسسة الولاية
54	• المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها
54	المطلب الأول: عرض المقابلات
55	1. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول
57	2. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني
59	3. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث
60	4. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الرابع
62	المطلب الثاني: - نتائج الدراسة
64	-النتائج العامة

56	• التوصيات
ج	خاتمة
73-71	قائمة المراجع
	الملاحق

# مقدمة

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقة اجتماعية بين الأفراد، كون الاتصال ضرورة حتمية داخل المؤسسات، ويعتبر موضوع الاتصال أكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما يختلف نشاطه، أصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر من المعطيات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضائها الداخلي، أو ما يعرف بالاتصال الداخلي، كون هذا الأخير له دور كبير في تسيير المؤسسات، فهو يعمل على انتقال وتبادل المعلومات والآراء، إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي مؤسسة كانت، وبما أن موضوع الاتصال الداخلي والمؤسسة الخدماتية مرتبطان كلاهما بالموارد البشرية، وعليه تسعى اليوم مختلف الإدارات العمومية، من بينها المؤسسة الخدماتية، إلى ترقية وظائفها الإدارية وتحسين خدماتها، وهذا من خلال تطوير القدرات الاتصالية الداخلية، وعليه سنحاول في هذه الدراسة معرفة مكانة الاتصال الداخلي في بناء صورة المؤسسة الخدماتية الجزائرية والمتمثلة في ولاية مستغانم، حيث قسمنا بحثنا هذا إلى إطار منهجي وإطار نظري، وأخيرا الإطار التطبيقي.

تناولنا في الإطار المنهجي مشكلة الدراسة التي تمحورت حول السؤال التالي وهو:-

كيف يساهم الاتصال في تشكيل صورة إيجابية عن المؤسسة الخدماتية لدى جمهورها الداخلي؟  
و فرضياتها بهدف الإجابة على الأسئلة الفرعية للاشكالية حيث اقترحنا بعض الفرضيات منها

- مساهمة الاتصال الداخلي في الولاية بأشكاله المختلفة في تسيير الوظيفة الاتصالية  
الخدماتية بين الموظفين والإدارة الولاية (مستغانم) مع ضبط آليات ووسائل تحسين صورتها  
الداخلية لدى الجمهور المستهدف .

- ومن جهة أخرى تعاني إدارة الولاية مشاكل كالضغوطات الناتجة عن تراكم الأعمال  
والمهام الإدارية اليومية التي تنعكس سلبا عن صورة المؤسسة.



أما عن دوافع اختيارنا لموضوع الدراسة فكان منها ما هو ذاتي المتمثل في الرغبة والفضول العلمي في الاتصال الداخلي ودوره في بناء الصورة الحسنة للمؤسسة، أما الجانب الموضوعي هو إضافة جزئية علمية-متواضعة- لموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة .

أهمية الدراسة تكمن في إلقاء الضوء على دور المؤسسة في تحسين الصورة الخدمائية وأهدافها هو إبراز مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة .ومن بين الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها واستفدنا منها من خلال معالجة الموضوع منهجيا ونظريا.

-وبخصوص المنهج المتبع اعتمدنا على المنهج الوصفي "دراسة حالة " أما عن مجتمع البحث فقد انتقينا أربعة عشر مفردة،بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات التي ساعدتنا في دراستنا منها الملاحظة والمقابلة.

-أما الإطار النظري فتضمن مبحثين اثنان كل مبحث ضم، خمسة مطالب، مبتدئا بتمهيد ومنتهايا بخلاصة، وأخيرا الإطار التطبيقي، حيث ضم نظرة عامة عن الولاية، ثم عرض وتحليل البيانات وصولا إلى استخلاص النتائج ومناقشتها.

# الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية

2. أسباب اختيار الموضوع

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. مفاهيم الدراسة

6. الدراسات السابقة

7. منهج الدراسة ومجتمع البحث

8. أدوات جمع المعلومات

9. مجالات الدراسة

خلاصة

## 1. الإشكالية:

يعتبر الاتصال من بين السمات المميزة للمجتمع المعاصر، وضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة، فهو العملية التي يتم فيها نقل الأفكار، الرسائل والمعلومات الخاصة بالمؤسسة من مصدر إلى مستقبل بقصد إحداث تغيير في السلوكيات المواقف والاتجاهات، فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض، سواء داخل المؤسسة وخارجها، فحاجة الإنسان إلى التعامل مع الآخرين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، جعلت من الاتصال أحد الدعائم الأساسية، ومن أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد مكنتهم من تنظيم وتنسيق الأعمال من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تعبر عن مضمون الاتصال، أو ما يعرف بالاتصال الداخلي، الذي بدوره يضمن سيرورة العملية الإنتاجية وزيادة الولاء للمؤسسة، وتشكيل صورة ذهنية عنها، إذ أصبحت هدف أساسي تسعى إليه المؤسسات الخدمائية، ومن خلال ما سبق ذكره، نطرح التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

كيف يساهم الاتصال في تعزيز صورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية لدى جمهورها الداخلي؟

وتحت هذا السؤال يندرج جملة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي الأشكال والوسائل التي يمكن استخدامها في مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم؟
- كيف يساهم الاتصال الداخلي في الحد من العوائق التي تقف دون تشكيل صورة ذهنية حسنة عن مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم ؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

إن لأي دراسة علمية، أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تجعل من الباحث يقوم بدراسة ظاهرة معينة دون أخرى، وعليه جاءت أسباب اختيارنا، لهذا الموضوع كالاتي:

### • أسباب ذاتية.

- قرب الموضوع من تخصصي.
- الرغبة والفضول الشخصي في دراسة موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تشكيل الصورة الذهنية.
- محاولة تطبيق ما درسناه على أرض الواقع.
- إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية.

### • أسباب موضوعية:

- إثراء البحث العلمي بدراسات تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- معرفة أهمية الاتصال الداخلي في الإدارة الجزائرية.
- أهمية الصورة الذهنية كأداة مهمة بالنسبة للمؤسسات الخدمائية.

## 3. أهداف الدراسة:

إن أي دراسة علمية تسعى إلى تحقيق أهداف علمية وموضوعية، وقد جاءت دراستنا محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمائية.
- التعرف على أهم الوسائل وأشكال الاتصال الداخلي.
- معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي للمؤسسة الخدمائية والصورة الذهنية لها.
- التعرف على أهم العوائق التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في تشكيل صورة ذهنية

## 4. أهمية الدراسة:

يعد العمل الاتصالي ذو أهمية كبرى داخل المؤسسة الخدمائية، إذ يؤثر على صورة المؤسسة والسير الحسن والكفاءة الإنتاجية للعمال والموظفين، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- الاهتمام بالاتصال الداخلي لتحقيق الاستقرار وضمان سير العمل.
- أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع، يجعل الدراسة أهمية بالغة.
- أهمية الصورة الذهنية لدى العاملين، حيث أنها تعتبر وسيلة للرفع من معنويات العاملين وتعزيز حب الانتماء والعمل بالمؤسسة.
- الدور الوظيفي الذي يؤديه الاتصال داخل المؤسسة الخدمائية وأهميته، أي أن استعماله في مختلف الظروف يحقق عدة أهداف للمؤسسة ويحافظ على وجودها.

## 5. مفاهيم الدراسة:

نظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة، فقط قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا، وهي كالاتي:

## • الاتصال:

- الاتصال لغة: كلمة الاتصال مشتقة من المصدر (وصل)، الذي يعني الصلة، وهي الربط بين الطرفين أو أكثر من جهة، ومن جهة ثانيه فهي تعني البلوغ أي الوصول إلى غاية أو هدف معين، والاتصال لغة ورد في الكلمة اللاتينية (communis) فلما تتصل أو نتواصل، فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكاً في المعلومات، الأفكار والاتجاهات.

-الاتصال اصطلاحاً: يعرف الاتصال على أنه عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، عن طريق وسائل تسمح بنقل وتبادل المعلومات رمزية بين المتراسلين.<sup>1</sup>

-الاتصال الداخلي: هو أهم أشكال الاتصال المؤسساتي الذي يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل مستوياته، يعرف الاتصال الداخلي بأنه إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم و نقلها وتبادلها في كل مستوياته.<sup>2</sup>

-المفهوم الإجرائي: هو عملية إنتاج ونقل المعلومات، وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر من إنسان إلى آخر بهدف التأثير فيه وبأفكاره.

#### • الصورة الذهنية:

يتكون مصطلح الصورة الذهنية من كلمتين هما (الصورة، الذهنية)، فالصورة تعني ظاهرة الشيء وحقيقته و شكله الذي يتميز بها، أما كلمة الذهنية فهي تشير إلى الذهن أي العقل والفهم، أي فهم الشيء وتصوره.

وفي المجمل، الصورة الذهنية هي مجموعة انطباعات التي تكون في الأذهان عن قيم معينة تقوم على إدراك الأفراد لخصائص وسمات موضوع ما، وتكون اتجاهات عاطفية سلبية أو إيجابية، مما ينتج عن ذلك توجهات سلوكية (ظاهرة، باطنة).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ميلود سفاري: البحث في الاتصال، عناصر منهجية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، الجزائر، 2004، ص 79

<sup>2</sup> مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2000، ص 19

<sup>1</sup> ناهض فاضل زيدان الجواري: العلاقات العامة و الصورة الذهنية، سلسلة البحوث، ص15

-**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من الانطباعات والتصورات التي تتكون في أذهان الأفراد عن المؤسسات المختلفة، بغض النظر إن كان التصور إيجابياً أو سلبياً، وعليه يسعى الاتصال إلى تحسين وتعزيز داخل وخارج المؤسسة.

• **المؤسسة الخدمائية:**

-**المؤسسة:** هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، بشري واجتماعي.

-**الخدمة:** تعرف الخدمة بأنها منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع الحاجات ورغبات المستهلك وتحقيق له المنفعة.<sup>1</sup>

-**المؤسسة الخدمائية:** عبارة عن تنظيم يتكون من مجموعة أشخاص ووسائل منظمة ومتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات و رغبات العامل، ومؤسسات مالية وتعليمية ومؤسسات الاتصالات.<sup>2</sup>

-**التعريف الإجرائي:** المؤسسة الخدمائية هي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات، وتوفر الوسائل بأنواعها بغرض تحقيق أهدافها وإنتاج خدمات جماهيرها.

**6. الدراسات السابقة:**

تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق تساعد الباحث في الاستفادة من خبرة الباحثين السابقين وما توصلوا إليه من خلال بحوثهم العلمية، فمن غير الممكن أن تتجز أي بحث علمي دون التطرق لها، ومن الدراسات التي تطرقنا إليها في دراستنا، نجد:

<sup>2</sup> حميد الطائي و بشير العلق: إدارة عمليات الخدمة، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، سنة 2009، ص16

<sup>1</sup> طارق إلياس: الحماية من الاختراق، دور العلاقات الإنسانية، مركز الخبرات المهنية لإدارة مصر، 2002، ص 198



• الدراسة الأولى:

هي دراسة للباحثة "رماش صبرينة" بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للغاز والكهرباء (سونلغاز)، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، قدمتها الباحثة سنة 2009 بجامعة منتوري قسنطينة.

حيث هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الفعالية الاتصالية على المؤسسة الجزائرية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف يساهم الاتصال في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وقد استعملت الباحثة مجموعة من الفرضيات والتساؤلات.

أما منهج الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي نظرا لتطابقه مع الدراسة، وأدوات جمع البيانات فاستخدمت كل من الاستمارة المقابلة، الملاحظة، واشتملت عينة هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين والعمال بمؤسسة (سونلغاز).

وعلى ضوء ما تم تناوله من تساؤلات وأهداف هذه الدراسة، فقد توصلت الباحثة إلى

النتائج الآتية:

- إن الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي هي أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية، لذلك لا بد من إعطاء أهمية الاتصال في المؤسسة.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تعمل على زيادة إنجاز مشاريع جديدة وربط الزبائن آخرين جدد بهذين الطاقتين.

