



جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الإتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص إتصال و علاقات عامة

بعنوان :

آليات الإتصال الداخلي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية

-دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - مستغانم-



- تحت إشراف الأستاذة

أعضاء لجنة المناقشة

- من إعداد الطالبتين

بن علي مليكة

غالم عبد الوهاب - رئيسا

جلطي خديجة

بن علي مليكة - مشرفا و مقرا

قسوس أحلام

لحياني فاطمة - مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-



كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الإتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

بعنوان :

آليات الإتصال الداخلي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية

-دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - مستغانم-



- تحت إشراف الأستاذة

أعضاء لجنة المناقشة

- من إعداد الطالبتين

بن علي مليكة

-

\*جلطي خديجة

-

\*قسوس أحلام

-

السنة الجامعية 2019/2018

# شكر و عرفان

" كن عالما.. فإن لم تستطع فكن متعلما.. فإن لم تستطع فأحب العلماء.. فإن لم تستطع  
فلا تبغضهم"

قبل كل شيء نشكر الله عزّ و جلّ و نحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا من  
القوة و الصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام دراستنا ووفقنا بإنجاز هذا  
العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، و الصلاة و السلام على سيد المرسلين و إمام  
المتقين سيدنا محمد و على آله و أصحابه أجمعين

كما نتقدم بجزيل الشكر و العرفان وفاق الإحترام والتقدير لأستاذتنا الفاضلة "بن علي مليكة"  
على قبولها الإشراف على هذه المذكرة و على كل النصائح السديدة و التوجيهات القيمة التي  
قدمتها لنا في سبيل إتمام هذا العمل، أسأل الله أن يجازيها خير الجزاء  
و نتقدم بخالص التقدير و جميل العرفان إلى كل أعضاء اللجنة الموقرة على قبول مناقشة  
موضوع المذكرة و حضورهم للمشاركة في إثراء جوانبه  
كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة قسم علوم الإعلام و الإتصال... إلى كل من جمعنا بهم  
مقاعد الدراسة

إلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون "

صدق الله العظيم

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار، إلى من علّمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، أرجو من الله أن يمدّ في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد "والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و الحنان، إلى بسمة الحياة و سر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي، إلى أعلى حبيبة "أمي العزيزة"

إلى أخي و رفيق دربي في هذه الحياة، إلى من أرى التفاؤل بعينيه و السعادة في ضحكته إلى الذي بقربه أشعر بالأمان، يا من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل "أخي الغالي"

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، نخص بالذكر صديقي الذي لطالما كان سنداً لي في مشواري الدراسي "بلقاسم بحري"

إلى الأخوات اللواتي لم تدهن أُمي إلى من تحلوا بالإخاء و تميزوا بالوفاء، إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق

النجاح و الخير "صديقاتي... ربيعة، حليلة، حفيظة، أحلام"

إلى كل من ساعدني بكلمة طيبة أو معاملة حسنة أو إبتسامة صادقة، أو نية صافية

جلطي خديجة

# الحمد لله

الحمد لله و بالله نستعين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله و أصحابه و التابعين و من بعدهم بالإخلاص إلى يوم الدين إلى نبض الحياة و فيض الحنان المتدفق عطاء، إلى التي أثقلت الجفون سهرا و جاهدت الأيام صبورا و شغلت البال فكرا و رفعت الأيادي دعاء و أيقنت بالله أملا و التي غمرتني بحبها و أثرتني بدعائها **أمي غاليتي**

إلى من رباني صغيرة و فرح بي كبيرة، إلى من لايمكن للكلمات أن توفي حقه و لا يمكن للأرقام أن تحصي فضله **أبي أطل الله في عمرك**

إلى من أعتبرهم سندي في هذه الحياة إخوتي الأعزاء أمل لهم خطوات أوسع على طريق النجاح

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، رفقائي على دروب هذه الحياة

إلى الأخوة و الأخوات، إلى من تحلوا بالإخاء و تميزوا بالعطاء، إلى ينابيع الصدق الصافي

إلى من معهم سعدت و برفقتهم سرت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير، إلى

من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيع و أخص بالذكر رفيقتي و صديقتي خديجة

قسوس أحلام

## الفهرس

- شكر و عرفان
- إهداء
- ملخص
- قائمة الأشكال
- مقدمة عامة..... أ، ب

### الإطار المنهجي:

- الدراسة الإستطلاعية.....05
- الإشكالية.....06
- الفرضيات.....08
- أسباب إختيار الموضوع.....08
- أهمية الموضوع.....09
- أهداف الموضوع.....09
- منهج الدراسة.....09
- أدوات الدراسة.....11
- مجتمع البحث و العينة.....13
- الدراسات السابقة.....14
- مفاهيم الدراسة.....18
- مجالات الدراسة.....20
- صعوبات الدراسة.....20

## الإطار النظري:

### ❖ الفصل الأول: مدخل إلى الإتصال

- 22..... - تمهيد
- المبحث الأول: ماهية الإتصال
- 1- مفهوم الإتصال و خصائصه..... 23
- 2- أهمية الإتصال و أهدافه..... 27
- 3- أنواع الإتصال و وظائفه..... 31
- 4- عناصر الإتصال و مراحلها..... 34
- المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة
- 1- مفهوم الإتصال الداخلي و أنواعه..... 36
- 2- أهمية الإتصال الداخلي و أهدافه..... 38
- 3- وظائف الإتصال الداخلي و وسائله..... 43
- 4- معوقات الإتصال الداخلي و طرق تحسينه..... 49
- خلاصة الفصل..... 53

### ❖ الفصل الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية و مكوناتها

- 55..... - تمهيد
- المبحث الأول: الصورة الذهنية
- 1- مفهوم الصورة الذهنية و أنواعها ..... 56
- 2- خصائص الصورة الذهنية و سماتها ..... 66
- 3- أهمية الصورة الذهنية و وظائفها ..... 69
- 4- أبعاد و مكونات الصورة الذهنية و عوامل تكوينها..... 70
- المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية
- 1- مفهوم المؤسسة الخدمائية و مراحل تطورها..... 74

- 2- دور المؤسسة الخدمائية و خصائصها.....77
- 3- أهداف المؤسسة الخدمائية .....79
- 4- أسس بناء المؤسسة الخدمائية.....81
- خلاصة الفصل.....83

### الإطار التطبيقي:

#### ❖ الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - مستغانم

- تمهيد.....85
- المبحث الأول: مدخل إلى مؤسسة إتصالات الجزائر
- 1- بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر و مفهومها .....86
- 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....87
- 3- مهام مؤسسة إتصالات الجزائر و أهدافها.....91
- المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة
- 1- تحليل محاور المقابلة .....93
- 2- عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....121
- 3- التوصيات و الإقتراحات.....123
- خلاصة الفصل.....125
- خاتمة.....127
- قائمة المراجع.....129

الملاحق

## ملخص الدراسة:

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسات و خاصة الخدماتية منها، فقد إنصب إهتمام الباحثين على الأثر الذي يتركه على أداء هذه المؤسسات و في تحقيق أهدافها.

من منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن آليات الإتصال الداخلي و دوره في تكوين صورة حسنة عن المؤسسة الخدماتية، و قدم من خلال منهج دراسة حالة و أداة أساسية هي المقابلة و لجمع معلومات أكثر إستعنا بالملاحظة كأداة ثانوية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم، و لمعالجة الإشكالية إفترضنا أنّ الإتصال الداخلي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة و عملية أساسية لتحقيق أهدافها، و أملنا في التعمق الكبير في الموضوع كانت أهداف دراستنا كالاتي: معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي من خلال الأنشطة و الآليات في تكوين صورة حسنة عن المؤسسة الخدماتية، و كذا التعرف على الصعوبات التي تواجه الإتصال في المنظمة.

و بعد جمع المعلومات الميدانية و تحليلها توصلنا إلى أنّ للإتصال الداخلي ووسائله أهمية واضحة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث أنه يعتبر ركيزة أساسية وعنصر مهم لسير أي نشاط داخلها ، و منه يساهم في تحسين صورة المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال الداخلي، الصورة الذهنية، المؤسسة الخدماتية.

## Résumé de l'étude:

– Vu le rôle effectif que joue la communication interne dans l'amélioration de l'image des entreprises et surtout de part la prestation de services, les chercheurs se sont intéressés aux traces laissées sur la performance de ces entreprises et dans la réalisation de leurs objectifs .

A partir de cette étude nous visons à révéler les médias de la communication interne et son rôle dans la création d'une bonne image de l'établissement de service, il a été présenté selon une méthodologie d'étude de cas et l'outil essentiel est l'interview et pour collecter plus d'informations qui ont été notées comme un outil secondaire dans l'agence commerciale d'algérie télécom à Mostaganem, pour résoudre ce problématique nous avons supposé que la communication interne constituait l'épine dorsale de l'institution et un processus fondamental pour atteindre ses objectifs et notre espoir d'approfondir le sujet était le but de notre étude : connaître le rôle que joue la communication interne à travers les activités et les medias pour donner une bonne image de l'établissement de service, en plus d'identifier les difficultés de communication dans l'entreprise.

Après avoir rassemblé et analysé les informations de terrain nous avons constaté que la communication interne et ses moyen étaient clairement important au sein de la société Algérie télécom, car c'était un pilier fondamental et un élément important pour la conduite de toute activité son sein, et contribuer à l'amélioration de l'image de l'entreprise.

\_ **les mots clés** : la communication interne, image mentale, la société prestation de services.

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	الإتصال عملية دائرية	25
2	أهداف الإتصال	30

مقدمة

مقدمة عامة

يعتبر الإتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الإجتماعية و المادية، و من ثم فهو يمثل النشاط الأساسي للإنسان، حيث يلعب دورا هاما في حياة الأفراد و المجتمعات، فهو الركيزة الأساسية لإستقرارها و كذلك هو أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المنظمة، و يكمن دوره في نجاح المؤسسات التي تعتبره أحد العوامل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها و الوصول إلى حل مختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخلها، إذ يساهم في حسن سيرورة التفاهم و الإنسجام بين الرؤساء و المرؤوسين. فالإتصال الداخلي أصبح اليوم القلب النابض لأي مؤسسة، فهو يساهم في بناء علاقات مهنية إجتماعية داخل المؤسسة مهما كان طابع نشاطها، و مهما كانت الوسائل المستعملة فيها سواء كتابية أو شفوية أو غيرها، و لهذا يتوقف عليه نجاح أي مؤسسة أو فشلها أو إستمرارها، و نظرا لأهمية الإتصال داخل المؤسسة فإن أغلب المؤسسات تحاول التعرف على جمهورها الداخلي و معرفة آرائه و اتجاهاته حتى تستطيع بلوغ أهدافها، و إلى جانب الإتصال نجد الصورة الذهنية و أهميتها بالنسبة للفرد و المؤسسة، نظرا لما تقوم به من دور هام في تكوين الإنطباعات و الآراء و اتخاذ القرارات و تشكيل السلوك، فقد أصبحت الصورة الطيبة هدفا هاما تسعى إليه جميع المؤسسات التي تتشد البقاء و الإستمرار و بالتالي أصبح للإتصال و الصورة الذهنية أهمية كبيرة لدى المؤسسات على إختلاف طبيعتها و نشاطها، فكل منشأة نجدها قد بدأت تولي أهمية كبيرة للإتصال الداخلي و آلياته، و كذلك تهتم بصورتها و سمعتها، و من بين هذه المؤسسات نجد "الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم" و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الإتصال الداخلي بها و آلياته، و على كيفية تحسين صورتها الذهنية، و لمعالجة هذا الموضوع قسمنا العمل إلى ثلاثة أطر :

**الإطار المنهجي :** و قد اخص بتناول الدراسة الإستطلاعية، الإشكالية و الفرضيات و أسباب إختيارنا الموضوع ثم أهمية الدراسة و أهدافها، منهج الدراسة و أدوات البحث، مجتمع البحث و العينة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، و مفاهيم الدراسة ثم مجالاتها و في الأخير تناولنا صعوبات البحث.

**الإطار النظري:** و الذي تطرقنا فيه إلى فصلين:

**الفصل الأول بعنوان :** مدخل إلى الإتصال، قسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول: بعنوان ماهية الإتصال و الذي تطرقنا فيه إلى تعريف الإتصال و خصائصه-أهمية الإتصال و أهدافه- أنواع الإتصال و وظائفه- عناصر الإتصال و مراحلها. و بالنسبة للمبحث الثاني تحت عنوان: الإتصال الداخلي في المؤسسة و الذي تطرقنا فيه إلى تعريف الإتصال الداخلي و أنواعه، أهميته و أهدافه، وظائفه و وسائله، معوقاته و طرق تحسينه.

**أمّا الفصل الثاني بعنوان:** الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية و مكوناتها، قسمناه إلى مبحثين:المبحث الأول بعنوان: الصورة الذهنية و الذي تطرقنا فيه إلى تعريف الصورة الذهنية و أنواعها- خصائصها و سماتها- أهميتها و وظائفها- أبعادها و مكوناتها و عوامل تكوينها، و المبحث الثاني بعنوان: المؤسسة الخدماتية و الذي تطرقنا فيه إلى تعريف المؤسسة الخدماتية و مراحل تطورها- دورها و خصائصها- أهدافها- أسس بناءها.

**الإطار التطبيقي :** عبارة عن فصل ثالث بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم، فقد خصصناه إلى تقديم المؤسسة ثم تحليل بيانات الدراسة و عرض النتائج على ضوء الفرضيات، و بالتالي الخروج بتوصيات و اقتراحات و في الأخير خالصنا بخاتمة تحدد أهم ما إستخلصناه من الدراسة.

# الإطار المنهجي

❖ الدراسة الاستطلاعية :

و هي الدراسة التي سبقت النزول إلى الميدان، يقوم بها الباحث على مستوى محدود من عمله في شكل إنجاز مصغر للبحث، وهذا من أجل إستطلاع ميادينته وإكتشاف المنهج الذي سيسلكه في مرحلة الإنجاز النهائي، وبالتالي يعتبر خطوة بحثية تمهيدية ضرورية في البحث العلمي لما لها من أهمية كبرى فيه.

وتتمثل الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها عبارة عن دراسة تمهيدية لجمع البيانات الخاصة بالموضوع وتحديد أدوات الدراسة، بما فيها المقابلة والملاحظة وإختيار مجتمع البحث لتكون الدراسة ملمة بجميع الجوانب، وهذه الدراسة كانت على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر **بمستغانم** لأخذ معلومات مبدئية لبحثنا والتي كانت خلال التربص الميداني في فترة من 10 فيفري 2019 الى 12 مارس 2019 وذلك بهدف التعرف على بعض الجوانب الغامضة التي تساعدنا في تحديد إشكالية بحثنا إستخدمنا في ذلك أسلوب الأسئلة العامة بطريقة مباشرة في شكل إثارة العديد من النقاط المختلفة، وهذا يجعل المبحوث يسترسل في الكلام لإعطائنا معلومات وبيانات محل الدراسة، و تم طرح الأسئلة التالية:

- 1- هل هناك جهة مكلفة بالإتصال في مؤسستكم؟
- 2- هل تستعمل المؤسسة آليات إتصال حديثة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤسين داخل المؤسسة؟
- 4- هل تجد سهولة في الإتصال برئيسك مباشرة ؟
- 5- ماهي الوسائل المتبعة من طرف إدارة المؤسسة في إتصالها معكم ؟

**نتائج الدراسة:** جاءت نتائج الدراسة الإستطلاعية على النحو التالي:

- تستخدم إدارة المؤسسة في إتصالها مع الجمهور الداخلي وسائل إتصال مختلفة.

- توفر في المؤسسة كل أنواع الإتصال، مما يسهل إيصال المعلومات و البيانات و تلقيها بين هيئات المؤسسة، وعملية نقل المعلومات و تبادل الأفكار تكون بشكل عمودي في الإتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة، كما تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى.
- توجد علاقة مهنية جيدة بين عمال المؤسسة و هذا يخلق جو من الثقة والتفاهم في العمل.
- موظفي المؤسسة يعملون بالتناوب مقسمين الى مجموعتين، حيث مجموعة تعمل في الفترة الصباحية من 8.00 الى 13.00/ أما المجموعة الثانية التي تعمل في الفترة المسائية والتي تكون من 13.00 الى 18.00 مساءً، وأن الموظفين أصحاب كفاءات حاصلين على شهادات عليا، ليسانس، مهندسين دولة، تقنيين ساميين بالإضافة للتكوين من طرف المؤسسة
- تعرفنا على كيف تكون عملية إستقبال الزبائن وطريقة التعامل معهم والذي يكون عبر 6 شبابيك، حيث تتعامل المؤسسة مع العديد من الزبائن بما فيهم ممثلي مؤسسات
- يوجد على مستوى المؤسسة دفتر شكاوي حيث يدون فيه مختلف الزبائن كل ما يروونه عن المؤسسة

#### ❖ الإشكالية :

يعتبر الإتصال وظيفية حيوية في حياة الأفراد، لما له من دور فعال في إنشاء وبناء علاقات إنسانية، فهو اليوم يحتل مكانة هامة في كل المجتمعات وبفضله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متقدم ومتطور يحمل في طياته ثقافات مختلفة، و إن الحاجة جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال فيما بينهم من خلال تبادل الآراء والأفكار والمعلومات وهي بالتالي مكونة مضمون الإتصال، و يعد هذا الأخير أيضا من الأمور المهمة للمنظمة والتي تعد من الوسائل التي تحقق التكامل بين الأعضاء والإدارات وبالتالي تحقيق أهدافها، فهو بمثابة المحرك الرئيسي لأي مؤسسة في وقتنا الحاضر، أين أصبح الإتصال داخل المؤسسة يحظى باهتمام كبير من قبل العلماء كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسات لتحقيق أهدافها ونجاحها وحل مختلف مشاكلها، لذا

يعد بمثابة العمود الفقري لكل منشأة، فهي دائما تسعى إلى إستعمال مختلف وسائله سواء قديمة كانت أو حديثة، بإعتباره بمثابة ركيزة أساسية وعنصر مهم لسير أي نشاط داخلها، يتطلب مهارات وهياكل تنظيمية لإنجاحها، حيث لا يكون تحقيق الأهداف دون وجوده وتحقيق مجموعة من المكاسب للمؤسسة كالربح وتكوين صورة ذهنية عنها أو تحسينها حيث بدأ الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية بالنسبة للمؤسسات نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين وبناء الآراء وإتخاذ القرارات، وقد أصبح تكوين الصورة الطيبة والحسنة هدفا هاما وغاية تسعى كل المنشآت الى تحقيقها على كل مستوى وفي كل مجال وذلك من خلال حسن الأداء والتسيير و التنظيم والتنسيق ورسم الخطط الكفيلة لتكوينها.

وقد أدركت المنظمات أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير المختلفة والتخطيط لتكوين الصورة الطيبة على النحو الذي تريده وتحقيق غايتها، حيث إزداد الاهتمام بصورة المؤسسة في الوقت الراهن نظرا للدور الذي تؤديه في تكوين الآراء والإنطباعات عن المنشأة، فقد أصبحت غاية وهدف رئيسي لا بد من تحقيقه تسعى إليه المؤسسات التي تتشد النجاح والبقاء، سواء كانت هذه المؤسسات اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، أو خدماتية فمؤسسة إتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات تعتمد على الإتصال و آلياته لتحسين أدائها وضمان بقائها وإستمرارها في المجتمع، وتسعى من خلاله لتحقيق عدة أهداف وتكوين صورة حسنة ايجابية عنها عند مختلف جماهيرها والمتعاملين معها.

وقد تطلبت منا دراستنا القيام بدراسة "آليات الإتصال الداخلي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية " و إختارنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم كميدان لدراستنا ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

"كيف يساهم الإتصال الداخلي من خلال آلياته في تكوين صورة حسنة للمؤسسة الخدمائية  
"إتصالات الجزائر-مستغانم- " لدى زبائنها؟

❖ الأسئلة الفرعية :

- يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية :
- 1/- ماهي أنواع الإتصال داخل المؤسسة الخدماتية ؟
- 2/- ما أهمية الإتصال داخل المؤسسة؟
- 3/- كيف تتم عملية الإتصال داخل المؤسسة ؟ وما هو دوره في تحسين صورتها؟

❖ الفرضيات :

- 1/- يعتبر الإتصال الداخلي العمود الفقري للمؤسسة، و عملية أساسية لتحقيق أهدافها.
- 2/- تتم عملية الإتصال في المؤسسة من خلال وسائل مختلفة لتسهيل سير العمل.
- 3/- يسعى الموظفون بحسن المعاملة و من خلال آليات إتصالية إلى تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع :

- إن لأي دراسة علمية أسباب تجعل من الباحث يقوم بدراسة ظاهرة معينة، وعليه فإن أسباب إختيارنا لهذا الموضوع تكمن في إهتمامنا الكبير بالإتصال لإرتباطه الوثيق بمجال تخصصنا، و الرغبة في الغوص أكثر في هذا التخصص والتطلع للعمل في الميدان و البحث في مجال الخدمات، مما يدفعنا لمعرفة مدى تطبيق الجانب النظري للإتصال في الواقع، و أيضا رغبتنا الشخصية و فضولنا العلمي في دراسة موضوع الإتصال و مكانته في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة، بإبراز أهميته و دوره في تكوين صورة حسنة إيجابية عنها، هذا بالإضافة إلى معرفة طبيعة الإتصال وآلياته داخل المؤسسة الخدماتية والأهمية البالغة لقطاع الخدمات، من خلال معرفة أهمية موضوع الصورة الذهنية للمنشأة في وقتنا الحاضر حيث أصبح تحسينها هدف هام تسعى إليه، هذا بالرغم من قلة الدراسات والبحوث حول موضوع الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية .

### ❖ أهمية الموضوع

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تساهم في تبيان أهم وسائل الإتصال الداخلي في القطاع الخدماتي، حيث أنها تساعد في معرفة مدى مساهمة الإتصال الداخلي و آلياته في تشكيل صورة حسنة للمؤسسة الخدماتية ودوره الفعال في ضمان سير العمل وحسن الأداء للحفاظ على إستمراريتها ونجاحها، كذلك الدور الوظيفي الذي يؤديه الإتصال داخل المؤسسة وأهميته يحقق عدة أهداف لها، أهمية الصورة الذهنية بالنسبة للمنظمات وزيادة الإهتمام بهذا الموضوع يجعل للدراسة أهمية باعتبارها عامل لإزدهار المؤسسة ونجاحها، هذا بالإضافة إلى أهمية الصورة الذهنية لدى العاملين بإعتبارها وسيلة لتعزيز حب العمل والانتماء في المؤسسة .

### ❖ أهداف الموضوع :

- إن أي دراسة علمية تسعى إلى تحقيق أهداف علمية وموضوعية، وجاءت دراستنا لتحقيق عدّة أهداف و هي معرفة مكانة الإتصال الفعال في المؤسسة الخدماتية كونه من أهم الركائز لنجاحها، و معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي من خلال الأنشطة و الآليات في تكوين صورة حسنة عنها، بالإضافة إلى التعرف على أنماط و أشكال الإتصال السائدة داخل المنظمة و على أهم الوسائل التي تستخدمها في هذا النوع من الإتصال، و في الأخير التعرف على العوائق و الصعوبات التي تواجه الإتصال في المنشأة و التي بدورها تعرقل سير العملية الإتصالية داخلها.

### ❖ منهج الدراسة :

- يُعرف المنهج بأنه : "تلك الدراسة الفكرية للمناهج المختلفة التي تطبق في مختلف العلوم... وليس المنهج سوى منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، مدرسة شيكاغو، الجزائر، 2006، ص 23 .

و يعرفه موريس أنجرس "إن المنهج في العلم مسألة جوهرية...وهو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة و منظمة"<sup>1</sup>.

- و إن لإجراء أي بحث علمي لابد من تحديد المنهج الذي يناسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، حيث استعملنا في دراستنا هذه منهج دراسة الحالة، فهو يساعد على جمع المعطيات والمعلومات والبيانات وتحليلها، وقد اعتمدنا عليه عند نزولنا للميدان من خلال التربص التطبيقي بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم والمقابلات التي قمنا بها مع مختلف الموظفين ورؤساء المصالح .

#### - تعريف منهج دراسة حالة:

- إن كلمة حالة في اللغة العربية تعني حال الشيء , أي ما هو عليه من وضع سواء كان شخصا أو جمادا أو حيوانا أو تنظيمًا... وهي تفيد كنية الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه<sup>2</sup> .

- هو دراسة الظواهر الإعلامية ذات علاقة بالحاجات الفردية للأشخاص و المجتمعات و المؤسسات، والتي تسكن في بحثها إلى التعرف على الخصائص الفردية لها والعوامل الخاصة المؤثرة فيها قصد الحصول على نتائج تمكن تعميمها على مجموعة الحالات المشابهة لها، أو المكونة للمجتمع العام الذي ينتمي إليه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 36 .

<sup>2</sup>- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 2005، ص

75

<sup>3</sup>- أحمد بن مرسل، المرجع نفسه، ص 75

❖ أدوات جمع البيانات والمعلومات :

- إن أي دراسة علمية لا تخلوا من استخدام عدد من الأدوات المنهجية في جمع البيانات والمعلومات في مجتمع البحث المدروس، وإن هذه الأدوات متعلقة بنوع المنهج المستخدم في الدراسة، و بما أننا إستخدمنا منهج دراسة الحالة تطلبت منا دراستنا الجمع بين أداتين مختلفتين كمرحلة أساسية في أداء البحث العلمي وهما (الملاحظة، والمقابلة) لجمع المعطيات من الميدان.

**1/- الملاحظة :** هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات و الأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد التفسير<sup>1</sup>.

- وقد إعتدنا على **الملاحظة بالمشاركة** للإقتراب من الواقع أكثر بإعتبارها وصفا دقيقا لمختلف مواقف و سلوكيات العمال داخل المؤسسة وذلك من خلال المعيشة و إندماجنا في مجال محيط الدراسة، حيث عرفها **موريس أنجريس** "أنها مصدر ظهور أشكال أخرى للملاحظة في عين المكان لأنها تتطلب الإندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم تغير أي شيء في الوضع، ويعتبر الأنثروبولوجيون أول من مارسوا الملاحظة بالمشاركة من خلال عيشهم في وسط المجموعات البشرية بغية دراستها عن قرب<sup>2</sup>.

**2/- المقابلة :** هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع آخرين بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لإستخدامها في بحث علمي أو في التوجيه و التشخيص والعلاج أو من أجل معرفة حقيقية وجوهر المحادثة السؤال والجواب<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص 73

<sup>2</sup>- موريس أنجريس، مرجع سبق ذكره، ص 185

<sup>3</sup>- محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 76

- و عرفها أحمد بدر على أنها "تبادل لفظي وجها لوجه بين المقابل و المستجوب، وذلك للحصول على المعلومات أو الآراء التي تعبر عن (INTORVIEWER) الإتجاهات و وجهات النظر الخاصة بالمسائل التي تشغل بالرأي العام"<sup>1</sup>.