-تسعى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية والاستفادة من الأخطاء السابقة لتجاوز مشاكلها من خلال اعتمادها في السنوات الأخيرة على الإستراتيجية الاتصالية مصاغة بشكل مناسب من أجل التقرب أكثر من الزبون وتحسين صورتها الذهنية. -يعتبر الأداء الحالي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز حسن، لكن يحتاج للعمل أكثر، وبذل جهد أكثر لإرضاء الزبون وتحقيق أكبر قدر من الأرباح، وتسعى من خلال إستراتيجيتها إلى تحسين خدماتها لتضمن وفاء ولاء زبائننا.

### • الدراسة الثانية:

هي دراسة الباحثة "حياة قبايلي" بعنوان إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2007م، بجامعة بومرداس دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات.

هدفت الباحثة من خلال الدراسة إلى محاولة إبراز مكانة الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات. وقد سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟ ووضعت جملة من التساؤلات:

- ما هي المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة؟  
- ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟ وكيف تؤثر على إستراتيجية العامة للمنظمة؟  
فرضيات الدراسة:

- لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط، وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد، وتدعيم قيم وثقافة المنظمة.

- تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من عوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- التنظيم المركزي أحد عوامل المساعدة في المساهمة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات.

المنهج المستخدم: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية التي شملت 50 عامل.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة أدوات جمع البيانات التالية: المقابلات الشخصية، الملاحظة، الاستبيان.

الفترة الزمنية: دامت الدراسة من 1-09-2006 إلى غاية 1-2-2007م.

وعلى ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة، فقد تم توصل إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسة ذو كفاءة عالية في مجال الاتصال، إلا أنها لا تولي اهتماما كبيرا بهذا المجال.
- المنافسة الوطنية والأجنبية في سوق إنجاز القنوات يجعل الشركة تقوم بتنظيم أعمالها خاصة في مجال الاتصال.

-يعتبر الاتصال الداخلي إستراتيجية في خدمة تحقيق الغايات وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة، لذلك لا بد من التعريف الواضح والمسبق للتوجهات الإستراتيجية للمنظمة قبل البدء في تحديد أهداف الاتصال الداخلي.

-نقص الكفاءات السابقة التي تؤثر على السرعة في العمل، وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتجها الشركة.

-نقص كبير في استعمالات التكنولوجيا الجديدة الإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.

- إستراتيجية الاتصال في الشركة ليس لها من الأهمية الإستراتيجيات أخرى.

• الدراسة الثالثة:

للباحثة "سبتي ذهبية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بجامعة أعلي محند أولجاج بالبويرة سنة 2014م - 2015م، والتي كانت بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.

حيث جاءت إشكاليتهما كالتالي: ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين؟

وقسمت هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي، وما أهميته؟

- ما المقصود بالتحفيز، وما هي وسائله؟

ومن بين الفرضيات التي صاغتها:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- تحفيز الأفراد يعد وسيلة ناجحة لزيادة أدائهم، ويعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة لتحفيز العاملين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات الدراسة استخدمت الاستبيان و العينة عشوائية لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على أسئلتها.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

-الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم وإيجاد فهم مشترك بينهم. فعن طريق المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي تتخذ مختلف القرارات، ويتم التنسيق بين مختلف النشاطات.

-يمكن التأثير في معوقات الاتصال بدرجات متفاوتة تحولها من عوائق إلى عوامل مؤدية لتحقيق فعالية الاتصال، وللتغلب عليها يجب أن تتخذ المنظمة مجموعة من الإجراءات تتمثل في رفع معدلات الثقة في محيط العمل.

-تنتقل الرسائل في المنظمة عبر مسارات وقنوات متعددة قد تكون القناة رسمية (صاعدة، نازلة، أفقية)، كما قد نأخذ عدة وسائل منها (المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية).

-عملية الاتصال الداخلي تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحفيز العمال، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة.

#### • تعقيب جماعي حول الدراسات :

بالرغم من الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات وموضوع دراستنا

-فقد تشابهت مع دراستنا من ناحية دراسة موضوع الاتصال الداخلي و الصورة الذهنية في المؤسسة الخدمائية.

-وقد تشابهت مع دراساتنا في استخدام المنهج الوصفي، وقد تشابهت البعض منها في استخدام أدوات جمع البيانات الملاحظة والمقابلة

-إتباع الخطوات المنهجية في بناء الإشكالية والدراسة الاستطلاعية.

-دراسة موضوع الاتصال الداخلي (الأنواع، الوسائل).

وتشاركت دراستنا هذه الدراسات من خلال النتائج المتوصل إليها التي تؤكد وجود الاتصال الداخلي في المؤسسات باختلاف طابع نشاطها.

## 7. منهج الدراسة ومجتمع البحث:

للقيام بأي دراسة علمية يستوجب إتباع خطوات فكرية منظمة ومضبوطة، ويقصد بالمنهج مجموعة القواعد والأنظمة التي تساعدنا في الوصول إلى حقائق مقبولة ومنطقية حول المواضيع وذات اهتمام من قبل الباحث.

يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين<sup>1</sup>.

لمعالجة موضوع دراستنا ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع، كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي دراسة الحالة كونه يتماشى مع الموضوع وأهدافه، إذ يقوم على وصف ظاهرة وجمع معلومات.

انطلاقا من إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية للولاية، استوجب علينا استخدام المنهج الوصفي يهدف أولا إلى جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن الظاهرة، ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية.

يعتبر مجتمع الدراسة جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها وهو أهم خطوة يتم ضبطها قبل تحديد العينة، لذا ينبغي اختيار مجتمع البحث بكل دقة وتحديد العناصر والمميزات التي يجب أن تتوفر فيه، حيث يعرف مجتمع البحث على أنه مجموعة عناصر أخرى والتي

<sup>1</sup>موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، ترجمة: بوزيد صحراوي، دار القصة لنشر، الجزائر،

يجري عليها البحث والتقصي.<sup>1</sup> بالنسبة لدراستنا اعتمدنا على العينة القصدية ومجتمع البحث المدروس يتكون من 14 مفردة.

### 8. أدوات جمع البيانات:

بعد تحديد أهداف الموضوع المراد دراسته، وبما أننا بصدد معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في تسيير المؤسسة الخدمائية وخلق صورة إيجابية عنها، اعتمدنا من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء البحث الميداني ولإيجاد الإجابة على أسئلة الدراسة أو اختبار فرضيتها على الأدوات التالية:

#### • الملاحظة:

من أهم أدوات لجمع المعلومات، وقد عرفت بأنها توجيه الحواس والانتباه لظاهرة معينة، أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة، معناها أن الحواس نلاحظ ظاهرة معينة تقوم بتفسير خصائصها بهدف المعرفة والتعرف أكثر على الظواهر.

وتم استعمال الملاحظة في هذه الدراسة طيلة ترددنا على مقر الولاية. إذ وظفت لاستخلاص البيانات المتعلقة بنشاط الاتصال الداخلي بالولاية، ومحاولة معرفة كيفية تشكيل الصورة الذهنية لولاية مستغانم.

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط1، ديوان المطبوعات للنشر والتوزيع، الأردن،

## • المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات المساعدة في جمع المعلومات والبيانات، وهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي يتم مقابله.

وتعرف على أنها وسيلة شفوية مباشرة لجمع البيانات، تتم من خلالها سؤال الفرد عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.<sup>1</sup>

واعتمدنا في دراسة هذا البحث على المقابلات المفتوحة من خلال المقابلات التي أجريت مع المسؤولين والموظفين من خلال تبادل أطراف الحديث، طرح بعض التساؤلات والاستفسارات المتعلقة بموضوع الدراسة.

## 9. مجالات الدراسة:

تشمل المجال المكاني، الزمني و البشري.

## • المجال المكاني:

ويقصد به الحيز أو النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، وفي دراستنا هذه، قمنا بها في مديرية الإدارة المحلية، مصلحة التنشيط المحلي لولاية مستغانم سنة 2023م، والتي تقع وسط مدينة مستغانم.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص



## • المجال الزمني:

يشير المجال الزمني للدراسة للفترة المستغرقة في إجراء الدراسة الميدانية والتي انطلقت من اختيار موضوع الدراسة، حيث كانت المدة التي قضيناها في إجراء محتويات الدراسة أربعة أشهر ونصف هي تمتد من 3 جانفي إلى غاية شهر ماي، وقد مرت بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: تم إنجاز الإطار المنهجي في الفترة الممتدة من 3 جانفي إلى 22 مارس 2023م. وخلال هذه الفترة قمنا بضبط العنوان وتحديد مجال الدراسة.

- المرحلة الثانية: تم إنجاز الإطار النظري من 20 جانفي في إلى أواخر شهر فيفري، خصصت هذه الفترة لإعداد الجانب النظري من جمع المراجع والمعلومات حول عناصر الاتصال الداخلي، الصورة الذهنية والمؤسسة الخدمائية.

- المرحلة الثالثة: تم إنجاز الجانب التطبيقي في الفترة الممتدة من 5 مارس إلى غاية 20 مارس كمرحلة أولية، خصصت هذه الفترة في تصميم أسئلة المقابلة وتحليلها مع عينة الدراسة (14 موظف)، ومن ثم تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها وضبط المذكرة في شكلها النهائي مع أواخر شهر ماي 2023.

المجال البشري: يتمثل في مبحثين لموظفي مديرية الإدارة المحلية مصلحة التنشيط المحلي لولاية مستغانم، التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية، وبما أن دراستنا تهدف إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي والتصورات الذهنية التي يحملها الجمهور الداخلي عن ولاية، مستغانم وخدماتها، فإن مجتمع بحثنا يتكون من موظفي مؤسسة (جمهورها الداخلي)، يقصد به مجتمع الدراسة و هو المفردات المراد دراستها.

## خلاصة:

وختاماً لهذا الفصل، يمكن القول أن الإطار المنهجي لدراستنا هذه تعد خطوة أساسية للانطلاق، وهذا من خلال عرضنا لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، صياغة الفرضيات، مروراً بالأسباب الذاتية والموضوعية للدراسة التي تقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع، مروراً بأهمية الدراسة، وأهدافها المتوقعة من هذا البحث، كما أدرجنا أهم المفاهيم ومصطلحات الدراسة وبعض الدراسات المشابهة، وأدوات جمع المعلومات، ومنهج الدراسة.

# الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

### تمهيد

- **المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية**
  - المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
  - المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة.
  - المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.
  - المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي في المؤسسة.
  - المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- **المبحث الثاني: المؤسسة الخدماتية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية**
  - المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المؤسسة الخدماتية.
  - المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدماتية.
  - المطلب الثالث: مراحل تكوين الصورة الذهنية.
  - المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية.
  - المطلب الخامس: طرق بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة.

### خلاصة

تمهيد:

يشكل الاتصال في المؤسسات الخدمائية بأساليبه و وسائله موضوعاً هاماً لدراسته، إذ يعتبر الاتصال دوراً هاماً داخل المؤسسة الخدمية، خاصة أنه يخلق فرصة للمؤسسة لتقديم صورة نفسها فنجاحها يعني وجود اتصال فعال دون عوائق، إذ أنه يساعد للتنسيق داخل أجزاء المؤسسة وتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

• المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية

- الاتصال: هو عملية مهمة داخل المؤسسات، وهو ما يعرف بالاتصال الداخلي.
- يعرفه "ناصر قاسمي": "الاتصال الداخلي هو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بتسيير أطراف معينة داخل المؤسسة"<sup>1</sup>.
- يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب": "بأنه عبارة عن الاتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموقفين"<sup>2</sup>.
- يعرفهم "مريهيو": "الاتصال الداخلي بأنه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 19

<sup>3</sup> فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته ، وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص 16

<sup>4</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 160

## المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي:

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام التسلسلي أو الهرمي. في شكل تعليمات و شروحات و معلومات ضرورية لإجراء العمل وتنفيذ سياسة المؤسسة وينقسم الاتصال إلى اتصال رسمي (صاعد، نازل، أفقي)، واتصال غير رسمي.

### 1. الاتصال الرسمي:

هو عمليات الاتصال المهيكلة التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة الهدف منه نقل الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا.

#### أ. الاتصال النازل:(الهابط)

وهو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا، متضمنة تعليمات محدودة وتنظيم القوانين، وتطوير أساليب الأداء، ومختلف، الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، القاهرة، د.س، ص329

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً، والشكل الغالب في معظم المؤسسات، وتتجه فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية للتسلسل الإداري للسلطة ويمكن حصر أنواع الاتصال النازل في خمس أشكال أساسية<sup>1</sup>:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة، وذلك لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام وعلاقتها بالمهام الأخرى في التنظيم.
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومات للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق<sup>2</sup>.

### ب. الاتصال الصاعد:

يتم من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى، وهو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بفرض تحسين فعالية الأداء.

يمكن أن تكون الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي الذي يتيح المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال مع المستويات الإدارية العليا، وعموماً يمكن للمعلومات التي يتم نقلها عن طريق الاتصال الصاعد أن تكون: معلومات عن العامل نفسه وأدائه وأشكاله، معلومات عن الآخرين ومشاكلهم... الخ<sup>3</sup>.

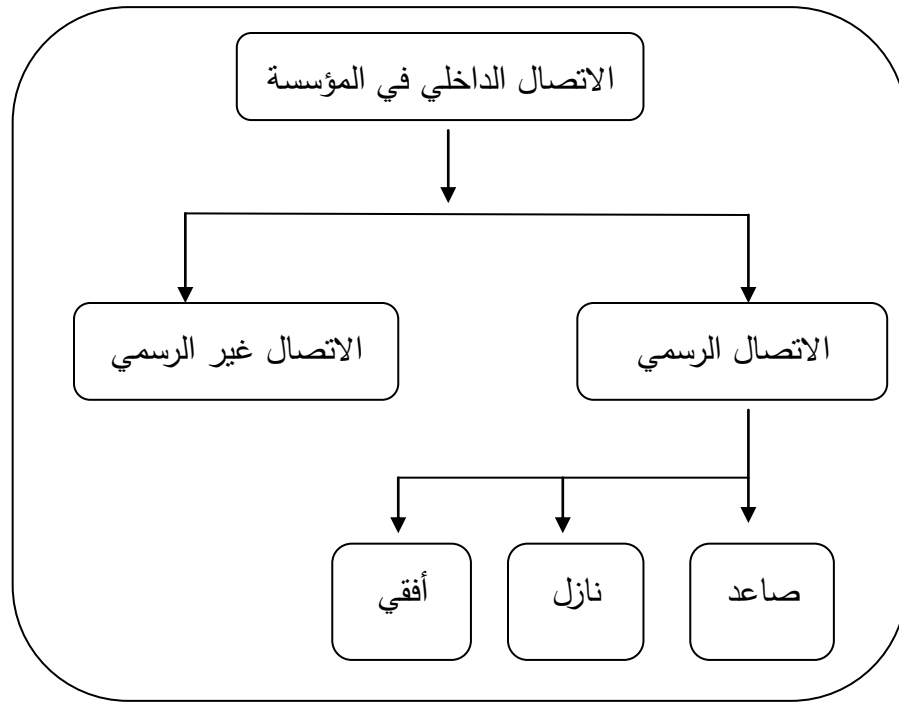
<sup>1</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص 329.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة للسلوك للناس في العمل، المركز الجامعي، القاهرة، د.س، 2002، ص 350

<sup>3</sup> إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 137

والاستفسارات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية ومتخذي القرار، أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة، ويكون ذلك بناء على تحديد المهام والمسؤوليات وخطوط السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي، وفقاً لطبيعة الاختصاصات التي تتطلبها هذه المهام<sup>1</sup>.

شكل رقم (01): يمثل أنواع الاتصال الداخلي:



المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص 329



### ج. الاتصال الأفقي:

هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور والتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا.

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، ومما لا شك فيه أن الاتصال الأفقي يلعب دورا حاسما في تثمين علاقات التعاون بين الموظفين في أقسام المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2. الاتصال غير الرسمي:

ويتم من خلال التنظيمات غير الرسمية، ويتخذ الشكل علنيا أو سريا وفق الأحوال ويتطور هذا النوع من الاتصال عندما يحدث قصورا في توصيل المعلومات بالاتصال الرسمي وشبكة هذا الاتصال واسعة وليس لها حدود معينة، ويعتبر الاتصال غير رسمي أحد الدعائم الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي، نظرا للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر، وعدم الخوف من القول كل شيء، وهذه أحد أهم إيجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة، غير انه قد ينقلب على المؤسسة سلبا في حال تجاهله من طرف المؤسسة أو انحرافه عن (المؤسسة سلبا في حال تجاهله من طرف المؤسسة)، ونقل الأخبار الكاذبة وتشويه الحقائق بطريقة تعيق الاتصال الرسمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص105

<sup>2</sup>ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص12

الجدول التالي: يوضح أهداف الاتصال الرسمي داخل المؤسسة حسب الاتجاهات:

الاتجاه الاتصالي الرسمي	الأهداف و الأغراض
الاتجاه النازل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توضيح أهداف المؤسسة و سياستها</li> <li>- التعريف بتاريخ المؤسسة قديمها مستقبليها</li> <li>- تفصيلية المعلومات اليومية حول العمليات</li> <li>- شرح الأسباب خلق القرارات الإدارية</li> <li>- توجيه، تدريب، تحفيز و تقييم العاملين حول المشاكل العائدة أو المرتبطة بعملهم</li> </ul>
الاتجاه الصاعد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عرض الأفكار الشخصية، المظالم، حل المشاكل</li> <li>- طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل</li> <li>- تأكيد قبول الأهداف</li> <li>- جعل الإدارة على علم أو إدراك نجاحاتهم و طموحاتهم</li> <li>- المشاركة في اتخاذ القرارات</li> <li>- طلب الاستفسارات المتعلقة بطرق و إجراءات العمل</li> </ul>
الاتجاه الأفقي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين و تطوير نوعية و فاعلية القرارات</li> <li>- تنسيق الوظائف</li> <li>- تحسين التعاون بين الأقسام</li> <li>- حل المشاكل فيما بين الأقسام و أجزاء المؤسسة</li> </ul>

المطلب الثاني: وظائف الاتصال:

للاتصال عدة وظائف منها:

• وظيفة تثقيفية:

يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة من صحية واجتماعية وسياسية وتزويد الناس بأخبار البيئية والمجتمع الذين يعيشون فيه، فالهدف الرئيسي هو تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على التضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

• وظيفة تعليمية:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي بين الأستاذ والطالب، فيها أخذ وعطاء وفعل ورد فعل، وتعليمهم وتعلم، وتهدف إلى تغيير السلوك، فالتغيير يعني التغيير المستمر في سلوك الفرد، وذلك بتزويد الطالب بالخبرات والمواقف والأفكار والقيم الاجتماعية التي تساعد على التكيف مع مجتمعه ويساهم الاتصال في نقل المعارف والمعلومات والعلوم والتراث من جيل إلى جيل، مما يساعده على توصيل الخبرات في المجتمع.

• وظيفة اجتماعية:

الاتصال هو عملية إنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس، والاتصال كذلك عامل مهم في توحيد الأفكار والاتجاهات، والعمل على تغيير السلوك الإنساني<sup>1</sup>، فالانتمية

<sup>1</sup>أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري، العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، 2013، ص 51

الاجتماعية تعتمد على الاتصال في العمل على تغيير الاتجاهات والعادات، وخلق الرغبة للتغيير في نفوس الناس.

• وظيفة سياسية:

يساهم الاتصال في تثقيف السياسي، ويسهل كذلك الاتصال بين الحاكم والمحكوم، ويوطد العلاقة بين القائد وشعبه، كما أنه يساهم في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة، كذلك يساهم الاتصال في التفاهم والسلم العالية عن طريق الدبلوماسية الواعية والذكية.

• وظيفة فكرية دينية:

الاتصال دور كبير فعال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية، فالالاتصال مثلاً: يساهم في نشر الدين الإسلامي في شتى بقاع الأرض، لكونه رسالة علمية لكل الناس في كل زمان ومكان، فالالاتصال أسهم في بناء حضارة إسلامية فاقت كل الحضارات السابقة، لكونها مبنية على العلم.

فمن هنا نرى أن دراسة الاتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع، فالالاتصال يساهم في بناء وزيادة التفاعل الإنساني مما يساعد الإنسان على العيش في جماعة وأمة متفهمة، وعالم متماسك ومتفاهم، فالالاتصال كما وسبق وأن عرفناه هو الفهم والتفاهم العالمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مرجع سابق، ص 51

ولكن في ظل التكنولوجيا الاتصال، وفي ظل (القرية العالمية) التي تحدث عنها "مارشال ماكلوهان" كل ذلك يقودنا إلى مجتمع ما بعد الحداثة، حيث تذوب الدول لتصبح كيانات سلمية ويصبح الناس أقل اهتماما ومشاركة في الأحداث التي تدور في العالم المحيط بهم كما قد يحدث العكس، ولهذا فإن جميع وظائف الاتصال ستتأثر بهذه التغييرات التكنولوجية الحديثة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

هي الأداة التي يتم استخدامها لإيصال المعلومات والأفكار بين أطراف عملية الاتصال. أي أن الوسائل تمثل مجمل القنوات التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل وأهم وسائل الاتصال ما يلي:

#### • الاتصال الشفوي المباشر:

- أ. **التعليمات والأوامر:** تنفذ في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس الأداء عامل معين، والتي تتأثر إلى حد كبير بالنمط القيادي المتبع.
- ب. **المقابلات:** وهي عبارة عن مواجهة بين شخصين أو أكثر يقوم بينهم حديث أو نقاش أو تبادل الأفكار حول موضوع معين يخص شؤون المؤسسة.
- ج. **الاجتماعات:** تعبر عنها بالمواعيد الدورية التي يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات، وتقيما للمؤسسة بصفة عامة، و وضع استراتيجيات مستقبلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مرجع سابق، ص52

<sup>2</sup> فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، سيرتاكوبي، الجزائر، 2006، ص24

• وسائل الاتصال الكتابي:

- أ. التعليمات والأوامر: بالإضافة إلى كونها شفوية، قد تأخذ طابعا مكتوبا وتتمثل في الخطابات الداخلية والخارجية، والكتب والنشرات.<sup>1</sup>
- ب. التقارير: بالإضافة إلى كونها شفوية، فقد تأخذ طابعا كتابيا وتنقسم إلى تقارير تذكيرية إدارية، تقارير المبيعات، وتخدم كلها أغراض اتصالية يتم فيها تبادل المعلومات والآراء.
- ت. مجلات المؤسسة: وتشمل على الأخبار المؤسسة، وتنقسم عادة إلى مجلة نشاط المؤسسة ومجلة أخبار المؤسسة، المجلة اليومية، أخبار اليومية للمؤسسة.<sup>2</sup>

• الوسائل التكنولوجية:

- أ. البريد الإلكتروني: استخدامه يمكن الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة من الاحتكاك والتقارب فيما بينهم من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية، كذلك ساهمت في تجسيد الحوار بين القمة والقاعدة وفيما بين الموظفين، لذلك فإن المؤسسة مطالبة اليوم بإحداث توازن في الاتصالات التي تحدث على مستواها (الشبكة الداخلية، الشبكة الخارجية).
- ب. الهاتف: وهو أداة اتصال غير مباشر توفر عامل الزمن، لكنها قد تفتقر إلى الفعالية التامة نظرا لغياب طرفي الاتصال في حضور الطرفين يساعد على فهم الرسالة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو، مرجع سابق، ص24

<sup>2</sup> محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص470

<sup>3</sup> يس عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص87

### المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي

وتعني بالمهارات القدرة على العمل شيء وهي درجة الكفاءات والجودة في الأداء ومنها فإنها القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر، ومنها المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال.