- إتمدنا على المقابلة كونها تقنية مباشرة مكنتنا من جمع معلومات كيفية من الميدان وذلك من خلال تبادل أطراف الحديث مع العاملين و بطرح مجموعة من الأسئلة في شكل دليل مقابلة بشكل منظم و دقيق، إحتوى هذا الأخير على ثلاثة محاور كل محور يضم خمسة أسئلة مختلفة، حيث تناول المحور الأول و الذي هو بعنوان: دور الاتصال داخل المؤسسة مايلي: - ماذا يعني لكم الاتصال؟ ما الهدف العام من الاتصال بمؤسستكم؟ هل تقوم المؤسسة بإعلام موظفيها باتخاذ القرارات؟ هل واجهتك عراقيل وصعوبات اتصالية أثناء القيام بعملك؟ هل يساهم الإتصال داخل المؤسسة في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين و على حسن أداء وظائفهم؟ أما المحور الثاني الذي جاء بعنوان: آليات ووسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة قد ضمّ الاسئلة التالية: ماهي مختلف الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في الاتصالات الداخلية لإرسال المعلومات وتلقيها؟ هل تستخدم المؤسسة وسائل إتصال إلكترونية حديثة؟ أذكرها/ ماهي أكثر وسيلة مستعملة لتواصل الموظفين فيما بينهم ولا يمكنهم الاستغناء عنها بأي شكل من الاشكال ؟ هل هذه الوسائل ساعدتك في أداء مهامك على أكمل وجه؟ وهل ترى وجودها ضروري في مجال عملك؟ ماهو تقييمكم لفعالية الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة ؟ هذا بالإضافة إلى المحور الثالث و الأخير و الذي هو تحت عنوان: مساهمة الاتصال الداخلي وأهميته في تكوين صورة المؤسسة الخدمائية، حيث تناول ما يلي: ما هي مختلف البرامج و الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتحسين صورتها حتى تكون صورة ايجابية؟- هل ترى أن الاتصال بين الموظفين والتنسيق بين الوظائف الداخلية للمؤسسة يحسن من صورتها؟- كيف ساهمت المؤسسة في تكوين صورتها لدى الجمهور الداخلي (الموظفين)؟ - ماهي المشاكل

<sup>1</sup>- أحمد بدر، مناهج البحث في الإتصال و الرأي العام و الإعلام الدولي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998 ص 18

التي واجهت المؤسسة وأثرت على صورتها؟- ماهي اقتراحاتك لتحسن الاتصال الداخلي الذي بدوره يشكل لنا صورة ايجابية عن المؤسسة؟

### ❖ مجتمع البحث و العينة:

➤ مجتمع البحث: هو ذلك المجتمع الذي من خلاله يتم إختيار عينة الدراسة، والذي هو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين تجرى عليهم الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكلي للمجتمع المستهدف و يتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، بحيث يتكون مجتمع بحثنا من الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر- مستغانم- أي الجمهور الداخلي للمؤسسة .

➤ العينة: هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم إستخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

ويعرفها محمد الغريب بأنها "كل مجموعة من الأفراد يمكن أن تعمم على نتائج أي دراسة ولكي يتحقق هذا التعميم يجب أن تكون العينة ممثلة لهؤلاء الأفراد"<sup>1</sup>.

فالعينة المختارة التي تناسب دراستنا هي العينة القصدية الغير إحتماالية فهي التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على أنها تمثل المجتمع الأصلي، حيث إختارنا العينة بشكل قصدي لمجموعة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر- مستغانم- يشغلون مناصب مختلفة، و قدّر عدد المبحوثين 15 مبحوث أجرينا معهم المقابلة.

<sup>1</sup>- محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1 1999،

❖ الدراسات السابقة :

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة إنطلاق تساعد الباحث في الإستفادة من خبرة الباحثين السابقين و ما توصلوا إليه من خلال بحوثهم العلمية، فمن غير الممكن أن ننجز أي بحث علمي دون التطرق لها، ومن الدراسات التي تطرقنا إليها في دراستنا نجد :

- الدراسة الأولى :

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

- حيث جاءت إشكاليته كالتالي : ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحفيز العاملين؟  
وقسمت هذا التساؤل الرئيسي الى مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما المقصود بالإتصال الداخلي، وما هي أهميته؟

- ما المقصود بالتحفيز، و ما هي وسائله؟

ومن أهم الفرضيات التي صاغتها :

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

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

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، و أدوات الدراسة إستخدمت الإستبيان و العينة عشوائية، لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

- وقد توصلت إلى النتائج الآتية :

✓ الإتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير

المعلومات و تبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم و لإيجاد فهم

مشترك بينهم، فعن طريق المعلومات التي يوفرها الإتصال الداخلي تتخذ مختلف القرارات، ويتم التنسيق بين مختلف النشاطات.

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

✓ تنتقل الرسائل في المنظمة عبر مسارات و قنوات متعددة قد تكون القناة رسمية(صاعدة، نازلة، أفقية) كما قد تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة، الشفوية، والإلكترونية

✓ عملية الإتصال الداخلي تقوم بأداء دور حيوي و مؤثر في تحفيز العمال وذلك من خلال التأثير على إتجاهات و سلوك العاملين و إثارة دوافعهم للعمل بنشاط و همة.

#### - الدراسة الثانية :

للباحث بلقاسم رابح مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، بجامعة الجزائر، سنة 2006/2005، والتي كانت تحت عنوان "صورة المؤسسة و تقييم فعالية الإتصال التسويقي" دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر.

- حيث طرح التساؤل الرئيسي التالي : كيف يمكن لإستراتيجية الإتصال التسويقي أن تكون فعالة في بناء صورة جيدة عن المؤسسة؟ و من التساؤلات الفرعية :

- ما المقصود بصورة المؤسسة؟ - ماذا نعني بالإتصال التسويقي؟

- إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و إستخدم الإستمارة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة قصدية.

- من أهم نتائج الدراسة :

✓ صورة المؤسسة عبارة عن حوصلة لجميع الصور التي تتمتع بها مختلف منتجاتها

✓ تعمل جماهير المؤسسة على إنتقاء تلخيص و تبسيط المعلومات التي تتلقاها من مصادر مختلفة في شكل تصورات شخصية مبسطة تكسب المؤسسة صورتها.

✓ الصورة ثابتة نسبياً لذلك فهي تعتبر هدف مستمر يجب إتباعه بصفة مستمرة و ذلك من خلال تقييم نتائج إستراتيجية الإتصال التسويقي.

✓ الإستراتيجية هي من مستجدات مجال الإدارة و هي تساهم في تأطير الإتصال التسويقي بغية تحقيق هدف الصورة الجيدة للمؤسسة.

#### - الدراسة الثالثة :

- للباحثة رزيقة لقصير مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، بجامعة منتوري قسنطينة، سنة 2006/2007، والتي كانت تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة .

- قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة الاقتصادية للأملاح لدى جمهورها الخارجي؟ حيث يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية : - هل تحظى منتوجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي؟ - هل تحظى مؤسسة الأملاح بثقة جمهورها؟ - هل تركز المؤسسة في علاقتها العامة على الوسائل المطبوعة؟ و من أهم الفرضيات التي قامت بصياغتها : - يساهم نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة الأملاح لدى جمهورها - تحظى مؤسسة الأملاح بمعرفة واسعة في أوساط جمهورها الخارجي - يركز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح على إستعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل .

- إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت الملاحظة والمقابلة و الإستمارة كأدوات لجمع البيانات و المعلومات .

- توصلت إلى العديد من النتائج نذكر منها:

✓ إن مؤسسة الأملاح بقسنطينة تحظى بمعرفة واسعة لدى أغلب الجماهير .

✓ يرتكز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح على إستعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل لتحسين صورة المؤسسة.

✓ إن مؤسسة الأملاح تحظى بثقة كبيرة من طرف جمهورها، إذ تبين أن المؤسسة لها مصداقية في التعامل مع جمهورها الخارجي.

✓ إن مهمة العلاقات العامة في مجال تحسين الصورة يتجلى في الكشف عن إتجاهات و احتياجات الجمهور و البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

#### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة السابقة فإنها تتشابه مع دراستنا من حيث تناولها لمتغير من متغيرات دراستنا "الإتصال الداخلي، صورة المؤسسة" و إبراز أهمية الإتصال داخل المؤسسة و فاعليته كعنصر أساسي كونه يقوم بدور فعال في تسيير العملية الإتصالية، و التي بدورها تركز على فعالية الإتصال الرسمي بين الموظفين، و أنه يمثل العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل المنشأة بأشكاله الثلاث (صاعد، نازل، أفقي) بإستخدام عدّة وسائل و آليات مختلفة لتحقيق أهدافها و تكوين صورة حسنة لدى مختلف جماهيرها، و ذلك من خلال عدّة نشاطات تقوم بها لإرضائهم، و بالتالي المؤسسة تحظى بمعرفة واسعة لديهم.

و تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في أنها تناولت أسباب و أهمية و أهداف مختلفة، و ذلك حسب الموضوع المراد دراسته، أيضا بالنسبة للمنهج المعتمد مختلف عن الدراسات المشابهة، كذلك من خلال حجم العينة أي عينة الدراسة الحالية تختلف عن عينات الدراسات الأخرى، و بالنسبة لمكان إجراء الدراسة فقد أجريت دراستنا في زمان و مكان مختلفين عن هذه الدراسات .

- تتمثل أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة أننا قمنا بإدراجها كدراسات سابقة تخدم موضوع مذكرتنا، كونها تضم متغير من متغيرات الدراسة، و لأنها كشفت عدّة أمور جوهرية ترتبط بتحسين صورة المؤسسة، و إبراز أهمية تكوين الصورة الطيبة كذلك إستعدنا منها في طرح

الإشكالية ووضع تساؤلات الدراسة، و الإستفادة من معلوماتها في بناء فكرة الدراسة، هذا بالإضافة إلى الإستفادة في تفسير النتائج و مقارنتها بهدف التعرف على أهم العوامل و المتغيرات التي تؤثر على الموضوع محل الدراسة، و بالتالي فالدراسات السابقة بمثابة الإنطلاقة الصحيحة بالنسبة لدراستنا الحالية.

### ❖ مفاهيم الدراسة :

#### - الإتصال

#### ▪ إصطلاحاً:

هو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الإنطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بإستخدام وسيلة أو عدة وسائل، وذلك بهدف الإعلام أو الإعلان أو الإقناع أو التأثير العقلي أو العاطفي أو الإيحاء بأفكار و إتجاهات<sup>1</sup>.

- و يعرفه عاطف العبد "الإتصال هو نقل المعلومات و الإتجاهات و الأفكار من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"<sup>2</sup>.

#### ▪ إجرائياً:

- الإتصال هو عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار و المعاني بين طرفين أو أكثر من خلال رموز معينة بقصد الإقناع و التأثير.

#### - الإتصال الداخلي :

#### ▪ إصطلاحاً:

هو دراسة و تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إتصالها مع محيطها، و هو يعني ذلك الإتصال الذي يحدث داخل المؤسسة و الذي يهدف إلى ضمان إنسياب المعلومات و الأفكار، و ذلك من خلال النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة

<sup>1</sup> - غريب عبد السميع، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، كلية الخدمة الإجتماعية، القاهرة، 2003 ص 12

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الإتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1999، ص15.

بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها و يعمل على إزدهارها و فعاليتها فيها<sup>1</sup>.

■ إجرائيا :

- هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات والبيانات و الآراء بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، باستعمال وسائل مختلفة بغرض تحقيق أهداف معينة.

- الصورة الذهنية:

■ إصطلاحا:

- يعرفها علي عجوة : هي الناتج النهائي للإنطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد والجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنية معينة, يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الإنطباعات في ضوء التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد و إتجاهاتهم و عقائدهم, وبغض النظر عن صحة و عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل لأصحابها واقعا صادقا ينظرون في ضوءه إلى ما حولهم و يفهمون و يقدرّون على أساسها<sup>2</sup>.

■ إجرائيا:

- هي مجموعة من الإنطباعات والتصورات التي تتكون في أذهان الأفراد عن المؤسسات المختلفة، بغض النظر إن كان هذا التصور إيجابيا أو سلبيا، بحيث يسعى الإتصال إلى تحسينه إن كان سيء وهذا لصالح المؤسسة .

- المؤسسة الخدمائية:

■ إصطلاحا:

تعرف المؤسسة الخدمائية على أنها تلك المؤسسة التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات

<sup>1</sup>- رضوان بلخيري، صارة جابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2013 ص72.

<sup>2</sup>- علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 1983، ص 10.

المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا، لكنها محسوسة في صورة خبرات و تجارب يمر بها عملاء المؤسسة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تظهر من خلال الخدمة المقدمة إلا أن هذا لا يعني نهائيا تحولها إلى مخرجات مادية<sup>1</sup>.

#### ▪ إجراءات:

- هي منظمة تتكون من مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات و خبرات, تنتج سلع و خدمات تجارية، و تسهر على تحسين نوعية الخدمة، تهدف إلى تحقيق الأرباح عن طريق إشباع رغبات الزبائن .

#### ❖ مجالات الدراسة:

##### • المجال الزمني :

- إن المدة الزمنية التي قمنا فيها بإجراء بحثنا هي إنطلاقا من شهر فيفري 2019 إلى غاية شهر ماي 2019، وهي الفترة التي إمتد فيها إنجاز هذه الدراسة.

##### • المجال المكاني :

- لقد تم القيام بالبحث ميدانيا في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم.

#### ❖ صعوبات الدراسة :

إن من أبرز الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في إعداد بحثنا نجد :

➤ صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من موظفي المؤسسة نظرا لكثرة إنشغالهم

➤ قلة الدراسات السابقة و المشابهة التي تناولت مثل هذا الموضوع

➤ قلة المراجع الخاصة بهذه الدراسة.

<sup>1</sup> - محمد ناصر، إدارة المؤسسات الخدمية، مطبوعات جامعة دمشق، دمشق، 2008، ص15.

# الإطار النظري

## الفصل الأول

## - تمهيد :

- يعتبر الإتصال من أهم العوامل التي أنشأت علاقات إجتماعية بين الأفراد مكنتهم من تنظيم و تنسيق الأعمال فيما بينهم، إذ يعد مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني، وظاهرة إجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن إجتماعي بطبعه لا يستطيع الإنعزال عن بقية أفراد مجتمعه.

و بإعتبار أن المؤسسة منظمة إجتماعية تضم مجموعة من العاملين، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات و تحكمهم قواعد و قوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم دون وجود إتصالات داخلية تحافظ عليه، ومنه يعد الإتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تتركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل و الإنتاج، فهي تسعى دائما إلى إستعمال مختلف آلياته ووسائله لنقل المعلومات و الرسائل بين مختلف الأفراد داخل المنشأة.

- سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة مدخل إلى الإتصال من خلال مبحثين :

**المبحث الأول:** ماهية الإتصال، حيث تناولنا فيه مفهوم الإتصال و خصائصه-أهمية الإتصال و أهدافه- أنواع الإتصال و وظائفه- عناصر الإتصال ومراحله

**المبحث الثاني:** الإتصال الداخلي في المؤسسة، تناولنا فيه مفهوم الإتصال الداخلي و أنواعه - أهمية الإتصال الداخلي و أهدافه- وظائف الإتصال الداخلي و وسائله معوقات الإتصال الداخلي و طرق تحسينه

- المبحث الأول: ماهية الإتصال

الإتصال ظاهرة إنسانية، و يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، له دور كبير و أهمية بالغة في حياة الأفراد، فالأعمال اليومية لا يمكن أن تتم بدون إتصال حيث لا يمكن تصور أي عمل دون وجوده، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى :

-/1 مفهوم الإتصال وخصائصه:-/1.1 تعريف الإتصال :

- إنَّ الإتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، و لهذا فهي تكوّن قاعدة مشتركة عامة، و للإتصال وظيفة دقيقة و محددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو خدمة عن طريق إنتقال المعلومات و الأفكار من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات بإستخدام رموز ذات معنى موحد و مفهوم لدى الطرفين : المرسل (sender) و المُستقبل (Receiver)<sup>1</sup>.

- و يعرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات"<sup>2</sup>.

- وهو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة في مضامين إجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات -منبهات- بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأنا، وعندما نستخدم لغة الجسم نريد من يفهمنا ويستجيب لنا، بما يضمن لنا المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو إتجاه وسلوك أو فعل ما.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، حميد الطائي، أساسيات الإتصال: نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> - إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، مكتبة مجدلاوي، عمان، 1993، ص 17.

- الإتصال هو العملية التي يقدم من خلالها القائم بالإتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة)<sup>1</sup> .
- يعرفه فضيل دليو بأنه نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك، و هو عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب إما شفويا أو بإستعمال الرموز و الكلمات و الصور بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك<sup>2</sup>.
- و يعرفه عاطف العبد "الإتصال هو نقل المعلومات و الإتجاهات و الأفكار من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"<sup>3</sup>.

## 2.1- خصائص الإتصال :

### ■ الإتصال عملية ديناميكية :

- الإتصال عملية تفاعل إجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الإتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا وإتجاهاتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالإستجابة لهم وتبادل الرسائل الإتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم و أفكارهم وسلوكهم، فعملية الإتصال بصفاتها عملية تفاعل إجتماعي تمكننا من التأثير والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الإجتماعية المختلفة، فعملية الإتصال تعني التغيير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 24.

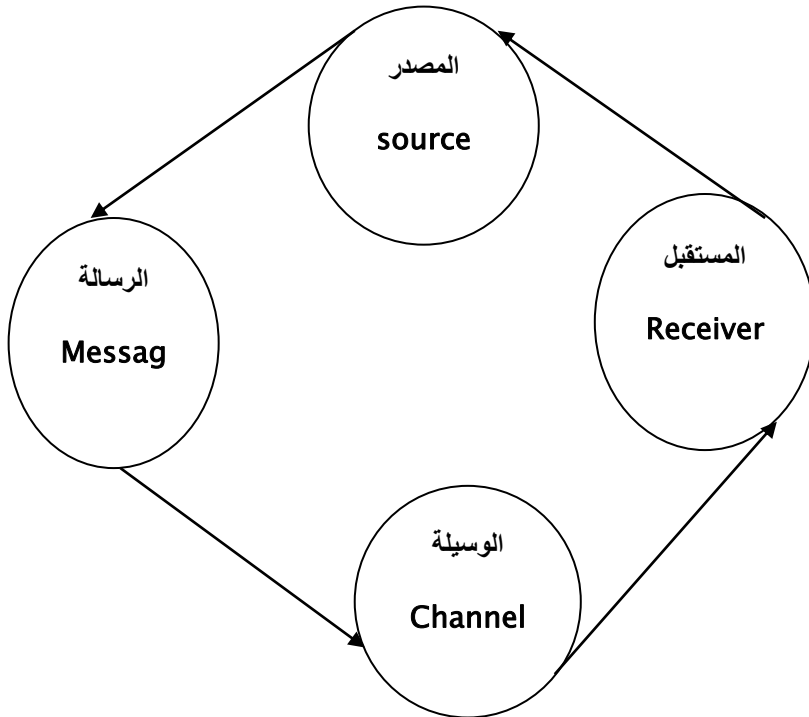
<sup>2</sup>- فضيل دليو، الإتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 16.

<sup>3</sup>- عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الإتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1999، ص15.

<sup>4</sup>- جمال أبو شنب، الإتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط1، 2005، ص 192.

▪ الإتصال عملية دائرية:

- لا تسير عملية الإتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في عملية الإتصال في نسق دائري فيه إرسال و أخذ و عطاء وتأثير و تأثر يعتمد على إستجابات المرسل و المستقبل، فهو عملية دائمة الحركة و ليست من طرف واحد بل هناك تفاهم مشترك ولا بد من المشاركة بين طرفين، وهناك تغذية راجعة.



**Communication is circular process**

الشكل رقم (1) الإتصال عملية دائرية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2014، ص 54.

### ▪ الإتصال عملية مستمرة:

- الإتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في إتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالإتصال مستمر ما إستمرت الحياة .

### ▪ الإتصال عملية لا تعاد:

- تتغير الرسالة الإتصالية بتغيير الأزمان و الأوقات و الجمهور و المستقبل وكذلك معناها فالرسائل الإتصالية الأمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج رسائل متشابهة، لأن الكلمات في تغيير و كذلك المعاني، لا بل الحياة كلها.

### ▪ لا يمكن إلغاء الإتصال:

- ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإتصالية، حتى و إن كان غير مقصودا كزلة لسان أو خطأ في إختيار الزمان أو المكان أو الموقف الإجتماعي، ففي هذا الحال قد يتأسف للمستقبل أو يتعذر بإرسال رسالة معدلة أخرى، ولكن من الصعب أن يتم سحب الكلام أو الرسالة الإتصالية ما تم توزيعها.

### ▪ الإتصال عملية معقدة:

- الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تحدث في أوقات و أماكن و مستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال و عناصر و أنواع و شروط، و يجب إختيارها بدقة عند الإتصال و إلا سيفشل الإتصال، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالإتصال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 50 - 51 .

## 2- أهمية الإتصال وأهدافه:

## 1.2- أهمية الإتصال :

- للإتصال دور كبير وأهمية بالغة وضروري في شتى مجالات الحياة، تكمن أهميته في<sup>1</sup> :
- المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين و تبادل الأفكار والآراء والمعلومات، والتي تزيد من فرص الفرد في البقاء والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، كما أن وجود و إستمرارية المجتمع متوقف على الإتصال بين الأفراد ونقل العادات والأفكار والمشاعر والخبرات من جيل لآخر، فالناس يعيشون في جماعة بفضل مما يشتركون فيه من أهداف ومعلومات وغيرها.
  - يتيح الفرصة للتعرف على آراء الآخرين و على أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، فالإتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة في المجتمع.
  - يكتسب أفراد المجتمع معلومات جديدة، كما يزيد من فرص التفاعل الإجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره في وسائل الإعلام و الإتصال.
  - يعد أساس كل العلاقات الإنسانية، فتشكّل العلاقات يبدأ من الحوار والتفاعل و تبادل الآراء ومن ثم تتطور إلى علاقات إنسانية قد تدوم لفترات طويلة.
  - إن الإتصال يمكنه فتح المجال للإحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير و الإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات<sup>2</sup>.
  - فالإتصال يعد حاجة نفسية و إجتماعية أساسية لاغنى عنها للإنسان، يعني توافر إمكانيات الحياة والتقارب والتفاعل مع الآخرين والعيش معهم بتفاهم وانسجام، ومشاركتهم الأفكار والآمال، ويمكن تلخيص الحاجات التي يحققها الإتصال في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن ط1 2005، ص 35.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

● **الإنتماء:** إنَّ الإنسان بحاجة إلى إطار ينطلق منه سواء كانت العائلة أو الوطن، لكي يحصل على الشعور بالأمان، لذلك يتقبل الفرد معايير الجماعة ويتكيف معها ويتمثلها في حياته و أفكاره وعند تبادله الرموز مع الآخرين، فيشعر أنه من تلك الجماعة وعضو فيها ومنتم إليها.

● **الطمأنينة والإستقرار:** وتتداخل هذه الحاجة مع الإنتماء، إذ أنَّ الفرد يحقق عن طريق الإتصال الخروج من العزلة والقلق و الإنخراط مع الجماعة، فيتفاعل معها ويشعر بالإطمئنان و القوة و الإستقرار النفسي.

● **تأكيد الذات :** يتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره وأن يحقق النجاح، وأن يعبر عما يعتمل في صدره.

- يعمل على خلق فرص الإحتكاك و التقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع فمهارة الإتصال مهارة إنسانية هي إحترام الإنسان و تفكيره و مشاعره من خلالها يتم مواجهة إحتياجاتهم الأساسية<sup>1</sup>.

## 2.2- أهداف الإتصال:

- يهدف الإتصال إلى:

- **هدف إجتماعي:** يقصد به الأوضاع الإجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، و يتحقق هذا الهدف عندما يتيح الإتصال الفرصة لزيادة إحتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر، و هذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الإجتماعية بين الأفراد<sup>2</sup>.

- **هدف تثقيفي:** يتحقق حينما يتجه الإتصال نحو توعية المستقبلين بأمور تهمهم و يقصد منها مساعدتهم و زيادة معارفهم بما يدور حولهم من أحداث.

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> - إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- **هدف تعليمي:** عندما يتجه الإتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات ومفاهيم ومعلومات جديدة وذلك في مجالات الحياة المختلفة.

- **هدف ترفيهي:** يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة و السرور إلى نفس المستقبل، وذلك عن طريق القيام بإرسال رسائل التي تحمل في مضمونها طابعا خاصا القائم على تحقيق كل ذلك.

- **هدف إداري:** يهدف فيه الإتصال إلى تحسين العمل الإداري، وهذا الهدف له مكانة خاصة في عملية الإتصال الذي يكثر إنتشاره و إستعماله اليومي في جميع المؤسسات و المنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد، يعملون في مجالات الأعمال المختلفة التي من الطبيعي أن يكون لها هدف أو أهداف أخرى كبيرة و عامة، لذلك فإن مختلف المؤسسات تعمل دائما على تحقيق أهدافها و هذه الأهداف تتحقق عندما يتجه الإتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاهم بين العاملين في الهيئة التنظيمية.

- و يهدف الإتصال التغيير في <sup>1</sup> :

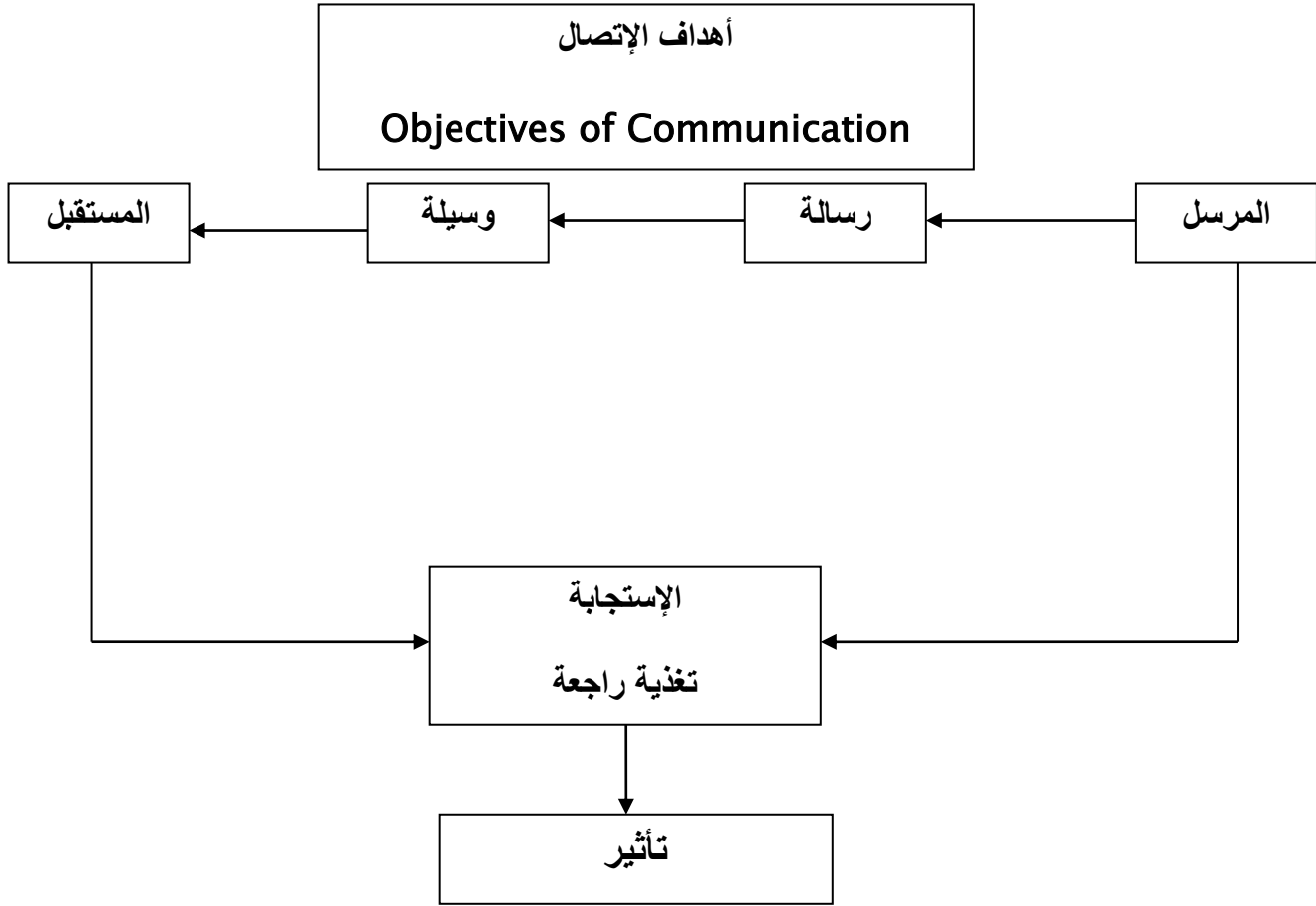
1.المعلومات knowledge

2.الإتجاهات Attitudes

3.سلوك المستقبل Behavior

<sup>1</sup>- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الشكل رقم (2)



تغيير في:

معلومات

إتجاهات

سلوك

(قبول: تبني أو رفض)<sup>1</sup>

1 - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 48.

## 3- أنواع الإتصال ووظائفه:

1.3- الأنواع: هناك عدة تصنيفات مختلفة لأنواع الإتصال:

■ أنواع الإتصال من حيث طريقة الأداء<sup>1</sup>:

- **الإتصال اللفظي**: هو الإتصال الذي يتم عن طريق إستخدام اللغة المنطوقة والكلمة المكتوبة قصد توصيل فكرة أو معنى مثل النشرات، التقارير، الخطابات، والمحادثات الهاتفية ويتم غالبا وجه لوجه ويدخل تحت هذا النوع من الإتصال ( الإتصال الثنائي، الإتصال داخل الجماعة، بين الجماعات، الإتصال العام).