#### • مهارات التحدث:

ما زال الكثير من المتحدثين يعتقدون أن إلمامهم و إدراكهم بموضوع الحديث وإتقانهم له كافياً، الآن يتحدثوا إلى الآخرين ويستغرق وقتاً طويلاً متجاهلين عناصر أخرى هامة تفقد الحديث قوة التأثير، ويحاول بعض المتحدثين لتكوين صورة جيدة عن أنفسهم أو تحسين صورتهم السابقة وتحميل رسالتهم الكثير من الحقائق والمواقف التي تساعدهم في ذلك، إلا أنهم لا ينجحون في تحقيق رغباتهم.

- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث.

- قوة الصوت ودرجة خشونته.

- القدرة على التحكم في سرعة حركة اللسان.

- المبالغة في استخدام أفضل تفصيل.

#### • مهارات الكتابة:

أ. تجنب الأخطاء النحوية والإملائية من خلال الرجوع إلى كتب اللغة أو حضور الدورات

المتخصصة في هذا المجال، والإكثار من الكتابة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مرجع سابق، ص 137

- ب. التعبير عن المعنى المقصود بالعدد المناسب من الكلمات عبر توفير عنصري الشمول والاختصار في الموضوع المكتوب.
- ج. الاهتمام بعلامات الترقيم.
- د. عدم البدء بالكتابة إلا بعد الحصول على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع.
- هـ. التسلسل المنطقي للمعلومات.

• مهارة القراءة:

من العوامل المؤثرة في سرعة القراءة بالنسبة للعاملين، ما يلي:

- أ. **الذكاء:** حيث يتوقف فهم الشخص لما يقرأ إلى حد كبير على مستوى ذكائه، وتتم زيادة الذكاء من خلال التحفيز المستمر للعقل وزيادة المهارات.
- ب. **الخبرة:** حيث تؤدي خبرة الفرد بالمادة المكتوبة إلى سهولة قراءتها واستيعابها.
- ج. **الحالة النفسية للقارئ:** فالقراءة تحتاج إلى هدوء نفسي من أجل التركيز، حيث تعتبر الاضطرابات النفسية والانفعالية من أكبر معيقات القراءة.
- د. **الدفع للقراءة:** كلما وجدت الرغبة، زادت القدرة على القراءة.

• مهارات الإنصات والإصغاء:

وهي المهارة التي تعتمد على قدرة الانتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاث من السطحي، ومن ثم إلى المركز، ويتم ذلك من خلال وضع نفسك مكان المتكلم، ومحاولة معرفة أفكاره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مرجع سابق، ص138



ومشاعره والتركيز فيما يقوله، ثم إخضاعه لما تمتلك من معلومات ومهارات وخبرات، ثم التحليل على ضوء ذلك، ثم الوصول إلى استنتاج.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي

**معوقات الاتصال:** هناك الكثير من المعوقات التي تحاول دون إتمام عملية الاتصالات بفاعلية كبيرة وترجع هذه العوامل إلى ثلاث أنواع من المعوقات:

#### • المعوقات الفردية:

ترجع هذه المعوقات إلى الحقيقة الثابتة وهي أن الأفراد يختلفون وتتعدد مثل هذه الاختلافات على طريقة فهم اللغة المستخدمة بينهم، بل وعلى طريقة استخدام اللغة ذاتها، والرغبات والميول الفردية، والقدرة على فهم، وعامل الخوف الذي يعتري بعض الأفراد في إرسال المعلومات الواجب إرسالها.

#### • المعوقات المرتبطة ببيئة العمل:

والتي يمكن إجمالها في العديد من الأشياء التي منها تحول رجل الإدارة العليا إلى المعوق الأكبر في نظر الأفراد التنظيم في عدم رغبة هذا الفرد في الاتصال بالعاملين في منظمته، أو عدم وجود سياسة واضحة للاتصال فضلا عن عدم فاعلية القيادة الإدارية التي تخلق عدم الجدية وانعدام الثقة، وبالتالي فإن أي شيء يقال لا بد أن يساء فهمه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مرجع سابق، ص 137

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2014، ص، ص

• المعوقات الميكانيكية:

تعكس هذه المعوقات عدم وجود قنوات الاتصال الفعالة، ويمكن إجمال هذه المعوقات ما

يلي:

- أ. **الهيكل التنظيمي:** وهو تعبير عن مجموعات العلاقات بين جميع مكوناته، و عليه فإن أي تجاهل للمبادئ السليمة لتنظيم أو الخروج عليها لا شك سيؤدي إلى الإقلال من فاعلية عملية الاتصال، وبالتالي فإن الخروج عن تلك الآلية من شأنه إحداث الكثير من التضارب وسوء الفهم بين أفراد التنظيم الواحد نتيجة لعدم وضوح اختصاصات السلطة والمسؤولية.
  - ب. **المسؤولية الوظيفية:** السبب في عدم فاعلية النظام الاتصالات في نقل بعضهم قد لا يرجع إلى عدم رغبة كل فرد في المنظمة في إجراء الاتصالات اللازمة، وإنما يرجع إلى عدم وجود وظيفة خاصة بالاتصالات يشرف عليها شخص مسؤول.
  - ج. **التباعد الجسماني بين الأفراد:** تملّي طبيعة العمل، وخاصة في المنظمات الكبيرة الحجم أن تباعد الأفراد عن بعضهم تباعدا جسمانيا وفي هذه الحالة قد نقل فاعلية عملية الاتصالات.
- عوائق لغوية:

وهي المادة الأساسية للتعبير عن موضوع الاتصال، وذلك عن طريق استخدام الكلمات والرموز، وهنا تكمن العقبة التي تشكل عائق أمام تحقيق اتصال فعال، حيث أن الكلمات لها مدلولات ومعاني تختلف من فرد لآخر، فالعمر والثقافة والتعليم وخلفية الفكرية، كل هذه متغيرات تؤثر في تفسير وفهم الكلمات وإعطائها معاني مختلفة، قد يكون للكلمة معنى عند المدير يختلف عنه عند العامل بسبب اختلاف مستوى التعليم بينهم،<sup>1</sup> وكذلك استخدام اللغة الفنية في

(1) محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 62

الأقسام المهنية المتخصصة مثل قسم المحاسب، حيث يستخدم العاملين فيه مفردات وتراكيب لغة الحاسب.

ومن ناحية أخرى، فإن المرسل قد تكون لديه فكرة واضحة في ذهنه، ولكن طريقة عرضه للفكرة غير واضحة بسبب استخدام كلمات تثير أكثر من معنى لدى المستقبل، الأمر الذي يؤدي إلى تشتيت انتباهه.

### • المعوقات التنظيمية (بيئة العمل):

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي منشأة أو منظمة عبارة عن مجموعة العلاقات بين مكوناته من أقسام وإدارات ووحدات، ومن هذه المعوقات:

- أ. عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات واستقبالها حتى لا يحدث التقارب وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة.
- ب. نطاق الإشراف: حيث يتم تحديد العدد وغير المناسب من العاملين الذين يستطيع المشرف أو الرئيس أن يخضعهم لإشرافهم ويتوقف تحديد هذا العدد بالدرجة الأولى على توفير إمكانيات الاتصال الدائم بهم.
- ج. ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى الفشل في ضمان نهاية الاتصال داخل المؤسسة.
- د. يؤدي عدم وجود الهيكل التنظيمي إلى وجود هيكل ضعيف إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى كثير من التشويه للمعلومات لضعف أو فشل عملية الاتصال وقصور نظام الاتصال بصفة عامة يمكن أن يكون نتيجة لعدم وجود سياسة واضحة للإدارة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ختام العنائي، علي العياصرة: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع،

عمان، 2007، ص. ص : 145-146

وحدود التداخل بين القائمتين بالتغيير و الاستشاريين أو المخططين والاعتماد على الجانب الفرعية والاستشارية بصورة تفوق مسؤولياتها وقدرتها على التنفيذ.

هـ. يؤدي القصور في المعلومات أو عدم وجود مصدر لها من الأساس إلى عجز القائمين بالعمل على الحصول البيانات اللازمة الأداء أعمالهم.

و. القصور في إيجاد قنوات لربط المنظمة بالبيئة الخارجية بصورة سريعة ودائمة، وبصفة خاصة مما يتعلق بالأنشطة التجارية والاقتصادية، والعملاء، والبنوك، والموردين والقوى البشرية... وهكذا.<sup>1</sup>

1 أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مرجع سابق، ص 123

• **المبحث الثاني: المؤسسة الخدماتية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية:**

تعتبر المؤسسة الخدماتية من أهم المؤسسات التي تقدم خدمات تفيد الفرد والمجتمع، تسعى للحفاظ على صورتها وتحقيق أهدافها.

**المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الخدماتية**

تمر المؤسسة بمجموعة من المراحل في نموها وتطورها، وهي:

• **المرحلة الأولى المؤسسة الأصل:**

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوع محدد من المنتجات وتظهر لديها حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا، ولكن بتركيبة مختلفة ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة هذه المؤسسة على تحديد وتطوير أفكار إنتاجية في صناعة الخدمات.

– تحديد نظام الإنتاج ووضع قيد التطبيق داخل المؤسسة.

– نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.

• **المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني:**

في هذه المرحلة، تهدف المؤسسة الخدماتية إلى اختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب الزبائن، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدماتية الالتزام بالخطوات التالية:

– تنمية مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أشكال حياة: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيوشي محمد طولقة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2019-2020، ص.ص 54-55

– تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة.

• المرحلة الثالثة: مرحلة النمو:

تنمو المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة بصورة واسعة وسريعة بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق عديدة، حيث تتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية: بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد الأدوار العاملين في المؤسسة، وتكوين عاملين جدد، ووضع نظام الرقابة.

• المرحلة الرابعة: النضج:

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدماتية بالاستقرار، حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب اشتداد المنافسات ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسيع حصتها السوقية ويصعب إنشاء مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة في هذه المرحلة، تظهر مجموعة مينااء المخاطر الفتور والإهمال مراقبة التكاليف. إضافة ناتجة عن غزو أسواق فرعية، أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة هي:

– القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنوعها.

– الاهتمام بالإدارة، وتسيير الإطار الدائمة للمؤسسة.

في هذه المرحلة، ينبغي لمسيري المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية، من انفتاح على الأسواق، وتطوير نظرة مستقبلية واسعة واضحة.<sup>1</sup>

(1) شكال حياة: مرجع سابق، ص.ص 54-55

• المرحلة الخامسة: الانحدار أو الرجوع:

بعد مرور المؤسسة الخدمية بمراحل الأربعة السابقة، هذا كاحتمال دخولها في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تنفذها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل السابقة، وتمكن إعادة تحديد نشاط المؤسسة الخدمية ومساعدتها على استمرار، من خلال:

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.
- تطوير الخدمات جديدة.
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدمية

• وظيفة العمليات والإنتاج:

تشمل ما تقوم به لمنظمة إنتاجه الأغراض بيعة وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد مشتركة لصناعة الهواتف، مثال حتى تبقى هذه الشركة اليد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتصنيع الهواتف، إذا لم تفعل ذلك، لن تبقى، وعندما يقيمون شركة النقل الجوي. البد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات إلا تبقى حية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>شكال حياة: مرجع سابق، ص. ص 55-56

• وظيفة التوظيف:

وهذه تشمل كل ماله علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ أنشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة، والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

• وظيفة التمويل:

وتشمل كله ما له علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها، فلا يمكن أي منظمة أن تتجح وتبقى دون اهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحدد الأموال الضرورية.

• وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:

حتى تبقى المنظمة ناجحة اليد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف كبيرة في العمل، وتعتمد على المعلومات في تنفيذها وظائفها، بالإضافة إلى هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم، وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات التي يستخدمها.

• وظيفة الإدارة:

وهي وظيفة أخرى المهمة لبقاء المؤسسة، ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات والوظائف الفرعية تصنفها حالياً إلى: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عبد القادر: تسويق السياسة و الخدمات، ط1، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات، 2002، ص81



- أ. الإدارة الإستراتيجية: و تتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه بإستراتيجية المنظمة، أي بعض خصائصها وتوجيهها، فمثال يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها واتجاه وحجم نموها وعلاقتها بالمنافسين وموقعها في التسويق الذي تعمل فيه، إلى غير ذلك من القضايا مهمة.
- ب. الإدارة العملياتية: و تتعلق بالعمل اليومي للمنظمة.
- ج. التخطيط: أي تقوم المؤسسة بتحديد أهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وكل الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- د. التنظيم: أي إقامة الدوائر وتحديد المسؤولين عنها وسلطاتهم، وإجراءات العمل وغيرها.
- هـ. الرقابة: أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر والتأكد من تنفيذه.
- و. التوجيه: أي حث العاملين وتحفيزهم والاهتمام بحاجتهم وغيرها من نشاطات تتعلق بربط العاملين بالعمل، وكل ما يتعلق بالاهتمام بعلاقات العاملين بالعاملين والاتصالات وغيرها.
- ز. وظيفة التسويق: وهذه تشمل كل ما يتعلق ببيع وتسويق ما ينتج، فلا يكفي أن توفر شركة النقل الجوي خدمات النقل دون القيام بمجموعة فعاليات تضمن البيع الفعلي لهذه الخدمات.

### المطلب الثالث: مراحل تكوين الصورة الذهنية

- يمكن تعريف الصورة الذهنية بأنها صورة عقلانية تتكون في أذهان الناس عن المنظمات، وقد تكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال.
- يعرفها "سكوت": "الصورة الذهنية بأنها مزيج مركب من المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يكونها الأفراد إزاء موضوع محدد".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى عبد القادر: مرجع سابق، ص 82

- ويعرفها "سليمان صالح": "الصورة الذهنية مجموعة السمات والملامح التي يدركها الجمهور، ويبني على أساسها مواقف واتجاهاته نحو المنظمة أو الشركة أو الجماعة".<sup>1</sup>

تمر مرحلة تكوين الصورة بثلاث مراحل:

### • المرحلة الأولى خلق صورة:

و هذه المرحلة تبدأ عندما تكون المؤسسة غير معروفة ففي هذه المرحلة فإنه لا بد من تعمل على خلق صورة إيجابية لها لدى الجمهور، وهذه المرحلة صعبة، لأن معظم الناس لديهم شك فيما يعملونه، لذلك فهذه المرحلة تتطلب طرق اتصالية فعالة.

### • المرحلة الثانية: مرحلة هوية المنظمة:

وهي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، والتي تتحدد بناء على الأهداف الكلية للمنظمة، ومن هنا تنبغ فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها، وهنا من خلال بعض الوظائف مثل بحوث الصورة، المسح البيئي، مراقبة القضايا الاجتماعية والسياسية، العلاقات مع وسائل الإعلام، ويجب أيضا تقديم تقارير سنوية حول النشاط الإعلاني للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عبد القادر: مرجع سابق 2002، ص 83

<sup>2</sup> عبد الله مصطفى، عبد الله الغرا: دور الصورة الذهنية في بناء علاقة إستراتيجية مع جمهور المستفيدين، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2015، ص 17

• المرحلة الثالثة: صورة منظمة

هي مرحلة صورة المنظمة و تعتبر صورة المنظمة نقطة الالتقاء و التداخل بين الجماهير المتعددة و بين المنظمة، حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية

تسهم في تكوين الصورة الذهنية عوامل متعددة، وتأتي في مقدمتها فعالا في تكوين الصور الذهنية، ويمكن اختصار هذه العوامل في النقاط التالية:

• وسائل إعلام:

أحد العوامل المهمة في تشكيل الصورة الذهنية، وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات وبيانات عن الأحداث والأشخاص والدول والشعوب، بل وتساعد وسائل الإعلام الفرد على التكوين تصور للعالم الذي يحيا فيه، ويعتمد عليها، ويرجع البعض السبب في ذلك إلى الانتشار الواسع لوسائل الإعلام وامتدادها الأفقي والرأسي، وقدرتها البالغة على الاستقطاب والإظهار، حيث أسهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مد واتساع نطاق التغطية، وذلك من خلال قدرتها على نقل الأحداث بصورة سريعة وفورية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بززل كبير عبد الكريم: دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي، الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي غيليزان، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، إدارة الموارد البشرية، 2017-2018، ص.ص 41-42

• الاتصال الشخصي أو المباشر:

للاتصال الشخصي دور كبير في تصور الواقع المحيط بحياتنا اليومية تزخر بالعديد من الأحداث والأخبار التي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، وفي ضوء ذلك يسهل إدراك الواقع وتصوره نتيجة للخبرة المباشرة والاحتكاك المباشر كنتيجة لملاحظتنا للأحداث التي نمر بها بطريقة مباشرة، وهناك بعض المعوقات التي تؤثر في الاتصال المباشر وتمنعه من القيام بدوره في التأثير على الصور الذهنية وتكوينها، فقد يسهم اختلاف الثقافات واللغات بين المتصلين، وسوء تفسير الرسالة الإعلامية من قبل المستقبل والخبرات السابقة، وعمليات التشويش التي قد يتعرض لها الفرد في إعاقة الاتصال الشخصي المؤثر في تكوين الصور الذهنية<sup>1</sup>.

• الخبرات السابقة:

تؤدي الخبرات السابقة للفرد الذي يكون الصورة الذهنية ويحملها ويحتفظ بها دورا كبيرا في عملية تكوين هذه الصورة إلى الحد الذي يجعلها بمثابة شاشة ذهنية، تقوم بالعرض نتيجة تفاعل كل ما يحتفظ به عقل الإنسان من معارف وخبرات واتجاهات وقيم وأفكار، جمعها من التعلم والدراسة والثقافة وغيرها.

• المؤثرات البيئية والثقافية:

لكل بيئة صورها الذهنية الشائعة وخاصة بها، فالثقافة السائدة والمورثات في المجتمع تمد الإنسان لديه، ومدى توافقها مع الإطار الثقافي في حالة الصور الإيجابية، أو تنافرها في حالة الخصائص غير المتوافقة مع ثقافته، وبالتالي تصبح صورة سلبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سارة عبد العزيز كمال: صورة الصحفي في السينما، ص.ص: 78-80

<sup>2</sup> ناهض فاضل زيدان الجواري: العلاقات العامة و الصورة الذهنية، سلسلة البحوث، ص.ص: 221-222

• اللغة:

اللغة عنصر فعال في تشكيل الصور الذهنية، فهي نظام من المسميات لجوانب الحقيقية، ويتأثر أسلوب تعاملنا مع هذه الحقيقة باللغة التي نستخدمها، والتي تخلق اصطلاحات ثقافية للمعنى، ونحن نستخدم هذه المصطلحات لتفسير العالم المحيط.

المطلب الخامس: طرق بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة

- مقارنة محتوى الرسائل الاتصالية السابقة للمؤسسة عن الخطط، العمل، والمشروعات مع ما حققته من نتائج حالية، أو ما تتوقعه في المستقبل، والإدارة الناجحة هي التي لا تغالي في وعود لا تتحقق في المستقبل.
- الاهتمام بالاتصالات المباشرة مع تحليل مناقشتها نفسيا سواء في الاجتماعات أو غيرها من أشكال الاتصالي المواجهي.
- مراقبة إجراءات التحكم في حجم الاتفاق على البرنامج لأنها دليل على سير خطة العمل بشكل محكم.
- أن يتم وضع إستراتيجية طويلة المدى يتم إتباعها في برنامج الصورة الشركة.
- الاهتمام بالإظهار عملية التحديث في نشاط المنظمة وأعمالها وكفاءة إدارتها.<sup>1</sup>
- وضع خطة واقعية الأنشطة المحلية والخارجية للمؤسسة في برامج الصورة.
- تحديد الوسائل المستخدمة في تقديم برامج الصورة، وكلما تنوعت الوسائل بين الجماهيرية والشخصية كلما كان ذلك أفضل.
- التغيير المستمر للرؤساء هو علامة على ضعف الإدارة، لذلك يجب إظهار عملية الاستقرار الإداري المتحقق.

<sup>2</sup> حنان أحمد سليم، حسام علي سلامة: صورة الغرب كما يعكسها الإعلام العربي، ص509

- يجب دمج العناصر الأساسية لتشكيل صورة ذهنية طيبة للمؤسسة ونقلها إلى العملاء في قنوات متعددة لبناء الصورة المرغوبة وتدعيمها.
- التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسة يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الكلي لتحقيق أهداف المنشأة ككل، فالصورة التي تريد المؤسسة أن تبدو عليها في الخمسين سنة القادمة، ستتوقف على ما تخطط لها اليوم، و لذا فإن على رجال العلاقات العامة الذين يتحملون مسؤولية التخطيط للصورة الذهنية للمؤسسة أن يحرصوا على ربط خطتهم هذه، بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة اتجاهات.
- عمل الإدارة في المستقبل في المجالات المختلفة قبل البدء في وضع الخطة وتنفيذها.
- يجب أن يأخذ جهاز العلاقات العامة في اعتباره عند التخطيط لبرامج الصورة الذهنية، التغييرات التي يمكن في المجتمع، والتي قد تطرأ على الشركة وأثرها بما يحدث في الأسواق، من جهود المنظمات المماثلة وأن تتكيف في برامجها مع هذه التغييرات، فإنه من المستحيل أن تضع المنظمة أهدافها بناء على الظروف الحالية دون أي اعتبار للتعبيرات المستقبلية المتوقعة، وهو ما يتطلب وجود مرونة في برنامج الصورة الموضوع.
- أن يستخدم جهاز العلاقات العامة وسائل الإعلام والترويج المتنوعة ليعكس إنجازات المنظمة وأعمالها لخلق ردود أفعال محابية لدى العملاء.
- لا بد أن تعبر الصورة الذهنية للمؤسسة عن الواقع الحقيقي لأعمالها، والسبب الظاهر لنجاح أي منظمة، هو وجود علاقة وثيقة بين سياسات الإدارة وأعمالها، وبين عناصر الصورة الذهنية لها، أي لا تكون هناك تناقض أو تناقض، تلمس العملاء بين الأعمال الفعلية للمؤسسة وبين ما يعرفه عنها من خلال برامج الصور في وسائل الإعلام المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صادق زهراء: دور التسويق بالعلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية إيجابية للمؤسسة، مجلة التنظيم و العمل، المجلد (5)، العدد4، 2016، ص.ص149-150.

## خلاصة:

لقد تم عرض ودراسة الاتصال الداخلي للمؤسسة، والذي هو عبارة عن تبادل المعاني من مرسل إلى مستقبل، عبر وسيلة من وسائل الاتصال، وأيضا دراسة وظائف الاتصال الداخلي، وأهم مهاراته الأدائية ومعرفة أنواعه، وتم تطرق إلى العوائق الاتصالية التي تعيق سير الوظيفة الاتصالية داخل المؤسسة، وكذلك معرفة الوظائف التي تقدمها المؤسسة الخدماتية، لخلق صورة المؤسسة وأهم مكوناتها، ومراحل الحفاظ على صورة المؤسسة.

# الإطار التطبيقي للدراسة



## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

### دراسة ميدانية بديرية الإدارة المحلية مصلحة التنشيط المحلي ولاية مستغانم

تمهيد

#### • المبحث الأول: بطاقة تقنية عن ولاية مستغانم

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الولاية

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للولاية

المطلب الثالث: مهام وخدمات الولاية

#### • المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها

المطلب الأول: عرض المقابلات

1. عرض و تحليل نتائج المتعلقة المحور الأول

2. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني

3. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث

4. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الرابع

المطلب الثاني: - نتائج الدراسة

-النتائج العامة

#### • التوصيات

## تمهيد:

موضوع دراستنا هو مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية مديرية الإدارة المحلية مصلحة التنشيط المحلي، ولاية مستغانم ، حيث حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى التعريف بالمؤسسة (الولاية)، وإبراز أهم خدماتها، شرح وتحليل البيانات من أجل التوصل إلى النتائج النهائية، وكذا تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

• **المبحث الأول: بطاقة تقنية عن ولاية مستغانم**

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة (الولاية):**

ولاية مستغانم هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم، وكذلك في التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. اسمها ومقرها الحالي تم تحديده بموجب مرسوم رئاسي، تم إنشائها في 16 ماي 1963 من خلال المرسوم التنفيذي رقم 63-189 الذي نظم الإقليم الوطني الجزائري في إطار خمسة عشر ولاية. وحالياً تتكون ولاية مستغانم من عشرة دوائر تابعة لها واثنان وثلاثون بلدية تحت تسيير تصرف الولاية.