- **الإتصال غير اللفظي**: هو الإتصال الذي لا يعتمد على الكلمة المكتوبة أو المنطوقة يشمل تعبيرات الوجه، الإيماءات، الأزياء، الرموز، الصور... أي هو الإتصال الذي لا يستخدم الكلمات و الألفاظ وإنما يتم عبر طرق أخرى كإستخدام الإشارة في مجالات متعددة، وقد يكون من أشهرها إستخدامها في لغة الجسم وتعبيرات المختلفة.

- **الإتصالان معا**: و هما أعلى و أفضل درجات الإتصال, حيث يكون التواصل المباشر بين المرسل و المتلقي مصحوبا بالإشارة و التعبير و الإنفعال و التأثير، و هو ما يجعل المعنى أكثر وضوحا.

■ أنواع الإتصال من حيث مباشرته<sup>2</sup>:

- **الإتصال المباشر**: هو الذي يتم مباشرة بين الأفراد دون الإستعانة بأية أداة من الأدوات التي تسهل عملية الإتصال مثل الهاتف، ويتيح هذا الشكل من الإتصال فرصة لتبادل المعلومات في الإتجاهات بين المرسل و المستقبل.

- **الإتصال غير المباشر**: هو الإتصال الذي تستخدم فيه أداة من أدوات الإتصال بين المرسل والمستقبل كالإذاعة و التلفزيون.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، صارة جابري: مدخل للإتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2013 ص25.

<sup>2</sup> رضوان بلخيري، صارة جابري، المرجع نفسه، ص 28.

## ■ أنواع الإتصال من حيث المستويات:

- **الإتصال الذاتي** : هو العملية الإتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرء نفسه فهي عملية شخصية يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته ويتمثل في الشعور والتفكير والوعي...<sup>1</sup>.

- **الإتصال الجماهيري** : هو عملية الإتصال التي تتم بإستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية يتميز هذا الإتصال بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور متباين الإتجاهات والمستويات و لأفراد غير معروفين للقائم بالإتصال، تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة مع القدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية إتجاهات وأنماط من السلوك و المقدرة على نقل المعارف والمعلومات والترفيه.

- **الإتصال الجمعي** : هو إتصال يتم بين فرد وآخرين أو مجموعة أفراد قد لا يعرفون بعضهم أو تجمع بينهم خصائص وسمات مشتركة، يلتقون مباشرة مع القائم بالإتصال ويمكن أن نجد هذا النوع في الندوات و المحاضرات مثلاً<sup>2</sup>.

## 2.3- الوظائف:

(1) - وظيفة تثقيفية **information function**

- يهدف الإتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة من صحية و إجتماعية وسياسية، و تزويد الناس بأخبار البيئة والمجتمع الذي يعيشون فيه فالهدف الرئيسي هو تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع .

(2) - وظيفة تعليمية **Educational Function**

- الإتصال عملية تفاعل إجتماعي بين الأستاذ والطالب، فيها أخذ وعطاء وفعل ورد فعل وتهدف إلى تغيير السلوك، فالتعليم يعني التغيير المستمر في سلوك الفرد وذلك بتزويد الطالب

<sup>1</sup> - صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط2، 2009 ص 31.

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

بالخبرات والمواقف والأفكار والقيم الإجتماعية التي تساعده على التكيف مع مجتمعه، ويساهم الإتصال في نقل المعارف والمعلومات من جيل إلى جيل إلى جيل آخر.

### (3) - وظيفة إجتماعية Sociological function

- الإتصال هو عملية تفاعل إجتماعي تقوم بنقل معلومات وتهدف إلى تغيير السلوك الإنساني، وهو أداة فعّالة في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس، و عامل مهم في توحيد الأفكار و الإتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني فالانتمية الإجتماعية تعتمد على الإتصال في العمل على تغيير الإتجاهات والعادات وخلق الرغبة للتغيير في نفوس الناس<sup>1</sup>.

### (4) - وظيفة سياسية Political function

- يساهم الإتصال في التنقيف السياسي، ويسهّل كذلك الإتصال بين الحاكم والمحكوم ويوطد العلاقة بين القائد وشعبه، كما أنه يساهم في تشكيل الرأي العام والتفهم والسلم العالمي عن طريق الدبلوماسية الواعية والذكية.

### (5) - وظيفة فكرية دينية Ideological function-Religious function

- للإتصال دور كبير و فعّال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية، فهو يساهم في نشر الدين الإسلامي في شتى بقاع الأرض لكونه رسالة علمية لكل الناس في كل زمان ومكان فالإتصال أسهم في بناء حضارة إسلامية فاقت كل الحضارات لكونها مبنية على الإيمان والعلم، فمن هنا نرى أنّ دراسة الإتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع فالإتصال يساهم في نماء و زيادة التفاعل الإنساني مما يساعد الإنسان على العيش في جماعة و أمة متفاهمة وعالم متماسك ومتفاهم، ومن هنا فهو الفهم و التفاهم العالمي و لكن في ظل تكنولوجيا الإتصال وفي ظل القرية العالمية التي تحدث عنها مارشان ماكلوهان، كل ذلك يقودنا إلى مجتمع ما بعد الحداثة.

<sup>1</sup> - إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45 .

حيث يصبح الناس أقل إهتماماً و مشاركة في الأحداث التي تدور في العالم المحيط بهم كما قد يحدث العكس و لهذا فإنّ جميع وظائف الإتصال ستتأثر بهذه التغيرات التكنولوجية الحديثة<sup>1</sup>.

#### 4- عناصر الإتصال و مراحلها :

##### 1.4- عناصر الإتصال الفعّال<sup>2</sup>:

- إنّ العملية الإتصالية تتحدد وفق عناصر أساسية وهي المرسل والمستقبل والرسالة التي تمر بينهما، و الوسيلة التي تمر فيها، بالإضافة إلى الإطار المرجعي وهو مجال خبرة المرسل الذي يساعده في ترميز الرسالة و مجال خبرة المستقبل الذي يساعده على فك ترميز الرسالة التي تلقاها وفهمها.

##### 4.2- مراحل عملية الإتصال:

تمر عملية الإتصال بعدة مراحل نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

- **مرحلة الإدراك:** إنها العملية التي يقوم الفرد بتمثيل الرسائل الإتصالية من خلال حواسه المختلفة، و التي يقوم فيه بتفسير المضامين الإتصالية و إعادة تنظيمها بما يتماشى مع نظام الذاكرة الخاصة به، ففي هذه المرحلة يتخذ المرسل قراره بإرسال الرسالة الإتصالية التي تنتج عن فكرة أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل.

- **مرحلة الترميز:** وهي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أفكاره إلى رسالة إتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة أو مكتوبة.

- **مرحلة إختيار وسيلة الإتصال:** إختيار الوسيلة التي تتناسب مع طبيعة الرسالة ومستقبلها

1 - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

2 - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سابق ، ص 22.

3 - خيرى خليل الدين الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1998 ص

- **مرحلة فك الرموز:** و هي عملية تحويل رموز الرسالة الإتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معاني، فهي مرحلة إستقبال الرسالة و تحليل رموزها و تفسيرها و فهم معانيها.
- **مرحلة الإستجابة أو ردود الفعل:** تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل و قد تكون الإستجابة مباشرة أو غير مباشرة... و تكمن أهمية الإستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الإتصال أو فشله، حيث يصبح فيها المستقبل مرسل و المرسل مستقبل<sup>1</sup>. و مما سبق نلاحظ أنّ الإتصال مفهوم واسع و شامل يحقق عدّة أهداف و له أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات، لذا يعتبر ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الإجتماعية و المادية و من ثمّ تحقيق التماسك بين الأفراد و الجماعات و القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم و أفكارهم و معرفة حاجاتهم و العمل على تحقيقها، لذلك كان الإتصال الإنساني عبارة عن عملية تفاعل إجتماعي القائمة على أساس العلاقات بين الأفراد.

<sup>1</sup> - خيرى خليل الدين الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

**- المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة**

عرف الإتصال الداخلي ووسائله تطوراً كبيراً سواء في المؤسسة الخدمائية أو أي مؤسسة أخرى، فمن خلاله تستطيع المنظمة مواكبة التطورات و تحقيق الإنسجام و محاولة حل المشاكل، و تسيير كافة الأنشطة، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

**1- مفهوم الإتصال الداخلي و أنواعه:****1.1- تعريف الإتصال الداخلي :**

- هناك عدة تعاريف للإتصال الداخلي نذكر منها:

- يعرفه إبراهيم عرقوب " الإتصال الداخلي عبارة عن إتصال منطوق و مكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، كذلك يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين"<sup>1</sup>.

- الإتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري<sup>2</sup>

- فالإتصال داخل المؤسسة هو كل الأعمال و النشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه و هو إزدهارها و رقيها.

- تعرفه منال طلعت محمود: الإتصال الداخلي هو دراسة و تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إتصالها مع محيطها"<sup>3</sup>.

**2.2- أنواع الإتصال الداخلي :**

- يعتبر الإتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة و بين السلطة المركزية و عملية نقل المعلومات و تبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الإتجاهين الأعلى و الأدنى للمؤسسة، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى وهذا ما

1 - إبراهيم أبوعرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 163.

2 - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سابق، ص 72.

3- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص 22.

يمكن أن نعبر عنه بالإتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الأفراد و الهيئات.

**1-** الإتصال الرسمي : هو الإتصال الذي يتم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الإتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وتكون هذه القنوات والطرق لها فعالية و أهمية يجب أن تتم هذه الإتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي أنه لا يقوم بالإتصال إلا من هو مختص بذلك.

فالإتصال الرسمي يقصد به تلك الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و تتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، أي أنه يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بطرق رسمية متفق عليها في نظامها و تقاليدها ويعتمد على المذكرات أو الخطابات أو التقارير<sup>1</sup>.

- وينقسم الإتصال الرسمي إلى :

**أ/-** الإتصال النازل أو الهابط : يطلق عليه الإتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويتمثل في الأوامر و القرارات و التوجيهات وطلب الإستفسارات و البيانات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أسفل أي من الرؤساء للمرؤسين، ويعد هذا النوع من الإتصال الأكثر شيوعا يتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر و تعليمات و بلاغات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة .

**ب/-** الإتصال الصاعد : يكون إتجاهه من الأسفل إلى الأعلى، ويُطلق على هذا النوع من الإتصالات على تلك التي تتم من المرؤسين إلى رؤسائهم في شكل تقارير، شكاوي إقتراحات، وملاحظات، و تغذية راجعة إلى الإدارة العليا، ومن الأساليب التي تساهم في تحسين الإتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح، وإشراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تساهم

- عاطف عدلي العبد، مرجع سبق ذكره، ص 16.<sup>1</sup>

في كسر الحواجز بينهم، وكذلك صندوق الإقتراحات و إتاحة الفرص للمرؤسين للتعبير عن مواقفهم وآرائهم و إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة

ج/- الإتصال الأفقي : يقصد به ذلك الإتصال التي يتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم، أي أنّ هذا النوع من أنواع الإتصال الرسمي يحدث في إتجاه أفقي و يقصد به الإتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري يهدف إلى تبادل المعلومات و البيانات<sup>1</sup>.

1- الإتصال غير الرسمي : هو إتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل التنظيم، و هو إتصال يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين و جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الإتصال الرسمية أو بعيد عن خطوط تحددها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم وذلك في اللقاءات غير الرسمية التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص<sup>2</sup>.

2/- أهمية الاتصال الداخلي و أهدافه :

1.1/- أهمية الإتصال داخل المؤسسة:

- إنّ نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصال بها، وهذا يعني أنّ الإتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة، فعملية الإتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة، كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة وهي حيوية لعملية إتخاذ القرار، ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائماً على نوعية الإتصال، أي أنّ كافة العمليات الإدارية تعتمد على نظام الإتصال مما يسمح بإتخاذ القرار والتنسيق إذ عن طريق الإتصال

<sup>1</sup>- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup>- مصطفى حجازي، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة، بيروت، ط2، 1992، ص 119.

الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على إختيار أقل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد. بالإضافة إلى ذلك يُعتمد على الإتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع المسير إستخدام سبل الإتصال أن يحدد العاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة<sup>1</sup>.

**(1) - الإتصال الداخلي وإتخاذ القرارات :** يلعب الإتصال دور جوهري في عملية إتخاذ القرارات، وإذ عن طريق الإتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة، التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد على إختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد

**(2) - الإتصال الداخلي والتوجيه :** يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام الإتصالات حيث يستطيع المدير بإستخدام سبل الإتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها و الإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أنّ الإتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

**(3) - الإتصال الداخلي و التنسيق :** يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة و ذلك لمنع التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعة في إنسجام، لذلك فإنّ التنسيق الفعّال يتوقع على وجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة و تبرز أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الإتصالات الأفقية أو العرضية.

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سابق، ص 91.

## 1.2- أهداف الإتصال داخل المؤسسة :

- إنطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها إتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

➤ **الأهداف الخاصة بالعاملين:** من أهم أهداف الإتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الإتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا و الإرتياح في المؤسسة و بين العاملين بعضهم ببعض و دعم هذا الرضا بصورة مستمرة، و كذا الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشتراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة، كما أنّ الإتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة، مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثياً بالنسبة للمؤسسة ككل، و لتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي تتلخص في مراعاة الأمانة في إستلام و تسليم و نقل المعلومات و كذا تشجيع الآراء البناءة و إلتزام الموضوعية مع الإبتعاد عن السطحية في معالجة الموضوع<sup>1</sup>.

➤ **أهداف الإتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية:** تدور في مجملها تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على إتخاذ القرارات السليمة و الهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين، و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

➤ **أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:** تتلخص في إقامة نظام إتصال به يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، و كذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه و النشاطات التي

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 92.

تقوم بها و كذا طبيعة إنتاجها و خدماتها من جهة و التعرف على رأي الجمهور فيها و كذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

فداخل المؤسسات الإتصالات تشجع أولاً: التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد و ممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها عملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة و المنشورة داخل التنظيم هذه العادات و الممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه إن يحدد مكانه، فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكات و التي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية و للفعل الفردي.

كما يهدف الإتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها و كذا شرح و تفسير القرارات بكل وضوح، مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الإتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الإتصالات.

و يرى بعض الباحثين أنّ الإتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها<sup>1</sup>:

- ✓ تحسين الوعي بين العاملين و تعريفهم بالدور الذي يقومون به للمؤسسة و مساهمتهم في الإقتصاد القومي و كذا تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة إستغلال الموارد.
- ✓ تحقيق معدل دوران العمل، فهناك مزايا واضحة تترتب على إستقرار عنصر العمل.
- ✓ إجتذاب العناصر الممتازة من العاملين، فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإنّ هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.

✓ رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس بإهتمام الإدارة بأمورهم و خلق روح التعاون بين الأفراد و المؤسسة و بينهم و بين بعضهم البعض، و كسب ثقتهم و تأييدهم للإدارة و السياسات الإدارية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سابق، ص ص 94-95.

و هناك بعض الباحثين الذين تطرقوا لأهداف الإتصال داخل المؤسسة و نذكر منهم " deytch دوتش" و الذي لخص أهداف الإتصال في أربعة عناصر<sup>1</sup>:

**(1) - التكوين:** و تعني تكوين العمال في المؤسسة و التعويد على إستخدام التقنيات الجديدة و هذا يتم عن طريق توظيف مجموعة من الوسائل و على سبيل المثال :

تخصيص ركن داخل جريدة المؤسسة أو وجود مكتبة تسمح للأفراد العاملين بالإطلاع على الكتب أو الوثائق التي تعالج بعض الوسائل التي تفيدهم كالمجال التقني.

**(2) - الإعلام:** و هنا يكون هدف الإتصال هو التعريف بالمؤسسة، و شرح سياستها و إستراتيجياتها، و كذا أهدافها و إعلام العاملين بالنتائج المحققة و هذا يتم عبر الملصقات.

**(3) - التحفيز:** و هذا يخص المؤسسة حيث يدفع العاملين إلى تطوير إحساسهم بالإنتماء إلى المؤسسة، و هذا يتم عن طريق تطبيق سياسة المكافآت و التشجيعات.

**(4) - المشاركة و الدمج:** جعل الأفراد العاملين يشتركون و يندمجون في المؤسسة، أي يصبحوا أعضاء أو أطراف فاعلين في المؤسسة و هذا يتم عن طريق مجموعة من الوسائل كإحتفالات السنوية.

و على العموم هذه مختلف الأهداف الأساسية التي تشترك فيها كل مؤسسة، كما توجد كذلك بعض الأهداف نذكر منها:

- التخفيف من حدة الضغوط الموجودة في قسم من أقسامها.
- تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الإتصال المفتوحة.
- زيادة الوعي لدى العاملين فيما يخص الدور الذي يقومون به في المؤسسات و كذا مساهمتهم في الإقتصاد القومي .

<sup>1</sup> -رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سابق، ص 95.

## 3/- وظائف الإتصال الداخلي و وسائله:

1.3/- وظائف الإتصال داخل المؤسسة: يؤدي الإتصال داخل المؤسسة العديد من الوظائف<sup>1</sup>:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة و معاييرها و إتجاهاتها، و علاقاتها بالمنظمات الأخرى.
- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية.
- المساهمة في إمتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الإتصال داخل المؤسسة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن إتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.
- توفير فرصة للإبداع و الإبتكار لدى العاملين في المنظمة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تساهم في تطوير المنظمة و الرقي بها.
- بقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات.
- المساهمة في بلورة إتجاهات و سلوكيات تعزيز الروح المعنوية للعمال في المنظمة، مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية للمنظمة.

- و قد لخص "برنت روبن Brent Roben" أهم وظائف الإتصال الداخلي فيما يلي:

- ✓ التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد و الوحدات الفرعية.
- ✓ تسهيل عملية تدفق المعلومات بين التنظيم و الجمهور.
- ✓ الحفاظ على خطوط السلطة و المهام.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة: دراسة تطبيقية و نظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص ص 28-29.

✓ تسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل التنظيم<sup>1</sup>.

### 2.3- وسائل الإتصال الداخلي:

- تعتبر وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة الصلة أو الأداة التي تمر من خلالها المعلومات و مختلف القرارات و الأهداف، أو بصيغة أخرى مضمون و محتوى الإتصال حيث تنقسم إلى ثلاثة أنواع : وسائل مكتوبة و أخرى شفوية، و وسائل سمعية بصرية.

❖ **وسائل مكتوبة:** تعد من أكثر الوسائل دقة في نقل المعلومات و أقلها عرضة للتحريف أو التأويل أو التزوير، و هي الأفضل من ناحية حفظ المعلومات و إمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، و تعتبر من الوسائل الرسمية و المعترف بها من طرف الهيكل التنظيمي للمنظمة.

**(1) - التقارير:** و تعد من الوسائل الرئيسية في العمل الإداري، و هي ملخصات لموضوع ما أو إجتماع معين يساعد على إتخاذ القرار. هذا التقرير تكتب فيه المعلومات التي ترسل من الأسفل إلى الأعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة و مراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته و إلمامه بالأحداث الحاصلة أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، و نجد أنواع من التقارير<sup>2</sup>:

- **تقارير دراسة:** يعالج موضوع عالق في المؤسسة و يحاول إقتراح مجموعة من الحلول.

- **التقرير الملخص:** و هو عبارة عن دراسة وثيقة ما تعالج موضوع معين، الهدف منه ليس إعطاء قرارات أو إقتراح حلول، و إنما الغرض منه هو التلخيص، و يتكون التقرير غالبا من صفتين إلى ثلاثة على أكبر تقدير، يعرض في البداية المشكلة فالحلول الممكنة، ثم الخاتمة.

عند كتابة التقرير يجب الأخذ بعين الإعتبار أنّ غالبية المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة التقرير المطول لأنها تصبح مملة، لذا يجب كتابة التقرير بشكل ملخص و يجب مراعاة الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة إتصال فعّالة.

1 - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2 - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

(2) - **المذكرات و المقترحات:** وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات بتنظيم العمل، يقوم بإعدادها و كتابتها العامل أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم، و هذا بهدف القيام بتوضيح و تفسير بعض الجوانب و المشكلات التي تصادف العمل و التطبيق، و في نفس الوقت يمكن أن يقدم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب، و على المسؤول أن يشجع هذا النوع من الإتصال لأنّ له أهمية في نقل المعلومات و الإقتراحات التي تفيد العمل و القيام بحل المشاكل التي توجد فيها.

(3) - **الملصقات:** تسعى الإدارة من خلالها إلى بث مختلف إعلاناتها الرسمية، و إخبار العاملين بالأمر العاجلة و المهمة، و بالتغيرات التي تحدث في قواعد العمل، و تعد لوحة الإعلانات من أهم أنواع الملصقات التي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية أو تعليق العاملين و نقاباتهم حول الموضوعات التي تهمهم<sup>1</sup>.

ترفق الملصقات مع المعلومات البسيطة و المطلوبة و تنشر أربعة أنواع من المعلومات و هي:

\* **معلومات قانونية:** حيث يكون مدراء المؤسسة مجبرين على نشر بعض المعلومات المتعلقة بالحقوق و الواجبات الأساسية للعاملين لأن هذا ما ينص عليه القانون.

\* **معلومات تسلسلية:** تستخدم لنشر معلومات مهنية و إقتصادية و إجتماعية (صروف العمل) معلومات تطبيقية (تاريخ العطل...).

\* **معلومات تتعدى المستوى المهني:** كبرنامج المساعدة للحصول على سكن أو عناوين لوكالات السياحة التي قد يحتاجها العامل في التحضير للعطل.

\* **معلومات العاملين:** يستخدمها العاملون كوسيلة للتعبير عن آرائهم، و عادة ما تعاني الملصقات من الإهمال الكبير في المؤسسات بسبب وضعها في أماكن غير مناسبة و نمط الكتابة عليها صغير جدا، و لتصحيح هذه العيوب يفضل نشر المعلومات القصيرة بخط واضح

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 105.

مع ذكر المكان الواجب التوجه إليه للحصول على التوضيحات اللازمة و كذا إختيار المكان المناسب لنشر الملصقات.

**(4) - مجلة المنظمة: (النشرية)** تعد من أبرز الوسائل التي يتم من خلالها إخبار العاملين حول الأنشطة الجارية داخل المنظمة، سواء تلك المتعلقة بالعاملين أو المنظمة نفسها مما يسمح بتدعيم الروابط بين أفراد المنظمة و زيادة الإحساس بالإنتماء داخلها، و قد تكون أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية.

❖ **وسائل شفوية:** تعد من أفضل الوسائل في تطوير العلاقات المهنية عكس المكتوبة التي تحدث إنطباعا رسميا و تباعد في العلاقات، و يعد إرجاع الأثر (التغذية العكسية) من أهم المميزات التي تختص بها الوسائل الشفوية، لأنها تتيح لكل من المرسل و المستقبل تقدير موقفه و رد أفعاله، و مدى إقتناعه بالرسالة.

**(1) - المقابلات:** تكون هذه المقابلات أو المحادثات غالبا بين المدير و مساعده، أو بين إداريين، تسمح بالحديث و معالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل من طرف حيث تعتبر أداة هامة من أدوات الإتصال الداخلي في المؤسسة، وله تأثيره كبير لأنه يعطي للمحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين، و مدى إستجابتهم، و ذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر على وجوههم، و كذلك يعتبر القيام بالإتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة و العاملين وسيلة تشعرهم بمدى أهمية و قربهم من العملية إتخاذ القرارات، و هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية<sup>1</sup>.

**(2) - الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لإمتيازه بالسرعة في نقل المعلومات و قلة تكلفته، كما أنه لا يجبر على المسير على ترك مكانه من خلال عملية الإتصال مع مختلف المصالح و المسؤولين، فلقد شهدت هذه الوسيلة تطورات تكنولوجية عديدة زاد من فعاليتها فبرز الهاتف

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 101.

مع ذاكرة لحفظ المعلومات في حالة غياب المرسل إليه، و أخيراً ربط الهاتف بمراكز الحسابات أو الإعلام الآلي، و الأنترنت.

**(3) - الإجتماعات أو الندوات:** و هي عبارة عن لقاءات تتم بين مجموعة من الأشخاص لتبادل الأفكار و الآراء حول موضوع ما، و يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع و أكثرها فائدة، و عن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة و الحلول و المقترحات، و كذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار و الآراء، و يتميز نوعين من الإجتماعات :

\* **إجتماعات تبادل الخبرات:** يضم هذا النوع عددا كبيرا من الإطارات و مسؤوليهم يناقشون موضوعا و يخرجون بتوصيات تأخذ شكل تقرير، توزع على بقية العاملين.

\* **إجتماعات إعلامية:** عبارة عن إجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية موجهة إلى كل العمال في المؤسسة، و الإستراتيجية العامة التي تتبعها، و كذلك النتائج التي حققتها المؤسسة حيث يسمح الإجتماع بمعرفة و ملاحظة ردود أفعال المشاركين مباشرة.

❖ **وسائل سمعية بصرية:** هي الوسائل التي تستخدم فيها الصوت و الصورة أو الإثنان معا، حيث برز هذا النوع من الوسائل بفضل التطور التكنولوجي في مجال الإتصالات و المعلوماتية الذي شهده العالم في العقود الأخيرة، و ذلك بإدماج تقنيات متطورة حيث كانت إستفادة المؤسسات من هذه الوسائل جد كبيرة، حيث سمحت لها بتسهيل عمليات نقل المعلومات و سرعة وصولها و إستعابها<sup>1</sup>.

- **المحاضرة عن طريق الشاشة:** و هي وسيلة إتصال بالصوت و الصورة، تربط بين الأشخاص المتباعدين و المنتشرين في مختلف الرقع الجغرافية عن طريق تواجدهم أمام جهاز الإعلام الآلي و الكاميرا، و تسمح هذه الوسيلة بإجتماع أكبر عدد من المشتركين.

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

▪ وسائل إلكترونية: و تتمثل في:

(1) - البريد الإلكتروني: هو وسيلة إتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر، و من إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل للمسؤولين في المؤسسة حتى في حال غيابهم، و هو نظام إتصالي يقوم بدور صندوق بريدي فوري للرسائل المعلوماتية.<sup>1</sup>

(2) - الأنترنت: هي وسيلة من الوسائل التكنولوجية الحديثة، و هي شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الإتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، و بالتالي الزيادة في فعالية التسيير و ربح الوقت و الجهد.

و قد ظهر في سياق شبكة الأنترنت شبكات معلوماتية خاصة و محمية تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة تواصلها الداخلي، و من أهمها شبكة (الإنترنت، الإكسترانت)<sup>2</sup>.

- الإنترنت: هي شبكة تسمح بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسهل و أسرع و من أهم وظائفها نجد البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس (المعلومات، الخدمات...) خدمة إدارة الشبكة (المراقبة و الصيانة) ندوات النقاش، تبادل الملفات، إنشاء صفحات إنترنت خاصة بكل مصلحة، إمكانية الإتصال بمواقع خارجية.

- الإكسترانت: عبارة عن إنترنت توسعه المؤسسة ليشمل أقرب متعاملاتها (الزبائن، المنتجون، الموردون، الوسطاء، الموزعون، المستشارون...) و لحمايته تضمنه كلمة سر تسمح بالإطلاع على بعض مواقع إنترنت المؤسسة المعنية، و هذه الشبكة عملية جدا، توفر ديناميكية حقيقية بين المتعاملين، كما تقوي روح الإنتماء إلى جماعة مصالح واحدة.

(3) - الفاكس: وهو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص عبر خطوط الهاتف، و لهذا فهو يشبه آلة التصوير غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به، و لإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ثم يضع رقم الهاتف الخاص بجهاز فاكس

<sup>1</sup> - فضيل دليو، الإتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، المرجع نفسه، ص 174.

المرسل إليه، و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الإتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال و تحول الصفحة المرسله إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية إلى صورة من الوثيقة الأصلية، ثم يطبع نسخة منها<sup>1</sup>.

#### 4/- معوقات الإتصال الداخلي و طرق تحسينه:

#### 4.1/- معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الإتصالية، و من هذه العوائق نذكر ما يلي:

- عدم تقبل المسؤولين و إنعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.

- عدم تناسب المضمون مع الإنشغالات الحقيقية للعاملين.

- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الإتصال.

- إستخدام لغة غير مناسبة مكانا و زمانا.

- عدم تلائم الجو للإتصال و كذلك بالنسبة للهيكل.

- إحتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها و إعتبارها سرية.

- عدم وضوح الأهداف أو غير محدّدة و غير قابلة للقياس.

و هناك من حدّد معوقات الإتصال في ثلاثة أنواع من العقبات، و التي تصنف إلى<sup>2</sup>:

**(1) - العقبات المادية:** كندرة الإتصالات أو الإفراط فيها، كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر

أثناء القيام بمكالمة هاتفية، و بالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الإتصال لأغراضه، و كذلك تعتبر

كثرة الإتصالات و الإجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلًا على العاملين في المؤسسة، و يُعدّ

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

كذلك ضياع الوقت و سببا للملل و الضجر، و هذا ما يجعل الإتصال غير فعّال و لا يحقق الأهداف المسطرة.

(2) - **العقبات الشخصية:** و هي تتصل بالنواحي النفسية و الإجتماعية للفرد، و القائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء و حالته النفسية و العاطفية و طباعه و ما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة و إختلاف طبيعتهم التفاعلية، و هذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، و هذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الإتصال، كما أنّ إختلاف المستويات التنفيذية و الإشرافية، و إنعزال طبقة عند حدودها، و هو ما يزيد الهوة بين مختلف المستويات و يعرقل العملية الإتصالية.

(3) - **العقبات اللفظية (التعبيرية):** تعتبر اللّغة أداة هامّة من أدوات الإتصال، فكما تساهم في عملية الإتصال و تسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا غير مفهوم، و منه لا يصل إلى المستقبل و لا يتحقق الإتصال و هدفه، و هو نقل المعلومات و رفض الغموض<sup>1</sup>.

هذا بالإضافة إلى العوائق التنظيمية و يمكن حصرها كالآتي:

\* **إختلاف المكانة:** إنّ إختلاف المكانة بين الأفراد قد تؤدي إلى صعوبة في الإتصالات نتيجة قد ما ينتج عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من الرئيس و الخجل منه.

\* **الجماعة:** حجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الإتصال أو فشلها

#### 2.4- طرق تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسة:

يمكن تحسين الإتصال بعدة طرق أهمها:

▪ تلبية إحتياجات و رغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال، و المقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات و المناصب التي يحتلونها في المؤسسة.

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 116.

- أن يكون المضمون مثيرا للإهتمام و معلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
- إستخدام لغة مناسبة زمانا و مكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- يجب توظيف تقنية الإستماع و الملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما توجد ثلاثة أنماط من الإتصالات التي تحسن الإتصال الداخلي في المؤسسة وهي<sup>1</sup>:

- **نمط الإتصال الهابط:** في هذا النمط يجب على المسؤول أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة، و يتم وضع خطة للإتصال حتى تكون هناك إتصالات فعالة.
- خلق جو من الثقة بين المرسل و المستقبل، هذا يسهل الإتفاق بين الرئيس و المرؤوس.
- يجب إستخدام أحسن التقنيات و إتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الإتصال.
- **نمط الإتصال الصاعد:**
- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الإتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.
- يجب أيضا أن لا يكون الإتصال الصاعد إجباريا و غير مرغوب فيه.
- **نمط الإتصال الأفقي:**
- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية
- يجب حسن الإستخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية الإتصال مع إقامة دور الإتصال لربط مختلف الإدارات ذات الإتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي.

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

و مما سبق نلاحظ أنّ للاتصال أهمية قصوى في المؤسسات ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب مجملها في تحسين أداء المؤسسة و كذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الإتصالية مع الأخذ بعين الإعتبار تحسين الإتصال و قنواته داخل المؤسسة و الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها، فهو يساهم في الرفع من معنويات العامل و يحسسه بأهميته و دوره في المؤسسة كما أشرنا إليه سابقا، مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها، وكذلك زيادة إنتمائهم إلى محيط عملهم و تحسين أدائهم.

## - خلاصة الفصل:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين لنا أنّ الإتصال يعتبر بمثابة أداة رئيسية في سير العلاقات الإنسانية، و يعد حاجة نفسية و إجتماعية ضرورية لاغنى عنها للإنسان يعني توافر إمكانيات الحياة والتفاعل مع الآخرين والعيش معهم بتفاهم وانسجام، ومشاركتهم مختلف الأفكار و التصورات.

كذلك يعتبر من الأمور المهمة للمنظمة، و أحد العناصر الأساسية فيها، فالإتصال الداخلي لا يمكن الإستغناء عنه بأي شكل من الأشكال، حيث أنّ كافة العاملين و الموظفين يتعاملون مع بعضهم من خلال الأنواع المختلفة للإتصال من أجل تسيير كافة الأنشطة و تحقيق الأهداف ومن هنا تظهر أهمية الإتصال بشكل واضح في المنشأة لأنّ العملية الإدارية تتوقف على فاعلية مختلف وسائله و التي تربط بين وحداته الإدارية و بين المجتمع الذي يتعامل معه، و كلما كانت عملية الإتصال أكثر فاعلية كلما أمكن وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، فوجود نظام سليم ضرورة ملحة للإدارة و مما لا يمكن تجاهله هو وقوع المؤسسة في عوائق تعترض سير العملية الإتصالية، حيث تعمل المؤسسة و موظفيها إلى تحسين عملية الإتصال بإعتباره خطوة مهمة للسماح بالمحافظة على الصورة الجيدة للمؤسسة في أذهان الجماهير..

# الفصل الثاني

- تمهيد :

- لقد تزايد الإهتمام بموضوع الصورة الذهنية بالنسبة للمنظمة، فقد أصبحت القدرة على تكوين الصورة الطيبة و الإيجابية للمؤسسة من أهم مؤهلات الوظائف الإدارية و إهتمامها، حيث أصبح المديرون و المسؤولون و الموظفون يحتاجون بشكل متزايد إلى تطوير قدراتهم و مهاراتهم في التعامل مع الجمهور و المساهمة في بناء صورة إيجابية لأنفسهم و للمنشآت التي يعملون فيها، و تعتبر المؤسسة الخدمائية من بين هذه المؤسسات التي تعتمد على الإتصال و آلياته لتحسين أدائها و ضمان بقائها واستمرارها في المجتمع وتسعى من خلاله لتحقيق عدة أهداف بالإضافة إلى تكوين صورة حسنة ايجابية عنها عند مختلف جماهيرها والمتعاملين معها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين :

✚ **المبحث الأول:** الصورة الذهنية، حيث تناولنا فيه مفهوم الصورة الذهنية و أنواعها-

خصائص الصورة الذهنية و سماتها - أهمية الصورة الذهنية و وظائفها - أبعاد و مكونات الصورة الذهنية و عوامل تكوينها

✚ **المبحث الثاني:** المؤسسة الخدمائية، و تناولنا فيه مفهوم المؤسسة الخدمائية و

مراحل تطورها - دور المؤسسة الخدمائية و خصائصها - أهداف المؤسسة الخدمائية - أسس بناء المؤسسة الخدمائية

- المبحث الأول: الصورة الذهنية

- تعتبر الصورة الذهنية من أهم المرتكزات و المكتسبات الرئيسية التي تراعيها إدارة المؤسسة و تمنحها درجة كبيرة من الأهمية، نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء وإتخاذ القرارات.

**1/- مفهوم الصورة الذهنية و أنواعها :**

**1.1/- تعريف الصورة الذهنية:**

**لغة:**

- هي الشكل و التمثال المجسم، والصورة بمثابة خياله في الذهن أو العقل. و يعرفها قاموس وبستر بأنها " تُشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية إرتبطت بعواطف معينة، و هي أيضا إسترجاع لما إختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته الحواس<sup>1</sup> .

**إصطلاحا:**

- هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت و المؤسسات المختلفة، و قد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، و قد تكون عقلانية أو غير رشيدة، و قد تعتمد على الأدلة و الوثائق أو الإشاعات و الأقوال غير الموثقة، لكنها في النهاية تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم، إذا كان مصطلح الصورة الذهنية لا يعني بالنسبة لمعظم الناس سوى شيء عابر أو غير حقيقي أو حتى مجرد وهم<sup>2</sup>.

- الصورة الذهنية هي المعاني و الإتجاهات و المعرفة و الآراء المشتركة بين الجمهور عن المنظمة أو الشركة التي نتجت عن العمليات أو الإستراتيجيات الإتصالية التي قامت بها

<sup>1</sup>- جمال بن عمار الأحمر، الصورة الذهنية في الفلسفة و العلوم الإنسانية، دار الأيام للنشر و التوزيع عمان، ط1 2016، ص ص 9-10.

<sup>2</sup>- جمال بن عمار الأحمر، المرجع نفسه، ص 10.

المنظمة، و هي أيضا نتيجة إتصال حوارى بين المنظمة والجمهور حيث يوفر هذا النوع من الإتصال علاقة تبادلية بين المنظمات و جمهورها، و هو سلوك إتصال أخلاقي، و مع أنّ هذا الإتصال يجب أن يعكس الواقع إلا أنه يمكن التركيز على السمات المرغوب فيها و التي تحتاج المنظمة أن تقنع الجمهور بها<sup>1</sup>.

- هي عملية معرفية نفسية نسبية ذات أصول ثقافية، تقوم على إدراك الأفراد الإنتقائي المباشر و الغير مباشر لخصائص و سمات موضوع ما (شركة، مؤسسة، فرد، جماعة مجتمع، نظام) و تكوين إتجاهات عاطفية نحوه سلبية أو إيجابية، و ما ينتج عن ذلك من توجهات سلوكية في إطار مجتمع معين، و قد تأخذ هذه المدركات و الإتجاهات و التوجهات شكلا ثابتا أو غير ثابت، دقيقا أو غير دقيق.

### 2.1- أنواع الصورة الذهنية:

- تتراكم الصورة الذهنية لتكون مخزونا خاصا بها تسمى أحيانا اللاشعور، و يتم تصنيف و تجميع هذه الصور في مجموعات تترتب وفق تصنيف التضمين و الإحتواء في الذهن إلى ثلاثة إتجاهات رئيسية<sup>2</sup>:

- الصور بوصفها نسخا ذهنية للأحاسيس (الرؤية، السمع، الرائحة، الغرائز، القدرات الطبيعية، الروحية، و يضم أيضا متخيل اللاوعي).
- المتخيل الذهني بوصفه يتوسط المثير من العالم الخارجي من جهة و الإستجابة من جهة أخرى، و هنا تكون الصورة الذهنية تركيب إفتراضي ينجم عن حقيقة أنّ المدخلات السيكولوجية (المثيرات) تختلف عن المخرجات (الإستجابات).
- المتخيل الذهني بوصفه مشاعر (سلوك و أحاسيس مستثارة) أي بمعنى تلك التي تحدث في غياب أي مؤثر عدا الصورة الذهنية.

<sup>1</sup>- سليمان صالح، وسائل الإعلام و صناعة الصور الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 2005 ص 21-22.

<sup>1</sup>- باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، ط1، 2014، ص 59.

و على وفق ذلك فإنّ الصورة الذهنية تتولد في الذهن و تصنف إلى تصنيفات و أنواع متعددة تختلف تبعاً لمصادر تكوينها و تبعاً لسماتها و خصائصها التي بنيت عليها. و يختلف تحديد مفهوم الصورة الذهنية من حقل معرفي إلى آخر، فمثلاً نجد أنّ الصورة الذهنية في علم السياسة تقسم إلى<sup>1</sup>:

- ✓ صورة ذهنية قومية
- ✓ صورة ذهنية نمطية مقولبة
- ✓ صورة ذهنية لمرشح إنتخابي
- ✓ صورة ذهنية للأحزاب
- ✓ صورة ذهنية لحدث سياسي

و في علم النفس فنجد أنواعاً عدّة للصورة الذهنية مثل:

- ✓ الصورة الذهنية المكونة للإتجاه
- ✓ الصورة الذهنية المتخيلة

و هناك تصنيف آخر للصورة الذهنية حسب موريل، و الذي صنّف الصورة الذهنية إلى أربعة أنواع:

- ✓ الصورة المؤسسية: و تكون على المستوى الوطني.
- ✓ الصورة المهنية: و ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.
- ✓ الصورة العلائقية: و ترتبط في ضوء التواصل مع الجمهور.
- ✓ الصورة العاطفية: تقوم على أساس الود و التعاطف بين المؤسسة و الجمهور.

<sup>1</sup>- باقر موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

و يعدّ جفكينز أنواع الصورة فيما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ الصورة المرآة: و هي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها.
- ❖ الصورة الحالية: و هي الصورة التي يرى بها الآخرون المؤسسة.
- ❖ الصورة المرغوبة: و هي التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.
- ❖ الصورة المثلى: و هي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الإعتبار منافسة المؤسسات الأخرى و جهودها في التأثير على الجماهير.
- ❖ الصورة المتعددة: و تحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطي كل منهم إنطباعا مختلفا عنها، و من الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فإمّا أن يتحول إلى صورة موحدة تظلمها العناصر الإيجابية و السلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.

و نستطيع تحديد أنواع الصورة الذهنية التي تدخل في مجال العلاقات العامة بما يأتي:

- الصورة الذهنية النمطية: بدأت الإستعمالات الأولى لمصطلح الصورة الذهنية النمطية في الحقل المعرفي لعلم النفس حين إستخدمه "ولترليمان" في كتابه الرأي العام 1922 حيث أوضح أنّ الإنسان يتعلم أن يرى بذهنه القسم الأعظم من العالم الذي لا يستطيع أن يراه أبداً أو يلمسه أو يشمه أو يسمعه أو يتذكره، و هو بالتدرج يصنع لنفسه و داخل ذهنه صوراً يمكن الإعتماد عليها عن العالم.

و يرى الدكتور صالح أبو أصبع الصورة النمطية على أنها تلك الصورة التي تطبع في الأذهان عن الأشخاص، أو تكون حاملة معها سمات موضوعية في قالب ذهني يحد من التفكير في تصور هؤلاء الأشخاص بصورة مخالفة للذهن.

<sup>1</sup> - علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 1983، ص ص 8-9.

و عليه فالصورة الذهنية النمطية تركز على المعلومة المولدة للإستنتاجات في جانب بارز في ذهن الشخص مثل جنسه، أو العنصر الذي ينتمي إليه قوميته أو أي شيء يشكل في ذهنه حيزا مهما من محيطه و عادة ما يكون في فترة زمنية طويلة، و تتولد تلك الصورة الذهنية النمطية أحكاما ثابتة راسخة.

و من هذا نستنتج أنها تصورات مجردة بالغة التبسيط و التعميم يحملها شخص أو مجموعة أشخاص عن جماعة أو ظاهرة معينة، لقد أدّى النظر إلى عملية تكوين الصورة الذهنية النمطية كعملية معرفية سوية إلى إخضاعها للبحث و الدراسة، و خاصة فيما يتعلق بالصورة الذهنية النمطية المتعلقة بالتعصي و التميز و هي بهذا الشأن تقدم الدليل على الطبيعة الإجتماعية دون التعميم حول أننا نحمل البنى المعرفية ذاتها.

و هناك من يفرق بين الصورة الذهنية و الصورة النمطية على أساس وجود فروق و تباين في خصائص و مكونات و مصادر إحداها على الأخرى، إلا أننا نرى بأنّ الصورة الذهنية النمطية هي إحدى تصنيفات الصورة الذهنية تمتزج مع بقية الأنواع لتصبح بعض الأحيان إحدى سمات أنواع الصور الذهنية الأخرى، و تنطلق في هذا على أساس<sup>1</sup>:

- أنّ الصورة الذهنية هي الأساس المكون للصورة النمطية، بمعنى أنّ الصورة الذهنية النمطية لا تتكون إبتداءا لأنها ناتج لتراكم الصورة الذهنية المجردة، و من ثمّ تتحول إلى صورة ذهنية بفعل العوامل المكونة لها (التكرار، التجذر، المدّة الزمنية).

نستنتج في الأخير أنّ خصائص الصورة الذهنية النمطية تتمثل في:

- ❖ الصورة الذهنية النمطية ثابتة مستقرة غير متحركة في الذهن.
- ❖ تتصف بقدرتها على مقاومة التغيير.
- ❖ تتسم بكونها عميقة متجذرة في الذهن.
- ❖ الصورة الذهنية النمطية تسوغ إتخاذ القرارات الحاسمة.

<sup>1</sup>- باقر موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

❖ تتميز بكونها سريعة الإستحضر في ضوء تقنينها للفكرة.

❖ كلما كان البناء المعرفي للصورة الذهنية النمطية ذو معلومات صادقة و حقيقية، كانت أكثر ثباتا و إستقرار، و كلما كان بناؤها المعرفي ذو معلومات غير دقيقة أصبح تغييرها أقل صعوبة.

❖ تتصف الصورة الذهنية النمطية بكونها من أنواع التفكير السلبي.

❖ قد تكون الصورة الذهنية النمطية مضللة بعض الأحيان في إتخاذ الأحكام.

- الصورة الذهنية القومية : يعرف الطابع القومي بأنه الصفات و الخصال السلوكية التي تميز الشخصية و الصفات و الخصال الحضارية التي تميز المجتمع فضلا عن الترابط بين خصال الشخصية الفردية و خصال المجتمع، أما مفهوم الصورة الذهنية القومية فيحدد بأنه "منظومة من الإنطباعات و الأفكار و الإتجاهات التي تكون تمثيلا عاما أو سائدا، فهي عبارة عن وصف موجز أو تصور موحد لشعب دولة ما أو حكومة<sup>1</sup>.

و قد تناول العديد من الباحثين في الدراسات الأنثروبولوجية موضوع الصورة الذهنية القومية و توصلت تلك الدراسات أنّ بناء تلك الصورة يستند أساسا إلى المراحل الأولى لتكوين الشخصية.

أحيانا قد تأخذ الصورة القومية شكل العقيدة العامة الجماعية و تصاغ على أساس غير علمي أو موضوعي، وقد دلت الدراسات الإجتماعية على أنّ الصورة الذهنية القومية تتكون بفعل إحدى الإفتراضات الآتية:

➤ معظم الشعوب تتسم بخاصية التمرکز حول السلالة منها، خاصة الإعجاب و من ثمّ يبني له صورة ذهنية قومية.

<sup>1</sup>- باقر موسى، مرجع سبق ذكره، ص 65.

➤ إنتقال التراكمات المعرفية وفق التفاعل الإجتماعي من جيل إلى جيل، حيث يكتسب كل فرد صورته الذهنية وإتجاهاته في ضوء عملية التنشئة الإجتماعية و نمو الشخصية والصورة الذهنية القومية هي إنعكاس للأوضاع الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية والثقافية التي تسود أي مجتمع في وقت معين.

و تتسم الصورة الذهنية القومية في ضوء ما تقدم بالسمات الآتية:

- الصورة الذهنية القومية ليست ثابتة أو مطلقة، بل هي نسبية متغيرة تبعا لتغير العوامل السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية.
- تستند الصورة الذهنية القومية إلى بناء ممتد عبر عامل زمني، و قد يكون طويل الأمد كما في الأنظمة ذات الحكم الطويل و هنا تصبح صورة ذهنية نمطية قومية.
- حينما تتباين الصورة الذهنية القومية داخل المجتمع الواحد فإنّ هذا دليل على عدم تماسك أفراد المجتمع و أنّ هناك خلافا في نشاط القيادة.
- قد تكون الصورة الذهنية القومية ممثلة لعدّة شعوب و عدّة مجتمعات في مدّة زمنية منها غالبا ما تكون قصيرة الأمد.
- للصورة الذهنية القومية محددات تاريخية و ثقافية و سياسية و إجتماعية ترتبط بالعلاقات الواقعية.

- الصورة الذهنية المقولبة: و هي تعني الأحكام و الصفات و التقديرات العامة الإيجابية أو السلبية النابعة من الإنطباعات الذاتية و المستندة إلى خلفية الإرث الثقافي و البعد الإيديولوجي و التراكم المعرفي، و التي تطلقها جماعة بشرية على جماعة أخرى أو كيان جماعي تكرارا نتيجة الأحكام المسبقة التي تحملها حولها<sup>1</sup>.

و هذه الصورة الذهنية تتكون كنتيجة لتراكمها في أذهان الجمهور، و تسمى أيضا بالصورة الذهنية النمطية المقولبة، و غالبا ما تكون مشحونة بالعواطف و المشاعر مما يؤدي في

<sup>1</sup>- سليمان صالح، مرجع سبق ذكره، ص 27.

أحيان كثيرة إلى الميل الشديد و التحيز، و بهذا فإن الصورة الذهنية المقولبة لها علاقة بالعامل النفسي للإنسان، و هو الذات الآخر من جهة و بالمشاعر المتناقضة مثل العنف التسامح، الحب، البغض، و تظهر الصور الذهنية المقولبة بشكل واضح في التمييز العنصري و العرقي في الأقليات المنتشرة في جميع أنحاء العالم، و تكون الصورة الذهنية المقولبة إيجابية في حالة وجود علاقات عامة جيدة بين الجماعات الذين يعيشون في مكان واحد، و سلبية عند إنقطاع أو تدهور تلك العلاقات.

تتحدد خصائص الصورة الذهنية المقولبة بما يلي:

- غالباً ما تتصف الصورة الذهنية المقولبة بأنها نمطية، و ذلك لخضوعها لعوامل تكوين الصورة الذهنية النمطية ذاتها، إلا أنها تختلف عنها في ناحية بنائها المعرفي، و ذلك في إطار مدلولاتها الثقافية و الإيديولوجية.
- تتسم الصورة الذهنية المقولبة بكونها ذات إتجاهات و ميول عاطفية كبيرة.
- تعتمد الصورة الذهنية المقولبة في بنائها على العامل الزمني بشكل أساسي إذ يعد أبرز خصائصها.
- غالباً ما تكون الصورة الذهنية المقولبة أساساً لبناء المعتقدات و القيم.

- **الصورة الذهنية المتخيلة:** و يقصد بها العمليات العقلية التي يقوم بها عقل الإنسان حينما يتعرض إلى إستثارة الوحدات المعرفية كالمواقف و الإنطباعات و الحقائق و الأفكار المتعلقة برموز تلك الإستثارة و ما يصاحب تلك العمليات من تذكر و تفكير بدون إطلاق للأحكام، بشرط الغياب المادي للمثير المتخيل، و هذا يعني أنه عندما تترابط الأفكار طبيعياً أو منطقياً، حيث يعمل الفرد على إقامة علاقات غير معقولة بين تلك الأفكار و عن طريق تلك الترابطات المتكررة يتوصل الفرد إلى نتائج عديدة في التفكير معظمها تحمل الخطأ أو التحامل، أو التهويل أو التضخيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- باقر موسى، مرجع سبق ذكره، ص 68.

إنّ مجموعة الوحدات المعرفية التي إستطاعت الرموز الداخلة إستثارته تكون في مجملها الصورة العقلية التي تربط هذه الوحدات ببعضها، عن طريق إرتباطها بالمنبه (المثير) نفسه و قد يؤدي التفاعل الذي يحدث بين المنبه و الصورة الذهنية المتخيلة إلى التغيير الذي قد يحصل على أي وحدة من الوحدات المعرفية.

و على أساس ما تقدم فإنّ الصورة الذهنية المتخيلة تتسم بالخصائص الآتية :

- ✓ إنّ الصورة الذهنية المتخيلة غير نمطية.
- ✓ تتسم بأنها مستترة لا تظهر كإستجابات سلوكية.
- ✓ لا تحتاج الصورة الذهنية المتخيلة إلى منبه خارجي، و إن وجد فإنه غير محسوس من الناحية المادية.

- الصورة الذهنية الوافدة: و هي مجموعة من المعلومات و المدخلات الجديدة التي تصل إلى الذهن، و من ثمّ إلى الصورة الذهنية المخزونة و التي يمكن أن تؤثر فيها. و الصورة الذهنية الوافدة هي إحدى أنواع الصورة الذهنية، تتولد في ضوءها و على أساسها صور جديدة أو تصحيح صوراً قديمة أو مستحدثة أو تحذف صوراً بشكل نهائي لتحل محلها، و قد تهمل الصور الذهنية الوافدة ذاتها لعدم تلائمها أو لتكرارها في الذهن دون الفائدة منها.

إنّ من أبرز خصائص الصورة الذهنية الوافدة ما يأتي<sup>1</sup>:

- تمتاز الصورة الذهنية الوافدة بأنها كثيرة جداً و متنوعة و متباينة.
- لا تشكل الصور الذهنية الوافدة بمجموعها صوراً ذهنية قابلة للخن.
- من الممكن أن تتلائم الصورة الذهنية الوافدة مع الصور المخزونة، أو قد لا تتلائم معها و هذا ما يعطيها خاصية المرونة في التفاعل مع الذهن.

<sup>1</sup>- باقر موسى، مرجع سبق ذكره ص 70.

➤ تمتاز بكونها غير مصنفة و غير مفروزة، فهي لا تعد واقعا صادقا يبني عليه الفرد أحكامه و قراراته.

- الصورة الذهنية التذكيرية : و تعني إسترجاع الصور الذهنية المخزونة للمعلومات و البيانات الحسية حينما يتعرض الفرد إلى مثير يتمثل في صور ذهنية مشابهة أو الصور الذهنية المخزونة ذاتها، إذ يعاود الفرد إستذكارها مرة أخرى في ضوء مقارنة هذه الصور و ملائمتها و تطابقها مع الصور المسترجعة.

و يقوم الذهن بعد أن يتسلم المعلومات و البيانات بالتغيير الذي يحدث في الصور، و من ثمّ تفسر و تحلل لتصبح هذه التغييرات على قدر من قوة التأثير بمستوى يمكنها أن تصبح موضع إنتباه ووعي الفرد حينها ستدخل خزين الذاكرة قصيرة المدى.

و قد يتداخل مفهوم الصورة الذهنية التذكيرية مع مفهوم الصورة الذهنية ذاته ينحصر ذلك في المعنى اللغوي للمفهومين حصرا، إذ أنّ الصورة الذهنية التذكيرية من حيث الفعالية هي إحدى أنواع الصورة الذهنية لأنها لا تستحضر إلا حينما تكون هناك صور ذهنية مشابهة أو هي ذاتها، فتصبح بذلك منبها للصور الذهنية المخزونة في الذهن.

أمّا خصائص الصورة الذهنية التذكيرية فهي<sup>1</sup>:

- الصورة الذهنية التذكيرية في الغالب ذات مديات زمنية طويلة الأمد.
- لا تشكل في العادة الصورة الذهنية التذكيرية تأثيرات أو تغييرات كبيرة.
- تتمثل في فاعليتها بإستعادة صور قديمة.
- إذا ما تكررت الصورة الذهنية التذكيرية لمرات عدّة دون أن تهمل فإنها تكتسب خاصية النمطية، أي أنها تتحول و تتغير إلى صورة ذهنية تذكيرية نمطية.

<sup>1</sup>- باقر موسى، مرجع سبق ذكره ص 71.

➤ لابد للصورة الذهنية التذكيرية أن يكون لها ما يشابهها من صور ذهنية مخزونة في الذهن.

- الصورة الذهنية المكونة للإتجاه: يعرف الإتجاه بأنه الميل أو الإستعداد الذي يوجه السلوك و يضيف عليه معايير موجبة أو سالبة بالنسبة لبعض ظواهر البيئة تبعاً لإنجذابه و نفوره عنها.

و يتكون الإتجاه إمّا بالتعرض لموضوع الإتجاه أو بالتفاعل مع الآخرين الذين يتمسكون بهذا الإتجاه، أو بوجود إستعدادات فردية، أمّا أهم الطرق التي يكتسب بها الفرد إتجاهاته فهي تعميم الخبرات، لأنّ الإتجاهات نتاج للمواقف التي واجهت الفرد و الخبرات التي مرّت به و إستجاباته نحوها.

و على هذا الأساس فإنّ الصورة الذهنية التي يمتلكها الفرد تحدد الإطار المرجعي للتعامل مع مكونات الإتجاه، إذ أشار عدد من باحثي علم النفس إلى أنّ مكونات الإتجاه تقترب إلى حد كبير من مكونات الصورة الذهنية.

في ضوء ما تقدم نستطيع القول أنّ للصورة الذهنية أنواعاً عدّة يتصف كل نوع منها بصفات و خصائص تختلف عن النوع الآخر.