• **كيفية الاتصال والتواصل بالولاية:**

-العنوان المحلي لمقر الولاية: 20 أوت مقابل المحكمة طريق وهران (نهج ولد عيسى محمد).

-العنوان الإلكتروني: [contact@wilaya-mostaganem.dz](mailto:contact@wilaya-mostaganem.dz)

-الهاتف الثابت: 045 35 35 35

-الصفحة الرسمية لولاية:

<https://www.facebook.com/WilayadeMostaganem>

-واب سبت: [available on the Cloud Linux web site](http://available.on.the.Cloud.Linux.web.site)

تضع الولاية تحت تصرف المتعاملين معها هذه العناوين للاتصال بها وتنتشر جميع مستجاداتها عبر صفحاتها الرسمية.

وبناءً على تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-2015 المؤرخ في 23 يوليو سنة 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 الذي يُحدد صلاحيات هيكلها. يتكون الهيكل الإداري للولاية من الوالي، الديوان الأمانة العامة، مديرية التقنين والشؤون العامة، المفتشية العامة ومديرية الإدارة المحلية\*.

#### المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للولاية:

- الوالي: هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، بصفته هيئة تنفيذية بالولاية.
- الديوان: هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية مكلف بالعلاقات الخارجية وبأجهزة الإعلام والاتصال.
- الأمانة العامة: هي هيئة تحت إشراف الوالي، وتنظيم هيكلها يكون في عدة مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر.
- مديرية التقنين والشؤون العامة: تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حالياً بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.

\*انظر: الملحق رقم 02

-**المفتشية العامة:** ويعين موظفيها بمرسوم رئاسي تحت سلطة الوالي، يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم، وتسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام أعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات.

-**مديرية الإدارة المحلية:** سوف نتطرق إلى مديرية الإدارة المحلية بشكل معمق كونها تضم مصلحة التنشيط باعتبار هذه المصلحة الحقل الميداني الذي تمت فيه دراستنا الميدانية، وتتكون مديرية الإدارة المحلية من أربعة مصالح هي مقسمة كما يلي:

✓ **مصلحة الميزانية والممتلكات :** وهي مصلحة تشمل كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة، بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

أ. **مكتب ميزانية الدولة:** يقوم هذا المكتب بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية. وتقوم الولاية بدورها بتوزيعها على قطاعات معينة مثلا على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد، خدمات، اجتماعية

ب. **مكتب ميزانية الولاية:** يقوم بتسيير الميزانية خاصة بالولاية من نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين، شراء ألبسة حراس الأمن الولاية الغير مرسمين.

ت. **مكتب الممتلكات:** يختص هذا المكتب بجميع ممتلكات الولاية، ويتكف بالميزانية الخاصة بالولاية ودوائرها وبلدياتها فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حاضرة السيارات... والخ.

✓ **مصلحة الموارد البشرية:** هي التي تتكف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكاتبين:

أ. **مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية:** هو المكف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في

الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

ب. مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طرق توجيهات وتعليمات، توجه لمسييري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

✓ مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية: وتنقسم إلى قسمين:

أ. مكتب صفقات تابعة للولاية ( أي مسجلة في قطاع الداخلية وميزانية الولاية)

ب. مكتب مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها.

✓ مصلحة التنشيط المحلي: تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر والبلديات

التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها،

ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تدير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك ( العقارية، المنقولة).

أ. مكتب الميزانية وممتلكات البلديات: خاص بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية.

ب. مكتب النشاط الاجتماعي: يختص النشاطات الاجتماعية بعقد اتفاقيات مع قطاعات مختلفة.

ج. مكتب تثمين الممتلكات البلدية: تنقسم إلى قسمين: ممتلكات البلدية المنتجة تضم المحلات

التجارية، الأسواق، الشواطئ، المذبح البلدي، و الملعب البلدي...، ممتلكات البلدية غير

المنتجة لا تملك مدخول مادي محسوس كالمحلات البلدية، مقر البلدية، المدارس، المقابر،

قاعات العلاج، و الملاعب الجوارية.

المطلب الثالث: مهام وخدمات الولاية:

طبقاً لأحكام القانون، 90-09، ولاسيما المادة الأولى (الولاية) هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون توكلها المهام الآتية:

- السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين، وهذا بتأمين الحقوق والواجبات.
- تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية.
- التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديريات والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل انسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية، تقوم الولاية بمد يد المساعدة للدوائر والبلديات.
- الوالي مسؤول عن الحفاظ على النظام، والأمن، والسلامة والسكينة العامة.
- يسهر الوالي على إقامة وحسن تسيير المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية، ويتولى أعمالها ومراقبتها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تقدم الحكومة تعليمات للوالي، وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديريات والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- الوالي هو ممثل الدولة و مندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية، يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاص على حماية حقوق المواطنين وحررياتهم حسب أشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

• المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في ولاية مستغانم، والتي دامت مدة أسبوعين، واختيارنا أداة الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات حول مؤسستنا، حيث تم عمل 14 مقابلة مع مختلف عمال المؤسسة، وتمثلت في طرح 11 سؤال مقسم على 4 محاور، وهذا ما سنعرضه في عرض وتحليل بيانات المقابلة، أما المطلب الثاني فهو نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

المطلب الأول: عرض المقابلات:

• البيانات الشخصية للمبحوثين :

رقم المبحوث	الجنس	المستوى الدراسي	الوظيفة	سنوات الخبرة
01	ذكر	مستوى جامعي	رئيس مصلحة	14 سنة
02	أنثى	مستوى جامعي	عون إدارة	13 سنة
03	ذكر	مستوى جامعي	رئيس مكتب	22 سنة
04	ذكر	مستوى جامعي	متصرف رئيسي	13 سنة
05	أنثى	مستوى ثانوي	أمانة رئيس مصلحة	31 سنة
06	ذكر	مستوى جامعي	رئيس مكتب	13 سنة
07	أنثى	مستوى جامعي	متصرف إداري	6 سنوات
08	ذكر	مستوى جامعي	رئيس مكتب	9 سنوات
09	ذكر	مستوى ثانوي	عون حفظ البيانات	6 سنوات
10	أنثى	مستوى جامعي	محاسب رئيسي	15 سنة
11	أنثى	مستوى جامعي	عون إدارة	11 سنة
12	ذكر	مستوى ثانوي	نائب متصرف	17 سنة
13	أنثى	مستوى جامعي	عون إدارة	9 سنوات
14	ذكر	مستوى جامعي	عون إدارة	13 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين

• محور الأول: الاتصال الداخلي بالولاية:

-السؤال الأول: ما هو الاتصال الداخلي حسب رأيك؟

ج1: أجاب معظم المبحوثين أن الاتصال الداخلي له مكانة أساسية داخل الولاية كونه يساهم في تحسين الأداء والتنسيق بين الموظفين، كما أضافت المبحوثة رقم 02 (أنثى، عون إدارة) بصفة عامة أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين صورة المؤسسة من خلال التعاون وتبادل المعلومات بين وظائفنا، ويضيف المبحوث رقم 04 (ذكر، متصرف رئيسي) الاتصال عنصر مهم يتم بين الموظف والإدارة في نقل المعلومات من مرسل إلى متلقي، في حين يرى المبحوث رقم 06 ( ذكر، رئيس مكتب) أن الاتصال عملية بسيطة تحدث في الحياة المهنية اليومية، حيث قال المبحوث: "الاتصال يساعدنا بزاف باه نتواصل مع كامل الخدامين".

-التحليل: نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا أن الاتصال الداخلي يعد أحد الركائز الأساسية والمهمة داخل الولاية، وهو نوع من التفاعل بين المرسل والمستقبل في نقل الرسائل والمعلومات وتلقيها، لتحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية والتنسيق بين مختلف النشاطات.

- السؤال الثاني: كيف يتم الاتصال الداخلي في الولاية؟

ج2: أجاب أغلب المبحوثين 2-6-12-13-8 أن الاتصال النازل هو الاتصال السائد في الولاية من (مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى) كإصدار الأوامر والتعليمات، وهو أكثر فعالية في توطيد العلاقات بين الموظفين، وهذا النوع من الاتصال يوفر سريان المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، في حين نجد الاتصال الصاعد بين الاتصالات المستخدمة داخل الولاية، كانشغالات المرؤوسين إلى رؤسائهم، وتطبيقا لتعليمات الاتصال النازل، أما الاتصال الأفقي يكون فيما بين الموظفين بعضهم البعض، ونستنتج أن الاتصال الداخلي يساهم بشتى أنواعه لتحقيق أهداف الولاية وضمان السير الحسن لها.



-**التحليل:** يتم الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الولاية بين العمال ورؤساء المصالح، وبين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بوسائل اتصالية وغيرها، و هذا بدوره في خلق جو اتصالي داخل المؤسسة وسياستها والتفاعل والاندماج مع برامجها، نستنتج أن ولاية مستغانم تستخدم الاتصال الداخلي بشكل كبير بطرق إدارية منظمة، بهدف تبادل المعلومات من المستويات الإدارية المختلفة بين الرئيس والمرؤوس، حيث قال "بالرغم من المهام الكثيرة لي رانا نتلقاؤها بصح رانا نخدم فريق واحد".

-**السؤال الثالث: ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداما على مستوى الولاية؟**

**ج3:** أجاب معظم المبحوثين أن الاتصال داخل المؤسسة، بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية على مستوى الولاية، فهي متنوعة ومتطورة من أهمها الوسائل الشفوية الأكثر استعمالا، والهدف منها تحقيق الأهداف من خلال طرح تساؤلات شفوية والإجابة عنها (مقابلات، اجتماعات ندوات)، بالإضافة إلى الوسائل الكتابية بأنها من الوسائل الأكثر فعالية في الولاية (التقارير، النشرات...)، بالإضافة إلى الوسائل الإلكترونية، يتضح أن الولاية تستخدم الهاتف كأكثر وسيلة تعتمد في سيرورة العملية الاتصالية، حيث يعتبر الوسيلة الأولى للتواصل مع باقي عمال الولاية، وهناك وسائل أخرى أيضا تستخدم في الولاية (كالبريد الإلكتروني، الهاتف، الفاكس...).

-**التحليل:** نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الاتصال الداخلي يعتمد على مجموعة من الوسائل الاتصالية منها الشفوية، الكتابية، الإلكترونية، التي يستخدمها الموظف لإرسال المعلومات وتلقيها، يتم بواسطتها تبادل البيانات فيما يخص المهام والخدمات، وذلك لسرعة وصولها و تسهيل سير العمل.

• المحور الثاني: دور الاتصال في تسيير مؤسسة الولاية.

-السؤال الأول: كيف ترى عملية الاتصال بينك وبين الموظفين داخل الولاية؟

ج1: أجاب معظم المبحوثين أن دائما ما يكون الاتصال بين الموظف والرئيس داخل الولاية، وهذا راجع إلى كثرة المهام التي يتلقاها الموظفين، كما أجاب المبحوث رقم 14 (ذكر، عون إدارة) الولاية تعاني من ضغوطات كثيرة ومجهودات التي يسعى إليها العمال، بالإضافة إلى تأدية وظائفهم على أكمل وجه، كما أجاب المبحوث رقم 09 (ذكر، عون حفظ البيانات) أن الاتصال جيد نظرا لسهولة التواصل، وكذا طبيعة الوظائف والمناصب، حيث قال المبحوث: "بالرغم من المهام الكثيرة لي رانا نتلقاوها راه يسببنا ضغط في العمل ولكن رانا نخدمو كفريق واحد".