## 2/- خصائص الصورة الذهنية و سماتها:

### 1.2/- خصائص الصورة الذهنية :

هناك العديد من الخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية من بينها<sup>1</sup>:

❖ **عدم الدقة**: أكّد كثير من الباحثين أنّ الصورة الذهنية لا تتسم بالدقّة، و لعلّ مرجع ذلك أساساً هو أنّ الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي لاسيما و أنّ الأفراد عادة يلجؤون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

<sup>1</sup>- جمال بن عمار الأحمر، مرجع سبق ذكره، ص 130.

❖ **الثبات و المقاومة للتغيير:** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات و مقاومة التغيير، و تتعدد العوامل التي تحدد و تؤثر في كمية و كيفية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية و بعض هذه المتغيرات يتعلق بالصور ذاتها و بعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.

❖ **التعميم و تجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، و نظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أنّ كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود إختلافات و فروق فردية.

❖ **التنبؤ بالمستقبل:** تسهم الصورة في التنبؤ بالسلوك و التصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف و القضايا و الأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد بإعتبارها إنطباعات و إتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات و القضايا و الأشخاص يمكن أن تتبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلا.

❖ **تخطي حدود الزمان و المكان:** تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان و المكان فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود معينة، بل يتخطاها ليكون صور عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، بل و تمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي يسكنها، و على مستوى الزمان فالإنسان يكون صورا ذهنية عن الماضي، و يكون صورا ذهنية عن الحاضر إضافة إلى المستقبل، و بذلك يتضح أنّ الإنسان يكون صورا ذهنية عن الأزمنة و الأماكن المختلفة وفقا لمعارفه و مدركاته و مشاهدته، إضافة إلى قدرته على التخيل و الإستنتاج<sup>1</sup>.

❖ **تؤدي إلى الإدراك المتحيز:** تؤدي الصورة الذهنية إلى إدراكات متحيزة لدى الأفراد فالصورة الذهنية تبنى أساسا على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار

-جمال بن عمار الأحمر، مرجع سابق، ص 130.

أحكام متعصبة و متحيزة، فمن خلال الصورة الذهنية يرى الأفراد جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم و لا تتسق مع إتجاهاتهم.

## 2.2- سمات الصورة الذهنية:

و تتحدّد سمات الصورة الذهنية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تتسم الصورة الذهنية بأنّ لها إطارا نفسيا زمنيا، بمعنى أنّ الصورة الذهنية قديمة التكوين أي أننا لا نطلق على معرفة حالية صورة ذهنية.
- تتسم الصورة الذهنية بأنّ لها إطار ذاتي حسي، بمعنى أنّها تتبع من مقدرة الإنسان الحسية أي قدرة الإنسان على إستيعاب المثير أو التعرض له (ما يمتلكه الفرد من قدرات حسية).
- الصورة الذهنية تختلف من فرد إلى آخر، و من زمن جماعة إلى أخرى، و من مجتمع إلى آخر، إلا أنها قد تتقارب في أذهان الأفراد مكونة صورة ذهنية متماثلة لجماعة أو مجتمع ما و هذا التباين يرجع إلى القدرات الحسية المتباينة للأفراد.
- تتسم الصورة الذهنية بالعاطفة على الرغم من أنّ ذلك لا يعد شرطا أساسيا في الصورة الذهنية، و ليست العاطفة في جميع الأحيان مقياسا للصورة الذهنية (سلبيا - إيجابيا).
- الصورة الذهنية مكونة للإتجاه، بمعنى أنها أحد مصادر بناء و تكوين الإتجاه.
- الصورة الذهنية ديناميكية، بمعنى أنها متغيرة غير ثابتة، سواء كان التغيير بطيئا أم سريعا، و هذا التغيير ناتج عن تفاعلها مع مثير جديد.

<sup>1</sup>- جمال بن عمار الأحمر، مرجع سبق ذكره، ص 131.

## 3- أهمية الصورة الذهنية و وظائفها:

## 1.3- أهمية الصورة الذهنية:

إنَّ أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات بشكل عام تشكل عاملاً مهماً و حيويًا في تسويق أهداف المؤسسة في أداء رسالتها، و أنّ أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات و مدى قدرتها على البقاء و النمو يعتمد على التسويق و التمويل<sup>1</sup>، فالهيئات المدنية ستبقى عاجزة عن تحقيق رسالتها و أهدافها لخدمة المجتمع عندما لا يتوفر الدعم و التمويل اللازم لأنشطتها، و إذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع و تسويق منتجاتها أو خدماتها أو نشاطاتها و برامجها، و خاصة في ظل تنافس المؤسسات على جذب الجماهير المستهدفة و كسب ثقتهم و دعمهم، و لا يمكن لأي مؤسسة التنازل عن صورتها الذهنية لدى الجمهور و السعي لبناء سمعة طيبة لها، فإن أهملت المؤسسة ذلك فإنَّ الجمهور سيبنى إنطباعاته تجاه المؤسسة على ما يتم تغذيته من معلومات من مصادر أخرى، و بشكل عام فإنَّ أبرز العوائد و الفوائد التي تجنيها الصورة الذهنية ما يلي<sup>2</sup>:

- زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة.

جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات و زيادة تمويل برامجها و أنشطتها.

إستقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة.

توليد الشعور بالثقة و الإلتزام للمؤسسة في نفوس أعضاء المؤسسين و العاملين.

زيادة إهتمام قادة الرأي العام ووسائل الإعلام بالمؤسسة و دورها في خدمة المجتمع.

## 2.3- وظائف الصورة الذهنية:

إعتبر الباحثون أنّ للصورة الذهنية وظائف نفسية و هي كالتالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- حامد مجيد الشطري، الإعلان التلفزيوني و دوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1

2013، ص 116

<sup>2</sup>- حامد مجيد الشطري، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>3</sup>- جمال بن عمار الأحمر، مرجع سبق ذكره، ص 136.

- تحقق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة من خلال دورها في إختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر بل و التنبؤ بسلوكه دون إمعان النظر في خصائصه الفردية.
- إنّ التصور الذهني يضيف نطاق الجهل بالآخرين من خلال إستخدام الأفراد له نتيجة لما يقدمه من معرفة يمكن أن تكون عليها صورة الآخرين من خلال التعامل معهم.
- تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم، من عالم معقد إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً من خلال إستخدام الجوانب السيكولوجية التي تنطوي عليها عمليات التعليم داخل الإنسان.
- تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد و آرائه و أنماط سلوكه في الحياة الإجتماعية، و تفسر أساساً فلسفته في الحياة و ذلك لإرتباطها بقيمه و معتقداته و ثقافته.
- للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام، و ذلك لأنها تشكل اللبنة الأساسية للرأي العام بإعتبار تأثيرها في آراء الناس و مواقفهم<sup>1</sup>.

#### 4/- أبعاد و مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة و عوامل تكوينها:

##### 1.4/- أبعاد الصورة الذهنية و مكوناتها<sup>2</sup> :

- هناك إجماع بين أغلب الباحثين على أنّ الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

❖ **البعد المعرفي:** و يقصد به المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو مؤسسة، و تعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين و عن المؤسسات، و بناءاً على دقة المعلومات و المعارف التي نحصل عليها عن هذه المؤسسات، تكون دقة الصور الذهنية التي نكونها عنها و وفقاً للبعد المعرفي

<sup>1</sup>- جمال بن عمار الأحمر، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup>- محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2007، ص 181

فإنّ الأخطاء في الصور الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات و المعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

❖ **البعد الوجداني:** يقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو مؤسسة في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، و يتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، و مع مرور الوقت تتلاشى المعلومات و المعارف التي يكونها الأفراد نحو القضايا و المؤسسات و الموضوعات المختلفة.

❖ **البعد السلوكي:** يعكس سلوك الفرد طبيعة الصور الذهنية المشكلة لديه تجاه المؤسسات حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفرض منطقياً.

#### - مكونات الصورة الذهنية للمنظمة:

تعتبر مكونات الصورة الذهنية كما عرضها الدكتور علي عجوة من عناصر متعددة تندمج لتشكّل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة، و هذه العناصر تتمثل في<sup>1</sup>:

➤ **صورة العلامة التجارية:** و تتمثل في درجة النجاح المتوقع من الإتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علامتها التجارية.

➤ **صورة منتجات أو خدمات المنظمة:** تعتبر صورة منتجات المنظمة من العناصر المكونة للصورة الكلية لها، فمن منتجات أية منظمة أو خدماتها و مدى جودتها و تميزها و مدى قدرتها على مسايرة التغير في إتجاهات العملاء، و مسايرة التطور العلمي في إنتاجها، و طريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقديم الجماهير لأعمال المنظمة و مدى كفاءة إدارتها، و تساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير.

➤ **صورة إدارة المنظمة (فلسفة المنظمة):** إدارة المنشأة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، و لذلك فإنّ فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة و في قيامها

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

بالإتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير، حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء و عمل إدارة المنظمة المتعددة من ناحية، و تحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، و هي الإطار الذي يحدد كل إتصالات المنظمة و رسائلها إلى الجماهير، و تشكل صورتها الذهنية نحوها.

➤ **برامج المسؤولية الإجتماعية للمنشأة:** و هي تجسد الأعمال الفعلية للمنظمة و سياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل، و جماهير المنظمة في كل ما يصدر عنها من قرارات و أفعال، أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمنظمة.

➤ **صورة المنظمة كمكان للعمل:** تؤثر إنطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية، من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين، و خدمات إجتماعية و صحية و حوافز و أجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني و أثاث و نظافة و نظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.

➤ **أداء موظفي المنظمة:** و تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير، من خلال التعامل الطيب معهم و كفاءة و سرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي إنطبعا إيجابيا نحوها.

➤ **كفاءة إتصالات المنظمة:** و تؤثر كفاءة الإتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية، و ما تنقله المنظمة في رسائلها للجماهير في تكامل إتصالات المنظمة و توضيح هويتها و فلسفتها للجماهير.

#### 2.4- عوامل تكوين الصورة الذهنية:

- تتأثر الصورة الذهنية للمنظمة بمجموعة عوامل هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 180.

❖ عوامل شخصية: و منها:

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم...).
- الإتصالات الذاتية للفرد، و قدرته على إمتصاص و تفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة و تكوين ملامح الصورة الذهنية.
- درجة دافعية الفرد، و إهتماماته بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

❖ عوامل إجتماعية:

- تأثير الجماعات الأولية (الأسرة، الأصدقاء) على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في إتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.
- تأثير قادة الرأي على إتجاهات الجماهير ( الإقناع على مرحلتين).
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد و القيم السائدة فيه.

❖ عوامل تنظيمية:

- إستراتيجية إدارة المنظمة التي تعكس فلسفة و ثقافة المنظمة.
- الأعمال الحقيقية للمنظمة نفسها، و سياستها، و منتجاتها.
- شبكة الإتصالات الكلية للمنظمة، و هي تشمل كل الإتصالات الداخلية و الخارجية للمنظمة مع جماهيرها.
- الإتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة و الجماهير. - الأعمال الإجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع<sup>1</sup>.
- و مما سبق نلاحظ أنّ للصورة الذهنية أهمية كبيرة في جميع المجالات، لها عدّة أنواع و خصائص تميزها، حيث تقوم بدور هام في تكوين سلوك الأفراد و تؤثر في تصرفاتهم تجاه الجماعات و المنظمات و بالتالي تشكيل الآراء و إتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>- محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 181.

- **المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية**

تعتبر المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقدرات، أخذت في إحتلال مكانة هامة في حياة الأفراد و المجتمعات، خاصة مع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات، حيث تساهم في إستقرارهم و رفاهيتهم عن طريق إشباع رغبات الزبائن، إذ تسهر على تحقيق عدّة أهداف و تقديم خدمات متنوعة ذات جودة و فعالية، و هذا ما جعل منها ضرورة ملحة لتسيير تلك الخدمات المقدمة.

**1- مفهوم المؤسسة الخدمائية ومراحل تطورها:**

**1.1- تعريف المؤسسة الخدمائية:**

- تعرف المؤسسة الخدمائية على أنها تلك المؤسسات التي يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للزبون، حيث يستفيد هذا الأخير من خدماتها من مختلف الأشكال و الأنواع، و هذا ما جعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم، حيث هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و أدواقهم، و هذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

و تعرف المؤسسة الخدمائية أيضا بأنها تلك مؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل مؤسسات البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية..<sup>1</sup>

**1.2- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:**

- إقتحمت المؤسسات الخدمائية العديد من الأسواق، و أصبح إلزاما عليها أن تحافظ على إستمراريتها من خلال الإتصال مع زبائنها و معرفة رغباتهم المنتظرة و توقعاتهم إتجاه الخدمات المقدمة، و حتى تتوصل المؤسسة الخدمائية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من

<sup>1</sup>- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص 31.

المراحل هي<sup>1</sup>:

### المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعاً محدداً من المنتجات و تظهر لديه حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل، سواء مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقاً و لكن بتركيبة مختلفة و شغل وظائف جديدة، و في هذه المرحلة يجب

على المؤسسة الخدماتية الإلتزام بالخطوات التالية:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.
- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات.
- تحديد الشرائح المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج و وضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة، و يتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد و تطوير أفكار إنتاجية في صناعة الخدمات.

### المرحلة الثانية: التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني للعمليات

تهدف المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة إلى إختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات و كسب زبائن أكثر.

و في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدماتية الإلتزام بالخطوات التالية:

- تنمية مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.
- تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة.
- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة و إختيار مختلف مصادر التمويل.

### المرحلة الثالثة: النمو

<sup>1</sup>- نور الهدى دغيش، تأثير الإتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و علاقات عامة، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص 55، 56.

تنمو المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة بصورة سريعة و تهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية، من خلال الإستخدام المكثف لوسائل الإتصال و توزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة، و تتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كإتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير و النوعية، الموارد البشرية و غيرها،و التي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة<sup>1</sup>.

### المرحلة الرابعة: النضج

- في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمائية و رقم أعمالها في حالة إستقرار، و تكون السوق المحلية مشبعة، و تشتد المنافسة و يصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد و يجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على
- تطوير سياستها التسويقية و الإتصالية لتحافظ على زبائنها،و التمييز في عرض خدماتها.
- القدرة على التجديد و تطوير خدماتها و تنويعها

### المرحلة الخامسة: الإنحدار أو الإستمرار في البقاء

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك إحتمال دخول المؤسسة الخدمائية في مرحلة الإنحدار، و التي يمكن أن تكون مؤقتة إذ إلتزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة، و بالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة فتستمر المؤسسة الخدمائية في نشاطاتها و ذلك من خلال شكلين هما:

أ/- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

ب/- تطوير خدمات جديدة من خلال:

- إنشاء سلسلة من خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن.
- محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة.

### 2/- دور المؤسسة الخدمائية و خصائصها:

<sup>1</sup>- نور الهدى دغيش، مرجع سبق ذكره، ص 56.

**1.2/- دور المؤسسة:**

ينحصر دور المؤسسة الخدمائية في مستويين هما<sup>1</sup>:

**أ/- المستوى الإقتصادي:**

تقوم المؤسسة بإستخدام الموارد المتاحة لديها، لتقديم أفضل الخدمات لعملائها و نتيجة لهذا تكون المؤسسة مسؤولة عن التوفيقية المثلى للموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمات للحصول على أفضل إستخدام ممكن طبقا لهدف المؤسسة، سواء كان من أجل تحقيق أكبر عائد من الربح، أو رفع مستوى الإقتصاد من خلال الخدمات التي تقدمها، مثال ذلك القيام بتقديم قرض لتمويل مشروع معين، فيكون قد ساهم في رفع المستوى الإقتصادي و حقّق ربحاً من وراء المشروع.

**ب/- المستوى الإجتماعي:**

تسمح المؤسسة الخدمائية بتحقيق التوازن بين المستوى الإجتماعي للمعيشة و المستوى المهني للعمال عن طريق العمل البشري يمكن من:

- زيادة المهارات المهنية للعمال.

- إخضاع العمال إلى دورات تكوين و تدريب من أجل رفع المستوى المهني لديهم، كإرسال في بعثات تكوينية إلى الخارج لإكتساب الخبرة و مواكبة التطور الحاصل في الدول المتقدمة لتمكينهم من الصعود في السلم الوظيفي، إذن فالمؤسسة هي أحد العوامل الأساسية المحددة للمستوى المعيشي بإعتبارها تساهم في توفير الخدمات، و تقوم بتوزيع الدخل النقدي التي تسمح لمختلف الفئات الإجتماعية بإستهلاك هذه الخدمات وفقاً للدعاية و الإعلان لهذه المنتجات، و بالتالي فهي تؤثر في المستوى المعيشي للمجتمع.

**2.2/- خصائص المؤسسة الخدمائية:**

تتميز المؤسسة الخدمائية بمجموعة من الخصائص منها:

<sup>1</sup>- هدى غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و علاقات عامة، جامعة أم بواقي، 2014-2015، ص 103 - 104.

أنّ لهذه المؤسسات ثقافة خدمية تقوم على الأسس التالية<sup>1</sup>:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية، يقوم على وجود مجموعة من الأهداف و القيم الواضحة و النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة.

- تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات و الإنتظام في تقديمها بذات المستوى، من خلال مدى واسع من العلاقات و التفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة.

- تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها، بسبب الطبيعة الغير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات، و التي تحتاج إلى عمليات الإقتناع أكثر من غيرها، و بسبب ما تتميز به منتجاتها و خدماتها من إنتاج و تقديم و إنتفاع في وقت واحد و بشكل متتابع

- تقوم المؤسسات الخدمائية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة، و لكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أنّ هذا لا يعني تحويلها إلى مخرجات مادية، فخدمة التعليم مثلا تستلزم تجهيزات مادية كالمباني التعليمية و كتب و أوراق، إلا أنّها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا و خبرات تعليم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا، كذلك تستلزم الخدمات وجود كيانات مادية تمارس من خلالها خدماتها، إلا أنّها في حد ذاتها ناتج و تجارب و خبرات غير ملموسة.

- كما تتميز المؤسسة الخدمائية بأنّ عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها و يشاركون أحيانا في إنتاجها مشاركة مباشرة، و لا يمكنهم إمتلاك ما

<sup>1</sup>- نور الهدى دغيش، مرجع سبق ذكره، ص 54.

يحصلون عليه من خدمات و تخزينها و إستهلاكها بالمعنى الإقتصادي، بالإضافة إلى أنّ المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تنميتها، فهي دائماً متغيرة و متنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء<sup>1</sup>.

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

- درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة.
  - مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة، كما يقدرها العميل و ليس مقدم الخدمة.
  - التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج و تقديم الخدمة للعملاء و إستخدامهم لها.
- بعض المؤسسات الخدمائية تعارض فكرة التسويق، لأنها تعتبر أنّ بعض التطبيقات التسويقية للسلع و الخدمات لا تتوافق مع طبيعة مهنتها.

### 3/- أهداف المؤسسة الخدمائية

تهدف المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق عدة أهداف و هي كالتالي:

#### أ/- المجال الإقتصادي:

- تحقيق عائد مناسب لرأس المال المستمر.
- تحقيق مكانة جيدة بين المؤسسات الخدمائية و خاصة الدولية منها حتى لا تقوم هذه الأخيرة بغزو السوق الوطنية، و إحتلال مكانة هامة في السوق الدولية.
- إستمرار نشاط المؤسسة الخدمية حتى يتم تحقيق الإكتفاء الذاتي، و حتى لا يلجأ أفراد المجتمع إلى طلب الخدمات من الخارج، كطلب قروض من بنوك أجنبية مثلاً مما يؤثر على الإقتصاد الوطني.

#### ب/- المجال الإجتماعي:

<sup>1</sup> - نور الهدى دغيش، المرجع السابق، ص55.

- إمتصاص الفائض في العمالة بتأمين فرص عمل.
- تلبية حاجة المستهلكين و تحقيق الإشباع و الرضا في المجتمع.
- إنتاج و تقديم خدمات معتدلة الثمن.

#### ج/- المجال الثقافي:

- العمل على توعية العمال بصفة عامة لمواكبة سيرورة التقدم الحاصل في المجتمعات المتقدمة من ناحية الخدمات التي تقدم بأحدث الطرق.

#### د/- المجال الإداري:

- في هذا المجال تهدف إلى ترقية العمل من خلال تنظيم الإدارة و توفير جو مناسب للعمل و منح الحوافز للعمال لتشجيعهم على تقديم خدمات بشكل جيد.
- و من ناحية أخرى نجد أن جميع الإستراتيجيات و التقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية و أهداف ترمي إلى إشباع رقعة التجارة و سمعة المؤسسة، إذ من بين هذه الأهداف نجد<sup>1</sup>:

#### • المصدقية في سوق الخدمات:

- توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج.
- الحضور قصد إظهار الثقة و إعطاء صورة حسنة للمؤسسة من خلال مختلف القدرات.

#### • صورة التوسيع و التدويل:

- منح إمتيازات في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات.
- عامل أساسي للكفاءة التجارية للسلع و الخدمات.
- تساعد المؤسسة على توريد خدماتها في سوق عالمي واسع.
- ترقية النمو الإقتصادي و التطوير.

<sup>1</sup> - هدى غرسي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

- المنافذ: و هي عبارة عن تكنولوجيا الإعلام، لها عوائد محفزة من رؤوس الأموال و الموارد البشرية، و تتجلى أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة كخدمات المسافات البعيدة، و تبادل المعلومات، و خدمات البرمجة الإعلامية، تعد إحدى نشاطات المقولة الباطنية على المستوى الدولي
- تطوير القدرات: دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية و تأسيس عقود الشراكة و العروض القانونية.
- موقع الويب هو إحدى الطاقات التي لها إنطباع لدى الزبائن، الموقع، العنوان في الأنترنت.
- المسابقات الدولية و الكفاءات.
- التغطية الإعلامية<sup>1</sup>.

#### 4/- أسس بناء المؤسسة الخدمائية:

- للمؤسسة الخدمائية أسس تبنى ثقافتها الخدمائية من خلالها و هي:
- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف و القيم الواضحة.
- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها حتى من خلالها الفترات الصعبة.
- أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الإنتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات و التفاعل التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة.
- النظر إلى عملاء المؤسسة ليس على أنهم هدف لإتمام عملهم و واجباتهم، و لكن لكونهم أطراف في علاقات مع مؤسسة، و من الضروري الحفاظ عليها و تتميتها دائما.

<sup>1</sup> - هدى غرسي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- ضرورة أن تكون قيم الإدارة و سلوكها مستمرا دائما بالنسبة لكل من العملاء و العاملين.

- نلاحظ ممّا سبق أنّ للمؤسسة الخدمائية سمات و مميزات لا تتوفر عليها المؤسسات الإقتصادية و الإعلامية و غيرها، ولهذا ينبغي على المؤسسة معرفة الإنطباع أو الصورة التي يحملها الجمهور عنها، ومن ثمة العمل على تحسينها لتصل في الأخير إلى الصورة التي ترغب في أن تكون عليها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- هدى غرسى، مرجع سابق، ص 102.

**- خلاصة الفصل:**

- إنَّ ما يمكن إستخلاصه من هذا الفصل أنه تزايد الإهتمام بعملية تكوين الصورة الذهنية للمنظمات أو تحسينها، نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء و إتخاذ القرارات، و قد أصبح تحسينها هدفا هاما تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقه على كل مستوى و في كل مجال، من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع إحتياجات الجماهير المؤثرة و المتأثرة في نفس الوقت بسياسة المنظمة.

و من بين هذه المنظمات التي تسعى إلى تحسين صورتها نجد المؤسسة الخدمائية، فهي نظام خدماتي يتكون من مجموعة من الأفراد، لا تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث التنظيم الإداري و الوظائف، و لكنها تختلف من ناحية الأهمية، حيث تتميز عن غيرها من المؤسسات بالفعالية و المردودية، و بطبيعة منتجاتها و جودة خدماتها، إذ تطمح للرقى و الإزدهار و بالتالي فهي تهتم بالإتصال و تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي مبنية هذه العلاقة على تحمل المسؤولية و الثقة.

# الإطار التطبيقي

**-تمهيد :**

- إن موضوع آليات الإتصال الداخلي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية عرضنا كل المفاهيم المرتبطة به في الإطار النظري من خلال الفصلين السابقين، و سيتم تدعيم هذا البحث بفصل تطبيقي يتم الإسقاط عليه كل ما تم التطرق إليه فيما سبق، وذلك من خلال إجراء تربص ميداني في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم، لمحاولة الوصول إلى أهم النتائج، و إختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في البحث، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

**المبحث الأول:** بعنوان مدخل إلى مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع مستغانم، حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى عرض بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر و مفهومها - الهيكل التنظيمي للمؤسسة - مهام مؤسسة إتصالات الجزائر و أهدافها

**المبحث الثاني:** عرض و تحليل المقابلات من خلال تحليل محاور المقابلة - عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات - التوصيات و الإقتراحات

- المبحث الأول: مدخل إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم

### 1/- بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر و مفهومها :

- الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر Algérie Télécom هي شبكة ذات أسهم و رأس مال عمومي عملي في سوق الشركات و خدمات الإتصال الإلكترونية، نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات من خلال هذا القانون، وفصل قطاع البريد عن قطاع الإتصالات وتسميتها " إتصالات الجزائر " وهي مؤسسة عمومية خدماتية تجارية.

- حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حديثة النشأة ذات أسهم برأسمال قدره 100.000.000 دج، و تنظم فيها العلاقات الإجتماعية في إنتاج الخدمات إذ تنشط في سوق الشبكة و خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية و تعد المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الأنترنت " ADSL " و يتميز مجال نشاطها بمستوى تنافسي عال و تطور سريع و مستمر للتقنيات و التكنولوجيا و مستويات إستثمار عالية لضمان بقائها. وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل إنشاء فروع مختصة لها تسير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال "موبيليس" و فرع آخر مختص في الإتصالات الفضائية "Revsat" و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، و ذلك بإعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام و الإتصال وهي<sup>1</sup> :

\* المردودية \* الفعالية \* جودة الخدمة

- مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها في 01جانفي 2003، حيث كانت تابعة لوزارة البريد و المواصلات- الخدمة العمومية - حيث قام والي

<sup>1</sup> -10 :15 A°، le 3/04/2019, <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page>

ولاية مستغانم بتدشينها وتقع بشارع بوجمعة وسط المدينة، وهي مؤسسة ذات نشاط تجاري يتمثل دورها في بيع خطوط الهاتف الثابت و الإدماج في شبكة الأنترنت إذ تحتل مكانة هامة لكونها من بين الوكالات الموجودة على التراب الوطني و تشرف على عدة بلديات هدفها تحقيق رضا الزبائن و الحفاظ على مكانتها<sup>1</sup>.

## 2/- الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>:

إنّ بهدف التسيير الحسن لمختلف الإدارات و المصالح تلجأ المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية، و تقنيين ساميين و مهندسي أعمال، يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير.

- **المدير**: هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين و الذي يرأس الوكالة، بحيث يخول إليه بموجب مسؤوليته الإدارية المهام التالية:

- المراقبة المستمرة لنشاط مختلف المصالح.
- يسهر على إتخاذ و تنفيذ العمل بكل صرامة.
- تطبيق السياسة العامة للمؤسسة و تنفيذ قرارات الوحدة العملية للإتصالات، و التي بدورها تقوم بتطبيق قرارات المديرية العامة.
- يمثل الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر و يمضي و يبرم العقود.
- يقدم تقارير دورية عن نشاط الوكالة التجارية.
- يشرف على تحضير الميزانية.
- **السكريتاريا**: الشخص الذي يقوم بمساعدة المدير في أداء و متابعة و تنظيم العمل، و هي من الوظائف المهمة و الجوهرية في الهيكل الإداري للمؤسسة.

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيدة أ. نخلة، سكريتاريا(الوحدة العملية لإتصالات الجزائر)، يوم 2019/02/17، على الساعة 13.00 مساء.

<sup>2</sup>- أنظر إلى قائمة الملاحق، (ملحق رقم 1)

❖ **خلية الإتصال:** قسم يتكون من هيئة من الموظفين تسهر على تنظيم و تخطيط و وضع البرامج لأوجه النشاط المختلفة للإتصال التي ترمي لإمداد المواطن بالمعلومات والحفاظ على سمعة المؤسسة، ومن مهامها:

- كتابة التقارير و المرسلات الإدارية، توثيق المعلومات و حفظها، مشاركة المعلومات مع جهات داخل المؤسسة و خارجها، التواصل بين المؤسسات، الإشهار pub، نشر مختلف إعلانات المؤسسة، السمعي البصري(المواقع الإجتماعية على الأنترنت)، تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة<sup>1</sup>

\* المصالح<sup>2</sup>:

❖ **المصلحة المالية:** تتكفل بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوكالة التجارية، و هي تكمل عمل المصلحة التجارية، و من مهامها:

- معالجة الأخطاء المالية و حساب مداخيل الوكالة و ميزانيتها خلال شهر أو سنة

- متابعة الفاتورة غير مدفوعة الحساب، إما بتقسيمها أو قطع الخط الهاتفي

**المصلحة التقنية:** تشكل الركيزة الجهوية لنشاطها المستمر و الدائم بهدف خدمة زبائنها و تنمية علاقاتها بمختلف المصالح:

- التعطيلات الهاتفية: تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية، مراقبة نوعية الخدمات المؤمنة من المصالح التقنية في حالة وجود خلل في الخطوط الهاتفية.

- الإنتاج الهاتفي: توفير شبكات و إستهلاك و صيانة المراكز.

- متابعة التعطيلات للأنترنت: صيانة الخلل للأنترنت بفعالية.

❖ **مصلحة الزبائن:** مكتب الإستقبال، تتكون من ستة مكاتب وتعد هذه المصلحة الجزء الحساس للوكالة التجارية حيث نجد أنها أكثر تعاملًا مع الزبائن، بها نشاط وحيوية من خلال الإستقبال المباشر لهم.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة فقير رشيدة، رئيسة قسم الإتصال، يوم 2019/02/24، على الساعة 11.30

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيدة دفال خيرة، رئيسة مصلحة الزبائن، يوم 2019/02/26، على الساعة 14.30 مساءً.

✓ **الحسابات الكبيرة:** يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون المتمثل في الشركات و المؤسسات و تسوية الحسابات الكبيرة(الفواتير).

✓ **النوعية التجارية:** هو مكتب مجهز بنظام محلي يسمى **Gaya** حيث يقوم المكتب ب:

- تحسين خدمات المصلحة و السهر على إرضاء الزبائن.
- مسؤول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط.
- في حالة تغيير الزبون لمقره السكني يقوم المكتب بدوره الوسيط لتحويل فاتوراته
- القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط الهاتفية و الأنترنت باستعمال نظام **Gaya** الذي أضحي أسهل وسيلة في إطار العمل، ومن خلاله يتم التعرف على كل الزبائن والعمليات في أقصر وقت عكس ما كانت عليه قديما البحث في الفواتير وتأخذ وقتا أطول و تحديد العمليات التي تقوم بها.

✓ **شؤون وقضايا قانونية:** متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة، حيث تتعرض المؤسسة لإتهامات من بعض الزبائن و إحتجاجات باطلة فيُحالون إلى المتابعة و الأغلبية هنا في مستغانم أُحيلوا إلى القضاء جراء الإستهلاك المفرط و التداعي بعدمه وكذا تعرضهم لمنعهم من القيام بإنجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة.

❖ **مصلحة إستغلال الشبكة القاعدية:** يتكون المكتب من رئيس مصلحة و 2 رئيسا مكتب و 3 رؤساء مراكز، حيث تشرف هذه المصلحة على 52 مركز هاتفي(مراكز الإرسال)

- تتكفل هذه المصلحة بصيانة المنشآت التقنية

✓ **التنسيق:** أعمال تقنية (الجانب التقني) توفير الخطوط الهاتفية للزبائن و دراسة تقنية للشبكة القاعدية و تسيير المراكز الهاتفية، الصيانة.

✓ **التحويل:** هذا المكتب يوفر الخطوط الهاتفية بطريقة غير مباشرة وتكون العملية كالتالي:

من مكتب التنسيق Comutaion إلى مكتب التحويل Transmission ثم إلى الوكالة التجارية actel التي تقوم بتقديم الخدمة (بيع المنتج).

❖ **مصلحة المستخدمين:** ويعد ركيزة المؤسسة و القسم الرئيسي ، حيث أنه يحدد الوظائف تسيير الأجرور، التنظيم ، التخطيط.

✓ **تسيير المستخدمين:** حيث يقوم ب: تطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين و تقديم الملفات لمفتشية العمل وتحضير ملفات التكوين و التقاعد و التحقيق في حالة الأجرور

✓ **الأجرور:**

- تحضير ملفات الموظفين وتعديل الأجرور بعد كل عملية تطراً على ملفات الموظفين

❖ **مصلحة إستغلال شبكة الزبائن:** يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى ثلاث رؤساء مكتب

✓ **مكتب هندسة الخطوط:** يختص هذا المكتب ب: تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة و يقوم بربط خط ADSL ربط الأنترنت

✓ **مكتب دراسة الوثائق:** يقوم هذا المكتب ب:

- دراسة الطلبات المسجلة و مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات و كل العمليات التي تتم في إطار شبكة المعلومات

✓ **مكتب مراقبة الإنتاج:** حيث يقوم ب: السهر على المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد

❖ مصلحة الوسائل:

- ✓ **البيانات :** مكتب مكلف ب: توفير مستلزمات المؤسسة و التجهيزات لمختلف المصالح من أجهزة كمبيوتر وغيرها
- ✓ **النقل ووسائل النقل:** مكتب يتكلف ب: القيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها و شراء البنزين و قطع الغيار والصيانة بصفة عامة
- ✓ **الحماية والأمن:** هذا المكتب مسؤول عن توفير الحرس الخاص بالمؤسسة حيث يعملون بالتناوب

3/- مهام مؤسسة إتصالات الجزائر و أهدافها<sup>1</sup>:

## 1.3/- مهام مؤسسة إتصالات الجزائر:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات و البيانات الرقمية، المرئية، و الصوتية.
- تطوير و إستمرار و تسيير شبكات الإتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء و إستثمار و تسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.
- القيام بتنمية إستغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للإتصالات.

## 2.3/- أهدافها :

- دخلت إتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال، و سطرت إدارتها في برنامجها منذ البداية أهداف تقوم عليها:
- الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة و التشكيلة المقدمة، و جعلها أكثر تنافسية في خدمات الإتصال.
- تنمية و تطوير شبكة وطنية للإتصالات و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة فقيير رشيدة، رئيسة قسم الإتصال، يوم 2019/02/24، على الساعة 11.45

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية، و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال لأكثر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية.
- صون و تعزيز مكانتها الرائدة في سوق الإتصالات السلكية و اللاسلكية.
- تمويه خدمات الإتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة، معطيات عددية و الإعلام السمعي البصري

- **المبحث الثاني** : عرض و تحليل المقابلات

### 1- تحليل محاور المقابلة

- سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها، المتمثلة في إجراء البحوث الميدانية من خلال عرض و تحليل نتائج مقابلات الدراسة، حيث يشمل دليل المقابلة على ثلاثة محاور تمّ طرح فيه 15 سؤال، أي وضعنا في كل محور 05 أسئلة موجهة لموظفي المؤسسة، إذ نجد المحور الأول بعنوان: "دور الإتصال داخل المؤسسة" و المحور الثاني تحت عنوان: " آليات و وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة " أما بالنسبة للمحور الثالث و الأخير هو بعنوان: " مساهمة الإتصال الداخلي و أهميته في تكوين صورة المؤسسة الخدماتية " .

- **المحور الأول: دور الإتصال داخل المؤسسة**

**تمهيد:**

من خلال هذا المحور ستنم معرفة دور الإتصال داخل المؤسسة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم، بإبراز أهميته و الهدف منه بإعتباره وسيلة مهمة يمكنه تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، و الجدير بالذكر هو كوظيفة حيوية فكيف بإمكانه أن يساهم و يعمل على تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين، و هل يحسن أداء وظائفهم بشكل سليم و على أكمل وجه، و ذلك أنّ المؤسسة كنسق في إتخاذها لأي قرار بإمكانها أن تشارك موظفيها و تُعلمهم بذلك لتجنب الشيء المفاجيء و البُعد عن أي عراقيل تمس بها، لأنّ أي قصور في نظام الإتصالات و عرقلته من شأنه أن يُعطل أو يُؤخر سير عمل المؤسسة و إدارتها، و بالتالي فعمالها يواجهون صعوبات عند القيام بمهامهم، و هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال المقارنة مع إجابات المبحوثين.

## السؤال الأول: ماذا يعني لكم الإتصال؟

كانت إجابات المبحوثين مختلفة حول مكانة الإتصال و أهميته في المؤسسة، فأجاب أغلب المبحوثين أنّ الإتصال هو الركيزة الأساسية للتواصل و أساس التعامل بين الموظفين داخل المنظمة، فيرى المبحوث رقم(1) أنثى، 38 سنة، ليسانس إنجليزية، رئيسة قسم الإتصال قائلة « la communication est un processus nécessaire qui contribue à l'échange d'informations entre les travailleurs de l'organisation » ، و يُضيف المبحوث رقم (4) أنثى، 34 سنة ليسانس إدارة أعمال، رئيسة مصلحة الزبائن « الإتصال عنصر مهم بالنسبة لعملائنا من خلاله يتم إنتقال المعلومات و إنسيابها و فهم للأمور المهنية بين الموظفين » و أجاب أيضا المبحوث رقم (5) ذكر، 37 سنة، جامعي، رئيس مكتب المحاسبة « طبيعة نشاط مؤسستنا تتطلب الإتصال فوجوده أساسي لسير العمل من خلال تبادل المعلومات بين عمال المؤسسة » أمّا المبحوث رقم (14) ذكر، 34 سنة، ثانوي، الأمن الداخلي فأجاب « بصفتي أحد عمال هذه المؤسسة نقول لكم بلي بلا إتصال ما نقدر و نديرو و الو نبقاو مكتوفي الأيدي و العمل ما يتسير بالشكل الذي ينبغي أن يكون عليه، هنا نوضح بلي الإتصال ضروري في مجال عملنا باش نتواصلو فيما بيناتنا و نتبادلو معلومات في إطار العمل »

في حين يرى بقية المبحوثين أنّ الإتصال ما هو إلاّ عملية بسيطة تحدث في حياتهم المهنية اليومية، حيث صرّح المبحوث رقم (3) ذكر، 45 سنة، ليسانس في التسويق، رئيس مصلحة المالية «الإتصال هو تواصل و أخذ و عطاء في الكلام بين العمال و زملائهم أو الزبائن فيما يخص العمل » أمّا المبحوث رقم (6) أنثى، 30 سنة، ماستر في التسيير، مكلفة بالإستقبال

« La communication est une pratique quotidienne avec les client à travers l'échange de discours concernant nos services »

## - التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أنّ معظم المبحوثين أجابوا أنّ الإتصال هو أحد الركائز المهمة في المؤسسة كون هناك إرتباط حتمي و هذا لوجود إحتكاك متواصل بين الموظفين داخل المنشأة لإيصال معلومات بطريقة منظمة و فورية، و هو نوع من التفاعل يعني تبادل البيانات و المعلومات و الأفكار بين الموظفين في المؤسسة، لتحقيق مجموعة من الأهداف و مما سبق و عرضناه الإتصال يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري، و هو كل الأعمال و النشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة، و هذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه و هو إزدهارها و رقيها، و عرّفه عاطف العبد "الإتصال هو نقل المعلومات و الإتجاهات و الأفكار من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية<sup>1</sup>.

و هذا ما توصلت إليه أيضا الدراسة السابقة الأولى التي تطرقنا لها للباحثة سبتي ذهبية، تمحورت دراستها حول "مساهمة الإتصال الداخلي في تحفيز العاملين" حيث توصلت إلى أنّ الإتصال ضروري في المنظمة، إذ يعمل على تسهيل سير المعلومات و تبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم و لإيجاد فهم مشترك بينهم، فعن طريق المعلومات التي يوفرها الإتصال الداخلي تتخذ مختلف القرارات و يتم التنسيق بين مختلف النشاطات...

## - الإستنتاج:

نستنتج أنّ الإتصال في المؤسسة عملية أساسية لا غنى عنها، و يتم عن طريقها إيصال المعلومات و البيانات بين أطراف العملية الإتصالية في المنظمة، حيث أنّ علاقات العمل مبنية على الإتصال، و وجوده ضروري داخلها.

<sup>1</sup> - عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الإتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1999، ص15.

## السؤال الثاني: ما الهدف العام من الإتصال بالمؤسسة؟

أجمع المبحوثين على أنّ الهدف من الإتصال في المؤسسة هو دفع سيرورة العمل و الإنتاج و بالتالي تطوير المؤسسة، بإعتباره من أبرز المقومات التي تتركز عليه المؤسسة، حيث يرى المبحوث رقم(2) أنثى، 32 سنة، ليسانس حقوق، مساعدة في قسم الإتصال « هدفنا الأساسي هو التكامل و التنسيق في جميع مجالات العمل، من أجل تقديم أحسن الخدمات للزبائن» و يرى المبحوث رقم(5) ذكر، 37 سنة، جامعي، رئيس مكتب المحاسبة « الهدف الأساسي من الإتصال في مؤسستنا هو خلق جو من التعاون لتسهيل العمل بيننا و تقوية علاقاتنا، و العمل بجد لنجاح المؤسسة» و يرى أيضا المبحوث رقم(10) أنثى، 32 سنة ماستر علوم تجارية، سكريتاريا « الهدف من الإتصال هو أننا نتبادلو أفكار لتحسين العلاقات الإجتماعية بيننا و زيادة التفاهم باش نقدموا مجهوداتنا لسير العمل بشكل جيد « أمّا المبحوث رقم (12) ذكر، 35 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي، مكلف بالإستقبال يرى « نتصل لنحل مختلف المشاكل الإدارية التي تواجهنا عادة كل يوم ولا سيما عند تجديد أجهزة الحواسيب، فبدون الإتصال بيناتنا يتعطل العمل و يتوقف تبادل المعلومات « - التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أنّ معظم المبحوثين أجابوا على أنّ الإتصال في المؤسسة هدفه نجاحها و الرفع من مستوى خدماتها، و تضافر جهود الموظفين لتسييرها على أكمل وجه، بإعتباره وسيلة رئيسية في الإدارة يمكن إدراكها من خلال المهام، و الإرتقاء بمعنويات العمال من خلال إشتراكهم في عملية تسيير المنظمة بإبداء آرائهم لتحسين الخدمات، و يسعى أيضا إلى تبادل البيانات الهامة في العمل، و الأخذ بعين الإعتبار أنّ نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصال، أي أنّ الإتصالات الإدارية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية، إذ أنّ الإتصال كعملية ديناميكية و أداة فعّالة لمواجهة النزاعات و المشاكل التنظيمية التي تضر بسمعة المنشأة، و ممّا سبق و عرضناه أنّ

المؤسسة دائما تكون بحاجة إلى الإتصالات، لأنها تؤدي إلى زيادة فاعليتها و كفاءتها في أداء نشاطاتها، ووصولها إلى الهدف المقصود، و تداول المعلومات من أجل تقديم الأحسن و أنّ الإتصال يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب مجملها في تحسين أداء المؤسسة، و كذا خلق الرضا و التعاون بين جميع الأطراف، كما يساهم في رفع معنويات العامل و يحسنه بأهميته و دوره في المؤسسة ممّا من شأنه زيادة إنتمائهم إلى محيط عملهم كما يهدف الإتصال في المؤسسة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة<sup>1</sup>.

### - الإستنتاج:

نستنتج من خلال المقابلات أنّ هناك عدّة أهداف للإتصال في المؤسسة، بإعتباره وسيلة حيوية نظرا لما يلعبه من دور فعّال و بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة و تطورها، و من خلاله يمكن التنسيق و التشارك و التعبير عن وجهة نظر العاملين في المنظمة و إعتبارهم يد واحدة نحو عمل مستهدف للإنجاز و القيام بمهامهم بشكل يجعل المؤسسة تسير نحو الأفضل و التقدم.

**السؤال الثالث: هل يساهم الإتصال داخل المؤسسة في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين و على حسن أداء وظائفهم؟**

أجاب جميع المبحوثين على أنّ الإتصال داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين العلاقات المهنية بين العاملين و على أداء مهامهم بأكمل وجه، و تنظيم أعمالهم و متابعتها و توظيف مهاراتهم، و التعاون فيما بينهم، من خلال الثقة المتبادلة و التفاهم المشترك، فيرى المبحوث رقم(7) أنّ، 40 سنة، 3 ثانوي، مكلّفة بالإستقبال « نعم الإتصال يعمل على تحسين العلاقات بيننا فيما يخص مجال عملنا بالتعاون و الإنسجام»، و يرى المبحوث رقم (11) أنّ، 30 سنة، جامعية، عون مصلحة الزبائن « واه الإتصال يحسّن من أداء وظائفنا بالتعاون بيننا ممّا يبني علاقات إجتماعية في إطار العمل أساسها التفاهم»، و يرى أيضا

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص94

المبحوث رقم (8) ذكر، 51 سنة، ثانوي، أمين الصندوق « حاجة باينا هذي الإتصال بيناتنا يحسن علاقاتنا المهنية و يرفع من مستوى أدائنا، مثلا نواجه مشكلة نتصل بواحد من زملائي في العمل يعاوني و نحاولوا نحلوه، هنا علاقتنا المهنية تزيد و نبنا صداقات في إطار العمل».

#### - التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أنّ معظم المبحوثين أجابوا على أنّ الإتصال باعتباره وسيلة لتكوين علاقات العمل و التفاعل الإجتماعي بين الموظفين و بناء الصداقات، كما أنّه أداة و عنصر فعّال لتحسين أداء مهامهم بصورة جيدة، حيث يساهم في عملية التنظيم من خلال وجود بما يسمى الإنسجام، بين العاملين داخل المنشأة، كونها مؤسسة خدمتية فهي بحاجة ماسّة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها و خلق جو من الحيوية و الفعالية و تحسين أدائهم و بناء علاقات إنسانية طيبة سواء بين الموظفين فيما بينهم و مع مسؤوليهم، بالتعاون في حل المشاكل الإدارية و التنسيق و تبادل الأفكار و التفاعل و التشارك في المعلومات، و نلاحظ هذا من خلال ما أشرنا إليه سابقا أنّ الإتصال يسعى إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة ممّا يؤدي إلى زيادة التقاهم و الثقة، و خلق الرضا و الإرتياح بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، و دعم هذا الرضا بصورة مستمرة و كذا الإرتقاء بمعنوياتهم من خلال إشتراكهم في عملية تسيير الإدارة، و ذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة كما يساهم في المشاركة و الدّمج بينهم و تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الإتصال مفتوحة<sup>1</sup>.

#### - الإستنتاج:

نستنتج أنّ الإتصال كونه وظيفة حيوية فهو وسيلة فعّالة لتكوين علاقات إجتماعية مهنية حسنة بين الموظفين و التحسين من أدائهم في العمل، من خلال التفاعل فيما بينهم و

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص92.

التنسيق و خلق جو من الرضا و التعاون، فهو أساس تحسين الأداء المهني و ضمان تأدية الواجبات، لذا يعتبر ضرورة ملحة و من أقوى الوسائل في تقوية أواصر العلاقة بين العاملين

**السؤال الرابع: هل تقوم المؤسسة بإعلام موظفيها باتخاذ القرارات؟**

أجاب أغلب المبحوثين على أنّ المؤسسة تقوم بإعلام موظفيها باتخاذ أي قرار، لأنّ من حقهم أن يكونوا على علم بكل ما يجري داخل المؤسسة كونهم أعضاء في تسييرها، فيرى المبحوث رقم (1) أنثى، 38 سنة، ليسانس إنجليزية، رئيسة قسم الإتصال «oui biensur» المديرية العامة تشاركنا بكل ما هو جديد من شأنه إتخاذ قرارات مختلفة»، و يرى المبحوث رقم (8) ذكر، 51 سنة، ثانوي، أمين الصندوق «واه من المديرية العامة يعلمونا باتخاذ القرارات تخص المؤسسة»، و يرى أيضا المبحوث رقم (10) أنثى، 32 سنة، ماستر علوم تجارية، سكرتاريا «طبعا تعلمنا المؤسسة باتخاذها لقرارات تخصها و بطبيعة الحال تخصصنا نحن أيضا كعاملين فيها».

**- التحليل:**

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإعلام موظفيها باتخاذها لأي قرار، أي تعلمهم بكل ما هو جديد في إطار العمل، من المديرية العامة باعتبارهم ممثلين لها، باعتبار الإتصال عملية ضرورية لصنع القرار و تبليغه، و الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات و هو أساسي لتنفيذها سواء كان مكتوبا أو شفويا فهو يحدث لكي يساعد في عملية إتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات في المنظمة و تحقيق الأهداف و خلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين، لأنّ هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنّهم جزء متكامل من النظام الإتصالي بالمنشأة، و أهداف المنظمة يمكن تحقيقها لو تمّ إشراك العاملين على إسهام لتنسيق العمليات الإدارية.

و تعتبر عملية إتخاذ القرارات نتيجة العديد من الجهود المشتركة من الآراء و الأفكار و الإتصال و التحليلات و الدراسات و تعدد الأدوار التي يقوم بها المديرون بحيث من

الصعب إدارة المؤسسة من خلال مدير واحد، فلا بدّ من التعاون بين المدير والعاملين عند ممارسة المهام و الوظائف الإدارية المختلفة و هو ما يعني المشاركة في إتخاذ القرارات للوصول إلى حلول ملائمة<sup>1</sup>.

#### - الإستنتاج :

نستنتج أنّ مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم تقوم بإعلام موظفيها و تشاركهم بإتخاذ مختلف القرارات و المشاركة تحسن و تعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

**السؤال الخامس: هل واجهتك عراقيل و صعوبات إتصالية أثناء القيام بعملك؟ أذكرها إن وجدت**

أجاب معظم المبحوثين أنّ أي مؤسسة مهما كان طابع نشاطها لا تخلو من مواجهة صعوبات عند أداء مهامها، فمن الطبيعي أن تواجه أي موظف عند قيامه بعمله عراقيل، و طبيعة عمله تجعله يصمد و يواجه كل المشاكل التي تعترضه، فأجاب المبحوث رقم(6) أنّي، 30 سنة، ماستر في التسيير، مكلفة بالإستقبال « الذي يبدأ حياته العملية و يدخل مجال العمل يواجه الكثير من المشاكل الإدارية و الصعوبات بطبيعة الحال» ، و يرى أيضا المبحوث رقم (11) أنّي، 30 سنة، جامعية، عون مصلحة الزبائن « نعم تواجهنا عراقيل أثناء القيام بالعمل تجعلنا لا نتواصل فيما بيننا هي كثرة الإنشغال» في حين يرى أيضا المبحوث رقم (9) ذكر، 39 سنة، ليسانس علوم تجارية، رئيس قسم المبيعات « أكيد تواجهنا صعوبات إتصالية عند قيامنا بوظائفنا، الضغط في العمل هو السبب مما يجعلنا في توتر و قلق و هذا يؤثر على عملنا» و يجيب المبحوث رقم (15) ذكر، 44 سنة، ليسانس في العلوم التجارية، رئيس مصلحة المستخدمين « بطبيعة الحال تواجهنا مشاكل إتصالية ، القوانين و ضغط العمل عادة ما تخليناش نتواصلو بيناتنا »

<sup>1</sup> - مرنية عبد الوهاب، عمارة وليد، أهمية الإتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و صحافة مكتوبة، جامعة مستغانم، 2017/2018، ص ص 66 - 67.

## - التحليل:

إنّ المؤسسة لا تخلو من مشاكل و عراقيل، تؤثر على الإتصال بين الموظفين، فمن خلال تحليل المقابلات لاحظنا صعوبات تجعلهم لا يتصلون بزملائهم في العمل و هذا يؤثر على سيرورة العمل، فالضغط في العمل و القوانين و كثرة الإنشغال هي مشاكل تنظيمية و إدارية تؤثر على العمال و على مدى تفاعلهم.

و ممّا سبق و أشرنا إليه أنّ المؤسسة تشكو من معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الإتصالية، عقبات مادية كندرة الإتصال أو عدم تلائم الجو للإتصال ( ضغط العمل) و الإستخدام الخاطيء لتوقيت إرسال الرسالة حيث تعد هذه المشكلة من أبرز مشاكل و معوقات الإتصال، فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية قد يرسل إنطباعات خاطئة للمستلم أو يجبر المستلم على إعطاء تفسيرات مغلوطة<sup>1</sup>...

## - الإستنتاج:

نستنتج أنّ في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر عدّة صعوبات تعرقل سير العملية الإتصالية بين الموظفين عند القيام بمهامهم و أداء وظائفهم ، و باعتبارها مؤسسة خدمتية فهي تتعرض لمجموعة من الضغوطات تعرقل نوعا ما عملها و أبرزها كثافة العمل و هذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الإتصال، و بالتالي طبيعة عملهم تجعلهم يواجهون المشاكل التي تعترضهم و محاولة حلّها و لو القليل منها.

## - إستنتاج المحور الأول:

تمّ التوصل إليه في هذا المحور الذي هو بعنوان " دور الإتصال داخل المؤسسة" أنّ الإتصال الداخلي خطوة مهمّة في حياة المؤسسة، فهو يسمح بتسهيل الوظائف باعتباره عنصر هام داخلها و وجوده ضروري فيها، فهي تضم مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف و

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري: مدخل للإتصال والعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص52.

مصالح، و تحكمهم قواعد و قوانين، فالإتصال يزودهم بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم و لإيجاد فهم مشترك بينهم و تضافر جهودهم من أجل تقديم الأحسن للمؤسسة و نجاحها، حيث يعدّ عملية حيوية في مجال العمل و أنّ علاقات العمل مبنية عليه، و من خلاله يتم إنجاز الأعمال بالتنسيق و التعاون و الإنسجام بين الموظفين ممّا يترتب عليه أن تصبح تلك الأعمال متكاملة، كما يترتب عليه توحيد الجهود المختلفة للأفراد داخل المنظمة و ذلك بغية تحقيق أهدافهم، فمهمة الإدارة العامّة تتمثل في إتخاذ القرارات بناءا على المعلومات المتوفرة من مختلف المصادر و إصدار التوجيهات إلى الجهات المعنية بمشاركة الموظفين و إعلامهم بها، هذا بالإضافة إلى رد الفعل و العراقل التي تواجه العمال، كل هذا يمثل أساس عملية الإتصال و نشاط المنظمة، كله يؤدي بالإتصالات و بدونها تبقى القرارات و المعلومات في حالة جمود.

#### - المحور الثاني: آليات و وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة.

في هذا المحور ستم معرفة مختلف وسائل الإتصال في المؤسسة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم بإبراز الآليات التي تستخدمها المؤسسة لإرسال المعلومات و تلقيها و إن كانت إلكترونية حديثة أو لا، و أيضا إكتشاف أكثر وسيلة مستعملة لتواصل الموظفين فيما بينهم و لا يمكنهم الإستغناء عنها ، هذا بالإضافة إلى إبراز هذه الوسائل في مساعدتها لهم في أداء مهامهم و أنّ وجودها ضروري في عملهم و مساهمتها في التفسير الحسن له، هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال المقارنة مع إجابات المبحوثين.

**السؤال الأول: ماهي مختلف الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في الإتصالات الداخلية لإرسال المعلومات و تلقيها؟**

كانت إجابات المبحوثين مختلفة حول الآليات التي يستخدمونها الموظفين لإرسال المعلومات و تلقيها في الإتصالات الداخلية، حيث أجاب معظمهم أنهم في تواصلهم يستعملون عدّة وسائل، فأجاب المبحوث رقم (1) أنّي، 38 سنة، ليسانس إنجليزية، رئيسة قسم الإتصال «

في خدمتنا نستخدمو التقارير، الفاكس، الإيميل، الأنترنت، و الإنترنت للإتصال داخليا و تسهيل العمل» و أجاب المبحوث رقم (4) أنثى، 34 سنة، ليسانس في إدارة الأعمال، رئيسة مصلحة الزبائن « نستخدم في أغلب الأحيان الهاتف الثابت، الفاكس، الأنترنت » ، و يرى المبحوث رقم (6) أنثى، 30 سنة، ماستر في التسيير، مكلفة بالإستقبال « نستعملو في الخدمة نتاعنا الهاتف عادة، و أيضا الأنترنت و الإنترنت لسرعة وصول المعلومة» و أيضا أجاب المبحوث رقم (8) ذكر، 51 سنة، ثانوي، أمين الصندوق « الهاتف أو ما يسمى بالتحويلة الداخلية، هو أكثر الوسائل إستعمالا في خدمتنا، إضافة التقرير و الفاكس»، في حين يرى المبحوث رقم (14) ذكر، 34 سنة، 3 ثانوي، الأمن الداخلي « أنا أستعمل الإتصال مباشرة، فمهنتي كرجل أمن في الوكالة أتصل مباشرة مع زملائي في العمل».