-التحليل: تمحورت الإجابة حول الضغوطات التي تواجه عمال الولاية نظرا للمهام والخدمات إذ أن التعاون والانسجام بين الوظائف والمهام يحسن من الوتيرة الاتصالية والانسجام الداخلي يحقق الأهداف وتضافر الجهود لتيسير العمل وتحسين المحيط الداخلي للولاية.

-السؤال الثاني: ما هي أهداف التي يحققها الاتصال الداخلي في الولاية؟

ج2: أجاب أغلب المبحوثين أن الهدف من الاتصال في المؤسسة هو دفع سيرورة العمل، وبالتالي تطوير المؤسسة، إذ أن عملية الاتصال عملية ذات أهمية كبيرة، باعتباره من أبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسات، فكلما تمت بطريقة منتظمة كلما ساهمت أكثر في تسيير واستمرار السير الحسن للولاية، أجاب المبحوث رقم 01 (ذكر، رئيس المصلحة) أن الهدف من الاتصال إنجاز العمل بكفاءة، وفي آجالها المحددة تحسن الخدمة العمومية والمرفق العام، تحقيق نوع من الشفافية، تبادل الخبرات والمعارف، أجابت المبحوثة رقم 05 (أنثى، أمانة رئيس المصلحة) أن الهدف من الاتصال المناقشة، والحوار بين المرسل والمستقبل، الانسجام

والتوافق بين الموظفين، العمل يقام في سيرورة جيدة، الاستفادة من خدمات الولاية، تزويد الجمهور بالمعلومات، وخلق رضا الجمهور.

-**التحليل:** نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا أن الاتصال في الولاية الهدف منه إنجاز المؤسسة ورفع من مستوى خدماتها، والارتقاء بمعنويات العمال، والأهم من ذلك أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال من شأنه رفع الكفاءة الإنتاجية بما يزيد تحقيق أهداف المؤسسة.

-**السؤال الثالث: كيف تقيمون دور الاتصال الداخلي في الولاية في تقديم الخدمة لجمهورها الداخلي؟**

**ج3:** أجاب أغلب المبحوثين أن دور الاتصال داخل المؤسسة بإبراز أهميته، والهدف منه باعتباره وسيلة مهمة يمكنه تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة في الاتصال الداخلي، يساهم ويعمل على تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين، يحسن أداء وظائفهم بشكل سليم وعلى أكمل وجه، وذلك أن المؤسسة كنسق في اتخاذها لأي قرار، بإمكانها أن تشارك موظفيها وتعلمهم بذلك لتجنب الشيء المفاجئ والبعد عن أي عراقيل تمس بها، أجاب المبحوث رقم 03 (ذكر، رئيس مكتب) الاتصال يعتبر أداة التواصل توحيد الأفكار والتنسيق بين العمال داخل المؤسسة.

-**التحليل:** نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا أن الاتصال له دور كبير في الحياة المهنية اليومية داخل الولاية باعتباره عنصر مهم من خلال توحيد الأفكار وتبادلها في نسق التفاعل.

• المحور الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير شؤون الولاية، وبناء صورتها لدى جماهيرها.

-السؤال الأول: كيف تساهم خدمات الولاية في بناء صورة ذهنية لدى جمهورها الداخلي؟

ج1: أجاب معظم المبحوثين أن الجمهور الداخلي يحمل صورة حسنة عن المحيط الداخلي للولاية في حين أجابت المبحوثة رقم 13 (أنثى، عون إدارة) أن تشكيل الصورة الذهنية حول (الولاية) مرتبط بطبيعة الاتصال الداخلي وهو السائد و المعمول به في المؤسسة، وهذا راجع إلى أغلبية الموظفين الإداريين يتصلون ببعضهم البعض أكثر من اتصالهم بالخارج، إذ أن الاتصال الداخلي يساعد على رسم صورة حسنة لدى الجماهير الداخلية (السمعة الطيبة)، حيث قالت "الاتصال يخلينا نكتسب علاقات جيدة في محيط العمل".

-التحليل: نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا أن الجمهور الداخلي يحمل صورة انطباعية حسنة اتجاه المحيط الداخلي للولاية نظرا لطبيعة الفعالية الاتصالية ومساهمته في تحسين صورة الولاية.

-السؤال الثاني: هل عملية الاتصال الداخلي تساهم في بناء صورة الولاية؟

ج2: إن إجابة المبحوثين حول مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للولاية كانت نعم، نظرا للدور الإيجابي الذي يؤديه الاتصال الداخلي في المؤسسة لحسن تسيير وتنشيط وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تشكيل انطباع إيجابي عن الولاية في أذهان الجماهير الداخلية، وبالتالي سعي المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، أجابت المبحوثة رقم 10 (أنثى، محاسب رئيسي) أن الاتصال يساهم في تحسين العلاقات المهنية وتحسين أداء وظائفنا بالتعاون بيننا، مما يبني علاقات اجتماعية في إطار العمل على أساس التفاهم، أضافت المبحوثة رقم 07

(أنثى، متصرف إداري) أن الاتصال يحسن العلاقات المهنية وبناء صداقات في إطار العمل، وبناء صورة المؤسسة حيث قالت "الاتصال يخلينا نكتسب علاقات جيدة داخل محيط العمل".

- **التحليل:** يحمل الجمهور الداخلي صورة حسنة عن خدمات الولاية من خلال الجودة الاتصالية، والمجهودات التي يبذلها عمال المؤسسة، هذا الاتهام يخلق صورة إيجابية تترسخ في ذهن الموظف نحو المؤسسة.

- **السؤال الثالث:** ما هي إجراءات التي تسعى إليها الولاية في تحسين صورتها الذهنية اتجاه جماهيرها الداخلي؟

**ج3:** يتبين أن أغلبية المبحوثين يرون أن مؤسسة الولاية تولي اهتمام لتحسين صورتها الذهنية بدرجة كبيرة وذلك نظرا لمساعدة الاتصال على التشاور والتحاور، وطرق انتقادات وتوفر البيئة الملائمة للاتصال، بالإضافة إلى اكتشاف النقائص ومحاولة اجتيازها وإيجاد حلول لها، حتى تكون خدماتها حسنة وصورتها وسمعتها تكون طيبة بين الجماهير باختلاف أنواعها، كما يقول المبحوث رقم 11 (أنثى، عون إدارة) "يجب أن نعمل على تحسين خدمات الولاية ابتداء من نقاط الضعف واكتشاف النقائص حيث نكتسب صورة حسنة على المؤسسة تاينا".

- **التحليل:** نلاحظ أن مؤسسة الولاية تسعى جاهدة لتكوين صورة حسنة إيجابية عنها من خلال مجهوداتها ومحاولة كسب الثقة لجمهورها الداخلي، بالإضافة إلى أن الولاية ذات طابع خدماتي هدفها هو خدمة الجمهور ورسم صورة إيجابية عنها.

• **المحور الرابع: العوائق التي تواجه الولاية وأهم التوصيات التي يمكن العمل بها**

- **السؤال الأول:** ما هي الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

**ج1:** أجاب معظم المبحوثين أن الصعوبات التي تعيق الاتصال داخل الولاية هي مشاكل تقنية خلل تقني على مستوى التطبيقات الإلكترونية في مصلحة التنشيط المحلي تفص الكفاءات،

دراسة استعجال الملفات، المراسلة الوزارية، مشاكل عدم إعطاء معلومات دقيقة، معلومات مغلوبة، صعوبة التواصل ما بين المصالح.

-**التحليل:** إن المؤسسة لا تخلو من المشاكل والعراقيل، فهذه الأخيرة تؤثر سلباً على عملية الاتصال من خلال الصعوبات التي تواجه الموظفين، من بينها الضغط في العمل، وبالتالي طبيعة العمل تجعلهم يواجهون المشاكل التي تعترضهم ومحاولة علاجها أو حتى التقليل منها.

-**السؤال الثاني:** ما هي الاقتراحات التي تقترحها لتحسين من جودة الاتصال داخل الولاية في بناء صورتها الداخلية؟

**ج2:** في الإجابة على هذا السؤال، أجاب أغلب المبحوثين أن عملية الاتصال الداخلي يجب بناء وتكوين المستخدمين في مختلف المناصب ومختلف التخصصات (صفقات عمومية) تكون في الاتصال (المالية المحلية)، احتكاك وتبادل الأفكار ما بين الموظفين بين المؤسسات، تبادل الخبرات ومختلف الإدارات، أجاب المبحوث رقم 08 (نكر، رئيس مكتب) أن على المؤسسة توفير واستخدام الوسائل المتطورة لتحسين عن خدمة المؤسسة، أجاب المبحوث رقم 14 (نكر، عون إدارة) أن الاتصال داخل المؤسسة يجب تبادل الآراء، ومحاورة الشائعات التي تدور بين العاملين في المؤسسة، وخلق جو من التعاون والثقة.

-**التحليل:** نلاحظ أن هناك عدة طرق وأساليب لتحسين الاتصال الداخلي، والذي بموجبه تتشكل صورة إيجابية عن الولاية لدى مختلف جماهيرها من خلال الاتصال المباشر وحسن الاستفادة في مجال الاتصال، وخلق جو من الثقة بين العاملين، والاتفاق والتعاون بين الرئيس والمرؤوس.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة:

• النتائج الجزئية:

بعد تحليل البيانات الخاصة انطلاقاً من موضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مبنية على حقائق علمية من معطيات الواقع الميداني، وهي:

-نتائج المحور الأول: المعنون: الاتصال الداخلي في ولاية مستغانم:

1. يعد الاتصال الداخلي ركيزة أساسية داخل الولاية وأن أغلب الإجابات كانت مقررة بضرورة الاتصال وأنه الأساس والمعمول به.
2. يتم الاتصال الداخلي في الولاية بين الموظف والإدارة بطرق إدارية مختلفة باستخدام الاتصال بشتى أنواعه يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. يعتمد الاتصال الداخلي بالولاية على مجموعة من الوسائل الاتصالية لإرسال المعلومات وتلقيها.
4. أهم الأنواع الاتصالية الأكثر فعالية في توطيد العلاقات بين الموظفين هو الاتصال النازل.

-نتائج المحور الثاني: المعنون: دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الولاية:

1. تستخدم الولاية الاتصال الداخلي بشكل جيد لسهولة التواصل، وكذا طبيعة الوظائف والمناصب.
2. يحقق الاتصال التعاون والانسجام في تسيير العمل وتحسين المحيط الاتصالي الداخل للولاية.
3. يهدف الاتصال الداخلي إلى تطوير الولاية من خلال مساهمته في استمرار وسير الحسن للولاية.
4. الهدف من الاتصال المناقشة والحوار بين المرسل والمستقبل في إنجاح الولاية وتحقيق أهدافها.

-نتائج المحور الثالث: المعنون مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير شؤون الولاية

وبناء صورتها لدى جماهيرها الداخلي.

1. يساهم الاتصال الداخلي في رسم صورة انطباعية، حيث يحمل جمهور الولاية صورة إيجابية عنها.
2. يساهم الاتصال بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة نظرا للوظائف التي يؤديها الاتصال داخل الولاية.
3. يساهم الاتصال الداخلي في تشكيل انطباع إيجابي عن الولاية في أذهان الجمهور الداخلي.
4. يساهم الاتصال في تحسين العلاقات المهنية، وتحسين أداء الوظائف.
5. تساهم الجودة الاتصالية و المجهودات التي يبذلها عمال الولاية في تشكيل صورة ذهنية حسنة داخل الولاية.
6. تسعى الولاية لتحسين صورتها الداخلية من خلال الإجراءات الأدائية التي تسعى الولاية في تطبيقها.

- نتائج المحور الرابع: المعنون: العوائق التي تواجه الولاية و أهم التوصيات التي

يمكن العمل بها

1. على الرغم من الكفاءات التي تسعى الولاية إلى مواكبتها، إلا أنها قد تواجه مشاكل وعراقيل تعيق العمل الاتصالي داخل الولاية.
2. تعاني الولاية من مشاكل مختلفة، من بينها نقص الكفاءات، الضغط في العمل، ... وغيرها.
3. إن الولاية لا تخلو من المشاكل والعراقيل، إذ تؤثر سلبا على عملية الاتصال من خلال الصعوبات التي تعترضهم.