#### - التحليل:

من خلال المقابلات نلاحظ أنّ في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم يستخدمون وسائل إتصالية متنوعة يتم بواسطتها تبادل البيانات و المعلومات فيما يخص نشاطات العمل و الخدمات، من تقارير و فاكس ، هاتف ثابت، بريد إلكتروني، الأنترنت، الإنترنت، هذا بالإضافة إلى الإتصال مباشرة (المقابلات)، و ذلك لسرعة وصول المعلومة و تسهيل العمل، و ممّا سبق و عرضناه أنّ وسائل الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة تعتبر الصلة أو الأداة التي تمر من خلالها المعلومات و مختلف القرارات و الأهداف، أو بصيغة أخرى مضمون و محتوى الإتصال، فالتقارير: تعد من الوسائل الرئيسية في العمل الإداري و هي ملخصات لموضوع ما أو إجتماع معين يساعد على إتخاذ القرار، هذا التقرير تكتب فيه المعلومات التي ترسل من الأسفل إلى الأعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة أعمال الموظفين، المقابلات: تكون هذه المحادثات غالبا بين المدير و مساعده أو بين إطارين تسمح بالحديث و معالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل طرف، الهاتف: يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لإمتيازه بالسرعة في نقل المعلومات و لا يجبر المسير على ترك مكانه من

خلال عملية الإتصال مع مختلف المصالح و المسؤولين، الفاكس: جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص عبر خطوط الهاتف و لإرسال الوثيقة أو الرسالة به ما على المرسل أن يضعها في الجهاز ثم يضع رقم الهاتف الخاص بجهاز فاكس المرسل إليه، و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الإتصال تتحرك الأداة الفاحصة في جهاز الإرسال، هذا بالإضافة إلى الانترنت، الإنترنت، البريد الإلكتروني<sup>1</sup>..

#### - الإستنتاج:

نستنتج أنّ مؤسسة إتصالات الجزائر تستخدم عدّة آليات ووسائل تقليدية و حديثة من هاتف ثابت الذي مزال لحد الآن يحافظ على مكانته و هو صالح لكل زمان و مكان، بالإضافة إلى الفاكس و التقارير و البريد الإلكتروني، الأنترنت و الإنترنت للإتصال الداخلي في الوحدة يتم بواسطتها تبادل البيانات و المعلومات فيما يخص النشاطات و الخدمات و ذلك لسرعة وصولها و تسهيل سير العمل .

#### السؤال الثاني: هل تستخدم المؤسسة وسائل إتصال إلكترونية حديثة؟ أذكرها.

أجاب أغلب المبحوثين على أنّ المؤسسة تستخدم وسائل إتصالية حديثة متنوعة ، الأنترنت، الإنترنت، البريد الإلكتروني، فأجاب المبحوث رقم(2) أنثى، 32 سنة، ليسانس حقوق، مساعدة في قسم الإتصال « نعم نستعمل وسائل حديثة بريد إلكتروني، إنترنت » و أجاب المبحوث رقم ( 7 ) أنثى، 40 سنة، 3 ثانوي، مكلفة بالإستقبال « أكيد نستعملوا و سائل إلكترونية هي الأنترنت و الإيميل » ، و يرى أيضا المبحوث رقم (10) أنثى، 32 سنة ماستر في العلوم التجارية، سكريتاريا « واه نستعملوا وسائل إلكترونية عنا الأنترنت »، في حين يرى المبحوث رقم ( 12 ) ذكر، 35 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي، مكلف بالإستقبال « حاجة باينة نستعملو وسائل إلكترونية منها البريد الإلكتروني ، الانترنت »

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري: مدخل للإتصال والعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص100.

## - التحليل:

من خلال المقابلات نلاحظ أنّ المؤسسة تستخدم وسائل إلكترونية حديثة هي الأنترنت، الإنترنت، البريد الإلكتروني، حيث تعدّ عوناً هاماً للمؤسسة، و حتمية لا بدّ منها لرقى و إزدهار المؤسسة و تحديثها و تجديدها المستمر و دفع عجلة التنمية، و هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة هي أداة لقياس أداء و مستوى المنشأة ووسيلة للإبتكار و اكتشاف طرق و أساليب جديدة، كما أنها تمكن من مواكبة التطور و الحداثة، و هذا حسب ما تطرقنا إليه أيضا في الجانب النظري وسائل الإتصال الداخلي - وسائل إلكترونية و تتمثل في: الأنترنت: هي وسيلة من الوسائل التكنولوجية الحديثة، و شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الإتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة و بالتالي الزيادة في فعالية التسيير و ربح الوقت و الجهد، و قد ظهر في سياق شبكة الأنترنت شبكة معلوماتية خاصة و محمية تستعملها المؤسسة لمعالجة تواصلها الداخلي و هي شبكة الإنترنت: تسمح بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسهل و أسرع، و من أهم وظائفها نجد البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس (الخدمات، المعلومات) خدمة إدارة الشبكة، (المراقبة و الصيانة) تبادل الملفات، إنشاء صفحات إنترنت خاصة بكل مصلحة البريد الإلكتروني: هو وسيلة إتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر، و من إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل للمسؤولين حتى في حال غيابهم، و هو نظام إتصالي يقوم بدور صندوق بريدي فوري للرسائل المعلوماتية<sup>1</sup>.

## - الإستنتاج :

نستنتج أنّ الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم تستخدم وسائل تكنولوجية حديثة لمواكبة التطور و إزدهار المؤسسة و زيادة فعالية تسييرها و التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية و تسهيل العمل.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، الإتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، مرجع سبق ذكره، ص 176.

السؤال الثالث: ما هي أكثر وسيلة مستعملة لتواصل الموظفين فيما بينهم و لا يمكنهم الإستغناء عنها بأي شكل من الأشكال؟

أجاب أغلب المبحوثين أنّ بالرغم من تعدد وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة غير أنّ هناك وسيلة مستعملة بكثرة للتواصل فيما بينهم لنقل البيانات و المعلومات و لا يمكنهم الإستغناء عنها، فيرى المبحوث رقم (3) ذكر، 45 سنة، ليسانس في التسويق، رئيس مصلحة المالية « أكثر وسيلة مستعملة بكثرة بيناتنا هي الإيميل لنقل معلومات ما » و أجاب مبحوث آخر رقم (7) أنثى، 40 سنة، 3 ثانوي، مكلفة بالإستقبال « أكثر وسيلة نستعملوها باش ننقلوا معلومات وفيرة هي البريد الإلكتروني » و أجاب مبحوث رقم (11) أنثى، 30 سنة، جامعية، عون مصلحة الزبائن « حنا عندنا بزاف وسائل و كل وسيلة و وظيفتها مثلا الهاتف مين نبغوا نوصلوا معلومة قليلة متديش وقت بزاف، و الإيميل مين تكون معلومات كثيرة » في حين يرى المبحوث رقم (8) ذكر، 51 سنة، ثانوي، أمين الصندوق « شوفوا هيا أي وسيلة عندنا تستحق تستحق، و كل وحدا و كيفاه، أنا نستحق بزاف التحويلة الداخلية أو ما يسمى بالهاتف ».

#### - التحليل:

من خلال المقابلات نلاحظ أنّ هناك عدّة وسائل إتصالية في المؤسسة و هي متنوعة يتم بواسطتها تبادل البيانات و المعلومات فيما يخص نشاطات العمل و الخدمات، و كل وسيلة لها أهميتها، و أنّ أكثر وسائل يستعملونها موظفي المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين هي الهاتف، و البريد الإلكتروني لتمييزهما لسرعة وصول المعلومة و تسهيل العمل، و هذا على حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، الفصل الأول، المبحث الثاني، أنّ وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة تعتبر الأداة التي تمر من خلالها المعلومات و هي متنوعة، تمكن من تبادل البيانات مع مختلف جهات العمل، سهولة الإرسال، و انخفاض التكاليف و اختصار المسافة.

## - الإستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر بالرغم من تعدد وسائلها الإتصالية غير أنّ موظفيها من رؤساء و مرؤوسين يستخدمون الهاتف و البريد الإلكتروني كأكثر الوسائل إستخداما لتمييزهما بالسرعة و ربح الوقت في التواصل بينهم لإرسال البيانات و المعلومات.

السؤال الرابع : هل هذه الوسائل ساعدتك في أداء مهامك على أكمل وجه؟ و هل ترى وجودها ضروري في مجال عملك؟

أجاب أغلب المبحوثين على أنّ الوسائل الإتصالية المستخدمة في المؤسسة ضرورية و لها دور هام داخلها في التسيير الحسن العمل و سرعة تبادل المعلومات و لا يمكن الإستغناء عنها، فأجاب المبحوث رقم (2) أنّي، 32 سنة، ليسانس حقوق، مساعدة في قسم الإتصال « أكيد هذه الوسائل ساعدتنا في أداء وظائفنا بشكل جيد و سريع فهي هامة و ضرورية في عملنا» و أجاب المبحوث رقم (4) أنّي، 34 سنة، ليسانس في إدارة الأعمال، رئيسة مصلحة الزبائن « نعم بطبيعة الحال هذي الوسائل وجودها ضروري في المؤسسة فهي تساهم بشكل فعّال في تحسين خدمات الإتصالات و سرعة إيصال المعلومة » و يرى المبحوث رقم (7) أنّي، 40 سنة، 3 ثانوي، مكلفة بالإستقبال « طبعا هاذي الوسائل تساعدنا بشكل كبير في أداء مهامنا و لها أهمية كبيرة في المؤسسة، فهي ضرورية تعمل على تسهيل عملنا» و يرى أيضا المبحوث رقم (12) ذكر، 35 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي، مكلف بالإستقبال « واه تساعدنا بزاف هذي الوسائل في مجال عملنا لسرعتها في إيصال المعلومات في وقت قصير»

## - التحليل:

إنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم عدّة وسائل إتصالية، لها أهمية كبيرة ووجودها ضروري داخلها، ممّا تساهم بشكل فعّال في التسيير الحسن للعمل، (وهذا ما تطرقنا إليه

سابقا في الجانب النظري، الفصل الأول) حيث تفيد الوسائل في تحسين خدمات الإتصالات من حيث الجودة و السرعة في إيصال مختلف البيانات و المعلومات في وقت جد قياسي و تقصيرا للوقت و المسافة، (سرعة الإتصال، الإرسال و الإستقبال).

#### - الإستنتاج:

إنّ الوسائل الإتصالية تمكن من تبادل المعلومات و البيانات بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، و تفيد في النقل الجيد لسير المعلومات بسرعة فائقة، و تسيير العمل بشكل جيد و تسهيله، الإرسال، إنخفاض التكاليف، اختصار المسافة...

#### السؤال الخامس: ما هو تقييمكم لفعالية الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة؟

أجاب معظم المبحوثين على أنّ الوسائل المستخدمة داخل المنظمة فعّالة ولها دور كبير فيها، حيث أجب المبحوث رقم (4) أنثى، 34 سنة، ليسانس في إدارة الأعمال، رئيسة مصلحة الزبائن «تقييمي للوسائل التي نستخدمهم جيدة من ناحية التسيير الجيد للعمل» و يرى المبحوث رقم (6) أنثى، 30 سنة، ماستر في التسيير، مكلفة بالإستقبال «رأيي في الوسائل المستعملة داخل المؤسسة فعّالة بشكل كبير لدورها في تسهيل الوظائف»، في حين يرى المبحوث رقم (10) أنثى، 32 سنة، ماستر في العلوم التجارية، سكريتاريا «الوسائل المستخدمة في المؤسسة جيدة نوعا ما».

#### - التحليل:

إنّ الوسائل الإتصالية التي ذكرناها سابقا المستخدمة داخل الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم جيّدة و فعّالة و لها أهمية كبيرة لسير العمل بشكل جيد و وهذا حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري الفصل الأول أنّها تساهم بشكل كبير في التسيير الحسن للعمل ووجودها ضروري في المؤسسة.

## - الإستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن فعالية الوسائل المستخدمة داخل الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم جيدة و فعالة من حيث سرعتها في إيصال المعلومات و البيانات، إذ لها أهمية كبيرة باعتبارها ضرورية في أداء مختلف الوظائف حيث تساهم بشكل فعّال في التسيير الحسن للعمل.

## - إستنتاج المحور الثاني :

تمّ التوصل في هذا المحور الذي هو تحت عنوان " آليات و وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة " أنّ الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم تستخدم عدّة آليات ووسائل تقليدية و حديثة من هاتف ثابت و الذي يسمى بالتحويلة الداخلية بالإضافة إلى الفاكس و التقارير و البريد الإلكتروني، الأنترنت و الإنترانت للإتصال الداخلي يتم بواسطتها سرعة تبادل البيانات و المعلومات فيما يخص نشاطات المنشأة، و من بين هذه الوسائل نجد وسائل تكنولوجية حديثة ضرورية لمواكبة التطور و إزدهار المؤسسة و زيادة فعالية تسييرها و التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية و تسهيل العمل، وبالرغم من تعدد هذه الوسائل الإتصالية غير أنّ الموظفين يستخدمون الهاتف و البريد الإلكتروني كأكثر الوسائل إستخداما، لتمييزهما بالجودة و السرعة في إيصال البيانات في وقت قصير(سرعة الإتصال، الإرسال و الإستقبال)، و تفيد أيضا في تحسين خدمات الإتصالات حيث نجد أنّ فعاليتها في المنظمة جيدة و فعالة، إذ لها أهمية كبيرة باعتبارها ضرورية في أداء مختلف الوظائف حيث تساهم بشكل فعّال في التسيير الحسن للعمل.

## -المحور الثالث:مساهمة الإتصال الداخلي و أهميته في تكوين صورة المؤسسة الخدمائية

من خلال هذا المحور ستم معرفة أهمية الإتصال داخل الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم و مساهمته في تكوين صورة حسنة إيجابية عنها، بإبراز مختلف البرامج و المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين صورتها، بالإضافة إلى أنّ الإتصال بين

الموظفين و التنسيق بين الوظائف الداخلية يحسن من صورتها، هذا بالرغم من مساهمة المؤسسة في تكوين صورتها لدى موظفيها، مع ذكر مختلف المشاكل التي واجهتها و أثرت على صورتها بالسلب، و في الأخير الإدلاء باقتراحات لتحسين الإتصال الداخلي و الذي بدوره يشكل صورة إيجابية عن مؤسسته، و هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال المقارنة مع إجابات المبحوثين.

**السؤال الأول: ما هي مختلف البرامج و الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتحسين صورتها حتى تكون صورة إيجابية؟**

كانت إجابات المبحوثين مختلفة حول الجهود التي تقوم بها مؤسسة إتصالات الجزائر لتكوين صورة إيجابية عنها، فأجاب المبحوث رقم (1) أنثى، 38 سنة، ليسانس إنجليزية، رئيسة قسم الإتصال « نقوم بعدة مجهودات من أجل تكوين صورة حسنة عن مؤسستنا منها نديروا تخفيضات في شهر رمضان، أبواب مفتوحة للتعريف بمنتجاتنا الجديدة و ترويجها، تغطية إعلامية من خلال حصص إذاعية لمعرفة قيمة المنتج، و كذا في مواقع التواصل الإجتماعي في صفحتنا على فايسبوك algérie télécom، مقالات في الجريدة» و أجاب المبحوث رقم(6) أنثى، 30 سنة، ماستر في التسيير، مكلفة بالإستقبال « نسعى دائما إلى العمل على تحسين صورة مؤسستنا و ذلك بتقديم خدمة جيدة للزبون و حسن إستقباله بتوجيهه و إرشاده» و يرى أيضا المبحوث رقم(9) ذكر، 39 سنة، ليسانس في العلوم التجارية، رئيس قسم المبيعات « نقوم بوضع تسهيلات وتخفيضات في نهاية السنة من أجل تكوين صورة إيجابية عن مؤسستنا مثلا نديروا تسهيل لمعاملتي الأنترنيت نعطوهم شهر باطل في حالة ما دفعوا 3 أشهر قبل « في حين يرى المبحوث رقم (12) ذكر، 35 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي، مكلف بالإستقبال «نعمل جاهدين على معاملة زبائننا بطريقة جيّدة و نسعى جاهدين لكسب ثقتهم و إرضائهم لأنّ هدفنا الوحيد هو خدمتهم و رسم صورة ايجابية عنا»

## - التحليل:

إنّ الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر تسعى جاهدة لتكوين صورة حسنة إيجابية عنها، من خلال مجهوداتها و مختلف البرامج التي تقوم بها، فالزبائن يحكمون على صورة المؤسسة من خلال العلامة التجارية لإتصالات الجزائر، و جودة منتجاتها و مستوى الإعلانات التي تقوم بها من خلال مختلف الوسائل التقليدية و الحديثة للتأثير في متعاملها و كسب ثقتهم و تأييدهم باعتمادها على الأنترنت بدرجة كبيرة لترويج منتجاتها، قيامها بتخفيضات و تسهيلات لمتعاملها خصوصا في شهر رمضان و في نهاية السنة، و كذلك القيام ب أبواب مفتوحة للتعريف بخدماتها الجديدة، و حصص إذاعية لمعرفة قيمة المنتج، و كذا الترويج في مواقع التواصل الإجتماعي في صفحة على الفيسبوك algérie télécocom، و مقالات في الجريدة، هذا بالإضافة إلى أنّ المؤسسة ذات طابع خدماتي هدفها هو خدمة الجمهور و رسم صورة إيجابية عنها، و هذا من خلال تقديم خدمات جيدة للزبائن و معاملتهم بطريقة جيدة و حسن إستقبالهم و توجيههم و إرشادهم فغايتها إرضائهم، و كما أشرنا سابقا قيام المؤسسة بأبواب مفتوحة و زيارة المؤسسة يعتبر من أحسن الوسائل للتشهير بها، يفتح فيها المجال لكل الجماهير بما فيهم الصحفيين، تهدف لتحسين صورة المؤسسة، و يوجد 3 أنواع من الزيارات<sup>1</sup>:

زيارات المناسبات: تنظم لصالح حدث يمس حياة المؤسسة مثل دفع منتج جديد.  
الزيارات المؤسسية: تمثل جزء من البرنامج الدائم للعلاقات العامة  
زيارات الأبواب المفتوحة: لكل مدعو لها.

## - الإستنتاج:

نستنتج أنّ المؤسسة تساهم بشكل كبير في تكوين صورة إيجابية عنها من خلال برامج و مجهودات تقوم بها لكسب ثقة الجمهور و جذبته إتجاه المؤسسة و هذا العامل يرسخ صورة

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري: مدخل للإتصال والعلاقات العامة، مرجع سبق نكره، ص212.

المؤسسة في أذهانهم، كسب عملائها بالخدمة المقدمة وإرشادهم، و أيضا المؤسسة تقوم بوضع تخفيضات و تسهيلات في مناسبات مثل في شهر رمضان و آخر السنة من اجل تحسين صورتها، بالإضافة إلى اعتمادها على الأنترنت بدرجة كبيرة لترويج منتجاتها، و كذلك القيام ب أبواب مفتوحة للتعريف بخدماتها الجديدة، و حصص إذاعية لمعرفة قيمة المنتج، و كذا الترويج في مواقع التواصل الإجتماعي في صفحة على الفايسبوك algérie télécom، و مقالات في الجريدة و كذلك عمل الموظفين و تعاونهم و التنسيق بينهم لإعطاء صورة حسنة عن مؤسستهم، حيث يساهم الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة و هذا من خلال المعاملة الجيدة وحسن الإستقبال فتسعى لتلبية حاجات الجمهور و متطلباته و تعمل على توفيرها و بالتالي العمل بجد و إخلاص لرسم صورة حسنة.

**السؤال الثاني: هل ترى أنّ الإتصال بين الموظفين و التنسيق بين الوظائف الداخلية للمؤسسة يحسن من صورتها؟**

أجاب جميع المبحوثين على أنّ التعاون بين الموظفين و الإنسجام بينهم و التنسيق بين وظائفهم و مهاماتهم يحسن من صورة المؤسسة، فأجاب المبحوث رقم(2) أنّ، 32 سنة ليسانس حقوق، مساعدة في قسم الإتصال « بصفة عامّة نعم إتصالاتنا الداخلية لها دور كبير في تحسين صورة المؤسسة وذلك من خلال تعاوننا و التنسيق بين وظائفنا » و أجاب المبحوث رقم (7) أنّ، 40 سنة، 3 ثانوي، مكلفة بالإستقبال « أكيد الإتصال بين العمال و الإنسجام بينهم و التنسيق بين وظائفهم يحسن من صورة المؤسسة » و يرى أيضا المبحوث رقم (12) ذكر، 35 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي، مكلف بالإستقبال « بطبيعة الحال الإتصال بيننا يحقق بما يسمى الإنسجام الداخلي لتحقيق الأهداف وكذا تضافر الجهود للتنسيق بين الوظائف لتسيير العمل بشكل جيد من خلال الإعتماد على وسائل حديثة لتحسين صورة المؤسسة » في حين أجاب المبحوث رقم (14) ذكر، 34 سنة، 3 ثانوي،

الأمن الداخلي» حاجة باينة هاذي، يد وحدة ما تصفق، يلزملنا لرسم صورة إيجابية التعاون بين الموظفين و التنسيق بين الوظائف»

#### - التحليل:

إن الإتصال بين الموظفين و تضافر جهودهم بالتعاون بينهم لتحقيق هدف من أهداف المؤسسة ألا و هو تكوين صورة إيجابية عنها، يجب أن يكون تواصلهم جيد و التنسيق بين وظائفهم باعتبار التنسيق عملية مسؤولة عن تأمين الإتصال بين المستويات الوظيفية و تساعد على التكامل بينهم بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري، و هو عملية ترافق كافة وظائف الإدارة و مختلف نشاطاتها، و هو يمثل بالنسبة لوظائف الإدارة جوهر و لب العملية الإدارية، فالقيام بالتنسيق يعد ضرورة لتأدية الوظائف الأساسية المتمثلة في الرقابة ، التنظيم، التخطيط، التوجيه، و هذا حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري الفصل الأول التنسيق يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة، و ذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات و يحدث تسيير جهود الجماعة في تجانس و انسجام، لذلك فإنّ التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة و تبرز أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الإتصالات<sup>1</sup>.

#### - الإستنتاج:

نستنتج أنّ الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر و التنسيق بين الوظائف الداخلية تساعد على التكامل و الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري بما فيها تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة، فتعاون العمال باعتبارهم يد واحدة في تسيير المؤسسة و تعاملهم و التنسيق بين وظائفهم لنجاحها في كسب غايتها، والتنسيق يعدّ

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مدخل للإتصال و العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 92.

عملية تحقيق التناغم و الإنسجام بين جميع الوظائف الإدارية من أجل تحقيق هدف المؤسسة ألا و هو تكوين صورة إيجابية عنها.

**السؤال الثالث: كيف ساهمت المؤسسة في تكوين صورتها لدى الجمهور الداخلي(الموظفين)؟**

كانت إجابات المبحوثين مختلفة حول مساهمة مؤسسة اتصالات الجزائر في تحسين صورتها لدى مختلف عمالها ، فأجاب المبحوث رقم (1) أنثى، 38 سنة، ليسانس إنجليزية، رئيسة قسم الإتصال « المؤسسة ساهمت في تكوين صورتها لدينا من خلال الإهتمام بنا و ترقيةنا و تقديم لنا الهدايا في المناسبات كعيد العمال و عيد المرأة، و تشجيعنا من أجل تقديم الأحسن... » و أجاب المبحوث رقم(7) أنثى، 40 سنة، 3 ثانوي، مكلفة بالإستقبال « ساهمت المؤسسة في تكوين صورتها لدينا عند تحفيزنا و من خلاله نقوم بتقديم الأفضل للمؤسسة بحسن أداء العمل و تسييره بشكل جيد» و يرى أيضا المبحوث رقم(10) أنثى، 32 سنة ماستر في العلوم التجارية، سكريتاريا المؤسسة تقوم ب تحفيزنا و تقديم لنا هدايا في المناسبات كل هذا أدى إلى تكوين صورتها لدينا» في حين يرى المبحوث رقم (11) أنثى 30 سنة، جامعية، عون مصلحة الزبائن « من خلال التعامل أكيد، و تقديم إمتيازات، و مساعدات مالية، هدايا...»

**- التحليل:**

ساهمت مؤسسة اتصالات الجزائر بتكوين صورتها بنفسها لدى جمهورها الداخلي أي موظفيها من خلال تقديم لهم امتيازات و تحفيزات و مساعدات مالية عند الإحتياج، محاولة الإهتمام بهم و الإصغاء لمشاكلهم و محاولة حلها، هذا بالإضافة إلى القيام بترقيتهم و تقديم لهم الهدايا في المناسبات كعيد العمال و عيد المرأة، و تشجيعهم فالعامل عندما يلقى الإهتمام و التحفيز من قبل المؤسسة فبالتالي يحسن من أدائه في العمل و يقدم الأفضل لنجاح المؤسسة و ازدهارها و تطورها، و هذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة الأولى للباحثة

سبتي ذهبية: بفضل الإتصال الداخلي يتم التوصل إلى قرارات سليمة بالتركيز على عنصر المشاركة الذي يلعب دورا في تحفيز العاملين و الحفاظ على الكوادر و ذي الخبرات، فتحفيز الأفراد يعد وسيلة ناجحة لزيادة أداؤهم، و يعتبر الإتصال الداخلي وسيلة مهمة لتحفيز العاملين - عملية الإتصال الداخلي تقوم بأداء دور حيوي و مؤثر في تحفيز العمال من خلال إثارة دوافعهم للعمل بنشاط و همة.

#### - الإستنتاج:

نستنتج أن المؤسسة ساهمت في تكوين صورتها لدى الجمهور الداخلي بمعنى لموظفيها بتحفيزهم باستمرار و تشجيعهم للقيام بأعمال و مهام تفيد المصلحة العامة للعمل ضمن المؤسسة، و تدعيم هذا التحفيز بتقديم حوافز و علاوات و ترقية و هدايا في المناسبات و هذا الاهتمام يخلق صورة إيجابية تترسخ في ذهن العامل نحو مؤسسته.

#### السؤال الرابع: ماهي المشاكل التي واجهت المؤسسة و أثرت على صورتها؟

أجاب أغلب المبحوثين على أن المؤسسة واجهت بعض المشاكل مما أثرت على صورتها لدى الزبائن، فأجاب المبحوث رقم(4) أنثى، 34 سنة، ليسانس إدارة الأعمال، رئيسة مصلحة الزبائن « مشكل واجه المؤسسة هو تعطلات هاتفية » و أجاب المبحوث رقم (6) أنثى، 30 سنة، ماستر في التسيير، مكلفة بالإستقبال « مشاكل تقنية، انقطاع الأنترنت Adsl و خطوط الهاتف الثابت » و يرى أيضا المبحوث رقم (9) ذكر، 39 سنة، ليسانس في العلوم التجارية، رئيس قسم المبيعات «مشكل واجه المؤسسة هو إنقطاعات في الهاتف الثابت، و أصبحنا نتلقى الشكاوي المتكررة من الزبائن و هذا أثر على صورتها» في حين أجاب المبحوث رقم (11) أنثى، 30 سنة، جامعية، عون مصلحة الزبائن « ضعف تدفق الأنترنت و انقطاعها و هي مشاكل ظرفية و ليست دائمة ».