• النتائج العامة:

- من خلال النتائج الجزئية للدراسة، نتوصل إلى نتائج عامة يمكن من خلالها الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث، وبالضرورة ستعمم هذه النتائج على الدراسات المشابهة، حيث أن الاتصال داخلي له دور فعال في تشكيل و تعزيز صورة المؤسسة الخدمائية.
- يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة أساسية داخل الولاية.
- إن العلاقة بين الموظفين علاقة تكامل وانسجام فالاتصال الفعال داخل الولاية، يعزز من وظائفهم وتسيير العمل الأدائي داخل الولاية.
- يتم الاتصال الداخلي بين الموظفين بطرق إدارية مختلفة باستخدام أنواع الاتصال الرسمي (صاعد، نازل، أفقي)، والاتصال غير الرسمي.
- تستخدم الولاية وسائل الاتصالية منها شفوية، كتابية، الكترونية لإرسال المعلومات وتلقيها من (مرسل، وسيلة، مستقبل).
- الاتصال الداخلي له دور كبير في الولاية كونه عنصر مهم في توحيد الأفكار وتبادلها.
- الخدمات التي تقدمها الولاية تساعد على تكوين صورة حسنة عنها، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة، فجودة الخدمة ومصداقيتها يعزز من صورة المؤسسة خاصة من خلال الاعتماد على الاتصال الداخلي.
- يساهم الاتصال الداخلي بشكل كبير في رسم صورة انطباعية للمؤسسة والتحسين منها في أذهان الجمهور الداخلي.
- يساهم الاتصال الداخلي للمؤسسة في تحسين العلاقات المهنية والاجتماعية، وتحسين أداء وظائفها، وهذا ما تسعى إليه الولاية من خلال الإجراءات التي تسعى في تطبيقها لتحقيق أهدافها والمحافظة على صورتها الذهنية.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام، بموضوع الصورة الذهنية للمؤسسة.
- العمل على تطوير أساليب الاتصال.
- تطوير مهارات الموظفين وتدعيم ثقافتهم الاتصالية من خلال الدورات التكوينية في مجال الاتصال.
- وضع استراتيجيات ناجحة للقضاء على العوائق التي تمنع تحسين صورة المؤسسة.
- توظيف متخصصين في مجال الاتصال الداخلي.
- الاهتمام بكافة الأنواع والأشكال الاتصالية داخل الولاية.
- وضع استراتيجيات وإجراءات للقضاء على العوائق التي تشكل عائقا وحاجزا أمام رغبة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

خاتمة

## خاتمة

---

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على مكانة الاتصال ومدى مساهمته في تشكيل وتحسين صورة المؤسسة الخدمائية، وبعد دراسة الموضوع نظريا و تطبيقيا، وجمع البيانات والمعلومات، تم التوصل إلى أن الاتصال الداخلي فعال وذو أهمية تستخدمه مؤسسة الولاية في تسيير وظائفها وتحقيق أهدافها بمختلف الوسائل والأساليب لزيادة فعاليتها، وبناء صورة ذهنية إيجابية عنها، وعلى الرغم من العوائق التي تعترضها إلا أنها تحافظ على نظامها الداخلي الاتصالي، من خلال الانسجام والتنسيق بين الموظفين والتحكم في سيرورة العملية الاتصالية وتحقيق أهدافها، ألا وهو تحسين صورتها وعليه فالالاتصال الداخلي عنصر مهم وضروري داخل المؤسسة، فهو يسمح بتسهيل الوظائف والمهام، ولهذا يمكن القول بأن المؤسسة الناجحة، مهما كان طابع نشاطها فالمؤسسة التي توظف الاتصال بمختلف عناصره وأساليبه بشكل جيد، تساهم في تعزيز صورتها وتحقيق وبلوغ أهدافها.

# قائمة المراجع

• قائمة الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
2. أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
3. أحمد بن مرسلني: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط1، ديوان المطبوعات للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة للسلوك الناس في العمل، المركز الجامعي، القاهرة، د.س، 2002.
5. بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
6. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، القاهرة، د.س.
7. حميد الطائي و بشير العلاق: إدارة عمليات الخدمة، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009.
8. حنان أحمد سليم، حسام علي سلامة: صورة الغرب كما يعكسها الإعلام العربي.
9. ختام العناني، علي العياصرة: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
10. ربحي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
11. سارة عبد العزيز كمال: صورة الصحفي في السينما.

12. سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
13. طارق إلياس: الحماية من الاختراق، دور العلاقات الإنسانية، مركز الخبرات المهنية لإدارة مصر، 2002.
14. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته ، وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003.
15. فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، سيرتاكوبي، الجزائر، 2006.
16. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
17. محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2014.
18. محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
19. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2000.
20. مصطفى عبد القادر: تسويق السياسة و الخدمات، ط1، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات، 2002.
21. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط1، دار القصبية لنشر، الجزائر، 2000.
22. ميلود سفاري: البحث في الاتصال، عناصر منهجية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، الجزائر، 2004.
23. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

24. ناهض فاضل زيدان الجواربي: العلاقات العامة و الصورة الذهنية، سلسلة البحوث.

• المذكرات:

1. بزرل كبير عبد الكريم: دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي، الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي غيليزان، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، إدارة الموارد البشرية، 2017-2018.
2. شكال حياة: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيوشي محمد طولقة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2019-2020.

3. عبد الله مصطفى، عبد الله الغرا: دور الصورة الذهنية في بناء علاقة استراتيجية مع جمهور المستفيدين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2015.

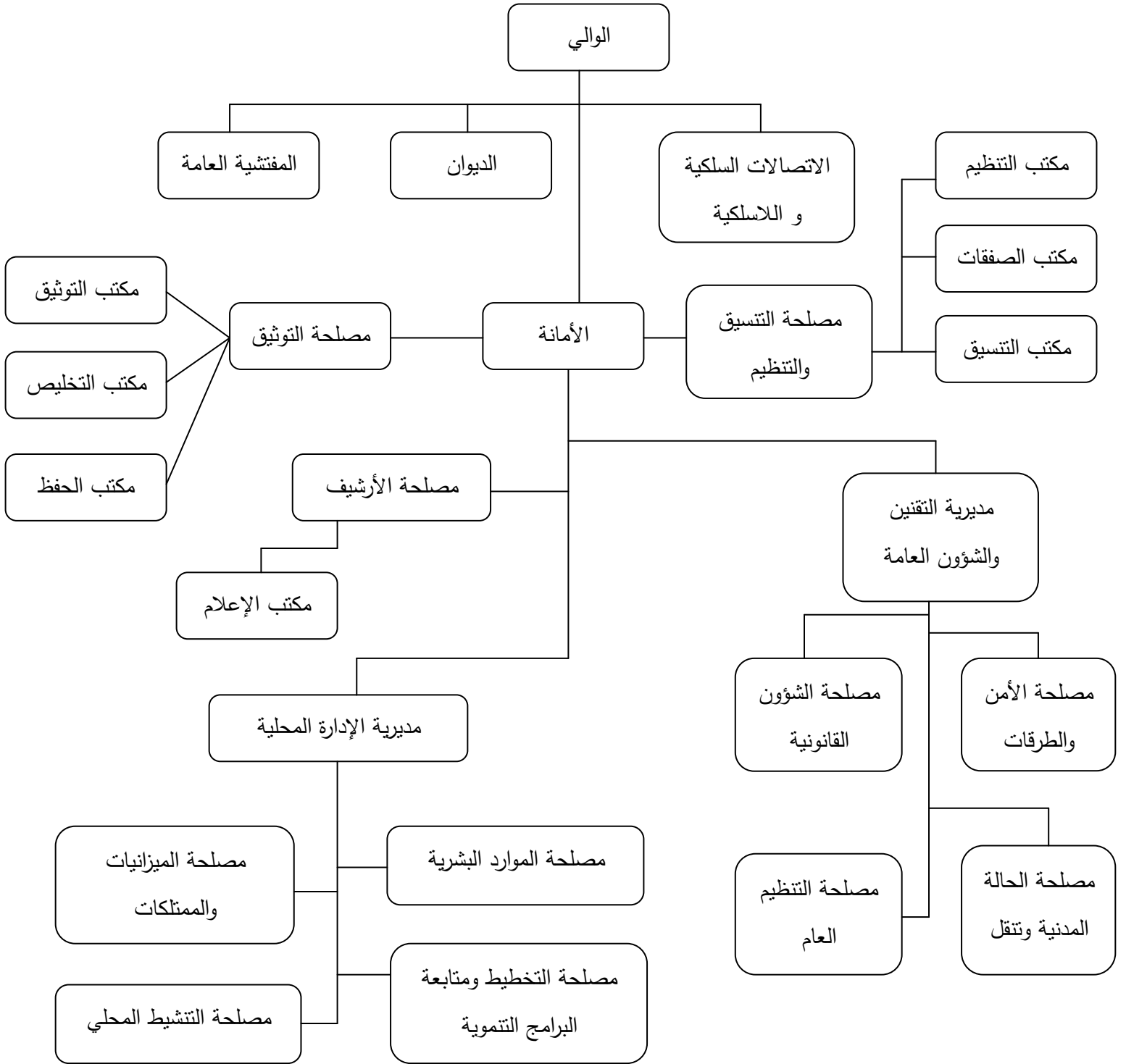
• المجالات:

1. صادق زهراء: دور التسويق بالعلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية إيجابية للمؤسسة، مجلة التنظيم و العمل، المجلد (5)، العدد4، 2016.



الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لولاية مستغانم



## قوانين

- وبمقتضى الأمر رقم 75-74 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 والمتضمن إنشاء مسح الأراضي العام وتأسيس دفتر العقاري.

- وبمقتضى الأمر رقم 76-101 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المعاشلة، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 76-103 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الطابع، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 76-104 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب غير المباشرة، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 83-18 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1403 الموافق 23 غشت سنة 1983 والمتعلق بحيازة الملكية العقارية الفلاحية.

- وبمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 84-12 المؤرخ في 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يوليو سنة 1984 والمتضمن النظام العام للغابات، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة العمومية وترقيتها، المعدل والمتمم.

قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012، يتعلق بالولاية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد الأولى و4 و10 و14 و15 و16 و31 مكرر و119 و122 و125 و126 و159 منه.

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-01 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بنظام الانتخابات،

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-04 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالأحزاب السياسية،

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-05 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالإعلام،

- وبمقتضى القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963 الذي يحدد قائمة الأعياد الرسمية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم.

## ملحق رقم 03: دليل المقابلة:

### ➤ البيانات الشخصية:

- الجنس:
- المستوى الدراسي:
- الوظيفة:
- سنوات الخبرة:

### • المحور الأول: الاتصال الداخلي في مؤسسة الولاية.

1. ما هو الاتصال الداخلي حسب رأيك؟
2. كيف يتم الاتصال الداخلي في الولاية؟
3. ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداما على مستوى الولاية؟

### • المحور الثاني: دور الاتصال في تسيير مؤسسة الولاية

1. كيف ترى عملية الاتصال بينك وبين الموظفين داخل الولاية؟
2. ما هي الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي في الولاية؟
3. كيف تقيمون دور الاتصال الداخلي في الولاية في تقديم الخدمة لجمهورها الداخلي؟

### • المحور الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير شؤون المؤسسة وبناء صورتها

#### لدى جماهيرها.

1. كيف تساهم خدمات الولاية في بناء صورة ذهنية لدى جماهيرها؟
2. هل عملية الاتصال الداخلي تساهم في بناء صورة المؤسسة الولاية؟
3. ما هي الإجراءات التي تسعى الولاية في تحسين صورتها الذهنية اتجاه جماهيرها؟

### • المحور الرابع: العوائق التي تواجه الولاية و أهم التوصيات التي يمكن العمل بها.

1. ما هي الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية داخل الولاية؟
2. ما هي الاقتراحات التي تقترحها لتحسين من جودة الاتصال داخل الولاية في بناء صورة المؤسسة؟