## - التحليل:

إنّ الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات واجهت مشاكل تقنية، ممّا أثرت هذه الأخيرة على صورتها لدى الزبائن و المتعاملين معها، فهناك الإنقطاعات المتكررة لشبكة الأنترنت Adsl و بطء تدفقها، بالإضافة إلى إنقطاعات خطوط الهاتف الثابت، و هذا ما أثر على صورتها بالسلب، حيث أدّى بالزبائن إلى تقديم الشكاوي من تندي هذه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، و هذا ما شاهدناه في مقال على موقع الأنترنت (المحور اليومي) أخبار الغرب- إستياء زبائن إتصالات الجزائر بمستغانم بسبب ضعف التدفق في خدمة الأنترنت<sup>1</sup>، حيث ندّد العشرات من سكان عدد من البلديات المتفرقة بولاية مستغانم من وضعية الإنقطاعات المتكررة لخطوط الهاتف و شبكة الأنترنت، ممّا أثار غضب و إستياء الزبائن خصوصا أنّهم بحاجة يومية إلى هذه الخدمات، اتصالات الجزائر مغضوب عليها في عدد من بلديات الولاية، حيث أصبح العديد من المواطنين يشتكون من التذبذب في خدمات الأنترنت، بحيث لا يزال سكان الجهة الشرقية خاصة ببلدية اولاد بوغالم، خضرة، عشعاشة، محرومون من الشبكة كوال الوقت بسبب الإنقطاعات المتكررة، و جدّد هؤلاء طلبهم إلى المسؤولين بمؤسسة إتصالات الجزائر لتحسين خدمة الأنترنت، و تتواصل معاناة زبائن اتصالات الجزائر بمستغانم حول المشاكل التقنية...

## - الإستنتاج:

نستنتج أنّ مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم باعتبارها منشأة ذات طابع خدماتي تواجه عدّة مشاكل في قطاعها ممّا أدّى إلى تشويه صورتها، وهذه المشاكل تقنية تتمثل في الإنقطاعات المتكررة في شبكة الأنترنت و تعطل خط الهاتف و نقص التدفق في خدمة

<sup>1</sup> - المحور اليومي- إستياء زبائن اتصالات الجزائر بمستغانم بسبب ضعف التدفق في خدمة الأنترنت

<http://elmiwar.com/ar/index.php?news=97530> le 20/05/2019, A° 21 :15

الأنترنت حيث أدى بالزبائن إلى تقديم الشكاوي من تدني هذه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كل هذا أدى إلى التأثير على صورتها.

**السؤال الخامس: ماهي إقتراحاتك لتحسن الإتصال الداخلي الذي بدوره يشكل لنا صورة إيجابية عن المؤسسة؟**

أجاب أغلب المبحوثين أنّ لتحسن الإتصال الداخلي يجب القيام بعدة مجهودات، فأدلى الموظفين باقتراحات من شأنها تكوّن لنا صورة حسنة إيجابية عن المؤسسة، فأجاب المبحوث رقم (1) أنثى، 38 سنة، ليسانس إنجليزية، رئيسة قسم الإتصال « لتحسن الإتصال الداخلي يجب بناء علاقات مهنية جيدة بين العمال فيما بينهم ومع مرؤسيهم ليكون الإتصال جيد و فعال و الإتفاق بينهم» و أجاب المبحوث رقم (4) أنثى، 34 سنة، ليسانس إدارة أعمال، رئيسة مصلحة الزبائن « إقتراحي يجب الإهتمام بالموظفين و تلبية إحتياجاتهم هنا يزيدوا في حب الوظيفة و يحسنوا أدائهم و يقدموا كل ماوسعهم لنجاح المؤسسة » و يرى أيضا المبحوث رقم (7) أنثى، 40 سنة، 3 ثانوي، مكلفة بالإستقبال « من إقتراحي أن لتحسن الإتصال داخل المؤسسة يجب تبادل الآراء و محاربة الشائعات التي تدور بين العاملين في المؤسسة و خلق جو من التعاون و الثقة» في حين أجاب المبحوث رقم (11) أنثى، 30 سنة، جامعية، عون مصلحة الزبائن « تطور الإتصال الداخلي من خلال إستخدام الوسائل التقنية الحديثة و مواكبة التغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة»

**- التحليل:**

إنّ لتحسن الإتصال داخل المؤسسة عدّة طرق و أساليب من شأنها تكوين إتصال جيد بين العاملين فيما بينهم ومع رؤسائهم، فمن الإقتراحات التي بموجبها تحسّن الإتصال الداخلي ممّا يشكل لنا هذا الأخير صورة إيجابية عن المؤسسة نجد يجب الإتفاق بين العمال و تكوين علاقات إجتماعية بينهم باستخدام مختلف الوسائل الحديثة و خلق جو من الثقة و الإنسجام، محاربة الشائعات التي تدور بينهم ليكون الإتصال فعال، وعلى المؤسسة تلبية

إحتياجاتهم مما يزيد في فعالية أدائهم في العمل وتسييره بشكل جيد لنجاح المؤسسة و تقدمها و هذا حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري الفصل الأول حول طرق تحسين الإتصال داخل المؤسسة، حيث يمكن تحسين الإتصال بعدة طرق أهمها تلبية إحتياجات و رغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال، و المقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات و المناصب التي يحتلونها في المؤسسة، وأن يكون المضمون مثيرا للإهتمام و معلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة، و أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف، إستخدام لغة مناسبة زمانا و مكانا، يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال الداخلي و يجب توظيف تقنية الإستماع و الملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة، هذا بالإضافة إلى يجب على المسؤول أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة، و يتم وضع خطة للإتصال حتى تكون هناك إتصالات فعّالة، وخلق جو من الثقة هذا يسهل الإتفاق بين الرئيس و المرؤوس، و يجب إستخدام أحسن التقنيات و إتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الإتصال.

- يجب أيضا أن لا يكون الإتصال الصاعد إجباريا و غير مرغوب فيه.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية و استخدام الإتصال المباشر<sup>1</sup>.

- الإستنتاج:

نستنتج أنّ هناك عدّة أساليب لتحسين الإتصال الداخلي و الذي بموجبه تتشكل صورة إيجابية عن المؤسسة لدى مختلف جماهيرها، من هذه الطرق تكوين العلاقات الإجتماعية من خلال الإتصال المباشر و حسن الإستفادة من الوسائل الحديثة، و يجب خلق جو من الثقة بين العاملين و الإتفاق فيما بينهم و مع رؤسيتهم، و على الإدارة محاولة معرفة الشائعات التي تدور بين العاملين، ممّا تشعرهم بالإهتمام بما يحدث معهم و أيضا في

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

أفكارهم و آرائهم و تلبية رغباتهم، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضى و الراحة في عملهم و حسن تسييره لتحقيق أهداف بما يخدم المصلحة العامة و بالتالي تشكيل الصورة المرغوبة.

#### - إستنتاج المحور الثالث :

تمّ التوصل في هذا المحور الذي هو بعنوان " مساهمة الإتصال الداخلي و أهميته في تكوين صورة المؤسسة الخدمائية" إلى أنّ المؤسسة تساهم بشكل كبير في تكوين صورة إيجابية عنها من خلال كسب ثقة عملائها و جذبهم حيث تقوم بوضع تخفيضات و تسهيلات في المناسبات مثل في شهر رمضان و آخر السنة من أجل تحسين صورتها، بالإضافة إلى اعتمادها على الأنترنت بدرجة كبيرة لترويج منتجاتها، و كذلك القيام بأبواب مفتوحة للتعريف بخدماتها الجديدة، و حصص إذاعية لمعرفة قيمة المنتج، و كذا الترويج في مواقع التواصل الإجتماعي في صفحة على الفايسبوك algérie telecom، و مقالات في الجريدة و كذلك يعمل الجمهور الداخلي لكسب ثقة عملائها بحسن الإستقبال و الخدمة المقدمة وإرشادهم و توجيههم، فالإتصال داخل المؤسسة و التنسيق بين الوظائف الداخلية تساعد على الإنسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري بما فيها تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة، و يمكن القول أنّ المؤسسة ساهمت في تكوين صورتها لدى موظفيها بتحفيظهم باستمرار، و تدعيم هذا التحفيز بتقديم علاوات و ترقيات و هدايا في المناسبات و هذا الاهتمام يخلق صورة إيجابية تترسخ في ذهن العامل نحو مؤسسته، و باعتبارها منشأة ذات طابع خدماتي تواجه عدّة مشاكل في قطاعها ممّا أدّى إلى تشويه صورتها، وهذه المشاكل تقنية تتمثل في الإنقطاعات المتكررة في شبكة الأنترنت و تعطل خطوط الهاتف، حيث أدّى بالزبائن إلى تقديم الشكاوي من تدني هذه الخدمات المقدمة، لكن هناك عدّة طرق و أساليب من شأنها تحسين الإتصال الداخلي و الذي بموجبه يشكل صورة ايجابية عن المنشأة، من هذه الطرق تكوين العلاقات الإجتماعية

من خلال الإتصال المباشر و خلق جو من الثقة بين العاملين، و على الإدارة محاولة معرفة الشائعات التي تدور بين العاملين، ممّا تشعرهم بالإهتمام بما يحدث معهم و تلبية رغباتهم الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضى و الراحة في أداء عملهم و حسن تسييره لتحقيق أهداف بما يخدم المصلحة العامة و بالتالي تشكيل الصورة المرغوبة.

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات: من خلال إختبار الفرضيات و معرفة ما مدى تحقق كل منها:

• **الفرضية الأولى:** و المتمثلة في " يعتبر الإتصال الداخلي العمود الفقري للمؤسسة و عملية أساسية لتحقيق أهدافها" تعتبر فرضية صحيحة نظرا للنتائج المتحصل عليها من خلال المقابلات التي قمنا بها مع موظفي المؤسسة، حيث يعتبر الإتصال هو أحد الركائز المهمة في المؤسسة كون هناك إرتباط حتمي و هذا لوجود إحتكاك متواصل بين الموظفين داخل المنشأة لإيصال معلومات بطريقة منظمة و فورية، و هو نوع من التفاعل يعني تبادل البيانات و المعلومات و الأفكار بين الموظفين في المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف لذا هو عملية أساسية لا غنى عنها، حيث أنّ علاقات العمل مبنية عليه و وجوده ضروري داخلها، وسيلة حيوية نظرا لما يلعبه من دور فعّال و بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة و تطورها، و من خلاله يمكن التنسيق و التشارك و التعبير عن وجهة نظر العاملين في المنظمة و إعتبارهم يد واحدة نحو عمل مستهدف للإنجاز و القيام بمهامهم بشكل يجعل المؤسسة تسير نحو الأفضل، إذ تقوم المؤسسة بإعلام موظفيها و تشاركهم بإتخاذ القرارات و المشاركة تحسن و تعزز الدافعية بشكل خاص نحو تحقيق أهداف المنظمة، الأخذ بعين الإعتبار أنّ نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصال الداخلي و أهداف المنظمة يمكن تحقيقها لو تمّ إشراك العاملين على إسهام لتنسيق العمليات الإدارية.

• **الفرضية الثانية:** التي مفادها " تتم عملية الإتصال في المؤسسة من خلال وسائل مختلفة لتسهيل سير العمل" تعتبر فرضية صحيحة، حيث تستخدم المؤسسة عدّة وسائل تقليدية و حديثة من هاتف ثابت الذي مزال لحد الآن يحافظ على مكانته و هو صالح لكل زمان و مكان بالإضافة إلى الفاكس و التقارير و البريد الإلكتروني، الأنترنت الإنترنت للإتصال الداخلي في الوحدة يتم بواسطتها تبادل البيانات و المعلومات فيما يخص النشاطات و الخدمات و ذلك لسرعة وصولها و زيادة فعالية تسيير المؤسسة و التنسيق بين

مختلف الوحدات الإدارية و سهولة العمل بينهم، و تفيد في النقل الجيد لسير المعلومات بسرعة فائقة، الإرسال، إنخفاض التكاليف، اختصار المسافة... ففعالية هذه الوسائل جيدة من حيث سرعتها في إيصال البيانات، إذ لها أهمية كبيرة باعتبارها ضرورية في أداء مختلف الوظائف حيث تساهم بشكل فعال في التسيير الحسن للعمل.

**الفرضية الثالثة:** المتمثلة في "يسعى الموظفون بحسن المعاملة و من خلال آليات إتصالية إلى تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة " تحققت الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال المقابلات التي قمنا بها مع عمال المؤسسة، حيث يعمل الإتصال الداخلي من خلال القيام بمجهودات لكسب ثقة الجمهور و جذبه إتجاه المؤسسة و هذا العامل يرسخ صورة المؤسسة في ذهنه ، كسب الزبائن بالخدمة المقدمة وإرشادهم و توجيههم، و كذلك عمل الموظفين و تعاونهم و التنسيق بينهم لإعطاء صورة حسنة عن مؤسستهم و من خلال المعاملة الجيدة وحسن الإستقبال فتسعى لتلبية حاجات الجمهور و متطلباته ، فتعاون العمال باعتبارهم يد واحدة في تسيير المؤسسة و تعاملهم و التنسيق بين وظائفهم لنجاحها في كسب غايتها والتنسيق بعدّ عملية تحقيق التناغم و الإنسجام بين جميع الوظائف الإدارية من أجل تحقيق هدف المؤسسة ألا و هو تكوين صورة إيجابية عنها، هذا بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على الأنترنت بدرجة كبيرة لترويج منتجاتها، و التعريف بخدماتها الجديدة و وضع تخفيضات و تسهيلات في المناسبات من أجل تحسين صورتها لدى الزبائن، هذا بالإضافة إلى الترويج في مواقع التواصل الإجتماعي و نشر مقالات في الجريدة و إعتمادها على التغطيات الإعلامية لمعرفة قيمة المنتج، و بالتالي تكوين صورة إيجابية عنها.

## 3- التوصيات و الإقتراحات:

- على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي :
- ✓ ضرورة الإهتمام بالإتصال الداخلي بمختلف أشكاله، ممّا يجعل المعلومات تتحرك في المنظمة في جميع الإتجاهات، و هذا يضمن السير الحسن للعمل.
  - ✓ ضرورة الإهتمام بموضوع بالصورة الذهنية للمؤسسة.
  - ✓ زيادة إهتمام المسؤولين في المنظمة بالموظفين و إفساح لهم المجال بإبداء آرائهم، للرفع من معنوياتهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم هذا في إطار التسيير الجيد للعمل.
  - ✓ محاولة الإصغاء لمشاكل الموظفين و محاولة حلّها، و أخذ شكاويهم و إقتراحاتهم بعين الإعتبار.
  - ✓ نوصي الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم على دراسة المعوقات و الصعوبات التي تقف حاجزا أمام الإتصال الداخلي، و محاولة إيجاد حلول لها.
  - ✓ إعطاء مكانة جيدة للإتصال الداخلي على أنه وسيلة للتسيير و عامل للتحسين
  - ✓ إجراء المزيد من الدراسات و الأبحاث حول موضوع تحسين صورة المؤسسة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر عمقا تساعد في تغيير المنظمات نحو الأحسن.
  - ✓ توعية العاملين بأهمية الإتصالات الداخلية بما يحسن من صورة المؤسسة.
  - ✓ العمل على التنسيق و الإنسجام بين المصالح و الأقسام، و تحديد وسائل و أساليب الإتصال المناسبة.
  - ✓ تطوير مهارات الموظفين و تدعيم ثقافتهم الإتصالية من خلال الدورات التكوينية في مجال الإتصال.
  - ✓ العمل على تطوير أساليب الإتصال.

✓ وضع إستراتيجيات للقضاء على العوائق التي تمنع تحسين صورة حسنة عن المؤسسة.

✓ و في الأخير نقترح توسيع الدراسة إلى مجالات أخرى أوسع من مجالات هذه الدراسة من خلال إستمرار الدراسة في موضوع الصورة الذهنية و ربطها بمتغيرات أخرى.

## خلاصة الفصل:

ما تمّ إستنتاجه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بمستغانم أنّ المؤسسة الخدمائية تسعى كغيرها من المؤسسات عن طريق عملية الإتصال إلى أداء وظائفها بشكل جيد و تحقيق مختلف أهدافها ونجاحها وحل مختلف مشاكلها، فهي دائما تسعى إلى إستعمال مختلف وسائله سواء قديمة كانت أو حديثة بإعتباره بمثابة ركيزة أساسية وعنصر مهم لسير أي نشاط داخلها، حيث لا يكون تحقيق الأهداف دون وجوده وتحقيق مجموعة من المكاسب للمؤسسة كالربح وتكوين صورة حسنة عنها.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على آليات الإتصال الداخلي و دوره في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية، فبعد إثراء متغيرات الدراسة نظريا و تطبيق مقاييس جمع البيانات و المعلومات تمّ التوصل إلى أنّ للإتصال الداخلي فعال و ذو أهمية تستخدمه مؤسسة إتصالات الجزائر و مختلف وسائله لزيادة فاعليتها و لإيجاد الصورة الذهنية الجيدة لها، فبالرغم من وجود عراقيل تعترضها إلا أنها تحافظ على نظامها الداخلي و تسعى إلى تحقيق مبتغاها المهني، من خلال الإتصال بدوره في نشر ثقافة الترابط و التماسك و الإنسجام و التنسيق بين الموظفين، حيث تجمعهم أهداف و مصالح، و تحكّمهم قواعد و قوانين و الإتصال يزودهم بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم و لإيجاد فهم مشترك بينهم من أجل تقديم الأحسن للمؤسسة و تحقيق الهدف الذي تصبوا إليه ألا و هو تحسين صورتها.

فالإتصال الداخلي خطوة مهمّة في حياة المؤسسة فهو يسمح بتسهيل الوظائف باعتباره عنصر هام داخلها و وجوده ضروري فيها، و هو بطبيعة الحال يحتاج لمجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها و يحاول تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه و أمام تحسين صورة المؤسسة، و هنا يمكن القول أنّ له تأثير إيجابي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل، لما للإتصال من دور هام و أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل إنتقال المعلومات و حسن تداولها.

و لهذا يمكن القول بأن المؤسسة الناجحة مهما كانت طبيعتها هي التي توظف الإتصال الداخلي و آلياته بشكل جيد، لأنه عامل مهم باعتباره أداة أساسية و ضرورية مكّمة للعملية الإدارية، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و بلوغ المؤسسة أهدافها بفعالية لتحسين صورتها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### ❖ قائمة الكتب :

- 1- أحمد بن مرسل، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2005.
- 2- أحمد بدر، **مناهج البحث في الإتصال و الرأي العام و الإعلام الدولي**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998 .
- 3- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، **مهارات الإتصال و فن التعامل مع الآخرين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 4- إبراهيم أبو عرقوب، **الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي**، مكتبة مجدلاوي، عمان، 1993.
- 5- بشير العلاق، حميد الطائي، **أساسيات الإتصال : نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 6- باقر موسى، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 7- جمال أبو شنب، **الإتصال والإعلام والمجتمع**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
- 8- جمال بن عمار الأحمر، **الصورة الذهنية في الفلسفة و العلوم الإنسانية**، دار الأيام للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 9- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، **الإتصال ونظرياته المعاصرة**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.

- 10- حامد مجيد الشطري، الإعلان التلفزيوني و دوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 11- خيرى خليل الدين الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 1998.
- 12- رضوان بلخيري، صارة جابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2013 .
- 13- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2005.
- 14- سليمان صالح، وسائل الإعلام و صناعة الصور الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2005 .
- 15- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 16 - عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، مدرسة شيكاغو، الجزائر، 2006.
- 17- علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 1983.
- 18- عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الإتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1999.
- 19- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007.
- 20- غريب عبد السميع، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، كلية الخدمة الإجتماعية، القاهرة، 2003.
- 21- فضيل دايو، الإتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.

- 22- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 23- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن 1999.
- 24- محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1999.
- 25- محمد ناصر، إدارة المؤسسات الخدمية، مطبوعات جامعة دمشق، دمشق، 2008.
- 26- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.
- 27- مصطفى حجازي، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة، بيروت، الطبعة الثانية، 1992.
- 28- محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- 29- ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة: دراسة تطبيقية و نظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 30- هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003.

❖ المذكرات:

- مرنية عبد الوهاب، عمارة وليد، أهمية الإتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و صحافة مكتوبة، جامعة مستغانم، 2018/2017.

2- نور الهدى دغيش، تأثير الإتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و علاقات عامة، جامعة بسكرة، 2014-2015.

3- هدى غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و علاقات عامة، جامعة أم بواقي، 2014-2015.

❖ المواقع الإلكترونية:

- نبذة عن شركة إتصالات الجزائر

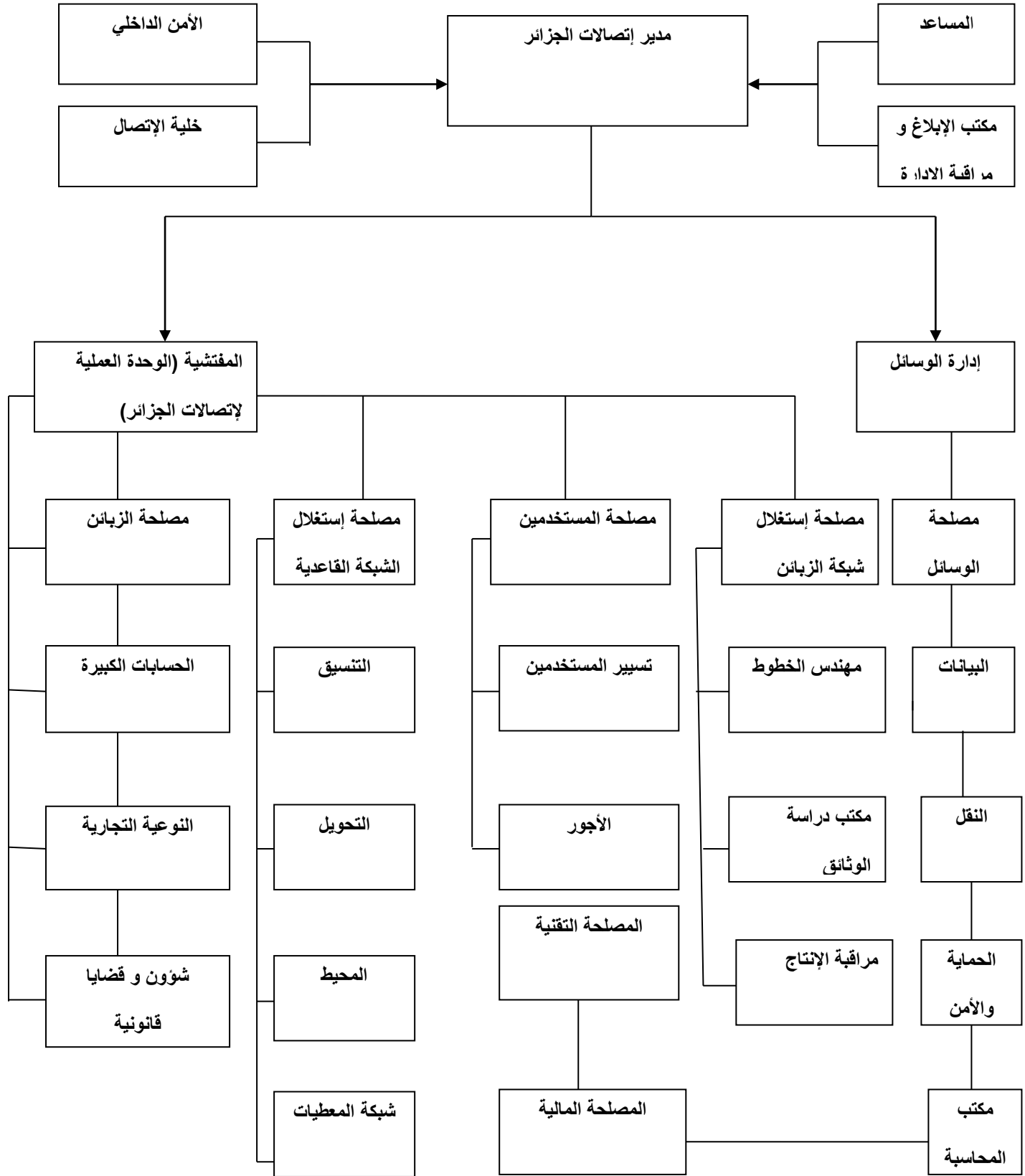
<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page>, le 3/04/2019, A° 15 :10

2- المحور اليومي - إستياء زبائن اتصالات الجزائر بمستغانم بسبب ضعف التدفق في خدمة الأنترنت

<http://elmihwar.com/ar/index.php?news=97530> le 20/05/2019, A° 21 :15

# قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر- فرع مستغانم -



ملحق رقم (2) - دليل المقابلة :

• السمات العامة:

- الجنس

- السن

- المستوى التعليمي

- الوظيفة

- سنوات الخبرة

المحور الأول: دور الاتصال داخل المؤسسة

1/- ماذا يعني لكم الاتصال ؟

2/- ما الهدف العام من الاتصال بمؤسستكم ؟

3/- هل يساهم الاتصال داخل المؤسسة في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين و على حسن أداء وظائفهم؟

4/- هل تقوم المؤسسة بإعلام موظفيها باتخاذ القرارات ؟

5/- هل واجهتك عراقيل وصعوبات اتصالية أثناء القيام بعملك؟ أذكرها إن وجدت

المحور الثاني: آليات ووسائل الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

1/- ماهي مختلف الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في الاتصالات الداخلية لإرسال المعلومات وتلقيها؟

2/- هل تستخدم المؤسسة وسائل اتصال إلكترونية حديثة؟ أذكرها

3/- ماهي أكثر وسيلة مستعملة لتواصل الموظفين فيما بينهم ولا يمكنهم الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال ؟

4/- هل هذه الوسائل ساعدتك في أداء مهامك على أكمل وجه؟ وهل ترى وجودها ضروري في مجال عملك؟

5/- ما هو تقييمكم لفعالية الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة؟

المحور الثالث : مساهمة الاتصال الداخلي وأهميته في تكوين صورة المؤسسة الخدمائية

1/- ما هي مختلف البرامج و المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين صورتها حتى تكون صورة ايجابية؟

2/- هل ترى أن الاتصال بين الموظفين والتنسيق بين الوظائف الداخلية للمؤسسة يحسن من صورتها؟

3/- كيف ساهمت المؤسسة في تكوين صورتها لدى الجمهور الداخلي (الموظفين)؟

4/- ماهي المشاكل التي واجهت المؤسسة وأثرت على صورتها؟

5/- ماهي اقتراحاتك لتحسن الاتصال الداخلي الذي بدوره يشكل لنا صورة ايجابية عن المؤسسة؟

ملحق رقم (3) جدول السمات العامة :

المبحوث	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الوظيفة	سنوات الخبرة
1	أنثى	38	ليسانس لغة إنجليزية	رئيسة قسم الإتصال	05 سنوات
2	أنثى	32	ليسانس حقوق	مساعدة في قسم الإتصال	03 سنوات
3	ذكر	45	ليسانس في التسويق	رئيس مصلحة المالية	14 سنة
4	أنثى	34	ليسانس في إدارة الأعمال	رئيسة مصلحة الزبائن	7 سنوات
5	ذكر	37	جامعي	رئيس مكتب المحاسبة	11 سنة
6	أنثى	30	ماستر في التسيير	مكلفة بالإستقبال	04 سنوات
7	أنثى	40	3 ثانوي	مكلفة بالإستقبال	05 سنوات
8	ذكر	51	ثانوي	أمين الصندوق	20 سنة
9	ذكر	39	ليسانس في العلوم التجارية	رئيس قسم المبيعات	08 سنوات
10	أنثى	32	ماستر في العلوم التجارية	سكريتاريا	05 سنوات
11	أنثى	30	جامعية	عون مصلحة الزبائن	03 سنوات
12	ذكر	35	تقني سامي في الإعلام الآلي	مكلف بالإستقبال	05 سنوات
13	ذكر	30	رابعة متوسط	الأمن الداخلي	سنتين
14	ذكر	34	3 ثانوي	الأمن الداخلي	03 سنوات
15	ذكر	44	ليسانس في العلوم التجارية	رئيس مصلحة المستخدمين	17 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على دليل المقابلة

- يتضح لنا من خلال الجدول البيانات الشخصية لموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع مستغانم- تمّ إجراء المقابلة معهم في عدّة أيام، عددهم 15 مبحوث تمّ إختيارهم قسديا 8 منهم ذكور في حين عدد الإناث هو 07، و نلاحظ من المستوى التعليمي أنّ أغلبهم متحصلين على شهادات جامعية (ليسانس و ماستر) تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 51 سنة، يشتغلون بالوكالة و في مختلف مصالحها و أقسامها بخبرة متفاوتة بينهم تتراوح بين سنتين إلى أكثر من 17 سنة.